



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

“CULTURA DE AUTOAYUDA, CONTROL DEL PROCESO DE TRABAJO Y
SUBJETIVIDADES LABORALES EN EL BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA”

TESIS

QUE PRESENTA

SANTIAGO GARCÉS CORREA

2163803265

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN ESTUDIOS SOCIALES
(LINEA ESTUDIOS LABORALES)

DIRECTOR/A: DR. ENRIQUE MODESTO DE LA GARZA TOLEDO

JURADO: DRA. MARCELA ADRIANA HERNÁNDEZ ROMO

DR. JUAN CARLOS CELIS OSPINA

IZTAPALAPA, CIUDAD DE MÉXICO, OCTUBRE DE 2018

Agradecimientos

A los compañeros y compañeras de la Asociación Nacional de Empleados del Banco de la República y al resto del personal entrevistado de la institución por brindarme la posibilidad de realizar esta investigación.

Al posgrado en Estudios Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa, por brindarme la oportunidad de cursar mis estudios en un entorno de gran calidad académica. Un agradecimiento especial al personal administrativo con el que siempre pude contar.

Al pueblo de México y al CONACYT por posibilitar la realización de la presente investigación.

A mi familia, por apoyarme con su cariño y consejos desde la distancia. Madre, Gus y Cati, gracias infinitas.

A mi director y profesor Enrique De la Garza, cuya labor significó para mi una compañía exigente, estimulante y enriquecedora como ninguna otra.

A mi lectora y profesora Marcela Hernández, cuyas apreciaciones han significado para mi un desafío para mejorar como investigador frente al que espero estar a la altura.

A mi lector y profesor Juan Carlos Celis, por su lectura cuidadosa y por haberme contagiado ya hace varios años las ganas de pensar y construir la emancipación desde el mundo del trabajo.

A mis profesores y profesoras del posgrado Alicia Lindón, Juan Manuel Hernández, Raúl Nieto, Ignacio Gatica, Leticia Pogliaghi, Javier Salinas y Rosa Arciniega.

A mis amigas y amigos del posgrado y a quienes conocí durante mi estadía en México, Adrián Anaya, Angélica Vázquez, José Cerón, Elisa Calvillo, Eduardo Vargas, Jessica Mora, Karen Vázquez, Lorena Cruz, Fabiola Sánchez, Carlos Juarez, Hugo Fauzi, Mariano Casco, Idalia García, Daniel Montes, Azucena Feregrino, Rodrigo Ocampo, Julio Becerra y Susana García. Gracias por tantas conversaciones, tanto cariño y tantas sonrisas.

A Mariana Calderón, Santiago López, Juliana Robles, Carolina Mosquera Vera, Santiago Roldán, Andrés Caicedo, Oscar Aponte, Itayosara Rojas, Sebastián Reyes, María Fernanda Cortes, Heiner Gaitán, Victoria Franco y Omar Gómez. Gracias por compartir parte de sus vidas conmigo, y por el apoyo y el amor que me han brindado a lo largo de estos años.

Contenido

Cultura de autoayuda, subjetividades laborales y control del proceso de trabajo en el Banco de la República	5
1. Planteamiento del problema y justificación ético-política	5
2. Elementos históricos y de contexto sobre el mundo del trabajo en Colombia y en el Banco de la República.....	11
2.1 Del taylorismo a las nuevas formas de organización del trabajo: el conflicto entre trabajadores, supervisores e ingenieros como problema persistente.	11
2.2 Reestructuración productiva y neoliberalismo en Colombia como derrota de la clase trabajadora	17
2.3 Algunos elementos de la reestructuración productiva del Banco de la República	20
3. Capítulo teórico: Cultura, subjetividad y control del proceso de trabajo.....	28
3.1 Concepto ordenador: Cultura	28
3.1.1 La concepción simbólica de la cultura.....	29
3.1.2 Encuentros y desencuentros con la concepción simbólica de la cultura de Gilberto Giménez	34
3.1.3 Aportes teóricos y metodológicos de Eva Illouz para el estudio de la cultura....	38
3.1.4 Sobre el estudio de la cultura terapéutica y de autoayuda	38
3.1.5 Algunas reflexiones sobre la sociología de la cultura	42
3.1.6 Encuentros y desencuentros con Eva Illouz: ¿" Pragmatismo institucional para el estudio de la cultura" o subordinación del "momento pragmático" a la reconstrucción de la totalidad concreta?	45
3.1.7 ¿Es la cultura de auto-ayuda "el opio del pueblo"?: La cultura terapéutica y de autoayuda como ideología, más allá de la "falsa conciencia"	49
3.1.8 Un diálogo con "La construcción social de la realidad" de Berger y Luckmann.	55
3.2 Concepto ordenador: Subjetividad	61
3.2.1 Distinción y conexiones entre cultura y subjetividad: recuperando al sujeto	61
3.2.2 La identidad como forma de la subjetividad	65
3.3 Concepto ordenador: Control del proceso de trabajo.....	70
3.3.1 El control en la teoría marxista del proceso de trabajo	70
3.3.2 Polémicas respecto al "control normativo"	74
3.3.3 Una paradoja del capitalismo: ¿Siembra desarraigo y cosecha compromiso?..	82
4. Capítulo metodológico.....	85
4.1 Sobre ontología, epistemología y método: del hipotético deductivo del positivismo al concreto-abstracto-concreto del marxismo del sujeto-objeto	86

4.2 Sobre el configuracionismo latinoamericano: La totalidad concreta como configuración de estructuras, subjetividades e interacciones	94
4.3 Hermenéutica, cultura y subjetividad	99
4.4 Estrategia metodológica	102
4.5 Construcción de indicadores	107
4.6 Discusión sobre las técnicas: Entrevistas semi-estructuradas con espíritu autobiográfico para reconstruir las subjetividades y las prácticas	109
5. Capítulo analítico: Cultura de autoayuda, subjetividades y control del proceso de trabajo en el Banco de la República de Colombia.....	115
5.1 Introducción.....	115
5.2 El discurso del emprendimiento y formas de trabajo “autónomo”: teoría y ejemplos empíricos.....	116
5.3 La “ética comunicativa como espíritu de la empresa”: teoría y ejemplos empíricos	121
5.4 La cultura terapéutica y de autoayuda en los programas de recursos humanos del Banco de la República	124
5.5 Sobre el modelo de evaluación por competencias y su relación con la cultura terapéutica y de autoayuda	133
5.6 Las subjetividades de los trabajadores del Banco de la República en relación con los programas de recursos humanos	136
5.6.1 Antiguos obreros convertidos en mandos medios	136
5.6.2 Trabajadores antiguos de base, sin personas a su cargo.....	144
5.6.3 Trabajadores jóvenes de base, sin personas a su cargo.....	153
5.7 Valoración del impacto de la cultura terapéutica y de autoayuda en el control del proceso de trabajo.....	155
5.8 Control subjetivo inefectivo, en medio de dificultades del sindicato para organizar a sus bases; disolviendo la aparente paradoja	162
6. Conclusiones	167
Bibliografía.....	173
Anexos.....	178
Instrumento para las entrevistas semi-estructuradas con espíritu autobiográfico	179

Cultura de autoayuda, subjetividades laborales y control del proceso de trabajo en el Banco de la República de Colombia

1. Planteamiento del problema y justificación ético-política

La cultura de la autoayuda se ha vuelto un elemento muy presente en nuestra contemporaneidad. El alcance de dicha cultura es tan amplio como las dimensiones de la vida humana donde haya una “interioridad” y una constitución emocional susceptible de transformación; el amor, la sexualidad, la propia relación con uno mismo, la amistad, las relaciones familiares, y de manera preponderante, el mundo de vida del trabajo.

¿Qué es la cultura de autoayuda? Se expresa en productos culturales identificables por ofrecer recetas encaminadas a la transformación de la propia “interioridad”. De maneras muy diversas, e incluso contradictorias, ofrecen a los sujetos la idea común de que la propia auto-transformación -en un sentido adaptativo- sería la clave para resolver inquietudes y carencias emocionales, económicas, laborales e incluso de la sociedad en su conjunto. La expresión prototípica de esta cultura es la literatura de autoayuda, sin embargo, esta trasciende las especificidades de dicho género literario. Puede expresarse, por tanto, en conferencias motivacionales, películas y series de televisión (y sus usos), talk-shows, etc. Vania Papalini en su tesis doctoral sobre esta literatura, nos aporta una definición que sirve para la cultura en su conjunto; se trata de aquella que prescribe recetas de auto-transformación subjetiva con las consignas de mejorar las habilidades de comunicación, de cambio y adaptación, de autosuperación y afirmación, de mayor eficacia, de manejo del estrés y de control del tiempo. Esto en el marco de grandes significaciones sociales como el éxito, la competencia, la flexibilidad y la velocidad (Papalini, 2015).

Buena parte de esta cultura está orientada o ha sido usada en el mundo del trabajo, además, algunas de las habilidades y consignas que identifica Papalini están relacionadas desde su formulación con el mundo laboral y empresarial bajo el neoliberalismo. La vinculación de la cultura de autoayuda con ámbitos de la subjetividad de las personas que refieran a su vida laboral y económica y con las prácticas específicas de los sujetos en el seno de esos ámbitos de la vida social puede aparecer de múltiples formas. Desde el lector solitario que da con uno de estos manuales por curiosidad o recomendación de un conocido

para lidiar con el desempleo o el estrés en el trabajo, hasta el esfuerzo organizado de las gerencias a través de programas de recursos humanos en el contexto del trabajo asalariado. Por tal razón, la cultura de autoayuda en el mundo laboral es un tema general que no constituye todavía un problema de investigación viable, debido a la heterogeneidad y magnitud del fenómeno.

Como veremos, hay distintos tipos de cultura de autoayuda orientada al mundo del trabajo que aparecen en distintos arreglos de relaciones laborales y de producción. A mi entender, existen al menos tres factores que se pueden cruzar en la realidad empírica dando lugar a diferentes realidades por reconstruir, que a su vez implican diferentes problemas de estudio posibles en el marco de la misma problemática general; 1) El tema de la autoayuda 2) El conjunto de relaciones laborales y de producción donde esta aparece, 3) Si su uso se inscribe en una estrategia de las gerencias para aumentar la productividad de los trabajadores o si pasa por una decisión relativamente autónoma de los trabajadores con el ánimo de resolver algún problema subjetivo en relación a su trabajo o a su vida laboral en general.

De toda la variedad posible producto del cruce de estos factores, en la presente investigación abordo la problemática en la siguiente situación específica: un contexto de trabajo asalariado en donde la cultura de autoayuda juegue un papel en el marco de una estrategia de la gerencia encaminada a mejorar el desempeño de sus trabajadores y de sus gerentes.

En el contexto del trabajo asalariado, la presencia de recursos culturales terapéuticos y de autoayuda ocurre a partir de los programas de recursos humanos encaminados a generar y fortalecer una adecuada “cultura organizacional”. Desde el boom de los estudios sobre cultura organizacional durante la década de los setentas y de los ochentas y desde el auge del interés -al menos retórico- de las gerencias por construir proyectos de “ingeniería de valores” y de “cambio cultural” en función de construir una “nueva cultura laboral”, la preocupación teórica clásica acerca de la imbricación entre el capitalismo y las subjetividades de los trabajadores cobra nuevos bríos.

Ahora bien ¿Cuál es la raíz de nuestro interés teórico por analizar específicamente la presencia y el impacto de cultura terapéutica y de autoayuda en las subjetividades y en el

control del proceso de trabajo cuando esta aparezca en el marco más amplio de los programas de recursos humanos de las empresas?

Esto es así porque la autoayuda pretende ser un recurso a disposición de los individuos para mejorar su propia vida que opera desde “lo profundo” de la propia subjetividad, permeando diferentes aspectos de la vida, y reconstruyendo la manera como los sujetos comprenden su propia biografía. Aunque su utilización se da en contextos laborales, el carácter de esta cultura busca afectar la integridad de la subjetividad. Por tanto, los usos de esta cultura por parte de las gerencias indican una pretensión de transformar las subjetividades en función de los intereses de las empresas que al menos al nivel de los significados culturales prescritos va mucho más allá de la mera preocupación por una “nueva cultura laboral” o por buscar una mayor identificación de los trabajadores con la empresa.

La pretensión de la patronal de que a partir de un requerimiento de mejoría formulado desde el lugar de trabajo se transforme la totalidad de la subjetividad es una situación que merece ser investigada en sentido propio. Esta es la razón por la cual coloqué el foco de análisis en un aspecto tan específico. No es debido a una fascinación personal o a un interés ético o estético por los tópicos de esta cultura, sino porque considero que un abordaje configuracionista y marxista de esta problemática permitirá desentrañar algunos elementos de la producción y del control de las subjetividades - control que es siempre parcial, reversible y dificultoso- de algunos trabajadores bajo el capitalismo neoliberal.

En ese sentido, formulé el planteamiento del problema de la siguiente manera. En primera medida, un nivel *comprendivo-explicativo*; pretendemos desentrañar las relaciones entre la cultura de autoayuda y las subjetividades de los trabajadores y avanzar en la determinación de cuál es el impacto real de esta relación respecto al control del proceso de trabajo ¿Implica la difusión de la cultura de autoayuda por parte de la patronal mayor fervor y compromiso subjetivo de parte de los trabajadores o en general las gerencias fallan en sus pretensiones? Ahora bien, esta preocupación por la relación entre cultura, subjetividad y control del trabajo debe situarse en un contexto determinado, en un arreglo concreto de relaciones laborales y de producción. A propósito de esto, Paul Thompson, en su polémica con los Critical Management Studies de inspiración foucaultiana y post-estructuralista, afirma que si bien estos teóricos e investigadores tienen razón en resaltar la importancia de

la subjetividad en la reproducción del capital, la tarea pendiente no es formular una “teoría del sujeto faltante” sino la que siempre había sido: desarrollar una explicación creíble de las relaciones entre la economía política capitalista, los sistemas de trabajo y las estrategias y las prácticas de los actores en las relaciones laborales (Thompson, 2008). En ese sentido, mi indagación por la relación entre autoayuda, subjetividades y control del trabajo se ubicará en una situación concreta. Se tratará de trabajadores asalariados relacionados con la autoayuda a partir de una voluntad explícita de las gerencias.

En segundo lugar, proponemos una pretensión *crítico-valorativa* en el problema de investigación¹. Nos referimos a la valoración del impacto de la autoayuda sobre las subjetividades de los trabajadores. Dado el caso - o en los casos- que la adscripción por parte de los trabajadores a dicha cultura vaya más allá de lo meramente formal ¿Cuáles son los impactos sobre las propias subjetividades? Esta pregunta es pertinente puesto que subyace a la realidad que nos interesa analizar una contradicción interesante; mientras que la cultura de autoayuda en el mundo laboral pretende fomentar la felicidad y el bienestar en el trabajo las investigaciones sobre la cultura terapéutica en general resaltan la existencia de una ironía dolorosa en dicho discurso, que podría ser descrita de la siguiente manera: “cuanto más se sitúan las causas del sufrimiento en el yo, más se comprende al yo en términos de sus problemas, y más numerosas son las enfermedades “reales” del yo que se producirán” (Illouz, 2010,205). Por esta razón, vale la pena analizar las posibles contradicciones entre lo que la autoayuda pretende lograr en términos de bienestar, felicidad, optimización, etc, y lo que efectivamente logra. Como una conjetura, podríamos encontrar un exceso de auto-responsabilización, sensación de culpa, angustia, la creencia en la propia insuficiencia, etc.

¹ En la conjunción entre la pretensión comprensivo-explicativa y crítico-valorativa es que se entiende la justificación ético-política de la presente investigación. En la medida en que el marxismo en el que nos adscribimos no es solo una teoría crítica, sino “Una teoría crítica y una práctica encaminadas a transformar radicalmente el sistema económico-social” (Sánchez Vázquez, 2004), tras el planteamiento del problema formulado existe de nuestra parte un posicionamiento ético y político que nos empuja a investigar. Es ético, puesto que consideramos que el capitalismo, al generar niveles de sufrimiento y malestar injustificables teniendo en cuenta el nivel de desarrollo de las fuerzas productivas, es inmoral. Y es político, porque con nuestra investigación pretendemos también incidir sobre esta realidad construyendo insumos para las luchas de los y las trabajadoras en el ámbito específico de los intentos organizados de las gerencias de colonizar las subjetividades de los sujetos.

La principal fuente de esta conjetura se fundamenta en investigación empírica precedente sobre los efectos en la subjetividad de la literatura de autoayuda en general (Papalini, 2015). Sin embargo, en la presente investigación los efectos sobre la subjetividad nos interesan específicamente en la medida en que indican un cruce entre dichos productos culturales y la realidad laboral. Es decir, no solo nos interesa simplemente por existir efectos como los mencionados que merezcan ser criticados desde un punto de vista moral, sino por la articulación específica que implica usar esos recursos culturales en un contexto laboral para intentar construir una fuerza de trabajo subjetivamente comprometida.

Al respecto, en nuestra investigación sobre el control del proceso de trabajo en el marketing multinivel en Colombia (Garcés, 2016) intentamos demostrar para el caso concreto algo que la literatura testimonial y académica previa sobre el marketing multinivel ya había establecido; que los efectos mencionados en la subjetividad sí ocurren en contextos laborales y son generados por la difusión y apropiación de este tipo de recursos culturales por razones que atañen directamente a lo laboral y lo económico. Incluso, también es cierto que esos efectos “negativos” buscan ser aprovechados para la “construcción del negocio” (vinculándose todavía más con lo laboral así se sufran en lo profundo de la subjetividad), en la medida en que se busca que los distribuidores encuentren en la mayor dedicación a sus ventas y en el mayor compromiso con la construcción de las redes de mercadeo un camino para solucionar los sufrimientos subjetivos que a su vez pudieron haber sido generados por la cultura organizacional de las empresa de marketing multinivel.²

En el caso del Banco de la República, que es un contexto de trabajo asalariado y no de relación laboral obscurecida como en el caso del marketing multinivel, los efectos de estos productos culturales en las subjetividades objetivadas en la práctica del trabajo van por otro camino; 1) No llegan a los efectos negativos tan profundos evidenciados en el marketing multinivel, pues, como veremos a lo largo de la tesis en general las gerencias fallan en sus pretensiones 2) Se busca generar, como trataremos a profundidad más adelante, una “ética

² Fue nuestra investigación sobre el control del proceso de trabajo en el marketing multinivel lo que nos motivó a realizar la presente investigación. El marketing multinivel es un caso extremo de la utilización de cultura terapéutica y de autoayuda como técnica de control, al punto que -al menos en Amway, que fue la empresa estudiada - esta es indisociable de la cultura organizacional y de los valores corporativos en todos los niveles. Por tanto, quisimos investigar la articulación entre cultura terapéutica y de autoayuda y control del proceso de trabajo en otros contextos laborales, menos extremos.

comunicativa como espíritu de la empresa” que busca un trato más amable, cordial y empático entre el personal bajo la idea gerencial de que es la persistencia de una comunicación imperfecta lo que explica los conflictos de todo tipo dentro de la institución 3) De parte de la gerencia, se busca estilizar un proceso de reburocratización y rejarquización de la institución.

Otro elemento importante para tener en cuenta a propósito de la relación entre la autoayuda y las subjetividades, aunque inscrito en el problema recién mencionado, refiere al posible borrón de fronteras entre distintos mundos de vida. En el caso donde la adscripción a dicha cultura vaya más allá de la mera formalidad nos encontramos ante una situación donde significados del trabajo invaden otros mundos de vida y al tiempo aspectos diversos de la subjetividad, como el control de los pensamientos negativos o la mejora en las habilidades de comunicación se vuelven parte del trabajo y se ven mediados por la racionalidad instrumental.

Dicho de manera breve, puede ocurrir que aspectos clave de la vida misma se vuelvan parte del trabajo, y el trabajo tienda absorber a la vida misma. Puede ser el caso que esto sea interpretado por los trabajadores como algo gratificante, propio de un trabajo satisfactorio (los discursos gerenciales dominantes llaman a esto “salario emocional”). O por el contrario podría ser interpretado tanto por los propios trabajadores como por los investigadores como un indicio de una suerte de jornada interminable en un sentido subjetivo a la vez que como un intento de las gerencias -siempre inconcretable de manera definitiva- de “invadir” y estandarizar las subjetividades de sus empleados.

La investigación realizada en función del problema de investigación recién formulado (tanto su dimensión comprensivo-explicativa como crítico-valorativa) se llevó a cabo en una empresa colombiana en específico. Se trata del Banco de la República, que es el banco central de la República de Colombia. Es, por lo tanto, necesario justificar la relevancia de la presente investigación a la luz de la realidad colombiana.

A continuación presentamos un breve contexto consistente en algunos rasgos del recorrido histórico y de la contemporaneidad de mundo del trabajo en Colombia. Esto se hace imprescindible, puesto que sirve para situar la inquietud por el uso de la cultura terapéutica y de autoayuda en el Banco de la República en el marco más amplio de las

transformaciones de las formas de organización del trabajo, de las relaciones laborales y de la situación del movimiento sindical.

2. Elementos históricos y de contexto sobre el mundo del trabajo en Colombia y en el Banco de la República

Con la exposición de los siguientes elementos, tenemos tres pretensiones fundamentales. En primera medida, buscamos echar luz sobre algunas transformaciones de la organización del proceso de trabajo en Colombia de manera que se permita entender el significado preciso del uso de la cultura terapéutica y de autoayuda en el marco de los programas de recursos humanos de las empresas, específicamente del Banco de la República. En segundo lugar, también nos referiremos a realidades más generales del mundo del trabajo en Colombia, más allá de la organización del trabajo dentro de las empresas. Esto porque consideramos que mostrar esas realidades más generales permitirá entender el contexto estructural – laboral, económico y social- en el cual cobran relevancia los intentos de las empresas por transformar las subjetividades de las propias gerencias y de los trabajadores. Por último, nos referimos al proceso de reestructuración productiva del Banco de la República con el ánimo de exponer una contextualización empírica, es decir, para entender el contexto particular en el que se sitúa nuestra preocupación por la articulación entre determinados productos culturales, las subjetividades del personal y el control del proceso de trabajo.

2.1 Del taylorismo a las nuevas formas de organización del trabajo: el conflicto entre trabajadores, supervisores e ingenieros como problema persistente.

A continuación presentamos un breve recorrido histórico de algunas de las transformaciones de los procesos de trabajo en Colombia. Nos centraremos los aspectos de esta historia que son pertinentes para abordar nuestro problema de investigación. Específicamente, abordaremos la instauración y la crisis del taylorismo en Colombia, las particularidades latinoamericanas y colombianas de la instauración de las nuevas formas de organización del trabajo tras la crisis del taylorismo y el declive del movimiento obrero y sindical.

El taylorismo en Colombia se instaura en el marco de la industrialización por sustitución de importaciones, que refiere a un conjunto de políticas económicas acogidas en América Latina tras la II Guerra Mundial y que apuntaron, como su nombre lo indica, a la sustitución de bienes que se importan por bienes de producción nacional, y cuyas características fundamentales fueron su incapacidad de generalizar la relación salarial, de crear mayor demanda efectiva y de impulsar el consumo de masas, por lo que algunos autores hablan de un modelo afordista o subfordista. En este punto es preciso entablar un diálogo a partir del concepto de fordismo. Sin duda que en Colombia, como en resto del continente, llegó la banda transportadora a la industria así como se generalizó la subordinación de los trabajadores al ritmo de las máquinas, sin embargo en este punto nos referimos al fordismo como articulación de producción en masa con consumo en masa.

Como plantea Neffa, el aumento de las remuneraciones en el caso de Ford implicaba un plan de participación en los beneficios que tenía múltiples objetivos: el incentivo monetario debía servir para disciplinar a los trabajadores, asegurar la paz social, permitir el control de la vida fuera del lugar de trabajo, cambiar valores culturales, las solicitudes y comportamientos, todo ello en aras de aumentar la producción (Neffa, 1990). Por las razones que fueren (desorganización de la clase trabajadora en la lucha por mayores salarios o aspectos estructurales de los capitalismos periféricos latinoamericanos) en Colombia la sustitución de importaciones se limitó a atender a una reducida demanda preexistente.

Al nivel de los procesos de trabajo, la política de industrialización por sustitución de importaciones vino acompañada por el tránsito de unas relaciones laborales y de una estructura de mando tradicional caracterizada por el paternalismo de los empresarios y por el empirismo craso, hacia la instauración del taylorismo y la administración científica. El principio de la organización científica del trabajo consiste en la subdivisión del trabajo en elementos simples de tal manera que puedan ser objetivados y después prescritos. Se trata, como plantea Martha Novick, de separar el trabajo del trabajador; definir ese trabajo objetivado bajo una continuidad de operaciones; prescribir esa continuidad de operaciones bajo la forma de tareas a ejecutar: instruir a los trabajadores; desarrollar un aparato de control de la ejecución y centrar las negociaciones sociales con los trabajadores sobre los salarios con sus representantes sindicales (Novick,2000). La administración científica del

trabajo pretende, en ese sentido, encontrar la manera óptima de trabajar de acuerdo a los principios científicos. Un efecto importante de este paradigma es la división tajante entre concepción y ejecución en función de la apropiación por parte del capital del saber obrero a través de los ingenieros.

En América Latina el taylorismo se aplicó de manera particular: por un lado, se desarrolló en plantas más pequeñas que las equivalentes en países desarrollados, y además, el aumento de los mecanismos de control y disciplinamiento de los trabajadores primó sobre el intento de encontrar las “one best way” científicamente fundamentadas (Novick, 2000). Estas conclusiones generales para Latinoamérica le quedan a la perfección al taylorismo colombiano.

Sin embargo, para ilustrar mejor este punto, comentaremos a algunos elementos particulares sobre el taylorismo en Colombia y su crisis. Según Alberto Mayor Mora, en la aplicación sistemática del taylorismo – que va de 1955 a 1958 - se lograron desde muy temprano impresionantes avances en la productividad de las empresas. De 1958 a 1962 empieza la respuesta obrera contraria a la instauración del nuevo sistema, que siguió tres etapas: una etapa intuitiva y confusa, seguida de otra defensiva y abiertamente ofensiva y una tercera de aceptación y estabilidad aparente. A partir de 1962, el choque producido por el primer impacto del taylorismo y la ingeniería industrial en el país fue amortiguado por las ideas de las “relaciones humanas” propias del enfoque de Elton Mayo, que en la práctica no se opusieron a los principios tayloristas sino que se encaminaron a intentar evitar la conflictividad entre los ingenieros y los obreros mientras se avanzaba en los procesos de estandarización y racionalización (Mora, 1990).

El taylorismo en Colombia, como en el resto del mundo, también entro en crisis. Según Anita Weiss, el aumento de la productividad a raíz de la introducción de formas de organización taylorista que modificaron formas tradicionales de producción y trabajo, se daba a costa de un creciente distanciamiento y conflicto entre empresarios, ingenieros, supervisores y trabajadores. Esto generaba en los trabajadores pasividad ante el trabajo, el recurso a formas de freno laboral o incluso de resistencia abierta (Weiss, 1994). Todo esto, por supuesto, afectaba la productividad. El distanciamiento y conflicto entre los distintos actores en el seno de las empresas ya se erigía como una situación de carácter

estructural que implicaba un desafío permanente para las gerencias desde la óptica de lograr una fuerza de trabajo subjetivamente comprometida con los procesos de producción.

A propósito de la crisis del taylorismo, nos parece pertinente realizar dos comentarios. En Colombia, el arraigo de valores culturales despreciativos del trabajo manual y el predominio de actitudes que contribuyeron a acentuar la diferenciación social entre profesionales y operarios, conspiró desde el principio contra la sostenibilidad en el largo plazo del rendimiento creciente de la productividad del taylorismo. Según Weiss, los estudios de la década del 60 ya daban cuenta de cómo la implantación de taylorismo por parte de ingenieros que no tenían ni la actitud ni la capacidad de comprender e incorporar los valores culturales y las motivaciones de los trabajadores, creaba una escisión entre los mundos de vida y los intereses de ingenieros y trabajadores (Weiss, 1994). Esto nos parece paradójico por dos razones. Por una parte, mientras que esta realidad cultural parece estar muy acorde con los principios tayloristas en la medida en que consagra la separación entre concepción y ejecución en la producción, lo hace de manera tal que reproduce un sentido cultural “tradicional” abiertamente prejuicioso que contradice la supuesta neutralidad de la racionalidad científica. Esto es más significativo de lo que pudiera parecer en un primer momento. Como ocurrió de esta manera, se socavó en la práctica el terreno simbólico sobre el cual se podría “discutir” cuál es la “one best way” según “principios científicos”. Dicho en pocas palabras, se minaron las posibilidades que pudiera tener el taylorismo para hacerse hegemónico, por ejemplo, a partir de presentar la retórica científicista de los ingenieros como superior e incluso como más “justa” en contraste con el tradicional despotismo-paternalismo empresarial.

En segundo lugar es preciso echar luz sobre la siguiente contradicción. El taylorismo logró avances en la productividad a costa del distanciamiento entre trabajadores, supervisores, ingenieros y empresarios - preparando así su propia crisis - pero las propuestas presentadas para superar dicha organización del trabajo son todavía más incompatibles con valores culturales despreciativos tendientes a acentuar la diferenciación social entre profesionales y operarios.

Por último, a propósito de la crisis de este paradigma y de igual manera que en el resto del mundo, el taylorismo parecía no ser adecuado para organizar el trabajo ante las nuevas realidades del mercado mundial y ante la revolución científico-técnica (Weiss, 1994).

Sin embargo, las “nuevas realidades del mercado mundial” no aparecieron mágicamente en el escenario colombiano. En Colombia implicó la apertura económica y el desmonte de la industrialización por sustitución de importaciones. No se trató de una nueva situación que sobrevino de manera fatal, sino de una situación histórica producto de una reconfiguración de las prioridades político-económicas del bloque social dominante. Aunque las temporalidades de los procesos de cambio macroeconómico y los cambios en los procesos productivos no se solapan directamente –puesto que la crisis del taylorismo y las reestructuraciones productivas subsecuentes preceden los procesos de apertura económica y la instauración del neoliberalismo en América Latina y en Colombia – no hay duda de que hay relaciones estrechas entre ambas realidades.

En el campo de los procesos productivos se supone que las reestructuraciones productivas que ocurrieron en América Latina a partir de la década de los ochenta debían introducir cambios en función de modelos preexistentes en el primer mundo y probados exitosos; cambios en el arreglo tecnológico (tercera revolución tecnológica), en la organización del trabajo (toyotismo), en las relaciones laborales (flexibilización externa), en el perfil de la fuerza de trabajo (recalificación y polivalencia), y en la cultura laboral (identidad con la empresa) (De la Garza, 2012). Sin embargo, el análisis de la realidad permite afirmar con toda certeza que este desarrollo idílico no se dio. Según Martha Novick, en Latinoamérica - ante la crisis capitalista y especialmente en los países donde hubo dictadura - en un primer momento ocurrieron simultáneamente movimientos convergentes de racionalización, intensificación del trabajo y retaylorización, así como una tendencia a promover nuevas formas de polivalencia y plurifuncionalidad. La polivalencia en general se ha aplicado más como recarga horizontal de tareas, y no como polivalencia funcional que requiera procesos de recalificación. Los círculos de calidad y medidas como el Just in Time se aplicaron de manera parcial y aislada sobre todo en empresas de gran tamaño y más vinculadas al mercado internacional. Una visión de conjunto permite arrojar la conclusión de que las tareas de oficio, propias de sistemas tayloristas fordistas, son más requeridas cuando se desciende en la cadena de subcontratación o en el tamaño de las empresas (Novick, 2000).

En Colombia las investigaciones de Anita Weiss de mediados de los noventa sobre la aplicación del modelo japonés arrojan conclusiones casi idénticas al balance general construido por Novick para Latinoamérica. Plantea la autora que la promoción de la

identificación de los trabajadores con los fines de las empresas y de una preocupación por la calidad difícilmente podría ocurrir en un contexto de creciente incertidumbre debida a despidos, al empleo temporal, a la subcontratación y a la negociación del retiro de los trabajadores antiguos. El cambio tecnológico no llevó a la recalificación, sino que reforzó la tendencia del taylorismo colombiano a la polarización como consecuencia de la modernización técnica. Con respecto a medidas como los círculos de calidad, al trabajo en grupo y a la gestión participativa de la empresa no se implementaron a la manera japonesa sino en un sentido que buscaba mayor sometimiento a las órdenes y al control por parte de la dirección, lo cual muchas veces planteaba conflictos entre los trabajadores y los ingenieros (Weiss, 1994).

Este breve recorrido histórico por las transformaciones de los procesos de trabajo en Colombia nos permite evidenciar la existencia de un “problema” persistente desde la perspectiva de las gerencias; el distanciamiento y conflicto entre trabajadores, supervisores e ingenieros. La génesis de esta situación en su forma moderna fue la instauración del taylorismo, que tanto por las características inmanentes al mismo en tanto que paradigma de organización del trabajo como por las particularidades que asumió su instauración en América Latina y en Colombia no podía sino exacerbar ese problema a lo largo de su desarrollo.

De igual forma, la aplicación de las nuevas formas de organización del trabajo en su componente de pretender generar una nueva cultura laboral y una mayor identidad de los trabajadores con la empresa -en donde se inscriben los componentes terapéuticos y de autoayuda de los que nos ocupamos en esta investigación- se aplicaron en un sentido contrario a la retórica “democrática” y “vivificante” pues se han aplicado buscando un mayor sometimiento a las órdenes y al control por parte de la dirección. En ese sentido, representan un intento de las gerencias por resolver uno de los elementos que condujo a la crisis del taylorismo.

Sin embargo, como planteábamos más arriba a partir de las investigaciones de Anita Weiss, es difícil pensar que dichas estrategias enfocadas a lograr una mayor identificación de las y los trabajadores con la empresa podrían funcionar de manera continuada en un contexto estructural de precarización de la situación laboral para los trabajadores. A continuación, presentamos los elementos más relevantes de dicho contexto económico-laboral en su

recorrido histórico, más allá de lo dicho hasta el momento respecto a lo ocurrido en el seno de los proceso productivos.

2.2 Reestructuración productiva y neoliberalismo en Colombia como derrota de la clase trabajadora.

Desde los años 90, son evidentes las limitaciones de la reestructuración en la esfera de la configuración sociotécnica para aumentar la productividad. La imaginación estratégica empresarial de reestructuración aparece más limitada para comienzos de este siglo y despunta con mayor claridad la subcontratación, ya no como una estrategia más junto a otras más importantes sino como una de las centrales para sostener en el futuro cercano la acumulación del capital en escala global. Lo anterior no significa que dejen de tener importancia los cambios en la tecnología, la organización, las relaciones laborales, la calificación o la cultura laboral en el nivel de planta, sino que ahora la unidad de análisis es la red, en especial de subcontratación (De la Garza, 2012)

La reestructuración productiva en Colombia ha tenido unas dinámicas particulares. La industria manufacturera se acopló a la reestructuración en el marco de una estrategia de tercerización que permite desconcentrar las actividades industriales y reducir las plantas, desplazándose así hacia un modelo industrial maquilador, principalmente de medianas y pequeñas empresas. El escenario ideal para este modelo ha sido la introducción de la zona franca como la modalidad jurídica sobre un territorio que mejor se adecua a la maquila (Urrea Giraldo, 2010)

Por otra parte, para el año 2000 se inaugura una nueva etapa de gran desregulación laboral, cuando adquiere mayor importancia para los grupos empresariales colombianos la subcontratación y la expansión acelerada del trabajo temporal. Además crece la generación de un conjunto de actividades productivas de bienes y servicios ofrecidas por unidades económicas en pequeña escala, que operan con una flexibilidad externa e interna, las cuales incorporan trabajo por cuenta propia, familiar sin remuneración y asalariado precarizado (Urrea Giraldo, 2010). Urrea Giraldo identifica esta realidad con la persistencia del subempleo y de la informalidad laboral, entendida como convencionalmente la conceptualiza la OIT, es decir a unidades que trabajan en pequeña

escala, cuya actividad está orientada primordialmente a la producción de bienes o servicios que generen ingresos para los participantes de dicha actividad, con poca o ninguna acumulación de capital pues en muchos casos no hay diferenciación entre los factores del capital y el trabajo (Galvis, 2012). Según Galvis, de acuerdo al DANE la informalidad laboral definida de esa manera llega al 62 por ciento de los trabajadores ocupados en el país, para el año 2012 (Galvis, 2012).

Respecto al crecimiento del trabajo temporal, para el año 2008, la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales reportó 930.881 trabajadores contratados temporalmente por las grandes empresas manufactureras, del gran comercio, servicios especializados, hotelerías, financiero, entre otros. Es decir, el 12% de los trabajadores del sector formal en este mismo año estaban bajo contratación temporal mediante agencias de empleo (Urrea Giraldo, 2010). En contraste, la tasa de sindicalización en Colombia viene descendiendo, pasando de 9,3% en 1984 a 4,2% en 2009 (Archila y otros, 2012).

Como lo plantea Enrique De la Garza Toledo, la “flexibilización” que más se ha aplicado en América Latina, y Colombia no es la excepción, es la del mercado de trabajo. Esta noción, también dice el autor, en el marco de su polisemia, esconde lo que hay en el fondo; una categórica derrota de la clase obrera a partir de la década de los setenta (De la Garza, 2000). No hay duda de que la situación del movimiento sindical y el panorama de las relaciones laborales en Colombia son indicadores de la derrota de la clase trabajadora. Miremos algunos hitos legislativos. La ley 50 de 1990, si bien tiene algunos aspectos favorables al mundo laboral, flexibilizó la contratación colectiva lo que afectó la estabilidad laboral, pilar fundamental del sindicalismo, así como Ley 789 de 2002 que disminuyó las indemnizaciones por despidos injustos, eliminó el pago de horas extras nocturnas y dominicales, además de limitar aún más la negociación colectiva (Archila y otros, 2012). Por ejemplo, eliminó la posibilidad de que los asuntos pensionales pudieran hacer parte de la negociación colectiva, lo que -como veremos en el capítulo analítico- significó un truncamiento para el proyecto de vida de buena parte de los trabajadores más antiguos del Banco de la República y es a la vez se erigió como una fuente de descontento que dificulta los intentos de la administración del Banco por lograr una fuerza de trabajo subjetivamente comprometida.

Del anterior paneo por algunas características del mundo del trabajo en Colombia, emergen algunos elementos significativos que constituyen el contexto estructural tanto de la problemática general que inspira la presente investigación (el entrecruzamiento entre la cultura terapéutica y de autoayuda con el mundo de vida del trabajo) como del problema de investigación en particular (el uso de este tipo de cultura “sobre” los trabajadores en el marco de programas de recursos humanos en un contexto de trabajo asalariado).

Lo que los elementos descritos permiten poner en evidencia, es que el recurso a la cultura terapéutica y de autoayuda - ya sea de manera autónoma o tutelada por gerencias - para lidiar con “carencias subjetivas” relacionadas con la vida laboral y económica ocurren en un contexto de derrota de la clase trabajadora. Su “utilidad práctica” debe comprenderse a la luz de ese contexto pernicioso. Analicemos esto de manera precisa.

La generalización de la subcontratación, del trabajo temporal y de la economía informal es un contexto propicio para el auge de discursos como el del emprendimiento, que -como veremos en el capítulo analítico- en el papel que prescribe a los individuos se funde con la cultura de autoayuda.

De manera similar, la existencia de profundas tensiones no resueltas entre empresarios, ingenieros y trabajadores hace parte del diagnóstico que explica el uso de la cultura terapéutica y autoayuda por parte de las patronales, pues –como veremos más adelante- dichas intervenciones buscan precisamente mejorar las habilidades de comunicación, desarrollar la empatía y la “inteligencia emocional”, con el supuesto de que buena parte de las problemáticas de descontento y malestar en el trabajo devienen simplemente de la comunicación imperfecta que es producto, a su vez, de carencias subjetivas irresueltas.

De igual forma, el deterioro del movimiento sindical vivido durante las últimas décadas -que ha venido aparejado con el auge de ideologías antisindicales y con una percepción creciente a propósito de la futilidad de la organización sindical- se vincula con la “psicologización” recién descrita que pretenden las gerencias en el ámbito de la cultura organizacional, pues la pretensión de resolver los conflictos y el malestar en el trabajo a partir de la promoción de la auto-transformación subjetiva riñe con el sindicalismo en la medida en que este formula reivindicaciones que necesariamente trascienden lo psicológico.

Sin embargo, si tenemos en cuenta que según las investigaciones citadas anteriormente las transformaciones en los procesos de trabajo en el seno de las empresas por lo general fueron en la vía de lograr un mayor sometimiento a las órdenes y al control por parte de la dirección, vale la pena analizar estos recursos culturales como encaminados a aumentar la resiliencia ante la explotación, fomentar la auto-responsabilización excesiva o simplemente como retórica empresarial, que aunque no tengan mayores consecuencias en las subjetividades de los trabajadores, sí cumplan un papel en los procesos de trabajo en la medida en que “estilizan” realidades laborales.

2.3 Algunos elementos de la reestructuración productiva del Banco de la República

El Banco de la República es el banco central colombiano. Las funciones especiales asignadas al Banco comprenden la de regular la moneda, los cambios internacionales y el crédito, emitir la moneda legal colombiana, administrar las reservas internacionales, ser prestamista y banquero de los establecimientos de crédito y servir como agente fiscal del Gobierno. Además de estas funciones típicas de los bancos centrales, este pretende contribuir a la generación de conocimiento y a la actividad cultural del país mediante la red cultural del banco de la república, que cuenta con museos, centros culturales y bibliotecas a lo largo y ancho del país.

Con el cambio de funciones del emisor producto de la constitución del 91 se desarrolló en el banco un proceso de subcontratación de muchas de sus actividades que tradicionalmente habían desarrollado trabajadores contratados directamente por el banco. Todas las áreas de servicios generales, por ejemplo, fueron progresivamente subcontratadas. Más significativo fue la subcontratación de parte de sus funciones esenciales, como es el caso de la distribución y procesamiento del dinero efectivo que se ha venido delegando a la banca comercial. Antes de este proceso, el Banco contaba con aproximadamente 30 sucursales mientras que en la actualidad cuenta con 12. En ocasiones, edificios y bóvedas del Banco fueron arrendadas a empresas transportadoras de valores, mientras que en otras oportunidades esta infraestructura fue transformada para albergar museos y bibliotecas con la intención de cumplir la función cultural del Banco como está consagrada en la constitución política.

Este proceso implicó la necesidad de reducir la planta administrativa y de soporte, razón por la cual la administración del banco ejecutó una serie de planes de retiro durante principios de los noventa que fueron bien vistos por los trabajadores beneficiados y por quienes tenían pretensiones de avanzar en la carrera bancaria. Para los primeros significó en muchas oportunidades el logro de la pensión sin contar con los requisitos establecidos en la convención colectiva, para los segundos la posibilidad de aspirar a concursos y desarrollar su carrera bancaria. Hoy en día son estos trabajadores beneficiados en su momento por la movilidad dentro de la institución quienes tienen la mayor antigüedad en el banco. Este proceso de transformación del Banco implicó una transformación cuantitativa y cualitativa del personal. Mientras que antes contaba con aproximadamente 6000 trabajadores de planta, actualmente el Banco de la República cuenta con alrededor de 2400 trabajadores de planta (más del cincuenta por ciento de los mismos están sindicalizados) y cerca de 1000 trabajadores subcontractados.

A partir del relato de los trabajadores más antiguos a continuación damos cuenta de algunas de las transformaciones más significativas de las relaciones laborales, de algunos significados acumulados históricamente propios de la cultura del trabajo, de la transformación del perfil laboral en el banco, de las políticas de gestión del personal y del arreglo tecnológico. El arranque de buena parte de estas transformaciones coincide con el cambio de funciones en el 91.

En virtud de la estabilidad laboral con la que contaban los trabajadores del Banco de la República, así como de los beneficios convencionales atípicos en contraste con la inmensa mayoría de empresas públicas y privadas del país, existía en el seno de las y los trabajadores la idea de la institución como el “papá banco”. Los trabajadores relatan que hasta mediados de los años noventa entrar a la institución era entrar a hacer parte de una “gran familia” que no los desampararía. Distintos gerentes y responsables de gestión humana aparecen en algunos relatos como encarnaciones de esta cultura fuertemente paternalista: son recordados por preocuparse “genuinamente” por las y los trabajadores, por recordar datos personales de los mismos, por promulgar por beneficios para los miembros de la institución. Esto en oposición a una preocupación por el personal de parte de la actual dirección del área de gestión humana que les parece a los trabajadores como instrumental y poco auténtica. Incluso, trabajadores que empezaron su vida laboral en la

institución como cajeros u obreros, llegaron a ser directivos del banco, y en una ocasión, uno de ellos llegó a ser el gerente general.

En el marco de esta cultura paternalista, así como de los beneficios de los trabajadores del banco en contraste con el resto de los trabajadores colombianos, es que podemos entender el papel de la Anebre (Asociación Nacional de Empleados del Banco de la República) en cuanto sindicato y representante de los trabajadores en las relaciones obrero-patronales. Históricamente, la Anebre ha sido un sindicato de concertación. Fue fundado en 1964 y logró presentar 17 pliegos de peticiones entre los años 1965 y 1997, lográndose 15 negociaciones directas vía firma de convención colectiva de trabajo y dos laudos arbitrales sucedidos en los años de 1965 y 1992. Algunos de los beneficios de la convención colectiva de 1997 incluían auxilios educativos para los hijos de las familiares de las y los trabajadores, un excelente servicio médico que era extensivo al conyugue, auxilios educativos para la familia, auxilios para la compra de vivienda y el pago de la formación profesional para el personal en carreras vinculadas con las funciones de la institución. La joya de la corona era la pensión convencionada, que establecía que sin importar la edad de las y los trabajadores, podían adquirir su pensión cuando cumplieran 20 años de trabajo en la institución.

En ese sentido interpretamos que hasta mediados de los años noventa las relaciones laborales dentro del banco pueden caracterizarse como relaciones paternalistas, debido a que las relaciones laborales obedecían al interés de la dirección de atraer la mano de obra, de retenerla y fijarla integrándola al proyecto de la empresa y generando un compromiso personal evidenciado en la lealtad a la institución. Por otra parte, los directivos sindicales dentro de ese contexto esgrimían los logros económicos, prestacionales y de estabilidad como medio de legitimación sindical (López, 2002).

Sin embargo, no se trataba de relaciones laborales paternalistas con subordinación sindical, como han sido conceptualizadas para algunos casos en las investigaciones sobre la historia de las relaciones laborales colombianas (López, 2002). El sindicato Anebre desde los años setenta se había distanciado de la órbita de la UTC -la central sindical inspirada en la doctrina social de la iglesia y con influencia de los partidos tradicionales- y llegaron a su seno y al banco corrientes políticas de izquierda. El sindicato entró a hacer parte de la corriente del Sindicalismo Independiente colombiano y en 1986 hizo parte de la fundación de la CUT (Central Unitaria de Trabajadores). Aunque en el discurso se trataba de un

sindicato beligerante, caracterizado en lo interno por debates políticos álgidos en sintonía con los debates de las izquierdas colombianas, la relaciones con la dirección del banco no eran antagónicas en ninguna medida, sin que por esto hayan estado absolutamente plegadas a las pretensiones de la gerencia.

Ahora bien, rápidamente este tipo de relaciones laborales empezaron a erosionarse en la institución a partir de los años noventa. El carácter tecnocrático sustituyó el carácter paternalista, mientras el sindicato asumía una pasividad que no había esgrimido hasta entonces por razones que explicaremos inmediatamente. A partir de 1997, el sindicato dejó de presentar pliegos de peticiones, porque cuando se volvía a poner sobre la mesa la posibilidad de negociar, la administración de la institución condicionaba el proceso al desmonte gradual de los derechos adquiridos con relación a la pensión, la salud y la modificación del régimen de salarios de la convención colectiva. La profundización de la debilidad de la clase trabajadora colombiana también se expresaba en el Banco de la República. Esta institución, en cumplimiento de sus funciones constitucionales en referencia al control de la inflación, cumplía un papel en la contención del aumento del salario mínimo de los trabajadores del país. Sus propios trabajadores se vieron afectados de manera directa por esta situación general. Mientras el Banco de la República, como encargado de la política cambiaria y monetaria del país, pregonaba la necesidad de aumentar los salarios a la par con la inflación, para sus propios trabajadores los aumentos eran -y siguen siendo- más altos, de manera que la dirección del banco les espetaba a los trabajadores y al sindicato que el Banco “debía dar ejemplo”.

Las asambleas de trabajadores realizadas a partir del 97 optaron por acudir al mecanismo legal de prórroga automática de la convención colectiva, con el objetivo de no exponerse a perder las conquistas alcanzadas. En el año 2005, es aprobado un acto legislativo por el Congreso de la República que elimina la mayoría de los regímenes especiales en materia pensional. Ya no podrían las convenciones colectivas tratar asuntos pensionales. Si antes del 2005 no se negociaba por miedo a perder conquistas, después del 2005 tampoco se negoció bajo el concepto de que mientras no se resolvieran los recursos judiciales impuestos por los trabajadores para intentar recuperar la pensión era inconveniente arriesgarse a perder el régimen especial en el texto de la convención colectiva de trabajo así de hecho ya hubiese sido derrumbado en virtud del mencionado acto legislativo. En el

año 2010 se hunde casi definitivamente la posibilidad de recuperar la pensión de la convención colectiva con una sentencia de la Corte Constitucional.

La pérdida de la pensión de la convención colectiva implicó algunas transformaciones en la relación entre los trabajadores y los sindicatos. En primera medida, sucedió la fundación de un nuevo sindicato, Asobanrep, compuesto por algunos trabajadores antiguos -sobre todo jefes y profesionales- que perdieron el derecho a la pensión y cuyo único propósito consiste en lograr negociar con el Banco planes de retiro lo más favorables posibles para los trabajadores antiguos. En Anebre también ocurrieron transformaciones significativas. Con la pérdida de la convención, más profesionales y jefes empezaron a incursionar en el sindicato y a buscar su conducción. En un primer momento, a partir del 2005, esta incursión en el sindicalismo de jefes y profesionales obedecía -como en el caso de Asobanrep- a los intentos de recuperar la pensión de la convención. Hoy en día, sin embargo, el sindicato ha vuelto a poner sobre la mesa la necesidad de volver a negociar la convención colectiva, mientras que la posibilidad de la pensión se sigue disputando a partir de algunos litigios en Colombia y a la espera de su trámite en el Sistema Interamericano de Derechos Humanos. Desde finales del 2017 hay en curso un conflicto laboral a partir de la presentación por parte de Anebre de un pliego de peticiones por primera vez en más de veinte años.

La Anebre también pasó por un proceso de transformación a partir de la década de los noventa. El sindicato se “desideologizó” en la medida en que los trabajadores que en ese momento eran jóvenes ampliaron su participación en la organización y se iban pensionando los más antiguos vinculados a las izquierdas. La organización tampoco fue indiferente al colapso del socialismo burocrático y al derrumbamiento de las utopías de transformación de la sociedad que implicó la supuesta “ausencia de alternativas” bajo el neoliberalismo. Aunque actualmente hay un conflicto en curso que ha implicado cierto “despertar” de la conflictividad laboral, es preciso señalar que veinte años sin negociar tuvieron efectos negativos en la relación entre el sindicato y los trabajadores. Este pasa por grandes dificultades a la hora de movilizar a sus bases y muchos trabajadores le tienen desconfianza y no consideran que tenga la capacidad de llevar una negociación a buen término.

Además de lo concerniente al sindicato y la negociación colectiva, se sucedieron en el banco otros cambios que impulsaron la reconfiguración de las relaciones laborales y de distintos aspectos de la configuración sociotécnica en general. Ha habido transformaciones

tecnológicas importantes, tanto en el área industrial (fábrica de monedas e imprenta de billetes) como en las áreas administrativas y de soporte. El banco siempre ha contado con programas de re-calificación en el marco de la asimilación de nuevas tecnologías. Estos suelen ser bien recibidos por los trabajadores. Para el área industrial, durante la primera década del siglo XXI se compraron nuevas máquinas electrónicas para la fabricación de billetes y monedas. Estas son controladas por un sistema electrónico computarizado que exigió la formación de los equipos en el software correspondiente.

Para las áreas administrativas y de soporte el cambio tecnológico ha ido en el sentido de mejorar y transversalizar los sistemas de procesamiento de la información. Valga decir que también se agenció este proceso para las áreas industriales. En un primer momento esto tuvo que ver con la llegada de los computadores a los puestos de trabajo administrativo y el aprendizaje por parte del personal del manejo de los programas “clásicos” de hoja de cálculo, bases de datos y procesamientos de texto. Después, se fueron construyendo sistemas de información para cada una de las áreas tanto operativas como administrativas, e incluso para cada una de las funciones (producción, logística, contabilidad, facturación, presupuesto, inventario, etc.). Eso implicó que el banco se viera obligado a especializar a muchas personas que diariamente se dedicaban a servir de intermediadores entre los diversos sistemas en lugar de enfocarse en las funciones operativas de su área. Este diagnóstico llevo a la dirección de la institución a plantear una “modernización administrativa” que implicó unir todos los sistemas a lo largo de los últimos años en un solo sistema a través de un único software que centraliza la totalidad de la información.

Este cambio tecnológico ha tenido como efecto la reducción y simplificación del trabajo de algunos trabajadores. En este punto es significativo traer a colación la apreciación de Humberto, un antiguo obrero ahora mando medio, que caracteriza esta situación con especial agudeza. Nos dice:

“Es un poco triste, las personas ya no piensan tanto, sino que mecanizan procesos. Es como lo que pasó cuando la creación de la línea de producción...si antes una persona para ejercer un cargo tenía que saber mucho pues, entonces ahora uno atornilla, el otro pinta, etc. Es la misma historia del taylorismo pero aplicado a los procesos administrativos, es muy triste, porque ya no tiene uno mucho que pensar sino solo las transacciones que pide el software. Esto ha permitido mejorar la productividad y la eficiencia al punto que en

sucursales hay gente que ya está sin hacer nada. Entonces ¿qué va a pasar con estas personas?” (Francisco, Comunicación personal, 21 de agosto de 2018).

Ahora bien, también han ocurrido procesos en el sentido contrario -de intensificación del trabajo- como veremos inmediatamente. En el banco, progresivamente se fue modificando el origen de los directivos de la institución. Mientras que antes la inmensa mayoría había hecho carrera dentro del banco, empezaron a llegar cada vez más tecnócratas neoliberales provenientes de organismos multilaterales y del sector privado al punto que hoy en día son el núcleo fundamental de la alta dirección. Esto ha generado distanciamientos profundos entre la gerencia del banco y los trabajadores, sobre todo los antiguos, que interpretan que se trata de un cuerpo directivo ajeno y distante a la vida cotidiana del banco. Este distanciamiento también está asociado a que estos nuevos directivos en ocasiones han buscado imponer una aceleración de los ritmos del trabajo que los trabajadores - especialmente los antiguos- no ven con buenos ojos y no se someten a ellos. No estamos en posición de afirmar si la productividad laboral -más allá del debate teórico respecto al concepto y sus indicadores- ha aumentado dentro de la institución, lo que sí es absolutamente claro es que las gerencias no logran el compromiso productivista que buscan.

Otro factor que explica la ruptura entre el personal y las gerencias es el aumento de la inequidad salarial dentro de la institución; las remuneraciones propias de la tecnocracia y de otras áreas especializadas del banco se vieron beneficiadas mientras el resto se vieron absolutamente rezagadas.

Tabla 1. Categorías de cargos y estructura salarial del Banco de la República

Categoría de cargos	Ingresos mensuales en salario mínimo mensual legal 2017	
	Desde	Hasta
Auxiliar	2,1	3,4
Analista técnico	4,3	5,3
Profesional-coordinador y gerente de agencia cultural	6,1	11,3
Jefe – subdirector-director unidad- gerente sucursal y asesor	12,7	16,5

Gerente regional – Director general- Director departamento – Alta gerencia	24,4	49,7
-----------------------------------------------------------------------------------	------	------

Nota. Recuperado de la página web del Banco de la República. “Estructura salarial”.

Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/estructura-salarial>.

Por otra parte, la flexibilización en la contratación producto del cambio en la legislación colombiana fue la oportunidad del Banco para disminuir la preminencia de la carrera bancaria en sus nuevos trabajadores. Los nuevos trabajadores del Banco empezaron a ser vinculados a partir de contratos a término fijo durante un año, y aunque en ocasiones estos suelen renovarse, en cualquier caso la carrera bancaria prácticamente se ha acabado en la institución, tanto en virtud de la flexibilidad en la contratación para los nuevos trabajadores como en razón de las modificaciones de las expectativas de los nuevos trabajadores - jóvenes, universitarios- que ya no esperan quedarse buena parte de sus vidas vinculados laboralmente a la institución.

El fin de la carrera bancaria en la institución también está vinculada a la dificultad creciente para la movilidad vertical dentro de la institución, que también se relaciona con la flexibilización de la contratación. El mercado interno del trabajo dentro del Banco funciona a partir de concursos, sin embargo, en la práctica la dirección del Banco ha preferido sistemáticamente traer nuevos trabajadores para ocupar esos cargos disponibles en vez de permitirle a trabajadores de planta acceder a esas plazas, así cuenten con las calificaciones necesarias para ello.

Por último, las políticas de gestión de la mano de obra dentro de la institución también han sido transformadas. En el pasado las evaluaciones de desempeño en el banco tenían una incidencia directa en la determinación de los aumentos salariales. Este ya no es el caso. A parte de esto, desde hace unos años la evaluación de desempeño toma la forma de un sistema de evaluación por competencias. Esto implica, al menos en un nivel retórico, una política de gestión de la mano de obra preocupada por aspectos de la subjetividad de los trabajadores por razones instrumentales relacionadas al desempeño en el trabajo, más allá de los aspectos técnicos de la calificación. Como veremos en el capítulo dedicado al análisis de la información empírica, es precisamente con el horizonte de la formación en “competencias” y de la “motivación” que cobran sentido los significados culturales

terapéuticos y de autoayuda difundidos en los programas de recursos humanos para gerentes y trabajadores. Basta decir por ahora que el elemento fundamental del discurso de la política de gestión humana en el banco es el fortalecimiento de las habilidades de comunicación, bajo la consideración de que en este déficit radica la génesis de los problemas cotidianos en el trabajo.

3. Capítulo teórico: Cultura, subjetividad y control del proceso de trabajo

Para determinar las relaciones entre la cultura de autoayuda, las subjetividades de los trabajadores y gerentes, y el impacto en el control del proceso de trabajo es necesario precisar las definiciones fundamentales de dichos conceptos, pues a partir de estas hemos abordado la investigación empírica. No se trata de definiciones dogmáticamente establecidas a partir de una teoría general, al margen del problema de investigación, sino una síntesis contextualizada, realizada a partir de diferentes tradiciones teóricas en virtud de la realidad que buscamos reconstruir. Se exponen tres conceptos; cultura, subjetividad y control del proceso de trabajo. En cada apartado dedicado a cada concepto intercalamos una reseña de distintas perspectivas teóricas sobre el mismo, con comentarios a propósito de la realidad que el concepto delimita en el ámbito de nuestro propio problema de investigación.

3.1 Concepto ordenador: Cultura

En este apartado me propongo ahondar en la discusión teórica a propósito del concepto de cultura. En un primer momento, trataré la problemática desde una perspectiva general con el ánimo de ir construyendo un concepto ordenador más específico en función de la investigación concreta. En un primer momento, expondré los elementos fundamentales de lo que en antropología cultural se conoce como la “concepción simbólica de la cultura” de la mano del sociólogo Gilberto Giménez. Después de esto, pasaré a nutrir estas elaboraciones con las consideraciones que plantea Eva Illouz para el estudio de la cultura

en general, y de la cultura terapéutica y de autoayuda en particular. En tercer lugar, a partir de una reflexión sobre la clásica metáfora de Marx a propósito de la religión como “opio del pueblo”, exploro una posible manera de entender el fenómeno de la cultura de autoayuda inspirado en el marxismo. Para terminar, expondré algunas ideas que considero útiles de Norbert Elias y su análisis del “proceso civilizatorio” y del constructivismo social de Peter Berger y Thomas Luckmann a partir de su obra clásica “La Construcción Social de la Realidad”. Al final de cada uno de los subapartados situamos la discusión teórica precedente en función del problema de investigación específico.

3.1.1 La concepción simbólica de la cultura

La fundación de la antropología como disciplina durante el siglo XIX supuso la aparición de un concepto holístico y totalizador de cultura donde se identificaba a esta con la totalidad de aspectos de la vida de los seres humanos en cuanto miembros de una sociedad. Esto, en el marco de una perspectiva evolucionista, con etapas claramente delimitadas, que todos los pueblos deberían necesariamente transitar. La rectificación de esta perspectiva vino de la mano del relativismo cultural en antropología durante las décadas de los veinte y los treinta del siglo XX. Inspirados por el historicismo alemán, desecharon el evolucionismo para enfatizar en la pluralidad histórica irreductible de las distintas culturas (Gimenez, 2016, 25-26).

Después de esta etapa fundacional, la elaboración del concepto de cultura atravesó por tres fases sucesivas; la fase concreta, la fase abstracta y la fase simbólica. Las tres etapas se caracterizan respectivamente por tres conceptos clave: las costumbres, los modelos y los significados. La primera etapa entiende las costumbres como aquello que representa lo particular concreto, los escenarios locales dentro de los cuales las personas tejen la trama de su existencia cotidiana. La fase abstracta se centra en los “modelos de comportamiento” y la cultura se reduce a los sistemas de valores y a los modelos normativos que regulan los comportamientos de las personas de determinado grupo social. Bajo esta óptica, se convierte a la cultura en un sistema conceptual que existe independientemente de toda práctica social. La fase simbólica de la cultura, cuyo concepto principal es el de significados, surge a principios de los años setenta con la obra clásica de Clifford Gertz, “La Interpretación de las Culturas”. De acuerdo a este autor, la reducción de la cultura a lo

simbólico permite construir un concepto restringido y especializado con mayor eficacia teórica (Gimenez, 2016, 27).

Nos dice Giménez sobre la perspectiva simbólica: “la cultura se define como “telaraña de significados” o, más precisamente, como “estructuras de significación socialmente establecidas” (Geertz;1992, 26). En esta perspectiva, “la cultura es vista como un texto, un texto escrito por los nativos, que el antropólogo se esfuerza por interpretar, por más de que no pueda prescindir de la interpretación de los nativos. Por consiguiente, el saber del antropólogo consiste en una interpretación de interpretaciones” (Giménez, 2016, 27-28).

La crítica posmoderna atacó fuertemente la concepción simbólica de la cultura en antropología, con la idea de que la “interpretación profunda” que defendía Geertz no era más que una proyección etnocéntrica del investigador, de manera tal que la labor antropológica no sería muy distinta de la tarea del novelista (Gimenez, 2016, 28). A pesar de esta crítica, la concepción simbólica de la cultura sigue siendo hegemónica en antropología y ha permeado el resto de las ciencias sociales. Por ejemplo, en sociología, permitió el paso del estudio de las instituciones específicamente culturales al estudio del papel del significado en la vida social en general (Gimenez, 2016,29). Ahora bien, la concepción contemporánea de cultura sí se afinó a partir de la crítica posmoderna y deconstruccionista. Nos dice Giménez: “De modo general, la sensibilidad actual se niega a postular a priori la sistematicidad y la coherencia de las formaciones culturales, y prefiere situar la cultura del lado de la agency, como cultura-en-acción. Dicho de otro modo: prefiere entender la cultura como un conjunto de prácticas simbólicas dispersas y descentradas; o también, en expresión de Ann Swidler, como “caja de herramientas”, como repertorio simbólico de estrategias de acción” (Gimenez, 2016, 29).

La idea de la cultura como “caja de herramientas”, como veremos más adelante, es especialmente poderosa. Ahora bien, parece haberse formulado en el marco de una sensibilidad intelectual que exagera el carácter disperso, descentrado e incoherente de la cultura. Gilberto Giménez, en contraste, propone repensar la autonomía y la coherencia relativa que se le puede atribuir todavía a la cultura.

Nos dice el autor: “es posible asignar un campo específico y relativamente autónomo a la cultura, entendida como una dimensión de la vida social, si la definimos por referencia a los

procesos simbólicos de la sociedad. De este mundo la cultura se concibe como una dimensión analítica de la vida social, aunque relativamente autónoma y regida por una lógica semiótica propia, diferente de las lógicas que rigen, por ejemplo, a las dimensiones económica y política de la sociedad. Ambas situadas en el mismo nivel de abstracción. Pero debe añadirse de inmediato que la cultura definida en este nivel de abstracción se particulariza y pluraliza en lo que Sewell denomina “mundos culturales concretos”, es decir, en ámbitos específicos y bien delimitados de creencias, valores y prácticas (1999,52)” (Gimenez, 2016, 30).

Es esta la idea fundamental de una contemporánea concepción simbólica de la cultura. Giménez define lo simbólico como el vasto conjunto de los procesos sociales de significación y comunicación, conjunto que debe desglosarse en tres problemáticas. Nos dice Giménez:

“1) La problemática de los códigos sociales, que pueden entenderse ya se como sistemas articulatorios de símbolos, en diferentes niveles, ya sea como reglas que determinan las posibles articulaciones o combinaciones entre los mismos en el contexto apropiado. 2) La problemática de la producción del sentido y, por tanto, de ideas, representaciones y visiones del mundo, tanto en el pasado (para dar cabida a las representaciones ya cristalizadas en forma de preconstruidos culturales o de “capital simbólico”), como en el presente (para abarcar también los procesos de actualización, de invención o de innovación de valores simbólicos) 3) La problemática de la interpretación o del reconocimiento, que permite comprender la cultura también como “gramática de reconocimiento” o de “interconocimiento” social. Adoptando este punto de vista, la cultura podría ser definida como el interjuego de las interpretaciones consolidadas o innovadoras presentes en una sociedad.”(Gimenez, 2016, 32-33)

Esta triple problemática deriva, según Giménez, de la definición de signo que plantea el pensador pragmático Charles Sanders Peirce. Haciendo referencia a la obra clásica de Peirce “La ciencia de la semiótica”, nos dice Giménez que en toda semiosis (es decir, en todo proceso social de producción de signos) habrá por lo menos tres momentos importantes: “un código, la producción de significados con base a dicho código, y un intérprete humano (real o posible) capaz de reconocer el signo producido, reproduciéndolo en forma de un signo equivalente” (Gimenez, 2016, 33). También rescata de Peirce una

distinción fundamental: “la división tricotómica fundamental de los signos es la que los clasifica en iconos, indicios y símbolos. Grosso modo, un icono es un signo que representa a su objeto en virtud de alguna propiedad que lo haga similar a dicho objeto (v.g., una pintura); un indicio es un signo que tiene una relación real con su objeto (v.g., los síntomas de una enfermedad); y los símbolos son signos puramente convencionales” (Gimenez, 2016, 33).

Giménez plantea tres observaciones adicionales; la cultura así definida permanece siendo una dimensión constitutiva de todas las prácticas sociales. La implicación para el marxismo es que la metáfora de la infraestructura y la superestructura debe desmoronarse; como lo simbólico es constitutivo de la totalidad de la vida social no puede sostenerse que sea un aspecto superestructural, lo que tampoco significa que siga una lógica absolutamente autónoma de la economía o de la política. La segunda observación es la siguiente: “la realidad del símbolo no se agota en su función de significación, sino que abarca también los diferentes empleos que, por mediación de la significación, hacen de él los usuarios para actuar sobre el mundo y transformarlo en función de sus intereses. Dicho de otro modo: el símbolo, y por tanto, la cultura, no es solamente un significado producido para ser descifrado como un “texto” sino también un instrumento de intervención sobre el mundo y un dispositivo de poder”. (Gimenez, 2016,35). Esta observación es de suma importancia, porque reivindica la cultura como aquello que le sirve a la gente para hacer cosas, para actuar en el mundo de una u otra manera. Citando a Gertz, Gimenez concluye que los sistemas simbólicos son al tiempo representaciones (“modelos de”) y orientaciones para la acción (“modelos para”) (Giménez, 2016, 35).

La tercera observación es que la cultura entendida como repertorio de hechos simbólicos manifiesta una relativa autonomía y también una relativa coherencia, incluso cuando se la entiende en su sentido plural. Esto es así porque al ser una estructura simbólica remite a la noción de Saussure como “sistema de oposiciones y diferencias” con un valor propio y sobre todo porque el significado de un símbolo frecuentemente desborda el contexto particular donde aparece, y remite a otros contextos. Surge en esta observación la relación de la cultura con otros ámbitos de la vida social, como la economía, la política, y las instituciones. Nos dice Giménez: “las prácticas culturales se concentran por lo general en torno a nudos institucionales poderosos, como el Estado, las iglesias, las corporaciones y los mass-media, que son también actores culturales dedicados a administrar y organizar sentidos. Hay que

advertir que estas grandes instituciones (o Aparatos), generalmente centralizadas y económicamente poderosas, no buscan uniformidad cultural, sino sólo la administración y la organización de las diferencias, mediante operaciones tales como la hegemonización, la jerarquización, la marginalización y la exclusión de determinadas manifestaciones culturales” (Gimenez, 2016, 33). Esta, observación, aunque fundamental, no debe interpretarse de manera unilateral ni total: aunque efectivamente los nudos institucionales administran y organizan el sentido no hay porqué considerar que la acción de los sujetos está determinada por este empeño administrador y organizador. Como se verá más adelante, esta idea es fundamental para justificar teóricamente la distinción entre cultura y subjetividad, al que adscribimos.

Giménez plantea una serie de enfoques útiles para abordar el estudio de la cultura, de dicho planteamiento recuperamos uno de especial utilidad para la presente investigación: el de la perspectiva de los textos culturales.

Los textos culturales no refieren a los libros (que efectivamente son un texto) sino a un conjunto limitado de signos o símbolos relacionados entre sí en virtud de que todos sus significados contribuyen a producir los mismos efectos o tienden a desempeñar las mismas funciones (Gimenez, 2016, 40). En el marco de esta investigación, textos culturales son los contenidos terapéuticos y de autoayuda inscritos en los programas de recursos humanos.

Para analizar estos textos culturales para la presente investigación hemos planteado la siguiente propuesta: 1) Dar cuenta de las razones esgrimidas por las gerencias para la utilización de recursos culturales terapéuticos y de autoayuda y del énfasis diferenciado de acuerdo a sí se trata de gerentes o de trabajadores 2) Dar cuenta de los significados emitidos (prescripciones, consignas, técnicas que se ofrecen a los sujetos para transformarse a sí mismos) 3) Estrategias discursivas (¿De qué manera se busca persuadir a los sujetos de las prescripciones que se imparten?) 4) Discursos legitimadores (¿De qué manera se busca persuadir a los sujetos de las prescripciones que se imparten?) y 5) Los vehículos institucionales dentro de la institución a través de los cuales se difunde esta cultura

Esta distinción de enfoques alumbra la manera cómo hemos abordado el estudio de la cultura de autoayuda en su relación con las subjetividades de los trabajadores en espacios

delimitados; hemos analizado el contenido terapéutico y de autoayuda en cuanto textos culturales, en el sector específico de las empresas, atendiendo a la realidad dinámica y contradictoria de la “implementación” de esta cultura y con especial atención en la manera como se relaciona dicha producción cultural con los impactos diferenciales que tenga dicha cultura entre trabajadores y gerentes.

3.1.2 Encuentros y desencuentros con la concepción simbólica de la cultura de Gilberto Giménez

Con este apartado espero echar luz sobre las virtudes y limitaciones de la concepción simbólica de la cultura, en la versión que sintetiza Gilberto Giménez.

Respecto a sus limitaciones, el autor subsume el estudio de la subjetividad en el de la cultura a través de su preferencia –a la hora de estudiar la segunda- por la cultura en acción, la distinción entre formas objetivadas y subjetivadas de la cultura y la dupla indisoluble cultura-identidad (Giménez, 2016, 44). Aunque no negamos que este camino pueda ser fructífero teórica y empíricamente, preferimos mantener la distinción entre cultura y subjetividad puesto que dicha distinción permite darle a los sujetos un suficiente margen de maniobra -por supuesto que delimitado históricamente- que de otra manera se pierde en la teorización.

Miremos que dice Giménez; “la concepción semiótica de la cultura nos obliga a vincular los modelos simbólicos a los actores que los incorporan subjetivamente (“modelos de”) y los expresan en sus prácticas (“modelos para”), bajo el supuesto de que “no existe cultura sin actores ni actores sin cultura”. Más aún, nos obliga a considerar la cultura preferentemente desde la perspectiva de los sujetos, y no de las cosas; bajo sus formas interiorizadas, y no bajo sus formas objetivadas. O dicho de otro modo: la cultura es antes que nada *habitus* (Bourdieu, 1980B), disposición (Lahire, 2002) y cultura-identidad (Di Cristofaro Longo; 1993), es decir, cultura actuada y vivida desde el punto de vista de los actores y sus prácticas. En conclusión: la cultura realmente existente y operante es la cultura que pasa por las experiencias sociales y los “mundos de vida” de los actores en interacción” (Gimenez, 2016, 44-45).

¿Qué decir de esto? El concepto de interiorización es bastante problemático, pues plantea una connotación demasiado “directa” entre la cultura como hechos simbólicos y el propio

sujeto. Ahora bien, hay que reconocer que Giménez afirma que la interiorización en función de la construcción de las identidades se da de manera contrastativa y situada, pero el punto es precisamente que negarse a abordar este proceso situado de contrastación con un concepto propio –el de subjetividad- oscurece más de lo que aclara.

Por otra parte, el autor reivindica a Bourdieu y al concepto de habitus como ejemplo de la cultura-en-acción. No hay duda de que los autores están abiertos a interpretaciones diversas. Pero no es posible reconciliar el concepto de habitus con una construcción teórica que permita pensar la relación entre cultura y subjetividad de manera no determinista. Consideramos que las limitaciones que tienen las concepciones de Giménez remiten precisamente a su cercanía teórica con Bourdieu. Por tal razón, a continuación presentamos una crítica a los planteamientos de este autor para dejar en claro en donde consideramos que residen las limitaciones de Giménez y a su vez alumbrar que es exactamente lo que retomamos de este autor a pesar de las diferencias.

A propósito de esto, concordamos con el juicio de Michel de Certeau según el cual los textos de Bourdieu fascinan por su análisis, pero agreden por su teoría (Certeau, 2000). A continuación, reproducimos someramente el juicio de Certeau a propósito del concepto de habitus.

Dice Certeau qué frente al problema del ajuste entre las estructuras y las prácticas, Bourdieu rechaza tanto la genialidad subjetiva de los autores como el automatismo, y los sustituye con su “teoría”, que por medio de la génesis de las prácticas pretende explicar su adecuación a las estructuras. Según Certeau, Bourdieu debe encontrar alguna cosa que ajuste las prácticas a las estructuras y que, no obstante, explique las diferencias entre las dos. Esta génesis implica una interiorización de las estructuras (mediante la adquisición) y una exteriorización de la experiencia (o habitus) en prácticas (Certeau, 2000).

Así se introduce una dimensión temporal: las prácticas (que expresan la experiencia) responden adecuadamente a las situaciones (que manifiestan la estructura) si y sólo si, en el tiempo que dura la interiorización-exteriorización, la estructura permanece estable; si no, las prácticas se encuentran desfasadas, al corresponder todavía a lo que era la estructura en el momento de su interiorización por medio del habitus (Certeau, 2000). La conclusión es contundente; en la teoría de Bourdieu las estructuras pueden cambiar y volverse un

principio de movilidad social y de cambio, pero “la experiencia”, en virtud de su subordinación a las estructuras, no. Por esto es que dice Certeau que Bourdieu fascina por sus análisis, pero agradece por su teoría. En el tránsito de su seductor análisis a su elaboración teórica cambia el “héroe”, y un actor pasivo y nocturno (el habitus) sustituye a la multiplicidad astuta de las estrategias. Y efectivamente, dice Certeau, su nuevo personaje es esencial pues permite a la teoría de Bourdieu un movimiento circular: desde ahora, de las “estructuras” pasa al habitus, de éste a las “estrategias”, que se ajustan a las coyunturas, ellas mismas reducidas a las estructuras de las que son los efectos y estados particulares (Certeau, 2000).

La adscripción de Giménez al concepto de Bourdieu es un indicador de que el colapso teórico de la subjetividad en la cultura en el que cae Giménez es un problema teórico sustancial y no simplemente un asunto nominal. Su adscripción al concepto de habitus es evidencia de que este colapso de la subjetividad en la cultura no solo deriva en una subteorización de la primera, sino peor aún, en una teorización bajo la cual la capacidad de agencia de los sujetos queda sepultada bajo el peso de las estructuras.

Sin embargo, la elaboración de Giménez a propósito de una concepción simbólica o semiótica de la cultura no deja de parecernos útil a pesar de su vinculación final con el concepto de habitus de Bourdieu. Permanecen siendo fructíferas un conjunto de ideas fundamentales; delimitar la cultura que se estudia al conjunto de hechos simbólicos, y comprender estos como constitutivos de toda práctica social; ubicar la cultura como una dimensión de la vida social con el mismo nivel de abstracción de la economía y la política; la distinción entre “modelos de” y “modelos para” pero no como necesariamente interiorizados por los sujetos sino como prescripciones culturales que condicionan su accionar; la idea de que la cultura se encuentra atada a poderosos nudos institucionales que buscan su jerarquización y homogeneización más que la homogeneidad cultural absoluta y los múltiples enfoques que presenta para poder abordar su estudio empírico (sobre todo el que la entiende como textos culturales y el enfoque de las clases sociales).

El carácter fructífero de estas ideas se entiende a la luz del problema de investigación y del contexto específico en donde este se formula. Veamos de qué maneras específicas la concepción simbólica de la cultura nos ayuda a ordenar el mundo empírico y a hacer inteligible teóricamente la problemática abordada.

El contenido terapéutico y de autoayuda inscrito en los programas de recursos humanos del Banco de la República debe entenderse como una serie de hechos simbólicos con los cuales se pretende que los sujetos le den sentido a su vida laboral de una manera específica.

En cuanto textos culturales, es decir, en cuanto conjunto limitado de signos o símbolos relacionados entre sí en virtud de que todos sus significados contribuyen a producir los mismos efectos o tienden a desempeñar las mismas funciones, estos pretenden influir en los más amplios procesos de significación y de comunicación de los miembros del personal de la institución.

El éxito del valor instrumental que a estos contenidos culturales le asignan las gerencias depende en buena medida del hecho de que logren tener un valor instrumental para los trabajadores en su vida laboral, por supuesto que determinado por las “reglas del juego” específicas de la institución. Esto es así porque dichos contenidos culturales no son solo una serie de “representaciones” formuladas para ser descifradas y parecer convincentes – “modelos de”- sino sobre todo una serie de orientaciones para la acción e instrumentos de intervención en el mundo –“modelos para”- a partir de las cuales las gerencias esperan fundar prácticas favorables a sus intereses. Así, por ejemplo, el efecto deseado de los recursos terapéuticos y de autoayuda en los trabajadores no es solo agenciar un proceso de “psicologización” al nivel de las explicaciones de las problemáticas laborales y de sus posibles soluciones, sino también que los trabajadores actúen en consecuencia esgrimiendo esos repertorios simbólicos de acción.

También es preciso recordar que al estar los recursos terapéuticos y de autoayuda inscritos en los programas de recursos humanos por voluntad de las gerencias, esto implica que se trata de una serie de textos culturales “atados” a un nudo institucional poderoso, en este caso, al mundo empresarial en general y al Banco de la República en particular. En ese sentido, es preciso recordar la observación teórica de Giménez según la cual las instituciones buscan -con relación a la cultura como instrumento de poder- más la administración de las diferencias que la homogeneidad cultural, por ejemplo, ejerciendo operaciones de hegemonización, marginalización, jerarquización y exclusión de determinadas manifestaciones culturales. No se puede exagerar la importancia de esta

observación con relación al análisis de la información empírica, puesto que nos obliga a rastrear los efectos de la cultura sobre las subjetividades y sobre las prácticas -en especial aquellas referidas al control del proceso de trabajo- más allá de la adscripción o rechazo discursivo de los sujetos respecto a un significado cultural o a un conjunto de significados.

Si combinamos la concepción simbólica o semiótica de la cultura que Gilberto Giménez reivindica a partir de la antropología cultural estadounidense y de la revitalización de lo simbólico en las ciencias sociales con la idea de la cultura como “caja de herramientas” – es decir, como un repertorio simbólico de significados que le sirve a las personas para “hacer cosas”- vale la pena ahondar en las elaboraciones que realiza Eva Illouz, pues comparte y desarrolla este enfoque, con la virtud especial de que dicho desarrollo teórico y metodológico fue logrado a partir del estudio de la cultura de autoayuda en el marco más amplio del discurso terapéutico. Por esta razón, a continuación expondré los planteamientos esenciales de dicha teorización.

3.1.3 Aportes teóricos y metodológicos de Eva Illouz para el estudio de la cultura

De Eva Illouz, socióloga cultural y de las emociones que bebe del institucionalismo, el pragmatismo y del marxismo, pueden retomarse algunos elementos para el estudio de la cultura a partir de su obra “La salvación del alma moderna. Terapia, emociones y cultura de la autoayuda”. A continuación mencionaré una serie de elementos que considera de gran utilidad, tanto a nivel teórico como metodológico, y que hemos retomado para la presente investigación. En primera medida, reseñamos sus contribuciones a propósito del estudio específico de la cultura de autoayuda, de manera concreta, respecto al cómo abordar la relación entre los productos culturales específicos (“textos culturales”), los sujetos y sus acciones. En un segundo momento, reseñamos algunas de sus reflexiones teóricas más generales sobre el estudio de la cultura. Para terminar, analizamos cuáles son los alcances y las limitaciones de sus contribuciones, así como su pertinencia específica en la presente investigación.

3.1.4 Sobre el estudio de la cultura terapéutica y de autoayuda

Empecemos con sus elaboraciones a propósito del estudio de la relación entre el discurso terapéutico y los propios sujetos. Es preciso señalar, a modo de introducción, que la autora decide utilizar el concepto de lo terapéutico en un sentido no restringido. Es decir, tanto la psicología clínica como la literatura de autoayuda (y también los componentes terapéuticos que se utilizan en el marco de programas de recursos humanos en empresas, añadimos) pueden estudiarse como manifestaciones del mismo fenómeno cultural. Sostiene la autora que la frontera entre el conocimiento psicológico especializado y la así llamada “psicología popular” es difusa, pues ambas abordan la subjetividad con metáforas y narrativas similares (Illouz, 2010, 26).

La autora no desconoce las discontinuidades existentes entre un arduo proceso de terapia y un asesoramiento rápido y mercantilizado propio de los seminarios de autoayuda (y de los procesos de coaching contratados por las empresas para sus gerencias o las conferencias periódicas sobre temas propios de la autoayuda para sus trabajadores, añadimos), pero sí plantea que pueden ser puestas entre paréntesis para captar las continuidades culturales que existen más allá de las divisiones sociales del conocimiento establecidas (Illouz, 2010, 26).

En la presente investigación, siguiendo a Illouz, nos referimos al fenómeno cultural estudiado como cultura terapéutica y de autoayuda, puesto que –como se verá en el capítulo analítico- el encuentro de trabajadores y gerentes con dicha cultura ocurre en un continuo donde no es pertinente establecer una diferenciación clara entre el conocimiento especializado de la psicología y su versión popular de autoayuda.

Ahora sí ¿Qué plantea Illouz a propósito del cómo abordar la cultura terapéutica y de autoayuda? Según la autora: “Es necesario un abordaje dual al discurso terapéutico: dado que éste es tanto un cuerpo establecido de conocimiento científico expresado a través de instituciones formales como un lenguaje a través del cual son formados el yo, la identidad y la vida emocional, exige que movilizemos y reconciliemos el abordaje desde la “producción cultural” (que explica la emergencia del material cultural estudiando los recursos, las organizaciones y las redes movilizadas por los agentes) y el abordaje hermenéutico (que considera la cultura como una serie de significados cifrados profundamente en concepciones de la condición de la persona).” (Illouz, 2010 ,25).

De manera precisa, Illouz recomienda evadir en el estudio de la cultura dos peligros. Por un lado, el sesgo de lo que denomina la “teoría de la recepción”, que “se centra en las diversas estrategias variables utilizadas por los lectores para interpretar una serie individual y específica de textos (un programa de televisión o un género literario). De esta manera, esta teoría supone implícitamente que los textos son reductibles o subsumidos bajo sus estrategias interpretativas, y si tienen algún impacto, éste consiste en activar significados pre-existentes reflejando generalmente la posición social de los actores” (Illouz, 2010, 32).

El otro peligro del que nos advierte Illouz, que es el extremo contrario del enfoque anterior, es el de un abordaje unilateral del enfoque de la “producción cultural” que “ignora de plano la cuestión de la relación entre los textos y sus efectos sociales, centrándose en la apropiación institucional de textos y percibiendo el significado como el resultado del poder social y la estructura organizacional.”(Illouz, 2010,32).

Nos encontramos ante un abordaje no unilateral ni de reduccionista de la relación entre cultura, sujetos y sus acciones. Niega explícitamente que el significado construido por los sujetos –el significado constitutivo de determinado producto cultural- pueda derivarse del poder y de la estructura organizacional, a la vez que advierte contra el extremo opuesto que implicaría la subvaloración de la influencia de los productos culturales.

¿Cómo propone entonces la autora que se podría abordar de manera específica la relación entre los textos y la acción? Estos se insertarían en la acción a través de la cognición y de las emociones (Illouz, 2010, 2). Según la autora, las emociones son de especial importancia en la comprensión de la cultura terapéutica y de autoayuda, pues considera -siguiendo a Clifford Geertz- que “al igual que la religión, el discurso terapéutico ofrece símbolos que crean una realidad experiencial primordial y transforman la naturaleza misma de la acción” (Illouz, 2010 ,24). Más adelante, en el apartado del presente capítulo dedicado a la subjetividad, expongo la concepción de Illouz y la nuestra propia a propósito de la importancia de las emociones tanto para la comprensión de la subjetividad en general como para la presente investigación en particular.

Continuando con el análisis de la relación entre los textos culturales y la acción de los sujetos, la autora, siguiendo a Paul Ricoeur, afirma que puede abordarse el problema como “comunicación a la distancia y a través de la distancia”, pero teniendo cuidado de no

considerar a los textos como códigos congelados. A propósito de esto, nos dice en un fragmento imprescindible:

“Pero si los textos fueran sólo códigos congelados, no podrían atraernos hacia ellos. Si los materiales culturales (...) tienen un impacto en nosotros no es sólo como dispositivos hermenéuticos que nos ayudan a otorgarle sentido a nuestro mundo, sino también como dispositivos culturales que sacan provecho de, producen y canalizan complejos aparatos emocionales (tales como la indignación, la compasión, la añoranza amorosa, el miedo y la ansiedad). La importancia de la novela, de la literatura de autoayuda contemporánea o de gran parte de la cultura mediática reside en primer lugar en su capacidad para atraer al lector a través de una serie de respuestas emocionales. Tanto las novelas como la literatura de autoayuda, cada una de diferente manera, ofrecen escenarios a través de los cuales los actores pueden ensayar cognitivamente su experiencia emocional y reflejarse en las transacciones y en las expresiones emocionales de otros. Al hacerlo, los actores otorgan sentido a sus propios sentimientos (y a los de otros), prescriben sutilmente reglas para tratar con las emociones y proporcionan un vocabulario y un método de introspección. Este es el exactamente el modo como los textos psicológicos se insertan a sí mismos en la acción” (Illouz, 2010 ,32-33).

En este fragmento se materializa lo que a juicio de la autora implica un abordaje que logra sortear dos extremos antagónicos e igualmente perjudiciales sobre el estudio de la cultura en general, y de la cultura terapéutica y de autoayuda en particular. Para el caso particular del discurso terapéutico, evitar subvalorar la influencia de los recursos culturales –por un lado- y la capacidad de agencia de los sujetos respecto a determinada estructura cultural – por el otro- implica teorizar un proceso subjetivo en el cual los sujetos utilizan dichos productos culturales para darle sentido a sus sentimientos y para racionalizar sus emociones a través de reglas, a partir de un vocabulario específico y de un método de introspección y de conocimiento de sí mismo. Esto, en el marco de situaciones concretas heterogéneas.

Abordar las relaciones entre los textos culturales, los sujetos y las acciones en una situación concreta -como es el caso de la presente investigación- implica tener en cuenta más determinaciones además de las caracterizadas a propósito de cómo se “insertan” los textos en la acción. Al abordaje dual del discurso terapéutico propuesto por Illouz -al que

adscribimos- debe añadirse la toma en consideración de una serie de elementos estructurales propios de la situación concreta que median la relación entre cultura, subjetividades y sus acciones.

Así, por ejemplo, debe tomarse en consideración que tanto las gerencias como los trabajadores del Banco de la República llegan a estar en contacto con este material cultural no al margen de su vida laboral, sino en estrecha vinculación con la misma, lo que en muchas ocasiones implica una relación con este contenido cultural producto de la voluntad de las gerencias y no de la suya propia. Más allá del asunto de la voluntad individual, está el hecho de que los sujetos son conscientes de que los programas de recursos humanos están atados a las dinámicas de la institución, lo que implica que una multitud de opiniones que estos tengan sobre la institución y su dirección puede mediar su relación con estos productos culturales. Por último, el contenido de estos productos culturales no se agota en los objetivos de las gerencias por lo que bien pueden ocurrir transformaciones subjetivas “no-significativas” si se valoran a partir de los objetivos de la patronal.

Ahora bien, a la teorización recién descrita a propósito de como “los textos psicológicos se insertan a sí mismos en la acción”, es decir, sobre la relación entre discurso terapéutico, sujetos y sus acciones, subyace una teorización más general a propósito del funcionamiento de la cultura. A continuación, comentaremos las contribuciones más importantes de la autora respecto a dicha problemática.

3.1.5 Algunas reflexiones sobre la sociología de la cultura

Illouz expone algunas ideas básicas de la sociología cultural de las que consideramos vale la pena sacar provecho y formula también sus propias consideraciones que merecen ser tenidas en cuenta. Rescata la idea de que los significados difieren en su capacidad para forzar definiciones de la realidad, pues algunos son más poderosos y vinculantes que otros. Señala al individualismo como un buen ejemplo de un significado que tiene una enorme resonancia institucional en el sentido de que es representado en y sancionado por una serie diversa de instituciones (Illouz, 2010 ,21). También recupera la noción de no renunciar a hallar conexiones sistemáticas entre significados y grupos sociales, ya sea como productores, como portadores, o como consumidores de significados (Illouz, 2010,22-23).

Respecto a sus propias ideas, son dos las cosas que propone. En primera medida, afirma que la cultura funciona de manera pragmática; las ideas culturales que se hacen dominantes son aquellas que de alguna medida le “funcionan” a los sujetos. En segundo lugar, buscar explicar el funcionamiento de la cultura mediante la metáfora de un mapa. Veamos a profundidad sus argumentos.

Dialogando con el pragmatismo de William James, la autora propone lo que denomina el “pragmatismo institucional para el estudio de la cultura”. Nos dice: “las ideas más exitosas son aquellas que pueden satisfacer tres condiciones: deben “de alguna manera” encajar en la estructura social, eso es, darle sentido a la experiencia social de los actores (por ejemplo, a la rápida transformación económica, los patrones demográficos, los flujos inmigratorios, la movilidad social hacia abajo, la ansiedad por el estatus); deben proporcionar una guía para ciertas áreas cargadas de conflictividad de la conducta social (por ejemplo, la sexualidad, el amor o el éxito económico) y deben ser institucionalizadas y puestas en circulación en el marco de redes sociales. Caracterizo este abordaje como “pragmático” porque sostiene que las ideas y los significados pueden devenir dominantes no solo cuando son institucionalizados sino también cuando nos ayudan a “hacer cosas”, esto es, a arreglárselas con cuestiones prácticas y resolverlas (...) Las ideas culturales exitosas son entonces aquellas que le permiten al yo integrar diferentes trozos y fragmentos de su ambiente en narrativas, marcos y metáforas que “funcionan” en determinados contextos institucionales” (Illouz, 2010, 34-35).

Su segundo planteamiento consiste en plantear la cultura como un mapa que permite a los sujetos guiarse en la acción y a su vez modificar lo previamente cartografiado en dicho trazado. Afirma que es a partir de su investigación teórica y empírica sobre la manera como la cultura terapéutica permeó múltiples dimensiones de la vida social en los países capitalistas avanzados que nos propone dicho modelo. Nos dice la autora:

“La metáfora de un mapa puede capturar el modelo conceptual que subyace al modo en que funciona la cultura. Un mapa, al igual que la cultura, no refleja ni describe un paisaje; más bien, lo cartografía mediante la utilización de códigos y símbolos que representan la realidad social de maneras estilizadas (por ejemplo, con metáforas, narrativas, modelos prescriptivos) y ayuda a orientarse en él. Los signos y los símbolos estilizados de los mapas son una ayuda para realizar descripciones generales, por ejemplo entre diferentes tipos de

paisajes (agua, montaña, valle) y brindan un sentido general de dirección, hacia dónde uno debería moverse, y -quizá de modo más crucial- cómo debería hacerlo (esto es, por que camino). Un mapa cultural es entonces aquello que utilizamos para orientarnos tanto en terrenos cartografiados como en terrenos no cartografiados. La cultura nos ayuda a obtener un sentido de las principales “líneas de fuerza” de un paisaje social, y nos permite orientarnos en él, esto es, obtener un sentido de los diferentes “senderos” disponibles para nosotros y elegir - a través de un cálculo o de la mera familiaridad con el terreno- cómo marchar desde un punto hasta otro. Así, la cultura no sólo nos brinda un sentido respecto de cómo el propio mundo social es constituido sino también las herramientas cognitivas y prácticas con las cuales uno se orienta a sí mismo, esto es, las herramientas con las cuales elegir entre diferentes rutas disponibles, mantenerse en el curso emprendido y ayudar a resolver los problemas en la medida en que van surgiendo. Mi argumento principal ha sido que la terapia se ha convertido en la lengua franca de la nueva clase de los servicios en la mayoría de los países con economías capitalistas avanzadas, porque brinda el juego de herramientas para que los yoes desorganizados puedan manejar las conductas de sus vidas en las organizaciones sociopolíticas contemporáneas.

Pero la metáfora del mapa va un paso más allá: una vez creados y puestos a disposición para su uso, los mapas modifican los modos en que la gente se mueve en el espacio y -en última instancia- en el territorio originalmente cartografiado por el mapa. Al igual que los mapas geográficos, los mapas culturales orientan al yo dentro del intrincado terreno de las relaciones sociales, que a su vez son transformadas por las prácticas sociales que ellos mismos han ayudado a orientar y organizar” (Illouz, 2010, 301-302).

La metáfora de la cultura como un mapa es especialmente poderosa porque insiste en la utilidad práctica de la cultura, y al tiempo la propia metáfora implica una separación -tanto como una relación - entre aquello que orienta y el sujeto que se orienta. Es importante agregar al planteamiento de Illouz la idea de que el propio mapa cultural puede estar trazado por contradicciones, o mejor, que los sujetos tienen a su disposición diferentes mapas culturales cuya prevalencia varía no solo en función de distintos contextos institucionales – como nos dice- sino de procesos históricos mediados por relaciones de poder, de ideología, de determinadas hegemonías. El mapa cultural, en la concepción de la presente investigación, no es la subjetividad. El mapa cultural es, en cambio, una construcción

histórica de significados –de “herramientas”- atravesados por contradicciones que le sirve a la subjetividad para dirigirse en la acción.

3.1.6 Encuentros y desencuentros con Eva Illouz: ¿“ Pragmatismo institucional para el estudio de la cultura” o subordinación del “momento pragmático” a la reconstrucción de la totalidad concreta?

Con este apartado, esperamos echar luz sobre las virtudes y limitaciones de lo que Illouz denomina el “pragmatismo institucional para el estudio de la cultura”. Como vimos anteriormente, Illouz plantea la hipótesis de que las ideas culturales que se hacen dominantes son aquellas que 1) “de alguna manera” encajan en la estructura social, en la forma de dotar de sentido a la experiencia social de los actores 2) Proporcionan una guía para ciertas áreas cargadas de conflictividad de la conducta social y 3) deben ser institucionalizadas y puestas en circulación en el marco de redes sociales. Además, afirma que esto se relaciona con el pragmatismo, puesto que resalta el hecho de que determinados significados culturales no solo se hacen dominantes por ser institucionalizados, sino porque “hacen cosas”. Consideramos que estas consideraciones respecto al funcionamiento de la cultura son acertadas, sin embargo su vinculación con el pragmatismo oscurece la cuestión más de lo que la ilumina y puede llevar a equívocos. Veamos porqué.

El pragmatismo es aquella filosofía cuya concepción de verdad consiste en asimilarla a lo útil (Sanchez Vázquez, 1980, 288). Lo útil –por tanto lo verdadero- se prueba en la práctica, en el sentido preciso de ser identificado con las creencias “más ventajosas” para el individuo, lo que para este “sería mejor creer”, según William James. En consecuencia, en el pragmatismo la verdad no se da en concordancia con una realidad que el conocimiento reproduce, sino que responde a los intereses de un individuo en un momento determinado. Por tanto, el criterio de la verdad es el éxito, es decir, la eficacia de la acción práctica entendida como práctica individual. A su vez, la práctica, se concibe aquí simplemente como la acción subjetiva del individuo destinada a satisfacer sus propios intereses (Sánchez Vázquez, 1980, 289-290).

A esta concepción –la verdad es lo útil, el criterio de lo verdadero es el éxito en la práctica, y la práctica es la acción subjetiva del individuo destinada a satisfacer sus intereses- Sánchez Vázquez le opone el marxismo en cuanto filosofía de la praxis. La verdad para el

marxismo entraña la reproducción espiritual de la realidad, no como reflejo inerte, sino como proceso activo que va de lo abstracto a lo concreto. El criterio de verdad es en ambos casos la práctica, pero la práctica se concibe como acción material, objetiva, transformadora que responde a intereses sociales y que no solo produce una realidad meramente material sino humana (Sánchez Vázquez, 1980, 289-290).

De la Garza, por su parte, nos cuenta que el pragmatismo, aunque data de finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, se revitaliza ante la crisis del positivismo y el desarrollo y auge de corrientes relativistas y antifundacionistas a partir de la década de los ochenta. Este no sería relativista, pero sí antifundacionista en la medida que no habría fundamentos epistemológicos, teóricos o metodológicos para tener conocimientos exitosos. Por lo tanto, esta filosofía plantearía el fin de la epistemología y su sustitución por la psicología cognitiva, y por tanto el fin de la búsqueda de la verdad como comprensión y explicación de la acción social (De la Garza, 2018, 58-59).

De la Garza le critica al pragmatismo su incapacidad de resolver los problemas hermenéuticos principales y de ser una salida en falso en el intento de escapar al relativismo. En primer lugar, definir un resultado como exitoso requiere de interpretación, es decir de la comprensión de significados (De la Garza, 2018, 59), por tanto lo exitoso no puede constituirse como un criterio último de verdad, puesto que es susceptible de interpretaciones heterogéneas cuando no antagónicas. En el mismo sentido, la idea del éxito como criterio para definir lo verdadero –incluso simplemente lo que es verdadero para el sujeto- no deja de ser una versión burda de la acción racional sin introducir al sujeto (De la Garza, 2018, 60).

De la Garza también delinea alternativas. Si se trata de definir lo que es verdadero en el ámbito de las ciencias sociales, De la Garza afirma que es posible descubrir con cuales significados, con cuales presiones estructurales, con cuales interacciones y en qué contexto – en el marco de una concepción de la realidad por niveles- se produjo la acción (2018,60).

Por otra parte, la idea de De la Garza de que el pragmatismo reestablece de manera burda la acción racional pero sin la lógica del sujeto señala otro camino de crítica al pragmatismo. Este implica una sub-teorización de las relaciones entre cultura, subjetividad y acción. Pareciera que la subjetividad simplemente “reaccionara” al éxito o al fracaso en la acción

para después denominar una idea cultural como falsa o como verdadera. Una subjetividad pragmática pareciera ser entonces una subjetividad empobrecida. En contra vía, De la Garza reivindica la importancia de la reflexión y la comprensión. Nos dice: “las prácticas rutinarias tuvieron que aprenderse, e intervenir la reflexión. Estas son guiadas por reglas conscientes o no conscientes; sin embargo, esas reglas solo son guías esquemáticas acerca de los cursos de acción, de tal manera que la complejidad de la realidad cotidiana puede obligar a los sujetos a ejercer un monitorio permanente y hacer las correcciones necesarias. Habría que agregar las prácticas extraordinarias que requieren necesariamente de reflexión para actuar.” (2018,59)

Ahora bien, antes de proseguir con la crítica al pragmatismo de Illouz en específico, es preciso definir claramente los niveles de discusión, que inevitablemente se han venido combinando en la argumentación. Una cosa es sostener un criterio pragmatista de la verdad científica, a nivel filosófico y epistemológico. Lo que consideramos un planteamiento improcedente a la luz de los argumentos recién expuestos desde el marxismo por De la Garza y por Sánchez Vázquez.

Otra cosa diferente es resaltar la dimensión pragmática de la cultura en el ámbito de la investigación sociológica sobre fenómenos culturales, en donde no se está abordando la pregunta por la “verdad última” de los significados de la cultura terapéutica y de autoayuda, si no que se está buscando resaltar la idea de que los significados culturales que se hacen dominantes lo son –en parte- porque ayudan a los sujetos a lidiar con aspectos conflictivos de su vida y a “resolverlos” en una situación concreta. No se trata de defender un criterio pragmático para definir la verdad científica, *sino de un incluir un criterio pragmático en la posible determinación de “lo que es verdad” para los sujetos*, en este caso, la cultura terapéutica y de autoayuda. Ahora bien –como seguro puede intuir el lector- la crítica al pragmatismo a nivel filosófico y epistemológico no le es indiferente a un planteamiento pragmático al nivel de la investigación social sobre los fenómenos culturales. Veamos.

Parfraseando a Sánchez Vázquez, quien sostiene en contra del pragmatismo que lo útil es tal en la medida en que es verdadero y no que es verdadero por ser útil (Sánchez Vázquez, 1980) sostengo que la cultura terapéutica y autoayuda es útil porque encaja en la estructura social pero no se puede afirmar que dicha cultura encaje en la estructura social porque le sea útil a los sujetos, puesto que la génesis de dicha utilidad debe ser a su vez

explicada en relación a otros ámbitos de lo social. Lo segundo implica un criterio pragmático de definición de la verdad en la sociología de la cultura –lo que rechazamos- mientras que lo primero reconoce la importancia de la utilidad –a lo que adscribimos- pero no toma la utilidad como dada, como dato último, sino que la subordina a la reconstrucción de la totalidad en el pensamiento, que no es otra que las “relaciones descubiertas como centrales para explicar la acción” (De la Garza, 2018).

Si se renuncia al pragmatismo, pero se mantiene un momento pragmático en la explicación del funcionamiento de la cultura subordinándola a un proceso de reconstrucción de la totalidad –es decir, a una explicación comprensiva explicativa la cultura que necesariamente remita a estructuras- no se deriva en un desconocimiento de las relaciones de poder, de ideología, de las hegemonías y de los “contextos institucionales” como factores explicativos para el establecimiento de determinadas culturas, es decir, de las “condiciones de posibilidad” de las situaciones en las cuales los sujetos utilizan la cultura para orientar su propia acción.

Ahora bien, parece un abuso denominar “pragmatismo institucional para el estudio de la cultura” al reconocimiento de la existencia de una dimensión pragmática de la cultura que debe subordinarse a la reconstrucción de una explicación-comprensión con más determinaciones. Sin embargo, no se sigue de esto que la reticencia que planteamos al enfoque de Illouz sea meramente nominal, como si las distancias con la autora se limitaran título de su enfoque simplemente por las resonancias filosóficas y epistemológicas del concepto de pragmatismo. El problema fundamental se entronca con las críticas ya mencionadas que formula De la Garza contra el pragmatismo respecto a su incapacidad para resolver los problemas hermenéuticos fundamentales, y dichas críticas le caben a Illouz por la vinculación explícita que hace la autora entre su abordaje y el de William James.

Con el ánimo de entender por qué algunas ideas son vistas como verdaderas y como son usadas en la vida cotidiana, Illouz se suma explícitamente al argumento de James quien afirma que una idea cuenta como verdadera en cuanto satisface el deseo individual de asimilar la nueva experiencia a su provisión personal de creencias (James citado por Illouz, 2010; 35). Concuerdia, además, con John P. Murphy –quien intenta resumir al pragmatismo- cuando afirma que las ideas se verifican a sí mismas mediando entre las experiencias fundadas y las experiencias nuevas de la manera más feliz y conveniente (Murphy citado

por Illouz, 2010: 36). En esta teorización la relación de la subjetividad con cultura parece quedar reducida a un mero juez que dictamina o no su adecuación utilitaria con la experiencia. Aunque se podría argüir que lo que es útil es relativo a cada comunidad de sentido, la falencia fundamental del planteamiento consiste en que el proceso hermenéutico de un sujeto concreto con respecto a significados culturales –que puede involucrar contradicciones profundas y simulaciones, por ejemplo- no puede ser representado en ningún caso a partir de una mediación feliz y conveniente entre experiencias fundadas y experiencias nuevas.

Recapitulando; Illouz denomina su enfoque “pragmatismo institucional” porque pretende dar cuenta tanto del poder de las instituciones en la difusión e instauración de determinados significados culturales, como del enfoque “desde abajo” y “desde adentro” de la acción social, pero como hemos visto, aunque el momento pragmático de la cultura deba ser incorporado al análisis de la cultura, la concepción de subjetividad que subyace al pragmatismo de James es demasiado reducida para un análisis hermenéutico adecuado.

3.1.7 ¿Es la cultura de auto-ayuda “el opio del pueblo”? La cultura terapéutica y de autoayuda como ideología, más allá de la “falsa conciencia”

Para empezar quisiera retomar a modo de analogía explicativa para nuestro objeto de estudio una vieja metáfora de Marx construida en sus escritos de juventud: “La religión es el opio del pueblo” (Marx, 1969, 304). Dado que Marx, posterior a este escrito temprano, trató la religión como una de las formas particulares de la ideología -en su connotación peyorativa- la famosa frase tomó una connotación en donde la religión “adormece” a un creyente desprovisto de agencia. El sujeto “preso” de la ideología aparece como un adicto al opio, o sea dócil y dependiente del efecto analgésico de la droga. Sin duda que la interpretación usual de esta metáfora recuerda a la caracterización crítica que hizo Garfinkel de la concepción de sujeto en la teoría de Parsons, como “cultural dope”, para referirse, parafraseando a Lynch, a un constructo teórico típico-ideal erróneo en donde la voluntad es anulada por las alternativas preestablecidas y legítimas de acción que la cultura común provee (Lynch, 2007). Ahora estiremos la metáfora a la relación entre cultura de autoayuda y subjetividades laborales. Esta connotación de la metáfora serviría para describir algunas conceptualizaciones post-estructuralistas que serán tratadas en el apartado sobre el control del proceso de trabajo en las cuales el “control normativo” ejercido por las gerencias casi

que construye totalitariamente la propia subjetividad de las personas e incluso los términos en los cuales éstas se pueden resistir. También serviría, como veremos enseguida, para describir la concepción de inspiración marxista según la cual la ideología es una “falsa conciencia” con la cual los sujetos viven presos del engaño.

Sin embargo, vale la pena recordar el párrafo entero de Marx para abrir otros caminos fructíferos de reflexión a partir de la misma metáfora. Nos dice: “La angustia religiosa es *al mismo tiempo la expresión del dolor real y la protesta contra él*. La religión es *el suspiro de la criatura oprimida*, el corazón de un mundo descorazonado, tal como lo es el espíritu de una situación sin espíritu. Es el opio del pueblo” (Marx, 1969: 304). Sin duda que a la luz del párrafo entero la interpretación de la metáfora cambia radicalmente³. El creyente dopado “desde arriba” por la “ideología” se difumina para dar paso al creyente movilizado “por abajo” y con agencia en virtud *de su propio dolor*. Una criatura oprimida es un ser sufriente que resiste. La religión aparece como un recurso cultural de protesta, es decir, de movimiento. Ilusorio, sí, pero de movimiento al fin y al cabo. Trataremos enseguida en que consiste este carácter “ilusorio”, y como se verá, no se puede identificar simplemente con lo falso.

Consideramos que este estiramiento de la metáfora permite abordar, en general, la relación entre las subjetividades y las “ideologías dominantes” (en cuanto estructuras culturales), y en particular la relación de las subjetividades laborales -en cuanto trabajadores- con la cultura terapéutica y de autoayuda. El reconocimiento de que se trata de “opio del pueblo” ya no podría ser el punto de partida del análisis, pues se debería comenzar por explicar y comprender “la expresión del dolor real y la protesta contra el” y el propio “suspiro de la criatura oprimida”.

Se puede, por tanto, reconocer el carácter subordinante de una producción cultural a condición de que no se renuncie a dar cuenta de las configuraciones subjetivas y estructurales que permiten que esto llegue a suceder. Es decir, a condición de que no se

³Según el filósofo y sociólogo marxista Michael Lowy, este fragmento tiene “una cualidad dialéctica, codiciando el carácter contradictorio de la “angustia” religiosa: a la vez una legitimación de condiciones existentes y una protesta contra estas.” (Lowy, 2006). En el texto de Lowy se destaca, a partir de esa cualidad dialéctica, las relaciones entre política y religión. Como se verá, considero que también puede usarse para ilustrar la relación entre algunos elementos de la cultura y la subjetividad.

renuncie a dar cuenta del “movimiento” de los sujetos inscrito en una totalidad concreta específica, cultural, política y de relaciones sociales de producción.

La exposición precedente nos permite introducir la manera como abordaremos en esta investigación el problema de la ideología y la crítica de la misma, más allá de la noción de falsa conciencia, que como hemos dicho al inicio del apartado parece privar a los sujetos de agencia en la medida en que estos aparecen como permanentemente presos del engaño.

La ideología como falsa conciencia -es decir como inversión en la cabeza de los seres humanos de las cosas tal y como realmente “son”- supone una concepción de inspiración marxista ajena al marxismo del sujeto-objeto al cual nos adscribimos (como se verá en el capítulo metodológico) en la presente investigación. Esto es así porque esa noción implica una concepción del sujeto y del objeto como atravesados por una dicotomía absoluta; la realidad es una cosa y los sujetos son otra, y por tanto estos pueden representársela de manera falsa o verdadera de manera contemplativa.

Sin embargo, según Marx, en cuanto seres humanos no contemplamos simplemente la realidad ajena a nosotros, sino que actuamos en ella. Es precisamente el concepto de praxis el que rompe esta dicotomía. La realidad social se hace objetiva en cuanto se constituye de exteriorizaciones y objetivaciones de la praxis humana, pero esta objetividad al ser siempre relativa a la historia está subordinada a la praxis misma.

La relación de estas objetivaciones con los sujetos puede mal entenderse en el sentido de que la estructura contiene absolutamente la acción o en sentido althusseriano de la sobredeterminación según el cual la praxis humana encuentra su realidad última en las estructuras económicas (Parra,2012), pero ambos planteamientos nos devuelven a un concepto metafísico de esencia al margen de la praxis humana.

Mucho más estimulante es resolver el problema de las objetivaciones de la praxis a partir del enfoque configuracionista que propone que la realidad social es la articulación entre estructuras (objetivaciones de diversa índole, pues la “producción” en Marx no es solo económica), subjetividades y acciones, en donde las primeras no determinan sino que presionan a los sujetos y a sus acciones. Se trata, como veremos en el capítulo

metodológico, de una manera de abordar un análisis sociológico inspirado en el concepto de praxis.

Estas reflexiones tienen una implicación directa a propósito del concepto de ideología cuando lo que nos interesa es abordar precisamente “la crítica a la ideología”, que es lo que pretendemos en la presente investigación respecto a la cultura terapéutica y de autoayuda.

Veamos el argumento que elabora al respecto el filósofo colombiano Andrés Felipe Parra, del cual pretendemos extraer un concepto de ideología que nos permita justificar teóricamente el ejercicio de “crítica” a la misma en la presente investigación.

Nos dice Parra: “El problema de la ideología no responde en Marx a una semántica de la Verdad ni a un problema sociológico abstracto de las concepciones del mundo de los grupos histórico-sociales. La carga explícitamente negativa que el término tiene en Marx proviene del hecho de que *los ideólogos (y la ideología) expresan la verdad de una realidad fracturada, alienada y deshumanizada*. No se trata de un engaño o de un ocultamiento de la realidad social, sino todo lo contrario: la ideología muestra en el ámbito teórico lo que es propiamente la realidad social capitalista.” (Parra, 2012, p 6).

Esta última frase no pretende decir que la ideología -en tanto “expresión teórica de la realidad social capitalista”- sea equivalente al conocimiento que se pueda construir sobre la misma, pues todo sería ideología, y al ser esta siempre peyorativa nos quedaríamos en un callejón sin salida. Más bien se trata de un uso particular del término “verdad”. Según Parra, la ideología debe ser entendida como “verdad” del capitalismo en la medida en que es la conciencia de una forma de exteriorización de la praxis humana en relaciones sociales que apuntan a la subsunción real de toda la realidad humana bajo el capital (Parra, 2012).

Veamos de qué manera, a partir de Marx, Parra elabora esta definición. Nos comparte un fragmento de la Ideología Alemana en donde el “modo de producción” no aparece simplemente como la organización de la producción económica sino del conjunto de la vida humana social. Dice Marx:

“El modo en que los seres humanos producen sus subsistencias depende en primer lugar de la índole misma de las subsistencias encontradas y que han de reproducirse. Este modo

de producción no hay que considerarlo sólo en el sentido de que es la reproducción de la existencia física de los individuos. *Es más bien ya un determinado modo de actividad (Tätigkeit) de esos individuos, un determinado modo de exteriorizar (äußern) su vida, un determinado modo de vivir.* Tal como los individuos exteriorizan su vida, así son. (Marx citado por Parra, 2012, p 8).

Lo que le interesa a Parra, y a nosotros, de rescatar el carácter no solo económico del concepto de modo de producción, es que la ideología hace parte de este. Es “la verdad” de este en el sentido preciso de que es la expresión en la conciencia de “un determinado modo de actividad de esos individuos” de un “determinado modo de exteriorizar su vida”, de un “determinado modo de vivir”. La ideología, por tanto, sería la expresión en la conciencia de aquella exteriorización de la praxis humana que atañe al modo de producción, y en nuestra situación histórica concreta, esto implica el modo de producción capitalista.

Ahora bien, ¿Cómo concilia Parra esta concepción de la “ideología como verdad del modo de producción capitalista” que se busca imponer a la realidad histórica con el hecho de que Marx acompaña la ideología con nociones como “falsa conciencia” y “mistificación”?

Dejemos que responda: “Sin embargo, debemos atender con cuidado a las consideraciones de Marx: la ideología no es un falseamiento de las relaciones sociales imperantes o un modo errado de representarlas; como verdad de la realidad social capitalista ella coincide con la mistificación del hombre, porque las relaciones sociales capitalistas son ésta misma mistificación práctica.” (Parra, 17, p 12)

Inmediatamente nos ofrece el autor una fundamentación de su posición a partir de lo dicho en la Ideología Alemana:

“Aunque la expresión consciente de las relaciones reales de estos individuos sea ilusoria, aunque en sus representaciones pongan de cabeza su realidad, ello se debe a su vez, a su modo de actividad material limitado y a la consiguiente limitación de sus relaciones sociales.” (Marx citado por Parra, 2012, p 8)

Es en este punto en donde se comprende la aseveración de que la ideología “*expresa la verdad de una realidad fracturada, alienada y deshumanizada*”. La falsedad de la ideología

no consiste en que represente un engaño respecto a las relaciones de producción capitalista tal y como son, sino en la medida en que expresa una realidad fracturada, alienada y deshumanizada en la medida en que está constituida por un “modo de actividad material limitado”, por una “limitación de sus relaciones sociales”. Vale aclarar que lo que se le opone a esta falsedad no es una filosofía moral a-histórica que trate un deber ser de la humanidad como su verdad, sino las potencialidades históricamente determinadas de superación de un conjunto de relaciones sociales de producción que implican una limitación de lo humano, que de nuevo, no es un humano esencial o abstracto, sino lo humano identificado con lo deseable que a su vez haga parte de lo potencial, es decir, de lo posible en virtud de un desarrollo histórico determinado.

La implicación de esta conceptualización respecto a la crítica de la ideología es muy fructífera; valorar determinados productos culturales bajo el lente de la crítica a la ideología no implica denunciar la mentira o el engaño implícito o deliberado sino dar cuenta de la manera como se articulan esos productos culturales con “la hegemonía del capital desplegada en las relaciones sociales, entendida como el proceso de subsunción real de la vida social” (Parra, 2012, p 12) y de esa manera colaboran con la construcción de una realidad alienada, fracturada y deshumanizada. No se está afirmando que esa subsunción real de la vida social bajo el capital sea siempre y en todo momento una realidad empírica (pues la subsunción nunca es total y en el mundo del trabajo -por ejemplo- juegan multitud de dimensiones de lo humano que escapan al criterio de la rentabilidad capitalista) sino que permanentemente esta “verdad” busca imponerse en la medida en que la subsunción real de la vida social por el capital es “un comportamiento social y efectivo que no falsea las relaciones sociales capitalistas, sino que las expresa y las confirma en tanto manifiesta la prioridad social del capital sobre la vida” (Parra, 2012, p 14). Criticar la ideología implica por lo tanto criticar la articulación entre productos culturales y capitalismo, esto quiere decir, de manera específica, criticar a la cultura cuando esta sea “la verdad” de una tendencia -la subsunción real de la vida bajo el capital- que busca hacerse cierta en la historia.

Esta manera de abordar la crítica a la ideología sintoniza de manera adecuada con la manera como pretendemos criticar la articulación entre cultura terapéutica y de autoayuda con el mundo de vida laboral marcado por el capitalismo.

Cuando esta articulación es “exitosa” desde el punto de vista de las gerencias -en empresas específicas- y del capital en general -al nivel del sentido común- lo que está ocurriendo de

hecho es una profundización de la subsunción de la cultura y la subjetividad bajo el capital. Se estaría logrando, en este hipotético caso, que los sujetos identifiquen sus aspiraciones de bienestar y de felicidad subjetivos y sus proyectos de auto-transformación reflexiva con la realidad social capitalista. Este sería el caso, por ejemplo, en la situación de que nos reconociéramos como “emprendedores” dispuestos a todo tipo de auto-transformaciones subjetivas para “lograr ser como los ricos” así no tengamos otra opción para sobrevivir que vender nuestra propia fuerza de trabajo. También lo sería en el caso (más apegado a la presente investigación concreta) de que en cuanto trabajadores asalariados de una empresa estuviéramos convencidos -como lo pretenden las gerencias a través de la difusión de la autoayuda- de que la totalidad de los conflictos devienen de una “comunicación imperfecta” y estuviéramos por tanto dispuestos a trabajar sobre nuestra empatía, nuestra reflexividad, nuestro control emocional, nuestras habilidades comunicativas simplemente para ser parte de un “capital variable” más eficiente.

El comentario de Parra cuando elabora un ejemplo similar, nos sirve para reflexionar sobre nuestro presente problema: ““Cuando el ser humano se comporta como si él mismo fuese un resultado del mercado (y no al contrario) no constituye la tergiversación de ninguna relación social capitalista; constituye, en cambio, la alienación de su propia humanidad ya que su actividad se asume y se vive como la manifestación exterior de una entidad extraña.” (Parra, 2012, p 14).

Desistir de denominar esta articulación con los epítetos de “mentira” o de “engaño” nos permite entender que esa es una de las maneras posibles que tienen los sujetos para exteriorizarse en el modo de producción capitalista. Reconocer “la verdad” de esa articulación -verdad en relación con una realidad alienada, fracturada, deshumanizada, insoportable- nos permite de igual forma conjugar una crítica que tenga como contexto imprescindible la hegemonía de las relaciones sociales capitalistas -y no solo de sus “discursos”- con una crítica que no pase por encima de las cabezas de los sujetos y también tenga en cuenta sus propios horizontes y aspiraciones para cimentarse.

3.1.8 Un diálogo con “La construcción social de la realidad” de Berger y Luckmann

El enfoque de Berger y Luckmann tiene la virtud de concebir la construcción de la realidad como un proceso de objetivación en el marco de una dialéctica entre exteriorización-interiorización de los seres humanos. Tiene algunas limitaciones básicas, que vale la pena

reconocer desde el principio. No le dan tanta importancia como deberían a las dimensiones no significativas de la objetivación -por ejemplo, las estructuras económicas-, sostienen un concepto de "interiorización" que a veces pareciera restarle importancia a la contradicción y a la indeterminación en la subjetividad y en la propia "realidad social" y por último no hay una conceptualización adecuada de la relación entre conflictos e intereses sociales, pues pareciera reducirse el conflicto a las definiciones divergentes de la realidad que tengan distintas élites y camarillas de expertos. Esta carencia también se relaciona con el carácter fundamentalmente relativista de su perspectiva.

Les cabe, sin duda, la acusación que Adorno formulaba contra la sociología estadounidense según la cual ésta esgrimía conceptos de un alto nivel de generalización, como "sociedad de división del trabajo", mientras carecía de conceptos más esenciales -en el sentido de dar cuenta de la historicidad y de la totalidad concreta de la cosa- como lo sería un concepto menos general pero más concreto como el de "sociedad capitalista" (Adorno, 1969)

Sin embargo, su análisis constructivista a propósito de la cultura y del lenguaje en cuanto objetivaciones son bastante fructíferos. A continuación, pretendemos rescatar algunos de esos elementos en función de la presente investigación. Dicen los autores: "El lenguaje es capaz de transformarse en depósito objetivo de vastas acumulaciones de significado y experiencia, que puede preservar a través del tiempo y transmitir a las generaciones futuras". (Berger y Luckmann, 54).

Este depósito objetivo de vastas acumulaciones de significado sería precisamente a lo que llaman cultura, en donde resaltan las tipificaciones. Continúan: "El cúmulo social de conocimiento me proporciona, además, los esquemas tipificadores requeridos para las rutinas importantes de la vida cotidiana, no solo las tipificaciones de otros que se mencionaron anteriormente, sino también tipificaciones de toda clase de hechos y experiencias, tanto sociales como naturales." (Berger y Luckmann, 60).

En este nivel, los autores se refieren al conocimiento útil en la vida cotidiana, y es precisamente a la consolidación de ese conocimiento a través de las interacciones recíprocas de los sujetos lo que denominan "institucionalización". Sin embargo, de mayor importancia para el presente análisis, está lo que denominan como "objetivación de segundo orden" y distinguen de la institucionalización para denominarla "legitimación". La

legitimación asume en su teoría una función integradora de procesos de institucionalización dispares y no necesariamente coherentes entre sí, así como cuando ocurren desviaciones a las normas sociales y procesos de socialización “deficientes”. La legitimación interesa porque es “la casa” de un tipo particular de objetivación cultural; lo simbólico. Lo simbólico es tal precisamente porque no refiere a la vida cotidiana. Nos dicen:

“Cualquier tema significativo que de esta manera cruce de una esfera de realidad a otra puede definirse como un símbolo, y el modo lingüístico por el cual se alcanza esta trascendencia puede denominarse lenguaje simbólico (...) El lenguaje es capaz no sólo de construir símbolos sumamente abstraídos de la experiencia cotidiana, sino también de recuperar estos símbolos y presentarlos como elementos objetivamente reales en la vida cotidiana. De esta manera, el simbolismo y el lenguaje simbólico llegan a ser constituyentes esenciales de la realidad de la vida cotidiana y de la aprehensión que tiene de esta realidad el sentido común. Vive todos los días (la vida cotidiana) en un mundo de signos y símbolos” (Berger y Luckmann, 57).

La cultura de autoayuda, y en general la cultura terapéutica como veremos en seguida, serían para Berger y Luckmann ejemplos de legitimaciones simbólicas. Tanto los símbolos como los significados en general se dan en el marco de “campos semánticos” circunscritos, por ejemplo, un idioma u otro, pero de manera más importante, de acuerdo con subuniversos relacionados con la división del trabajo. Esto es interesante cuando tenemos en cuenta que para los autores tanto las objetivaciones de primer orden en el lenguaje -las tipificaciones en el marco de las instituciones- como las objetivaciones de segundo orden “integradoras” -los símbolos, las legitimaciones- son selectivas.

Nos dicen: “Dentro de los campos semánticos así formados se posibilita la objetivación, retención y acumulación de la experiencia biográfica e histórica. La acumulación es, por supuesto, selectiva, *ya que los campos semánticos determinan que habrá que retener y que habrá que olvidar de la experiencia total tanto del individuo como de la sociedad*. En virtud de esta acumulación se forma un acopio social de conocimiento, que se transmite de generación en generación y está al alcance del mundo de la vida cotidiana. *Vivo en el mundo del sentido común* de la vida cotidiana equipado con cuerpos específicos de conocimiento. Más aún: sé que los otros comparten al menos parcialmente ese conocimiento, y ellos saben lo que yo sé” (Berger y Luckmann, 58)

Con esta elaboración teórica los autores abren la puerta para que se considere -más allá de sus propios aportes- la “selectividad” de la cultura disponible como mediada por relaciones de poder. El sentido común, con sus significados de primer orden y con sus símbolos de segundo orden “es lo que es” no sólo en virtud del carácter inmanente de la “construcción social de la realidad” sino también en virtud de luchas políticas, culturales y sociales. La historia deja su marca en el depósito objetivo de significados del cual los sujetos disponen. Unos símbolos, y no otros, unos significados, y no otros, están disponibles por la historia, y esta historia, al menos en parte, es la historia de las luchas de clases.

Miremos de qué manera se concreta esta reflexión para nuestro problema de investigación. En abstracto, algunos sujetos podrían considerar que su situación crónica de desempleo o de trabajo satisfactorio es producto del designio fatal de la divinidad, de su propia insuficiencia producto de la carencia de actitud emprendedora o de una estructura social a la cual es preciso oponerse para transformar. Los tres, en cuanto significados simbólicos, están hoy en día objetivamente disponibles. De eso no hay duda. Sin embargo, puede ser que para vastos sectores de las “clases medias” trabajadoras sólo la segunda explicación sea subjetivamente plausible, mientras que la tercera sea solo plausible subjetivamente para algunos estratos reducidos de la intelectualidad, del movimiento obrero y del movimiento campesino. Y que la tercera haya sido plausible para la sociedad en su conjunto durante algún tiempo, pero que se haya visto minada por el proceso secularización. Y es que Berger y Luckmann son claros en que la función de la legitimación consiste en que unos significados y no otros estén objetivamente disponibles y sean subjetivamente plausibles.

En este momento es preciso adentrarnos en las elaboraciones de Berger y Luckmann sobre un tipo especial de práctica legitimadora, la terapia, así como en lo que denominan “teorías de la identidad”. Para Berger y Luckmann, las sociedades requieren de mecanismos para el mantenimiento de los universos simbólicos, y uno de ellos es la terapia. No debe entenderse como la psicoterapia específicamente, sino como la aplicación de mecanismos conceptuales para asegurarse que los desviados, de hecho o en potencia, permanezcan dentro de las definiciones institucionalizadas de la realidad. Si en algún punto de “La Construcción Social de la Realidad” el abordaje relativista es fructífero (manteniendo en mente sus limitaciones fundamentales), sin duda es en este punto. Nos dicen los autores:

“Sus ordenamientos institucionales específicos (de la terapia), desde el exorcismo hasta el psicoanálisis, desde la cura pastoral hasta los programas de asesoramiento personal, corresponden, por supuesto, a la categoría de control social.”. Retomando la discusión que dio inicio a este apartado, esta idea podría entenderse en el sentido del “cultural dope”. Sin embargo, los autores exponen un análisis que consideramos fascinante. Nos hablan de “teorías psicológicas” y de “psicologías”, en general, para referirse a las maneras muy heterogéneas con las que las sociedades se refieren a la problemática de la identidad y del “yo”.

Las teorías psicológicas se insertan siempre en una cosmovisión más amplia. Siempre presuponen una cosmología. Si hay posesión demoníaca, es porque subyace a esta una “teoría mitológica del cosmos”. Si una psicología interpreta los mismos fenómenos según trastornos eléctricos del cerebro, nos dicen, es porque tiene como trasfondo una teoría científica general de la realidad. Los autores ilustran este punto con el contraste entre psicoanálisis en Nueva York y Vudú en Haití: “Ni los dioses vudú, ni la energía de la libido pueden existir fuera del mundo definido en los respectivos contextos sociales; pero dentro de esos contextos existen realmente en virtud de la definición social y se internalizan como realidades en el curso de la socialización. Los campesinos de Haití *están* poseídos y los intelectuales de Nueva York *son* neuróticos. La posesión y la neurosis son, pues, constituyentes de la realidad tanto objetiva como subjetiva en esos contextos”. (Berger y Luckmann, 218). Hasta aquí, los autores destacan la “Verificabilidad empírica” de las teorías psicológicas en el sentido de que obedezcan a una sociedad específica. Pero van más allá.

Estas teorías tienen una potencia realizadora. Nos dicen “Puesto que las teorías psicológicas son elementos de la definición de la realidad, su capacidad de generación de la realidad es una característica que comparten con otras teorías legitimadoras, sin embargo, su potencia realizadora asume grandes dimensiones, en particular porque se realiza por medio de procesos que sirven para la formación de la identidad y que tienen una carga emocional. *Sí una psicología llega a establecerse socialmente (o sea, si llega a ser reconocida en general como interpretación adecuada de la realidad objetiva), tiende a realizarse imperiosamente en los fenómenos que pretende interpretar.* Su internalización se acelera por el hecho de que pertenece a la realidad interna, de modo que el individuo la realiza en el acto mismo de internalizarla (...) Las psicologías *producen* una realidad que a su vez sirve de base para su verificación. En otras palabras, aquí se trata de dialéctica, no

de tautología” (Berger y Luckmann, 219-220). Evidentemente, el uso del concepto de internalización en este punto es demasiado fuerte, y pareciera remitir a una de las ideas con las que hemos entablado una dura polémica, a saber, la idea de que las subjetividades son construidas unilateralmente por discursos dominantes.

Sin llegar a este extremo, consideramos profundamente acertada la idea de Berger y Luckmann de que las “psicologías” -tal y como las entienden, como teorías de la identidad “pre-teóricas”, en cuanto establecidas socialmente- juegan un papel especialmente fuerte en el condicionamiento de las subjetividades en la medida en que ofrecen las objetivaciones de significado históricamente disponibles con las cuales los individuos de manera más o menos reflexiva “construyen su propio yo”. A modo de ejemplo, un discurso pro-empresarial que busque legitimar el beneficio de los empresarios en virtud de sus aportes a la sociedad y en virtud de la justicia de la “libertad económica”, tiene una relación cualitativamente distinta con el “yo” que un discurso empresarial -como el del emprendimiento- que defina al empresario en virtud de una serie de características subjetivas valoradas socialmente como positivas y presuntamente generalizables a través de la educación y de la auto-transformación.

Los autores no consideran que todas las “psicologías” puedan llegar a ser legítimas independientemente de la estructura social, es decir, que el asunto pueda resolverse a fuerza de legitimación y de poder independientemente de la realidad social objetiva. Eso sería un exceso de relativismo y de constructivismo fundamentalista en el que los autores no caen. Las transformaciones en la estructura social son condiciones de posibilidad no determinista de transformaciones concomitantes en la realidad psicológica. Dicho de manera burda, y manteniéndonos en el ejemplo expuesto por ellos, sin duda alguna la construcción del individuo y de la interioridad propia del psicoanálisis (con consciente e inconsciente) puede darse en sociedades capitalistas con profunda división del trabajo.

De manera más específica ¿Cómo se vincula esto con la cultura de autoayuda en su relación con las subjetividades laborales? No estamos que en la empresas donde se induce control normativo a partir de este tipo de cultura (coaching, actitud positiva, “mindfulness”, inteligencia emocional, literatura de emprendimiento ,etc), se de este proceso de “interiorización” de una “psicología” que transforme la subjetividad a su imagen y semejanza. Tampoco estamos afirmando que si un auto-empleado, trabajador precario o

desempleado se vuelve seguidor de la cultura de autoayuda esto implique necesariamente un proceso de “re-socialización”. Lo que afirmamos es que el uso de estos recursos terapéuticos y de autoayuda en el mundo laboral, ya sea presionado por parte de las gerencias o de manera autónoma por parte de los trabajadores, tiene como terreno fértil el hecho irrefutable de que en nuestras sociedades contemporáneas las narrativas dominantes con las que comprendemos “el yo” tienen “a priori” resonancias fundamentales con dichos productos culturales. Incluso, en este punto, el análisis de Berger y Luckmann nos parece moderado. Ellos identifican en su libro a la psicoterapia como una “estructura de plausibilidad” propia de un proceso re-socialización radical, análoga a la conversación religiosa del miembro de una secta o al adoctrinamiento político del revolucionario profesional. En contraste, consideramos que actualmente la idea de un yo absolutamente responsable de su propio bienestar psíquico, emocional y económico hace parte de un “lenguaje del yo” dominante culturalmente, y no propio exclusivamente de la terapia psicológica.

3.2 Concepto ordenador: Subjetividad

3.2.1 Distinción y conexiones entre cultura y subjetividad: recuperando al sujeto

La distinción entre cultura y subjetividad, entendida la primera como la acumulación objetiva de significados, y la segunda - como dice De la Garza- como el proceso mismo de dar sentido que media entre las estructuras de diversa índole y las acciones en situaciones concretas, nos parece una distinción necesaria relacionada tanto con la pretensión de construir conocimiento más certero de la realidad en el marco de una noción abierta de objetividad, como en virtud de motivaciones éticas y políticas. Y ambas preocupaciones sin duda están emparentadas por la necesidad de esgrimir un concepto de sujeto. La idea de que las estructuras culturales, económicas y políticas no determinan sino que condicionan y presionan a los sujetos se encuentra vinculada a una noción de realidad como dado-dándose, que incorpora la tensión entre lo real y lo posible, y que se entiende como un espacio de construcción acotado, como dirían tanto De la Garza como Zemelman. Profundizaremos estos aspectos en el capítulo metodológico de la presente investigación.

Antes de entrar a profundidad en el debate sobre la subjetividad, vale la pena elaborar un comentario a propósito de la “muerte del sujeto” en las ciencias sociales y su posterior “resurrección”. Según Denise Jodelet, el concepto de sujeto se vio golpeado por distintos anatemas; el anatema de cierto marxismo, que al considerar el individualismo como producto de una ideología de clase y al rechazar la idea de una conciencia libre dissociada de sus condiciones materiales, situó al sujeto del lado de la falsa conciencia. En seguida, tenemos al anatema estructuralista, que cuestionaba el discurso del humanismo, y anuló al sujeto originario y fundamental bajo el juego de funcionamientos inconscientes de orden psíquico, lingüístico y social. También tenemos al anatema positivista; en psicología, el behaviorismo eliminó al sujeto en virtud de su identificación con la noción de conciencia, de caja negra inaccesible a la investigación científica. Por último, tenemos al anatema posmodernista, que eligió como blanco al sujeto cartesiano y su carácter unitario y substancial, dispersando de tal manera al “sí mismo” en múltiples identidades híbridas y fragmentadas (Jodelet,2008, 35-36).

De la Garza, por su parte, nos dice que las condiciones de posibilidad para el resurgimiento de la preocupación por los sujetos y por la subjetividad en las ciencias sociales se derivaron del cambio de época que supuso la gran crisis de las teorías sociales dominantes del siglo XX durante las décadas de los setenta y de los ochenta, tanto las teorías disciplinarias (keynesianismo, estructural-funcionalismo, conductismo), como los marcos teóricos epistemo-metodológicos (neopositivismo y marxismo estructuralista) (De la Garza, 2018,172).

Esta revitalización pasó por la revalorización de la tradición hermenéutica -y su concepto central, la comprensión- que habían coexistido marginalmente con los paradigmas estructuralistas hegemónicos. De la Garza entiende a la hermenéutica -en su sentido amplio- como una concepción genérica acerca de la realidad y el conocimiento, que tiene su eje en el problema de la comprensión del significado, específicamente de entender a las experiencias como significativas. Bajo esta categoría considera a vertientes teóricas heterogéneas como la fenomenología, el historicismo, la etnometodología y el interaccionismo simbólico (De la Garza, 2018, 174).

Alfred Schutz fue un personaje especialmente importante en la historia de la fenomenología sociológica. Nos dice De la Garza que “de él vienen los conceptos de intersubjetividad, el

problema de cómo se produce la comprensión del sentido entre sujetos en interacción, el de mundo de vida y la exploración de toda una serie de formas de razonamiento del sentido común por las cuales es posible la intersubjetividad como el uso de tipificaciones, de recetas y del principio etcétera” (De la Garza, 2018, 177). De igual forma, propuso la distinción entre significado objetivo - que es coherente con la idea de cultura en cuanto acumulación social de significados- y el significado subjetivo del signo, que remite a la subjetividad.

De la Garza sintetiza la siguiente definición de subjetividad. Esta debe entenderse “en tanto proceso de producción de significados a partir de campos subjetivos”. (De la Garza, 2016 ,179). En los campos subjetivos tenemos al conocimiento, en tanto cognición, a las normas y valores, al sentido estético, a los sentimientos y emociones como fenómeno social, y al razonamiento cotidiano (De la Garza, 2018 ,188), de igual forma juegan un papel importante las formas de razonamiento cotidiano teorizadas por los hermeneutas. Este proceso de dar sentido, no refiere a la identificación de los códigos o los significados que portan los sujetos -pues esto volvería a reducir la subjetividad a la cultura- sino al proceso de movilización de estos en un proceso análogo al inferencial, en el cual las premisas -que no tienen que ser cognitivas únicamente- pueden estar ocultas y pueden incluso ser contradictorias (De la Garza, 2018 ,190). Según su planteamiento, tanto en la cultura como en la subjetividad puede haber heterogeneidad, discontinuidad y contradicción (De la Garza, 2018 ,179).

De acuerdo con el autor, la subjetividad en tanto producción y selección de significados socialmente aceptados se ve influida tanto por las relaciones de poder diferenciales entre grupos sociales, como por las estructuras de diversa índole -digamos económicas, políticas y sociales- que aun cuando tienen una dimensión simbólica como elemento constitutivo de sí mismas no se reducen a lo simbólico, y por tanto la influencia de estas estructuras sobre los sujetos -en cuanto delimitantes de sus espacios de acción- no tiene que ser siempre consciente para ellos (De la Garza, 2018 ,180).

Sobre la relación entre subjetividad y discurso, nos dice: “La subjetividad está relacionada con el discurso, pero no se reduce al mismo, los discursos expresan significados, pero no los agotan desde el momento en que la vaguedad subjetiva también puede ser cierta y no puede descartarse la posibilidad de que haya estados de ánimo que no lograron expresarse en discursos” (De la Garza, 2018,188).

A la hora de abordar la subjetividad como proceso concreto de significación, no hay porque caer en la unilateralidad propia del interaccionismo simbólico de considerar que los significados pertinentes para la investigación son solo aquellos derivados de la interacción entre lo sujetos. Esto es parte del problema de la subjetividad, pero la subjetividad también puede anteceder a las prácticas, al tiempo que puede acompañarlas en su decurso (De la Garza, 187, 2016)

Consideramos que lo fundamental de la definición de subjetividad que propone De la Garza reside en mantener en la teoría social un componente dinámico capaz de evitar una concepción reificada de la realidad en la cual el devenir del sujeto y sus prácticas esté definido de antemano en virtud de estructuras de diversa índole, al tiempo que se tiene en cuenta de manera debida los condicionantes de carácter estructural. Esta idea, que el autor construye en diálogo con la hermenéutica y también con el marxismo, también la encontramos en el marxismo subjetivo de Sartre, en un texto titulado “¿Qué es la subjetividad?”; Nos dice Sartre:

“Donde mejor puedo reconocer la subjetividad es en los resultados del trabajo y de la praxis, como respuesta a una situación. Si la subjetividad se me puede revelar, será como consecuencia de la diferencia entre lo que la situación reclama comúnmente y la respuesta que yo le doy. No habría que creer que esa diferenciación corresponda necesariamente a una respuesta menor, y bien puede ser algo más rico que comienza a desarrollarse. En cualquier caso, si consideramos la situación como un test, cualquiera que sea, siempre exige algo de la persona. La respuesta no será nunca totalmente adecuada a la demanda objetiva; la superará o no se situará exactamente donde es preciso; estará al lado o no llegará. Es, pues, en la propia respuesta, como objeto, donde podemos captar lo que es en sí misma la subjetividad. La subjetividad está fuera, como carácter de una respuesta, y en la medida en que se constituye como objeto, con carácter del objeto.” (Sartre, 2014,105).

Sin duda hay diferencias en los enfoques. Sartre parece reducir la reconstrucción en el pensamiento de la subjetividad a la “consecuencia”, privándose de dar cuenta del proceso mismo. Pero en este nivel de la discusión interesan más las similitudes; se trata en ambos casos de la subjetividad como aquello que explica la relación no mecánica entre estructuras (Sartre dice “situaciones” o “demandas”) y acciones, y cómo aquello que además puede - potencialmente- subvertir la propia estructura que la condiciona.

3.2.2 La identidad como forma de la subjetividad

En el siguiente apartado trataremos brevemente al concepto de identidad y su pertinencia para el desentrañamiento de la subjetividad en nuestra investigación. Es nuestra intención explorar este concepto como una dimensión destacada, aunque no la única, en el proceso de reconstrucción de la subjetividad de los trabajadores en contacto con la cultura terapéutica y de autoayuda.

Según Gilberto Giménez en una primera aproximación la identidad tiene que ver con la idea que tenemos acerca de quiénes somos y quienes son los otros, es decir, con la representación que tenemos de nosotros mismos en relación con los demás (Giménez, 2016, 60)

El autor distingue entre identidades individuales e identidades colectivas, aunque sostiene que no deben oponerse rígidamente. Respecto a la identidad individual, nos dice lo siguiente “puede definirse como un proceso subjetivo (y frecuentemente autorreflexivo) por el que los sujetos definen su diferencia de otros sujetos (y de su entorno social) mediante la autoasignación de un repertorio de atributos culturales frecuentemente valorizados y relativamente estables en el tiempo. Pero debe añadirse de inmediato una precisión capital: la autoidentificación del sujeto del modo susodicho requiere ser reconocida por los demás sujetos con quienes interactúa para que exista social y públicamente. Por eso decimos que la identidad del individuo no es simplemente numérica, sino también una identidad cualitativa que se forma, se mantiene y se manifiesta en y por los procesos de interacción y comunicación social” (Gimenez, 2016,61)

Este proceso subjetivo y autorreflexivo dispone de un conjunto de atributos de pertenencia social - que implican la identificación del individuo con diferentes categorías, grupos y colectivos sociales - y de atributos particularizantes que determinan la unicidad idiosincrática del sujeto en cuestión (Giménez, 2016, 62)

Respecto a los atributos de pertenencia social, estos refieren a los elementos propios del conjunto de pertenencias sociales de los que haga parte el individuo. Giménez destaca cómo los grupos de pertenencia más importante a la clase social, la etnicidad, las colectividades territorializadas (localidad, región, nación), los grupos etarios y el género. Por supuesto reconoce que una u otra de estas fuentes que alimentan la identidad puede tener más o menos importancia dependiendo de la situación concreta. Por último rescata la idea de Georg Simmel según el cual las pertenencias sociales constituyen un componente esencial de las identidades individuales, pues la multiplicación de círculos de pertenencia, lejos de diluir la identidad individual, la fortalece y circunscribe con mayor precisión puesto que la multiplicación de los círculos de pertenencia concomitantes a la división social del trabajo aumenta las posibilidades de una mayor particularización de la identidad individual (Giménez, 2016, 62).

Según Giménez, la reflexión sobre los atributos de pertenencia social de la identidad individual también permite pensar en la manera como la cultura puede ser una fuente de identidad. Nos dice: “no, por cierto, en términos generales y abstractos, sino en cuanto se condensa en forma de “mundos distintos de sentido”, esto es, en forma de “mundos concretos y relativamente delimitados de creencias y prácticas” (Sewell, Jr.; 1999, 52). (...) Debe evitarse, sin embargo, concebir estos “mundos de sentido” como plenamente coherentes, integrados y resistentes al cambio, según el modelo de la etnografía clásica” (2016, Giménez, 63-64).

Vale la pena preguntar, en el marco de la inquietud por la cultura como fuente de identidad, por el posible impacto que puedan tener los intentos de las gerencias por transformar la identidad de los trabajadores a través de determinados programas de cambio cultural. Al respecto, en un texto aún sin publicar, titulado “La identidad, el trabajo, y su desarticulación: la polémica actual”, De la Garza destina unas páginas a debatir específicamente la idea de que en la contemporaneidad las gerencias pretenden que los trabajadores se identifiquen con los fines de la empresa. Nos dice: “Por supuesto puede haber identidad con la empresa, pero difícilmente estos niveles de identificación pueden plantearse como sistémicos, sino configuracionales, dentro del complejo de Estructuras-subjetividades y acciones, de tal forma que puedan presentarse reconfiguraciones que tomen códigos de las configuraciones de identidad anteriores que en su reestructuración apunten a sentidos de autonomía, esto

no por voluntarismo de los agentes sino por cambios en prácticas y estructuras (De la Garza Toledo, 17).

Continuando con Giménez, lo que este denomina aspectos particularizantes de la identidad son de particular importancia para nuestra investigación. Respecto a los atributos particularizantes de la identidad, Giménez resalta en primera medida los llamados “caracteriológicos”, que refiere a las disposiciones, hábitos, tendencias, actitudes y capacidades a los que se añade la imagen del propio cuerpo. En segundo lugar, nos habla de los “estilos de vida” que pueden ser analizados como sistemas de signos que sirvan como “indicios de identidad” (Giménez, 2016, 64). En tercer lugar, el autor toma de Edgar Morin la idea de la red personal de relaciones íntimas como componente constitutivo de la identidad, en cuanto funciona como un operador de diferenciación. Y del sociólogo Jorge Larraín toma el rasgo diferenciador que sería el apego afectivo a cierto conjunto de objetos materiales (Giménez, 2016, 64-65).

Ahora bien, el autor elabora una dimensión más profunda de estos atributos particularizadores, de especial relevancia; “lo que más nos particulariza y distingue es nuestra propia biografía incanjeable, relatada en forma de “historia de vida”. Es lo que Pizzorno (1989, 318) denomina identidad biográfica y Lipiansky (1992, 121), identidad íntima. Esta dimensión de la identidad también requiere como marco el intercambio interpersonal. En efecto, en ciertos casos éste progresa poco a poco a partir de ámbitos superficiales hacia capas más profundas de la personalidad de los actores individuales, hasta llegar al nivel de las llamadas “relaciones íntimas”, de las que las “relaciones amorosas”, constituyen un caso particular (Brehm;1984). Es precisamente en este nivel de identidad donde suele producirse la llamada “autorrevelación” recíproca (entre conocidos, camaradas, amigos o amantes), por lo que al requerimiento de un conocimiento más profundo (“dime quien eres: no conozco tu pasado”) se responde con una narrativa autobiográfica de tono confidencial (self-narration)”. (Gimenez, 2016, 66)

Resalto la relevancia para nuestra investigación de la *biografía incanjeable* como dimensión constitutiva de la identidad, y a su vez de la subjetividad, debido a la particular relación que busca establecer la cultura de terapéutica y de autoayuda con la propia biografía de los sujetos, según las investigaciones precedentes (Illouz, 2010). Veamos de qué se trata.

Desde el planteamiento del problema, comentábamos que la pregunta por la relación entre la cultura de autoayuda orientada por las gerencias, la subjetividad de los trabajadores y el control del proceso de trabajo se entroncaba con la inquietud teórica y empírica sobre los proyectos de las gerencias por generar una “nueva cultura laboral” y un mayor involucramiento subjetivo de los trabajadores. Sin embargo, decíamos que en este caso particular la relación con la subjetividad pretendía ser bastante más intensa, puesto que la cultura de autoayuda apela a servir como un recurso para el mejoramiento de la vida desde lo profundo de la subjetividad. Esto es especialmente evidente en la presente discusión a propósito de la *biografía incanjeable*.

Según Eva Illouz, la adhesión entusiasta a la cultura terapéutica y a la cultura de autoayuda supone una nueva “narrativa biográfica”. Nos dice la autora: “Una narrativa biográfica es una narrativa que selecciona y conecta los “hechos significativos” de la propia vida, otorgando así a la vida de una persona un sentido, una dirección y un propósito (...) De hecho el modo cómo captamos nuestra vida y se lo comunicamos a otros depende de la forma narrativa que elijamos para “contar nuestras vidas (...) Las narrativas del yo recurren a narrativas, valores y argumentos más amplios -colectivos- que dotan a estas historias personales de sentidos socialmente significativos. Las narrativas personales también pueden incrustarse en una dimensión colectiva, en tanto pueden relacionarse con “escenarios culturales claves” (Illouz, 2010, 221-222).

¿De qué manera “invita” la cultura de autoayuda a contar la propia vida y en ese sentido, de qué manera busca influir en un aspecto tan profundo de la propia identidad? ¿En qué consiste, pues, la “narrativa terapéutica de la personalidad”?

Nos dice Illouz: “La principal característica de las narrativas terapéuticas es que la meta del relato dicta los hechos que son seleccionados para contar la historia, así como los modos en que esos hechos -en tanto componentes de la narrativa- se conectan. Metas narrativas tales como “la liberación sexual”, la autorrealización, el “éxito profesional” o la “intimidad” dictan el escollo narrativo que me impedirá alcanzar mi meta, lo que a su vez dictará a que hechos del pasado de mi propia vida deberé prestar atención y la lógica emocional que ligará esos hechos (...) En ese sentido, la narrativa terapéutica es retrospectivamente puesta en intriga o “escrita hacia atrás”: el final de la historia (mis aprietos presentes y mi mejoramiento futuro) da inicio a la historia” (Illouz, 2010, 222-223).

Esta forma de comprender la propia biografía, originalmente propia del psicoanálisis freudiano en cuanto terapia, se convierte en la narrativa terapéutica de la personalidad que emana de la cultura de autoayuda y en dado caso puede llegar a transformar en profundidad la identidad.

Illouz resalta la paradoja extraordinaria que implica la narrativa “retrospectiva” de la propia biografía; aunque ésta existe para curar y “ayudar”, al tiempo “debe generar una estructura narrativa en la que el sufrimiento y la condición de víctima definan de hecho al yo. En efecto, la narrativa terapéutica sólo funciona concibiendo los hechos de la vida como indicadores de oportunidades fallidas del propio desarrollo. Así, la narrativa de la autoayuda es sostenida fundamentalmente por una narrativa del sufrimiento, y esto es así porque el sufrimiento es el “nudo” central de la narrativa, aquello que la inicia y la motiva, que la ayuda a desplegarse y la hace “funcionar”. La narración terapéutica de historias es así inherentemente circular: contar una historia es contar una historia acerca de un yo “enfermo”” (Illouz, 2010, 223)

Este repaso por la biografía incanjeable como componente de la identidad individual y por la narrativa terapéutica de la personalidad, como significado sustancial de la cultura terapéutica y de autoayuda que pretende influir sobre la “biografía incanjeable”, es fundamental puesto que nos permite comprender de qué manera se espera que estos recursos culturales tengan un efecto en la identidad individual de los sujetos laborales y por ende en el compromiso subjetivo y en la productividad.

Se pretende que los sujetos en contacto con estos productos culturales reconstruyan la manera como se narran a sí mismos su propia vida -y por tanto que modifiquen su identidad individual- a partir de un requerimiento de mejoría de desempeño formulado desde el mundo de vida laboral. En esta pretensión busca operar un proceso de psicologización e individualización de la génesis de los problemas laborales y de sus potenciales soluciones; de lograrse establecer una narrativa terapéutica de la personalidad a partir de una demanda formulada en el trabajo el sujeto ubicaría en su propia biografía las contradicciones irresueltas que serían génesis de sus problemas laborales, y en la solución de dichas contradicciones la solución a dichos problemas.

Sin embargo, como veremos en el capítulo analítico, las gerencias no logran que opere en el conjunto de los trabajadores el proceso de psicologización que implica la instauración de la narrativa terapéutica de la personalidad.

3.3 Concepto ordenador: Control del proceso de trabajo

En el siguiente apartado ahondaré en la discusión teórica a propósito de la problemática del control sobre el proceso de trabajo. En un primer momento se expondrán los planteamientos fundamentales de esta problemática en el seno de la teoría del proceso de trabajo. Una vez que queden claro los elementos de estas perspectivas que le podrán aportar a mi investigación, ahondaré en otra serie de perspectivas teóricas y disciplinarias que permiten comprender la relación entre cultura, subjetividad y control del proceso de trabajo. Pondré especial atención en la manera como se han abordado estas cuestiones en los estudios organizacionales.

3.3.1 El control en la teoría marxista del proceso de trabajo

En el artículo “La revitalización del debate del proceso de trabajo” De la Garza explica de qué manera la inquietud teórica por el control de los trabajadores en el proceso de trabajo se inscribe en la necesidad de construir teorías específicas sobre proceso de trabajo capitalista. La pertinencia de una teoría de este tipo para comprender de manera más certera al capitalismo parte de la insuficiencia que representa intentar abordar el proceso de trabajo como un epifenómeno de la valorización y acumulación del capital o del mercado de la fuerza de trabajo. Esta insuficiencia se justifica por la realidad de la indeterminación del trabajo; la distinción entre fuerza de trabajo -o sea la capacidad para trabajar que se vende y se compra y cuyo precio está determinado por los costos de la reproducción de la fuerza de trabajo y por la lucha de clases- y el trabajo -entendido como la actividad concreta de producir un bien o un servicio- implica que el valor generado depende sobre todo de las relaciones entre seres humanos en el proceso de trabajo y estos pueden cooperar o resistirse (De la Garza, 2012). Por esta razón, aunque para que la valorización y la acumulación de capital puedan existir el capital debe de alguna manera subordinar al

trabajo, esta subordinación constituye una relación de fuerzas, potencialmente cambiante, que no se encuentra definida de antemano.

Lo anterior es la perspectiva fundacional de la discusión marxista a propósito del control del proceso de trabajo, con Harry Braverman como exponente principal, con su obra de 1974 Trabajo y Capital Monopolista. A dicho autor le debemos el uso del concepto de control, y aunque este puede ser por la fuerza o por el convencimiento, el autor coloca el énfasis en el carácter despótico del mismo (De la Garza, 2012). Leticia Barrios Graziani, en un artículo de balance de la discusión, resume los planteamientos de Braverman de la siguiente manera:

“La tesis de Braverman señala que los trabajadores experimentan en el capitalismo un arduo proceso de descalificación que les priva de los saberes técnicos heredados de la época artesanal. Con la organización científica del trabajo se afianza la utilización de la cadena de montaje, la parcialización y el cronometraje de las tareas y la meticulosa adaptación del esfuerzo de los trabajadores a los ritmos de la producción. El método taylorista exigía debilitar a los operarios, reduciendo su comprensión del contenido de sus labores, dislocando el trabajo de las especialidades, separando el pensar y el hacer y concentrando todos los conocimientos en manos de la gerencia.” (Barrios Graziani, 2008, pp 69).

Estas elaboraciones tienen sus méritos y sus deficiencias. Respecto a lo primero, De la Garza señala que rompió con las visiones optimistas acerca del carácter liberador de las nuevas tecnologías de los años cincuenta y sesenta y de la amabilidad de los sistemas de relaciones industriales en el capitalismo avanzado, además conectó el análisis del proceso de trabajo con la economía política en la medida en que estableció una relación estrecha entre etapas de acumulación y formas de control. Respecto a sus deficiencias, lo cierto es que ni la descalificación ni el control despótico representan tendencias necesarias del trabajo bajo el capitalismo. Las reestructuraciones toyotistas, por ejemplo, implicaron en algunos contextos tanto recalificación del trabajo como algunos niveles de autonomía (De la Garza, 2012).

Después de Braverman, la discusión teórica avanzó a partir de sus alcances y deficiencias. Mientras que Braverman deducía de la necesidad del capital de dominar el trabajo el

carácter necesariamente despótico del control, Andy Friedman destacó por su parte que las transformaciones en las empresas capitalistas conducían a la sustitución del control directo por un control basado en la autonomía responsable. Nos explica Barrios Grasiani el planteamiento de Friedman:

“En la estrategia del control directo se intenta limitar el ámbito del poder del trabajo a través de amenazas coercitivas, supervisión directa y mínima responsabilidad por parte del trabajador. Mientras que en la estrategia de la autonomía responsable se trata de potenciar la adaptabilidad de la fuerza de trabajo, alentando las iniciativas que le permitan ajustarse a las situaciones cambiantes. Esto logra la identificación con los objetivos competitivos de la empresa, exige una supervisión mínima y le otorga al trabajador estatus, autoridad y responsabilidad. Para Friedman no existe una única tendencia estructural que tienda hacia la subordinación y la descalificación, más bien se trata de un proceso desigual y complejo, con negociaciones y acomodos tanto por parte del capital como del trabajo ” (Barrios Grasiani, 2008, pp 69-70).

La caracterización de Friedman del control como un proceso desigual y complejo, en donde no hay una sola tendencia estructural hacia la descalificación, se fundamenta en la crítica que le realiza el autor a Braverman; el proceso de trabajo tiene una autonomía relativa respecto a la economía, por tanto, es demasiado funcionalista establecer una relación directa entre etapas de acumulación y formas de control (De la Garza, 2012).

Richard Edwards, por su parte, propuso la existencia de varios tipos de control; el directo, el técnico o el burocrático. Nos dice Barrios Grasiani que Edwards:

“Identifica el control simple que es típico del capitalismo competitivo y el control técnico, este implica diseñar la maquinaria y planificar el flujo de trabajo de modo de minimizar el problema de transformar la fuerza de trabajo en trabajo, así como de maximizar las posibilidades físicas para lograr una mayor eficiencia. Edwards señala que es necesario introducir un elemento diferenciador de la fuerza de trabajo, que contemple las jerarquías y evalúe cada puesto en términos de una descripción minuciosa de las tareas que debe realizar cada trabajador de acuerdo con las reglas y procedimientos objetivos. Se trata de otra forma de control que denomina burocrático. Este permite localizar el conflicto en uno o

pocos sectores, evitando que se generalice al conjunto de la organización.” (Barrios Grasiani, 2008, pp 70).

Michael Burawoy, por su parte, llevó al extremo el argumento anti-determinista contra el carácter necesariamente despótico del control, argumentando que el convencimiento y la aceptación del orden productivo no eran tanto resultado de la inducción ideológica del management o de un plan, sino - al estilo de Durkheim - de la presión social de los propios trabajadores sobre sus compañeros para desempeñarse eficientemente en el trabajo (De la Garza 2012).

De la Garza rechaza esta tesis pues sostiene que subyace a la misma una idea insostenible del “orden” como una suerte de imperativo social. Propone en cambio que el control del proceso de trabajo -que puede derivar dependiendo de la situación concreta en consentimiento o resistencia, en conflicto o cooperación- implica un proceso de construcción social que no transcurre solo en la subjetividad o en el discurso de los actores sino que cuentan las presiones estructurales actuales – por ejemplo, las presiones del mercado para incrementar la productividad o la calidad –, estructuras anteriores – no es lo mismo si el paradigma de organización del trabajo es taylorista a toyotista –, las relaciones laborales – permisivas en cuanto a la participación de los trabajadores en las decisiones, o restrictivas –, las culturas del trabajo y las interacciones (De la Garza, 2012).

Uno de los elementos centrales de un concepto de control “revitalizado” es la incorporación decidida de la subjetividad en la problemática, elemento que en las perspectivas fundacionales y clásicas de la teoría del proceso de trabajo estuvo claramente subteorizado. Por tal razón, De la Garza celebra que la teoría del proceso de trabajo finalmente haya avizorado que efectivamente existen estrategias de control por parte del management, incluso de control subjetivo y de creación de identidad, sin que este proceso dependa solo de su voluntad; que la identidad y la subjetividad pueden implicar además de cogniciones, valores, emociones, sentidos estéticos y formas de razonamiento cotidiano; que la constitución de identidad puede ser un campo en disputa; y, sobre todo, que ante fenómenos actuales de supuesta “sumisión voluntaria” de los trabajadores no debería abordarse como una nueva realidad estructural casi fatal puesto que el conflicto estructurado entre capital y trabajo sigue presente (De la Garza, 2012).

En un texto más reciente sobre trabajo no clásico, organización y acción colectiva, De la Garza desarrolla el planteamiento anterior sobre cómo se puede complejizar la conceptualización del control del proceso de trabajo a partir de conceptos como poder, hegemonía, y dominación:

“Dominación se acerca a legitimación del comando, y en un caso extremo, *al reconocimiento por aquellos que son dominados de las capacidades intelectuales y morales de la gerencia*. En otras palabras, tiene sus raíces en el campo de la cultura y la subjetividad, en la construcción de los significados del trabajo y en las relaciones de clase en el proceso productivo que implica niveles cognitivos, morales estéticos y sentimentales, a la vez que formas de razonamiento cotidiano, resumidas en formas discursivas y no discursivas de conciencia.” (De la Garza, 2014)

Es nuestra intención que la presente investigación se inscriba en la tradición intelectual que supone el debate marxista respecto al proceso de trabajo. Por tal razón rescatamos de dicha corriente el concepto de control, la dialéctica entre cooperación y resistencia y la necesidad de abordar esta problemática con una pretensión de totalidad que la vincule de manera no determinista con realidades económicas, culturales, políticas y sociales más amplias. Ahora bien, aunque la perspectiva marxista ya ha reconocido la importancia de investigar las relaciones entre la cultura, la subjetividad y el control del proceso de trabajo, otras corrientes teóricas y otras disciplinas distintas a la sociología del trabajo han elaborado reflexiones importantes que vale la pena considerar. A esto dedicaremos el siguiente apartado.

3.3.2 Polémicas respecto al “control normativo”

¿Qué concepto de control podría sernos útil para entender la relación entre cultura terapéutica y de autoayuda, subjetividades y control del proceso de trabajo? Consideramos que dicho concepto es el de “control normativo”, acuñado por Gideon Kunda, estudioso de las organizaciones y del management. El control normativo es aquel que busca engendrar mayor esfuerzo y compromiso en los empleados a través de apelar a sus pensamientos, sus valores y sus emociones, y - de ser considerado deseable y necesario por la gerencia - buscando alterar aspectos del “sí mismo” hasta ahora no mediados por la racionalidad

empresarial, de manera que lleguen a estar más alineados con las metas de la empresa. (Garrety y Down, SF).

Antes de abordar críticamente esta problemática, vale la pena pasar a vuelo de pájaro por la perspectiva empresarial sobre dicho tema. En el texto “Cultura Organizacional: Más allá de luchas por el dominio intelectual” del Sage Handbook of Organization Studies las autoras Frost, Martin y O’neill caracterizan distintas perspectivas teóricas que han abordado el estudio de la cultura organizacional en el mundo anglosajón. La primera de ellas es la visión de la integración, que en su perspectiva pro-gerencial, argumentó desde finales de los años setenta que las gerencias podían sin mayor dificultad construir una cultura fuertemente unificada a través de la articulación de un conjunto de valores corporativos instituidos en la visión y misión de las empresas. Estos valores podrían ser reforzados consistentemente a través de políticas formales, normas informales, historias y rituales de manera tal que con el tiempo el conjunto de los empleados llegarían a compartir esos valores. Se supone que este proceso desataría un efecto dominó: a mayor compromiso, mayor productividad, y en últimas, mayores beneficios económicos.

De manera poco sorprendente, nos cuentan las autoras, cuando la cultura fue definida de esta manera -sin importar las exageraciones e inconsistencias de la perspectiva- se volvió un producto altamente demandado en el mercado de las consultorías, y aún hoy continúa siendo una preocupación importante para las gerencias. De esta perspectiva resaltan las autoras los trabajos, dirigidos básicamente a las gerencias, de William Ouchi (“Teoría Z: Cómo los negocios americanos pueden encontrarse con el desafío japonés, 1981”), Deal y Kennedy (Cultura corporativa: Los ritos y rituales de la cultura corporativa”, 1982) y Peters y Waterman (“En búsqueda de la excelencia: Lecciones de las empresas estadounidenses mejor dirigidas”, 1982). (Martin, Frost, O`neill, 2006, pp 727-728).

Los servicios que compran las empresas para transformar la cultura organizacional y la subjetividad del personal, en donde se encuentran los recursos terapéuticos y de autoayuda de los que nos ocupamos en esta investigación, se publicitan bajo el supuesto del efecto dominó recién descrito; a mayor compromiso, mayor productividad, y por lo tanto mayores beneficios económicos. Tal es el caso del Banco de la República, como veremos en el capítulo analítico.

Ahora bien ¿Como ha sido desafiada desde las ciencias sociales esta perspectiva progerencial? En el artículo “De la totalización, pasando por el no-sujeto, a la reclamación de la resistencia: Una revisión de los debates sobre control normativo, autonomía y el sí mismo organizacional” (Garrety y Down, SF) (traduzco el nombre del artículo), Karin Garrety y Simon Down -ambos adscritos a los estudios organizacionales- nos ofrecen un interesante recorrido por las distintas fases por las que ha pasado la crítica, desde la teoría social, al intento de “invasión” - por parte de las gerencias - a las mentes y corazones de los trabajadores. A continuación, expondremos las líneas fundamentales de dicha revisión. Donde sea necesario, nutriremos la explicación con referencias teóricas y empíricas adicionales. Al final de este apartado, explicamos brevemente nuestra posición en el marco de esta polémica.

En primer lugar, según los autores ha habido una serie de trabajos polémicos que caracterizan el control normativo como peligroso y totalizador, porque, al explotar profundos miedos y deseos de los empleados, les roba a estos su autonomía. El enfoque es caracterizado de manera peyorativa como “humanista”, por razones que veremos más adelante. En segundo lugar, tenemos a las investigaciones foucaultianas que, aunque carecen del “humanismo” del primer enfoque, también analizan el fenómeno como totalizador e inescapable. Y en tercer lugar, una variedad de investigaciones, tanto polémicas-teóricas como empíricas, que socavan la tesis de que el control normativo es totalizador al demostrar la variabilidad y ambigüedad de las respuestas de los empleados y de los efectos constatables en las organizaciones (Garrety y Down, SF , pp1). Ha habido un reconocimiento progresivo, dicen los autores, de que la implementación de este tipo de control es difícil e inevitablemente parcial, y de que los trabajadores no son fácilmente controlables (Garrety y Down, SF, 3). Tanto la perspectiva de los autores como la nuestra propia es solidaria con este tercer enfoque. Además, como veremos en el capítulo analítico, el análisis de la información empírica apunta en esa dirección.

Respecto al primer enfoque denominado “humanista”, los autores citan el estudio de Carol Ray de 1986, titulado pomposamente “Cultura corporativa: ¿La última frontera del control?”, Ray contrastaba el “control cultural” con dos otros modos de control -burocrático y humanista (seguramente pensando en Taylor y Elton Mayo, respectivamente)-. En el burocrático, los gerentes intentan aumentar la productividad a través del control de las recompensas. En el humanista, la lealtad y la productividad son mejoradas por la provisión

de tareas satisfactorias y grupos de trabajo agradables. En el control cultural, sin embargo, la lealtad a la empresa es reemplazada por algo más profundo, llamado “amor a la empresa y a sus objetivos” que puede ser producto de la ingeniería a través de la “manipulación de la cultura incluyendo el mito y el ritual”. Ray retomaba de Durkheim la distinción entre lo sagrado y lo profano para explicar la atracción de gerentes y empleados hacia las “culturas fuertes”: como en la vida contemporánea se han erosionado los vínculos tradicionales de la familia y la iglesia, la vida se ha vuelto demasiado profana y carente de sentido, por lo que las empresas aprovechan la oportunidad construyendo con su cultura organizacional un “reino de lo sagrado” que permita a sus miembros entroncarse con algo “más grande” que ellos mismos (Garrety y Down, SF,4).

Algunos tópicos comunes a diferentes autores de este enfoque son: 1) la idea de que el control normativo implica un totalitarismo organizacional bajo el cual las organizaciones deciden por los individuos el propio significado de la felicidad. 2) La idea de que las culturas fuertes son un “simulacro” de interacción auténticamente significativa que esconde una intensificación del narcisismo y del individualismo (estos análisis son de inspiración freudiana) 3) Se dibujan constantemente paralelos entre las empresas e instituciones como la familia y los cultos religiosos (a modo de denuncia, no como una apología como en la teoría mainstream de la organización) y 4) Se denuncia una de las paradojas fundamentales de este tipo de control; aunque se puede constatar la pérdida de la autonomía “subjetiva” de los trabajadores, los gurús del cambio cultural en las empresas dan la impresión de que lo contrario es lo cierto pues reivindican retóricamente la autonomía. Este enfoque crítico con el management y pesimista es denominado “humanista”, pues la mayoría de las veces consideran que hay un “sí mismo” original y auténtico que existe previamente al poder organizacional y que es reprimido por éste (Garrety y Down, SF ,pp8).

Si la literatura pro gerencial que mencionamos más arriba constituye la versión pro-gerencial de una concepción “integracionista” de la cultura organizacional, el enfoque recién descrito sería la versión crítica con el management y pesimista de dicha perspectiva integracionista (Martin, Frost, O`neill, 2006)

El segundo enfoque está constituido por las perspectivas foucaultianas. Como nos dicen Garrety y Down: “Para Foucault, y aquellos inspirados en su trabajo, la subjetividad individual y sus atributos como el sentido de la identidad, la autonomía y la agencia, no

deberían ser pensadas como cualidades que existan antes o fuera del poder. En cambio, están producidas por el poder (Knights y Willmott, 1989, 538) o más específicamente, por los cuerpos de conocimiento y prácticas que emanan de las instituciones como la escuela, la medicina, la ley, la psicología y las ciencias sociales, incluidas la administración. Estos “regímenes de verdad” nos dicen quiénes somos, cómo nos debemos comportar y vivir nuestras vidas (Rose, 1996). Nuestro sentimiento de ser autónomos y responsables por nosotros mismos no es innato, sino un producto de una manera moderna de ver el mundo (Knights, 2000; Taylor, 1989)” (Garrety y Down, SF, PP 8).

El control normativo sigue siendo totalitario, pero ya no porque reprima un “self” auténtico de los trabajadores, sino porque construye las propias subjetividades que reprime. Si bien estos enfoques reconocen la pervivencia de técnicas de gerencia fundamentadas en la vigilancia externa al propio sujeto, confían en la tendencia hacia la internalización absoluta del control (por supuesto, esto es un exceso). Sin embargo, a condición de que no se tome como una tendencia necesaria, consideramos que aciertan en la idea de una incitación progresiva a que los trabajadores realicen sobre sí mismos “prácticas de sí” o “tecnologías políticas del yo” como formas de auto-control.

Los argumentos pesimistas de los críticos humanistas sobre la ingeniería cultural, combinado con el retrato de los sujetos como inevitablemente constituidos por relaciones de poder (de Foucault y seguidores), crearon una percepción de que los nuevos regímenes de control normativo eran totalitarios e inescapables (Garrety y Down, SF, pp10).

Garrety y Down nos cuentan sobre el movimiento teórico hacia la reivindicación de la posibilidad de resistencia: “Por ejemplo, Ackroyd y Thompson escribieron: lo que es problemático de muchos abordajes contemporáneos a la cultura corporativa, el trabajo en equipo y el TQM (total quality management) no es el argumento concerniente a que es aquello que quieren lograr quienes diseñan el sistema, sino a la bizarra creencia de que casi no tienen dificultad alguna en lograr lo que se proponen” (Garrety y Down, SF,10). Esta crítica, que apunta contra la invisibilización de la resistencia y del mal comportamiento en el proceso de trabajo, va dirigida tanto a los seguidores de Foucault, como a los humanistas pesimistas.

Por tratarse Paul Thompson de uno de los máximos exponentes contemporáneos de la escuela inglesa de la teoría del proceso de trabajo, vale la pena centrarse en sus críticas a la manera como el post-estructuralismo trataba el problema de la “ingeniería cultural” en el mundo de vida laboral, más allá del artículo de Garrety y Down.

En su artículo de 1999 “All quiet on the workplace front? A critique of recent trends in british industrial sociology”, escrito junto con Stephen Ackroyd, Thompson identifica en la obra de los seguidores de Foucault un problema grave, pues aunque la resistencia estuviera presente en la teorización formal (la idea famosa del francés de que no hay poder sin resistencia, etc.), su papel es marginal -tanto en la teoría como en investigación social concreta- pues sólo el poder es genuinamente productivo mientras que la resistencia es una mera reacción al mismo. Los estudios empíricos hechos bajo esta perspectiva no miran la resistencia porque están condicionados a ver lo que la teoría les permite o les anima a ver. El “Labor” desaparece como sujeto por el casi monopolio de conocimiento y de agencia que le asigna la teoría a la gerencia y sus agentes. Se trata, pues, de una forma de cierre discursivo que marginaliza la representación de otras identidades (Ackroyd, Thompson, 1999).

Los autores también denuncian como insustancial la crítica que los post-estructuralistas han formulado contra la teoría del proceso de trabajo -“paradigma del control y la resistencia”, la llaman- según la cual esta cae en el pecado del “dualismo” por supuestamente imaginar una resistencia que se opone frontalmente al control e incluso va más allá de él. Los foucaultianos proponen, en contraste, la obviedad de la interpenetración entre poder y resistencia. La distinción conceptual entre control y resistencia en el proceso de trabajo, contestan Ackroyd y Thompson, es necesaria para entender la real diferencia en los recursos de poder disponibles para los actores. Además, terminan con rudeza, la idea confusa y opaca de la interpenetración es un equivalente post-estructuralista al argumento de la teoría mainstream de la organización según la cual la innovación corporativa se puede beneficiar de algún conflicto saludable y aprender de un poco de resistencia para lograr el cambio favorable a la empresa (Ackroyd, Thompson, 1999).

Como es evidente, las críticas de Thompson al pesimismo humanista y sobre todo al post-estructuralismo de Foucault y seguidores son sobre todo teóricas. Sin embargo, retomando la exposición de Garrety y Down, estos reseñan también una serie de investigaciones

empíricas que ayudaron a socavar la idea del control normativo como totalitario e inescapable. Dividen en tres grupos la literatura empírica: 1) “El Control normativo es totalizante, pero...”, en donde ubican a Hochschild y Gideon Kunda, 2) El segundo muestra las dificultades, contradicciones y ambigüedades que pueden surgir cuando los gerentes intentan instituir el control normativo. El enfoque aborda, principalmente, la naturaleza del poder, incluyendo las observaciones de que las formas burocráticas persisten. 3) En el tercer grupo ubican al enfoque que retorna a los empleados y a sus posibles respuestas al control normativo. Aquí vemos un movimiento que se aleja de la tesis de la totalización, y la emergente preocupación con la identidad del empleado como un vehículo a través del cual se puede explorar el control y la resistencia. (Garrety y Down, SF, pp 11-12).

Respecto al primer grupo (“el control es totalizante, pero...”) Hochschild y Kunda no encontraron homogeneidad y simple obediencia, sino respuestas sutiles, complejas y en ocasiones contradictorias por parte de los trabajadores. Sin embargo, a la hora de explorar dichas respuestas, tendieron a homogeneizar los mecanismos del control organizacional, representándolos como unificados, penetrantes y en últimas ineluctablemente efectivos. Hochschild identificó dos formas de trabajo emocional; el superficial y profundo. Como peligros denunció el “burnout” y el entumecimiento emocional, que refiere a la pérdida de contacto con lo que “verdaderamente” se siente. De igual forma, propuso distintos tipos de relación con el trabajo, desde el que cree “con todo el corazón”, hasta la que se distancia de manera decidida. Para Hochschild, el control autónomo y soberano de los trabajadores implicaría, en contraste con la situación que diagnostica, la capacidad que puedan tener estos de distanciarse a sí mismos de los aspectos más intrusivos del trabajo. Es decir, los trabajadores que están en control serían aquellos que definen por sí mismos cuando están actuando y cuando no, es decir, aquellos que supieran cuando su actuación emocional - profunda o superficial- es “la suya propia” y cuando es parte de un show comercial (Garrety y Down, SF ,12) En contraste con esta última idea, en Kunda la distancia se representa como problemática para la idea de autonomía y control. Para Kunda, el hecho de que los trabajadores pudieran encarnar y distanciarse a voluntad del rol llevaba a que pudieran perder contacto con su “auténtico” sí mismo. Esto es así porque la propia cultura organizacional de la empresa que analizó promovía la “apertura”, e incluso el cinismo. Por tal razón a los trabajadores se les robaba la perspectiva enunciativa desde la cual habrían podido lanzar una crítica efectiva.

El segundo grupo de literatura es aquella que desafía la mirada de que el cambio cultural representa un nuevo, coherente y efectivo conjunto de prácticas que está reemplazando los antiguos mecanismos de control basados en reglas. El énfasis está en usar el material empírico para explorar las formas de control y resistencia que emerjan en organizaciones cuando la ingeniería cultural se intenta instituir. La conclusión general es que los efectos no reflejan las intenciones de quienes diseñaron los programas. En muchas oportunidades los programas de ingeniería cultural llevan a rituales sin mayor efectividad ni trascendencia. Se trata pues de una serie de investigaciones empíricas que, si bien querían investigar para ver los efectos de las nuevas formas de organización del trabajo, al final de sus investigaciones redescubrieron la burocracia (Garrety y Down, SF ,14-15).

El tercer tipo de literatura, en resumidas cuentas, ha indicado que los empleados varían en sus respuestas al control normativo; desde el compromiso sincero, pasando por diferentes niveles de ambivalencia hacia el mismo, hasta el sabotaje silencioso y la resistencia mediante una multitud heterogénea de técnicas. Citemos algunos ejemplos de importancia; en un trabajo de Van Maanen y Kunda sobre Disneylandia, construido a partir de la experiencia de Van Maanen como operador en el parque de diversiones, los autores encontraron que a pesar del esfuerzo de las gerencias por construir una fuerza de trabajo uniformemente amigable y comprometida, multitud de pequeñas resistencias abundaban. Por ejemplo, los trabajadores de manera satírica exageraban su compromiso con la cultura corporativa, conspiraban juntos para tener la mayor cantidad posible de descansos a lo largo de la jornada de trabajo, e incluso castigaban a algunos clientes “problemáticos” mediante técnicas como apretar el cinturón de seguridad en las atracciones mecánicas más allá de la justa medida. Esto es muy interesante teniendo en cuenta que Disneylandia es una de las empresas reseñadas por el famoso libro pro-gerencial *En Búsqueda de la Excelencia* de Peters y Waterman, reseñado más arriba (Garrety, Down, SF, 16). Los autores también reseñan el trabajo de Fleming y Sewell, que construyen el concepto de “Svejkismo” a partir de un soldado ficticio, Josef Svejk, que resiste a la disciplina a través de formas sutiles y a veces invisibles de oposición, como fingir ignorancia y demostrar una excesiva, pero a todas luces insincera complicidad con la gerencia. Llegan a afirmar que el “Svejkismo” puede servir como una ética incorporada que logra erosionar de manera sutil pero decisiva el control normativo que pretendan imponer las gerencias (Garrety, Down, SF, pp16).

Aunque los académicos parecen coincidir en la existencia de resistencias, difieren en sus interpretaciones de estos hallazgos, y en cómo integran esto en sus conceptualizaciones sobre la naturaleza y el funcionamiento del control normativo. Para algunos, el control permanece penetrante y totalizante, y los intentos de escapar a él a través del cinismo y las pequeñas resistencias no son signos de autonomía, sino indicadores de que los individuos son ambivalentes y/o que el “sistema” es suficientemente robusto para acomodarse en últimas a estos gestos “inútiles”. Para otros, los intentos de instituir el control normativo son inevitablemente parciales e incompletos, porque los empleados, a través de sus capacidades para la interpretación y la reflexión, son siempre capaces de construir y adoptar posiciones alternativas a las de las gerencias. (Garrety y Down, sf,pp17-18).

Antes de entrar a interpretar el alcance de las resistencias y nuestra posición al respecto, nos parece fundamental ubicar las polémicas respecto al control normativo en relación con una dinámica estructural del capitalismo contemporáneo. A esto nos dedicamos en el siguiente apartado.

3.3.3 Una paradoja del capitalismo: ¿Siembra desarraigo y cosecha compromiso?

La presencia de la cultura terapéutica y de autoayuda en el mundo del trabajo, y en general los intentos de ejercer “control normativo” de parte de las gerencias, tal vez obedezcan a una contradicción más general del capitalismo ubicada al nivel de los procesos productivos y de las relaciones laborales. Mientras que la flexibilización del mercado de trabajo y el aumento general de la precariedad laboral siembran desarraigo entre los trabajadores, se pretende cosechar de parte de los mismos mayores niveles de compromiso, ya sea que se trate de trabajadores asalariados o de trabajadores “atípicos” inmersos en distintas formas de “informalidad” laboral.

El economista político William Davies, estudioso la psicología económica y de la contemporánea “industria de la felicidad”, sintetiza esta contradicción de la siguiente manera: “Desde los años sesenta, las economías occidentales han tenido que afrontar un problema fundamental: dependen cada vez más de nuestro compromiso psicológico y emocional (ya sea en el trabajo, con las marcas comerciales, con nuestra propia salud y bienestar), pero también cada vez les resulta más difícil conseguirlo. Las formas de

renuncia personal a dicho compromiso, muchas veces manifestadas como depresión y enfermedades psicosomáticas, no sólo redundan en el sufrimiento experimentado por el individuo, sino que alcanzan consecuencias económicas, con la consiguiente preocupación para gobernantes y directivos. Sin embargo, los datos que aporta la epidemiología social describen un panorama inquietante, en el que la infelicidad y la depresión se concentran en las sociedades muy desiguales, marcadas por los valores fuertemente materialistas y competitivos. *En los lugares de trabajo se hace creciente hincapié en el compromiso comunitario y psicológico, pero las tendencias económicas a largo plazo discurren en sentido contrario, hacia la atomización y la inseguridad.* Tenemos, así, un modelo económico que atenúa los atributos psicológicos que, a la vez, precisa para su supervivencia. En este sentido más general e histórico, los gobiernos y los negocios han “creado los problemas que ahora están tratando de resolver” (Davies, 2015,16).

El fragmento recién expuesto nos permite resaltar que el creciente hincapié en el compromiso comunitario y psicológico que las patronales buscan lograr a través de la difusión de la cultura de autoayuda no debe malinterpretarse unilateralmente como un síntoma de la capacidad del capital para “apropiarse” de una vez y para siempre de las subjetividades de los trabajadores, proyecto por demás imposible de concretar. El malestar y el descontento a los cuales dichos discursos pretenden ser una respuesta son en sí mismos un síntoma de la resistencia de quienes padecen condiciones oprobiosas.

Por otra parte, no se debe confundir el hecho constatable de que las patronales buscan transformar la cultura y las subjetividades de los trabajadores con la idea pesimista e insostenible de que por el mero hecho de intentarlo efectivamente lo logran en todas las oportunidades.

Sin embargo, es preciso estar atentos a la posibilidad de que estos esfuerzos sean exitosos. En el caso particular de la cultura terapéutica y de autoayuda, de ser exitoso el esfuerzo porque las personas interioricen estos productos culturales en contextos laborales, las consecuencias pueden ser enormemente negativas. Vania Papalini nos presenta algunas de ellas: opera un enmascaramiento de los malestares subjetivos y la disolución de los primeros síntomas de alerta, ayuda a crear personas resilientes que soportan más la explotación en vez de desafiarla, y finalmente se educa en la auto-responsabilización y la solución instrumental de los problemas, encubriendo de esta manera condiciones más

amplias y generales que hacen posibles dichos problemas, desactivando de esa manera potenciales conflictos y reclamos (Papalini, 2015).

Ahora bien, en el caso particular del Banco de la República, como veremos a profundidad en el capítulo analítico y en las conclusiones de esta investigación, la dinámica muestra resonancias con la posición descrita en el apartado anterior, según la cual los intentos de instituir el control normativo son siempre inevitablemente parciales e incompletos porque los sujetos mantienen siempre la capacidad de adoptar y de construir posiciones alternativas a las que suponen las gerencias. Esto no implica de ninguna manera que exista una dinámica de resistencia y de desafío permanente de parte de los trabajadores, pero sí implica el carácter paradójico y no resoluble de la contradicción del capitalismo entre “sembrar desarraigo” y “cosechar compromiso”. Esta contradicción dibuja el contexto estructural de nuestro problema de investigación, y nos permite presentar una síntesis teórica a partir de los conceptos tratados hasta el momento a lo largo de este capítulo.

En el marco de la contradicción entre procesos económicos y de relaciones laborales que siembran desarraigo entre las y los trabajadores, los programas de cambio cultural agenciados por las gerencias y en especial sus componentes terapéuticos y de autoayuda, representan un intento de las gerencias por “cosechar compromiso” ejerciendo un proceso de control normativo, entendido este como el intento de apelar a la subjetividad (emociones, valores, cogniciones, etc.) de los trabajadores, buscando que más aspectos del “sí mismo” estén mediados por la racionalidad empresarial. El objetivo de las gerencias es lograr el efecto dominó caracterizado desde los años ochenta por las perspectivas mainstream de los estudios de cultura organizacional; a mayor compromiso subjetivo, mayor productividad y mayores beneficios económicos.

A diferencia del credo pesimista y estructuralista según el cual el capital apela a la subjetividad por ser esta “la última frontera” aun por colonizar, en realidad lo hace para intentar atenuar el descontento y malestar que genera en virtud de su dinámica económica.

Los recursos culturales terapéuticos y de autoayuda son entonces “textos culturales” en el sentido de ser un conjunto de signos y símbolos encaminados a cumplir las mismas funciones; emitir significados que prescriban la auto-transformación adaptativa de acuerdo con una serie de consignas como mejorar las habilidades de comunicación, de cambio y

adaptación, de auto superación y afirmación, de mayor eficacia, de manejo del estrés y de control del tiempo. Estas consignas cobran sentido en el entendido en que otro de los significados fundamentales que se busca posicionar es la idea de que los problemas en los lugares de trabajo devienen fundamentalmente de una comunicación imperfecta, como veremos tanto a nivel teórico como empírico en el capítulo analítico. La cultura terapéutica y de autoayuda orientada al mundo laboral busca operar un proceso de “psicologización” de las problemáticas de conflictividad en el trabajo y de sus posibles soluciones, se trata - en el lenguaje teórico constructivista de Berger y Luckmann - de un lenguaje simbólico que se erige como “terapia” es decir, como una serie de mecanismos conceptuales tendientes a lograr que los “desviados” -reales o en potencia- permanezcan en la “definición” institucionalizada de lo que supuestamente es la realidad.

Ahora bien, como hemos dicho reiteradamente, estos intentos de control normativo o subjetivo son inevitablemente parciales y dificultosos. En el capítulo analítico y en las conclusiones ahondaremos en las determinaciones que explican esto en la situación concreta del Banco de la República, pero hay una razón teórica y es la capacidad de agencia de los sujetos en virtud del carácter siempre situado y contrastativo de la subjetividad, entendida como proceso de construcción de significados para la situación concreta a partir de diversos campos subjetivos. La naturaleza de la subjetividad implica que esta no puede ser determinada unilateralmente por una única instancia -en este caso, por los intentos de las gerencias por transformarla- y por tanto los sujetos pueden construir posiciones alternativas a las preestablecidas. Que esta lucidez no derive en un desafío o una resistencia colectiva no quiere decir que los gestos de los trabajadores sean inútiles o que el “sistema” pueda acomodarse a dichos desafíos, sino que la problemática del control del trabajo, también en sus dimensiones subjetivas y normativas, no solo remite a lo que ocurre en el lugar de trabajo, sino que se relaciona con objetivaciones de todo tipo que operan en otros niveles de realidad.

4. Capítulo metodológico

En el presente capítulo exponemos el planteamiento metodológico con el cual se abordó la investigación concreta, a saber, la relación entre cultura terapéutica y de autoayuda, las subjetividades de los trabajadores y el control del proceso de trabajo en el Banco de la República de Colombia. De igual forma, se discuten los fundamentos metodológicos de la

crítica valorativa realizada respecto a los impactos de dicha cultura tanto en la subjetividad como en el control del proceso de trabajo. La perspectiva metodológica es la del configuracionismo latinoamericano, entendida como una propuesta para la investigación de los fenómenos sociales que se inscribe en la tradición del marxismo. Dicha propuesta pretende explicar la acción a partir del desentrañamiento de la articulación entre estructuras, subjetividades y acciones.

En un primer momento, abordaremos la discusión más abstracta respecto a los supuestos de realidad y los principios epistemo-metodológicos a partir de un contrapunteo con la perspectiva positivista. En un segundo momento presentaremos los elementos principales de la propuesta configuracionista.

Después presentamos algunas elaboraciones más cercanas a la investigación concreta respecto a cómo emprender el análisis hermenéutico de la relación entre cultura y subjetividad. Pasamos después a una breve discusión respecto a las técnicas de investigación utilizadas y a relatar cómo se realizó la investigación concreta. Para terminar, presentamos una breve descripción del universo empírico de la investigación y explicamos las definiciones fundamentales de los conceptos ordenadores tratados en el capítulo teórico (cultura terapéutica y de autoayuda, subjetividad y control del proceso del trabajo) con la cual se abordó la investigación concreta.

4.1 Sobre ontología, epistemología y método: del hipotético deductivo del positivismo al concreto-abstracto-concreto del marxismo del sujeto-objeto

El debate epistemológico y ontológico es de vital importancia a la hora de plantear la propuesta metodológica de una investigación pues dichas discusiones están íntimamente ligadas a la inquietud por la relevancia, los alcances y el carácter del conocimiento sociológico construido. No hay duda de que se podría investigar sin abordar de manera explícita estas discusiones más generales, pero la ausencia de una explicitación respecto a los supuestos de conocimiento y de realidad lejos de implicar la ausencia de dichos supuestos, puede ser un indicador de una ignorancia respecto a los mismos y de sus implicaciones en la investigación. Además, consideramos que el planteamiento de una discusión en este nivel implica potencialmente mayor riqueza en la reflexión a partir de la investigación concreta.

Pretendemos construir nuestra investigación con base a una tradición del materialismo histórico que entiende la investigación como el proceso de reconstrucción en el pensamiento de la realidad en su movimiento mediante la recuperación del principio teórico-metodológico de “totalidad concreta” que en Marx no es sino “la síntesis de múltiples determinaciones y la unidad de lo diverso”. Esta perspectiva obliga a la necesaria reconstrucción de los encadenamientos y elementos pertinentes en cada situación concreta, y no la simple aplicación de un modelo teórico general. Ahora bien, antes de pasar a definir de manera general y de manera precisa (para esta investigación) que se entiende por reconstrucción de la totalidad, es preciso recordar en contra de que corrientes se desarrollaron estas elaboraciones de inspiración marxista.

El proyecto de construir una metodología a partir de lo que en Marx aparecen como inquietudes, más allá de la esfera de la economía política, se relacionó durante el siglo XX con la inquietud de si desde el marxismo se podía proponer una alternativa a la metodología positivista (De la Garza, 2018). Volver sobre las características del positivismo y sobre las razones de su declive es pertinente, pues es a partir de su crítica que se formularon alternativas más allá del positivismo y también del relativismo y del subjetivismo.

Citando como fuentes a teóricos clásicos del positivismo como Kaplan, Nagel y Popper, De la Garza nos dice que el positivismo en su versión más acabada implica el método hipotético deductivo, que ve a la teoría como un sistema de proposiciones cuyo núcleo central son los enunciados universales a partir de los cuales –de manera deductiva- se pueden plantear hipótesis sobre fenómenos singulares susceptibles de ser sometidas a la verificación. En pocas palabras, el camino de la ciencia sería aquel que va de la teoría a la experiencia (entendida como lo empírico) a través de la formulación de hipótesis. (De la Garza, 2018:28).

En el seno del positivismo hubo diferencias notables que no es pertinente tratar en el presente texto. El propio Popper desarrolló su propuesta de falsación –a saber, que en la medida en que las verificaciones operan sobre hipótesis particulares no se puede verificar definitivamente una teoría pero sí demostrar su falsedad mediante la verificación de hipótesis- en contra de la idea simple de verificación que pretendía demostrar la verdad de las hipótesis. Sin embargo, para Adorno y para De la Garza se trata de una misma forma

de razonamiento, caracterizada por la centralidad de la inducción en el momento final de verificación o refutación de las hipótesis. Los pensadores de la escuela de Frankfurt se refirieron a toda esta corriente de pensamiento como filosofía de la ciencia de lo dado, de la contemplación. Por su parte, De la Garza denomina logicismo metodológico –por la pretensión de hacer de la ciencia una lógica abstracta - a la tradición que considerando la prueba empírica como criterio de verificación, toma al método hipotético deductivo como la parte sistemática del método de la ciencia, o bien, como el único método científico (De la Garza, 2018:31).

El positivismo es normativo, puesto que el ideal de la forma que deberían tener las teorías científicas no corresponde a la observación de las teorías realmente existentes, sino que se planteó a partir de dibujar las características que “debería tener” la teoría para que el proceso de verificación de hipótesis pudiese ocurrir de forma lógica y rigurosa (De la Garza, 2018:29). Dicha teoría es la teoría axiomatizada, es decir una concatenación de proposiciones rigurosamente vinculadas entre sí a través de la deducción.

En un paso metodológico ulterior, la necesidad de verificar hipótesis para el positivismo implicó el problema de la traducción entre conceptos teóricos y conceptos observacionales. Como no todos los conceptos teóricos son observacionales, apareció legítimamente el problema de los indicadores. Para esta corriente, los indicadores deben ser deducidos de un concepto teórico, y a su vez el enunciado singular que se deberá verificar o refutar debe ser deducido del indicador. Una vez construido el indicador, llega el momento de la observación, donde aparece el problema de si es posible comparar enunciados con realidades. Con Carnap el positivismo pretende resolver este punto al caracterizar lo observable como lo dado, como lo accesible a través de los sentidos (De la Garza, 2018).

En cada uno de los momentos del método hipotético deductivo el positivismo se encontró con callejones sin salida, ante el desafío autoimpuesto de generar un criterio de demarcación unívoco ente ciencia y metafísica. Al nivel de la teoría, el propio positivismo (entendido de manera amplia como logicismo metodológico o como filosofía de la ciencia de lo dado) abandonó la pretensión de construir leyes universales que lo acompañaba de manera explícita desde Augusto Comte. Puesto que las verificaciones son siempre singulares, la ley ya no podía ser considerada como una proposición universal, y por tanto, como falsa o verdadera, se le consideró como un enunciado que poseyendo la forma de

enunciado universal solo proporciona las reglas para construir proposiciones singulares verificables (De la Garza, 2018). Sin embargo, la concepción de realidad que subyace a la pretensión de leyes universales para la vida social, a saber, la idea de una realidad desubjetivada y estática permaneció siempre intacta bajo esta perspectiva.

Al nivel del paso de conceptos teóricos a los indicadores empíricos, la realidad de las ciencias demostraba la imposibilidad de mantener un criterio riguroso de deducción entre un nivel y el otro. Los neopositivistas del círculo de Viena procedieron a relajar el criterio, afirmando simplemente que un enunciado tendría sentido empírico solo si era traducible de alguna manera a un lenguaje empírico. Sin embargo, afirmaron que dicha relación debía a su vez ser verificada, pero esto fue imposible porque no había manera de saber si lo que se está verificando es la hipótesis específica o la correspondencia entre conceptos teóricos e indicadores. Hempel, por lo tanto, reconoció que las reglas de correspondencia entre el concepto teórico y el indicador solo se cumplen en condiciones de observación (es decir, en condiciones experimentales), de manera tal que sería el experimento el que fijaría las condiciones de existencia de la verdad (De la Garza, 2018: 41).

El proyecto de un criterio unívoco y tajante de demarcación entre ciencia y metafísica se hizo aun más insalvable al nivel de la observación, puesto que los positivistas no podrían concebir una teoría aceptable de la percepción (es decir, una teoría verificable). Por esta razón se limitaron a tomar lo observable como lo dado, sin profundizar la reflexión sobre este ámbito. La reflexión sobre la verificación, por lo tanto, quedaba reducida a la lógica del lenguaje científico y a las transiciones entre lo teórico y lo observacional con la consecuencia de que la problemática de la verdad quedaba del lado de la lógica (De la Garza, 2018:40). Con esta salida, el positivismo dejó sin fundamento una parte esencial del proceso de verificación en sus propios términos, puesto que fueron incapaces de reducir la observación a una lógica y a despojarla de lo subjetivo que aportaba el observador (De la Garza, 2018:42).

La conclusión es ineludible, si el camino de la ciencia no podía legítimamente concebirse como un camino lógico y riguroso al margen de los valores, de la ideología, de la cultura y de la historia la propuesta de un método neutral y único no era conveniente (De la Garza, 2018:43).

De la Garza sostiene que aunque el positivismo pretendiera construir una epistemología sin supuestos, por considerarlos metafísicos, en realidad la propuesta metodológica anteriormente descrita sí operaba bajo supuestos epistemológicos: la existencia de una sola ciencia a la manera de las ciencias naturales, que el papel de la ciencia era establecer leyes universales, que la ciencia tenía un solo método (que terminaría siendo el hipotético-deductivo), y el carácter dado del dato (De la Garza, 2012: 234).

Estos supuestos metateóricos a su vez son coherentes con la ontología implícita en el positivismo, que polemizando con esta corriente, han encontrado sus críticos. A saber, el positivismo postula una realidad estática, desubjetivada y homogénea (De la Garza, 2018:45)

En el camino para plantear de manera más fructífera las relaciones entre conocimiento y realidad, y entre sujeto y objeto, vale la pena reivindicar el marxismo, pero no en su versión estructuralista y positivista, sino en la tradición del sujeto-objeto. Para este propósito es preciso recordar un fragmento de la primera tesis de las célebres Tesis sobre Feurbach, de Marx. Nos dice: “El defecto fundamental de todo el materialismo anterior -incluido el de Feuerbach- es que sólo concibe las cosas, la realidad, la sensoriedad, bajo la forma de objeto o de contemplación, pero no como actividad sensorial humana, no como práctica, no de un modo subjetivo. De aquí que el lado activo fuese desarrollado por el idealismo, por oposición al materialismo, pero sólo de un modo abstracto, ya que el idealismo, naturalmente, no conoce la actividad real, sensorial, como tal.” (Marx).

Según De la Garza, la reivindicación de esta perspectiva epistemológica implica seguir una línea que de Marx, pasa por Gramsci, la Escuela de Frankfurt y E.P Thompson (De la Garza, 2012: 239), en oposición a la línea que de Marx pasa por Engels, Plejanov, Bujarin y Lenin. De igual forma, a nivel metodológico, implica la reivindicación del método de Marx quien postula que el punto de partida del conocimiento es el concreto-real, desde el cual se busca llegar al concreto pensado (es decir, a la totalidad concreta, que es la explicación-comprensión de la cosa) a través de la abstracción, que no es sino la “descomposición del todo” por medio de conceptos (De la Garza, 2018:79). Ahora bien, dado que es perfectamente concebible un método del concreto-abstracto-concreto que inspirado en el marxismo prescindiera de lo subjetivo y se dedique simplemente a reconstruir en el pensamiento el movimiento de las estructuras, es preciso aclarar que en el marxismo del

sujeto-objeto el concreto real es “el objeto en relación de praxis-conocimiento con el sujeto. Este concreto real no sería sino la unidad dialéctica, no identificable, entre objeto y sujeto en relación práctica” (De la Garza, 2018:88). O dicho en términos más sociológicos, “el concreto real no es sino la relación sujeto-objeto, de los sujetos con sus objetivaciones y del sujeto que investiga con sus sujetos objetos.” (De la Garza, 2012: 236).

Desde esta perspectiva, se propone la sustitución de la concepción homogénea y estática de la realidad, propia del positivismo, por una concepción de la realidad en movimiento, en constante transformación. En el caso del positivismo, dicha noción de realidad es lo que explica que en el método hipotético deductivo el punto de partida del conocimiento sea la teoría en el sentido de buscar la aplicación de un modelo teórico general que permita la deducción y la verificación de hipótesis (De la Garza, 2018). En el caso del marxismo del sujeto objeto, por oposición, la concepción de la realidad como realidad en movimiento implica un uso reconstructivo en vez de deductivo de la teoría acumulada (De la Garza, 2012: 238). Esto quiere decir que se vuelve imperiosa la necesidad de poner entre paréntesis proposiciones teóricas y hacer un uso distinto de teorías acumuladas, es decir, en vez de construir hipótesis que pre-formen la realidad y definan de antemano lo que se va a encontrar, los conceptos se utilizan para “preguntar” a la realidad y realizar una reconstrucción in situ de los encadenamientos sin proponer principios rectores pero sí intentando descubrirlos (De la Garza, 1994), para después reconstruir la teoría y los conceptos a partir de los frutos de la investigación empírica.

De igual forma, mientras que el positivismo plantea una realidad plana, de un solo nivel, que deriva de la conceptualización del problema de la experiencia y de la empiria como simple verificación, el marxismo propone una concepción de la realidad como estructurada por niveles de realidad (De la Garza, 2018). Esta concepción de la realidad como estructurada por niveles, de igual manera representa una actualización de la vieja distinción entre esencia y apariencia. Bajo esta perspectiva, tanto la apariencia como la esencia deben ser reconstruidas en la medida en que constituyen realidades sociales que operan en distintos niveles.

Es preciso aclarar, para disipar cualquier connotación metafísica de la palabra esencia, que desde la tradición del marxismo a la que adscribimos en esta investigación nunca se puso reparo alguno a la crítica del concepto de esencia llevado a cabo por la ilustración. A partir

de esta crítica el mundo jamás podrá ser concebido nuevamente como poseedor de una esencia o significado último en el sentido de un plan cósmico-divino que se manifiesta en el mismo (Adorno, 2000: 21) o de cualquier otra especulación metafísica al margen de la historia y de la praxis humana (“la naturaleza humana”, “la genética” o “las fuerzas productivas”, por ejemplo). La esencia que aún debe reivindicar la teoría crítica no es idéntica a un significado metafísico, no es una “positividad” sui generis, sino que es “el contexto de culpa en que todo lo individual está entrelazado y que se manifiesta en cada entidad individual” en el sentido de “ser visible en los fenómenos a través de la interpretación” (Adorno, 2000: 21). En términos sociológicos, la reivindicación de un concepto no metafísico e histórico de esencia, implica que la totalidad reconstruida –entendida como lo pertinente al objeto de acuerdo a un problema de investigación-, debe ser una totalidad jerarquizada, en donde (por decirlo de alguna manera) no todo lo que constituye el concreto-real tiene el mismo peso en su determinación.

La concepción ontológica de la realidad como estructurada por niveles también se conecta directamente con la problemática de la objetivación. Toda la realidad social –en sus diversos niveles- es producto de objetivaciones de la praxis de los seres humanos. Como nos dice De la Garza, la objetivación no se reduce a lo físico, sino que es aquel producto humano que escapa al control de sus creadores. En ese sentido, los códigos de sentido de la cultura también son objetivaciones. Estas objetivaciones pueden darse en campos y niveles diversos de abstracción, lo que permite evadir el reduccionismo positivista de ver la realidad como reducida a lo empírico (De la Garza, 2012: 235).

La sustitución del supuesto ontológico positivista según el cual la realidad se reduce a lo empírico a partir de lo cual se procede a la verificación o refutación de las hipótesis también implica para el marxismo que el criterio de “prueba” no se reduce a la verificación de hipótesis, sino que “implica un conglomerado de acercamientos a lo empírico-histórico y, sobre todo, una perspectiva abierta al descubrimiento frente a una realidad en transformación que no acepta ser subsumida en ningún modelo, sino que obliga a la reconstrucción permanente, aunque haya aspectos de la realidad de pertinencia mayor que el caso específico, pero que al ser ubicados en una nueva articulación adquieren otro significado” (De la Garza, 2012:238).

Por último, mientras que el positivismo plantea una realidad desubjetivada desde el momento en que planteó que esta es susceptible de ser formalizada en leyes universales, el marxismo propone una concepción de la realidad socio-histórica que resulta de la articulación entre subjetividad y objetividad (De la Garza, 2018: 45). Esto tiene varias implicaciones. Respecto a la idea de leyes universales, es posible retomar el concepto de Marx de leyes de tendencia, que en su utilización sociológica implicaría hablar de acondicionamientos objetivados que escapan de la voluntad de los sujetos pero que no los determinan sino que los presionan. En ese sentido, la objetividad a la que aspira el conocimiento sociológico implicaría dar cuenta tanto de dichos acondicionamientos objetivados como de los procesos de construcción de significados de los sujetos y de sus interacciones (De la Garza, 2012:233)

De igual forma, la concepción de la realidad como articulación entre subjetividad y objetividad obliga a comprender que la propia realidad tiene una dimensión constituida por los sentidos de los sujetos. Nos dice De la Garza que en la explicación de un fenómeno resulta vital el ámbito de cómo se construyen los significados que guían la acción (De la Garza, 2012:235).

El énfasis puesto en el carácter dinámico de la realidad como articulación de la subjetividad y la objetividad lleva a que las problemáticas del “futuro” y del “cambio social” tomen una nueva dimensión. No se trata ya de conocer la legalidad de la sociedad cristalizada en leyes para poder realizar predicciones y “recomendaciones” acertadas, al estilo del positivismo de Comte⁴, tampoco al estilo de cierto evolucionismo economicista (de inspiración marxista) que concibe los cambios como “históricamente necesarios”⁵, y tampoco reducir la cuestión a la dilucidación de tendencias de desarrollo posible y probable, como lo plantea Norbert

⁴ Teodoro Adorno reseña de manera adecuada las concepciones del positivismo clásico sobre el futuro, nos dice: “Comte piensa que la sociología puede elaborar previsiones “con cierto grado de exactitud”, pero sólo cuando se hayan formulado las leyes naturales de la sociedad sobre la base de la coordinación de todos los datos de la observación. Mas es imposible cualquier intervención en el desarrollo cuyo curso se ha inducido, salvo que se mantenga en el ámbito de las leyes de la naturaleza y se limite a las variaciones conciliables con el carácter del fenómeno” (Adorno, 1969).

⁵ Nestor Kohan, filósofo marxista y leninista heterodoxo argentino, cita la obra de Kautsky como ejemplo de esta concepción. Nos dice: “Decía, por ejemplo, Kautsky que “el gran mérito de Marx y de Engels consiste en haber hecho entrar, con más éxito que sus antecesores, los hechos históricos en el dominio de los hechos necesarios, elevando así la historia a la categoría de ciencia”. También afirmaba que “mientras el sabio estudia con calma e imparcialidad las relaciones necesarias entre los hechos, el hombre de combate lucha por todo lo que en apariencia es aún desconocido y libre, aunque se halle sometido a leyes ineluctables” (Kohan, 2003).

Elias. Desde esta perspectiva no existe determinación posible del futuro sin tener en cuenta la praxis histórica: los sujetos, sus acciones y voluntades. El futuro y el cambio social se comprenden como un “libro abierto” potencialmente determinable, su comprensión implica la determinación del espacio viable para la acción de sujetos sociales a partir de un interés de conocimiento (De la Garza, 2001). Consideramos que esta reflexión sobre la naturaleza del “futuro” es pertinente para la presente investigación aunque no verse sobre algún movimiento social o lucha reivindicativa, puesto que también se hace pertinente cuando además de buscar la explicación-comprensión de un fenómeno social se busca formular una crítica valorativa respecto a dicho fenómeno.

Por último, es preciso recordar que la concepción ontológica positivista de la realidad como reducida a lo empírico venía aparejada con el presupuesto epistemológico del carácter dado del dato. Por supuesto, en la tradición marxista del sujeto objeto, que en la contemporaneidad ha sido desarrollada sin rehuir a las problemáticas formuladas por la hermenéutica, el dato no está dado en la realidad sino que implica una construcción compleja constituida por una triple hermenéutica. Nos dice De la Garza:

“En cuanto al dato empírico, éste es resultado de la reconstrucción que viene del concepto ordenador al indicador y luego al dato, es decir, el dato depende en parte del concepto; por otro lado, el dato de expresión de sujetos es doblemente construido e interpretado por quien investiga y por quien proporciona la información. A su vez, el encuentro en el diálogo interrogativo supone del lado de quien responde una interpretación del sentido de la pregunta y una construcción de la respuesta. En esta construcción por sencilla que parezca se pone en juego la subjetividad y la cultura del interrogado, en interacción con quien pregunta. En esta medida el dato es triplemente construido desde la teoría, desde la subjetividad de los interrogados y desde el interrogador; resulta así más complejo que simples imaginarios o simples significados subjetivos; una parte de ellos pueden ser significados objetivos en el sentido de Schutz. Es decir, tanto el dato como la misma realidad tienen componentes subjetivos y objetivos, ambos son reales y son una realidad siempre mediada” (De la Garza, 2018: 247)

4.2 Sobre el configuracionismo latinoamericano: La totalidad concreta como configuración de estructuras, subjetividades e interacciones

Ya hemos definido la concepción de realidad en Marx –en polémica con él positivismo- a partir de tres supuestos fundamentales; la realidad en movimiento y en constante transformación, la realidad como estructurada por niveles de realidad producto de objetivaciones de la praxis de los seres humanos y la realidad como articulación entre subjetividad y objetividad. Ahora bien, estos supuestos de realidad subyacen a los distintos tipos de objeto concebibles para el análisis científico. En ese sentido, el concepto metodológico fundamental de Marx, a saber, el de totalidad concreta, tiene significados diferentes desde el momento en que reconocemos distintos tipos de objetos. La totalidad concreta, entendida como la reconstrucción en el pensamiento de las múltiples determinaciones del objeto que constituyen una unidad en lo diverso tiene definiciones diversas que a continuación pasamos a reseñar. Estas distintas definiciones se combinan necesariamente en el marco de un mismo objeto por reconstruir, aunque es probable que unas u otras tengan mayor relevancia dependiendo del problema de investigación.

La totalidad concreta puede implicar 1) la articulación de niveles conceptuales de distintos grados de abstracción, 2) la articulación de lo lógico con lo histórico, 3) la articulación de procesos de temporalidades diferentes, 4) la articulación entre diferentes áreas temáticas de la realidad social como la economía, la política, el trabajo, la cultura y 5) la articulación que rebasa solo el nivel del pensamiento e implica la articulación entre construcción de conocimiento y la praxis de los sujetos sociales (De la Garza, 2018: 143-146).

Respecto a la primera definición de totalidad, el paso de lo abstracto a lo concreto implica el tránsito de una menor a una mayor complejidad de los conceptos en cuanto a determinaciones del mismo. En este tránsito se realizan inclusividades sucesivas, en donde los conceptos más concretos implican a los más abstractos (De la Garza, 2018, 143). Es preciso aclarar que las abstracciones iniciales que preceden a la elaboración de conceptos más concretos –y que apuntan a su vez a la reproducción de la realidad en el pensamiento- son abstracciones históricamente determinadas, es decir, que se encuentran en las formas sociales analizadas (De la Garza, 2018, 82).

En segundo lugar tenemos la totalidad como articulación entre lo lógico y lo histórico. Lo lógico se comprende como las facultades del pensamiento, a saber, la inducción, la deducción y las formas de razonamiento cotidiano, y también como el uso reconstructivo de la teoría acumulada (De la Garza, 2018:144). Lo histórico, por su parte, puede ser

entendido como 1) Los hechos históricos que permiten la delimitación del problema de investigación para ponerle un límite al proyecto de reconstrucción en el pensamiento 2) Lo histórico como ejemplo de aspectos teóricos 3) Lo histórico como la génesis de las situaciones a las que se refieren los conceptos teóricos y 4) Lo histórico como lo empírico por ser investigado en una situación concreta (De la Garza, 2018: 144).

En tercer lugar, tenemos la totalidad como articulación de procesos de diferentes temporalidades, que hace referencia a cuando se pretende investigar una realidad donde se articulan tanto procesos coyunturales como estructurales (De la Garza, 2018: 145).

En cuarto lugar, tenemos a la totalidad como articulación de diferentes áreas de la realidad social, como la economía, la política, el trabajo, la cultura, etcétera (De la Garza, 2018: 146). Si el objeto que se busca reconstruir implica la articulación de diferentes ámbitos de lo social, dicha reconstrucción de la totalidad debe incorporar en diverso grado las propuestas de articulación anteriormente descritas; articulación de distintos niveles conceptuales de abstracción, la articulación de lo lógico con lo histórico, y la articulación de procesos de temporalidad diferentes (De la Garza, 2018, 146). Además debe incorporar criterios de espacialidad diferenciados, por ejemplo, lo macrosocial y lo microsial (De la Garza, 2018:155).

Por último, tenemos la totalidad como articulación entre construcción de conocimiento y praxis de los sujetos sociales. Esta definición, nos dice De la Garza, implica que los conceptos “no solo expresan niveles de abstracción y la posibilidad de contratendencias, sino específicamente, la necesaria intervención de los sujetos en el funcionamiento y cambio de las legalidades que por otro lado tendrían que reflejar los espacios para la acción, y no el determinismo unívoco de los procesos” (De la Garza, 2018, 146).

Para el problema sociológico de la presente investigación, la totalidad concreta por reconstruir implica la articulación de distintas áreas de la realidad social y la articulación de lo teórico y lo histórico en la forma específica del uso reconstructivo de la teoría acumulada en relación con la realidad –incluyendo lo empírico- entendida bajo la óptica del sujeto-objeto.

Metodológicamente, esto implica beber del método de la descripción articulada propuesto por Hugo Zemelman y sobre todo del configuracionismo latinoamericano desarrollado por Enrique De la Garza, ante las limitaciones del primero para incorporar el problema de la subjetividad en la construcción del conocimiento.

Zemelman, dentro de la óptica de la totalidad concreta y buscando la “aprehensión” de las potencialidades de los sujetos en un problema del tiempo presente, nos propone el método de la descripción articulada. Los grandes momentos de este método –nos dice De la Garza a partir de la revisión de la obra del autor- serían: 1) La definición del problema y el ángulo del mismo 2) La selección de grandes áreas de relaciones sociales referidas al problema 3) La selección de conceptos ordenadores a cada área 4) La búsqueda de puntos de articulación y relaciones posibles entre los conceptos a través de una descripción desarticulada 5) La descripción articulada 6) La definición de las opciones teóricas y de espacio de lo posible para los sujetos sociales (2018:154)

En el marco de la presente investigación, tanto la definición del problema como la selección de áreas de las relaciones sociales y la selección de los conceptos ordenadores apuntan a reconstruir en el pensamiento la totalidad concreta. Sin embargo, la perspectiva del sujeto-objeto a la que adscribimos implica una definición todavía más precisa de la totalidad por reconstruir; se trata de la configuración entre estructuras, subjetividades e interacciones para la situación concreta.

En este sentido cobra relevancia la propuesta configuracionista. El configuracionismo latinoamericano retoma del marxismo clásico los principios epistemológicos y los supuestos de realidad ya discutidos más arriba; el método de reconstrucción ante una realidad en movimiento, la idea de sujetos que determinan en parte los cambios, así como las leyes tendenciales y las abstracciones y conceptos históricamente determinados. De igual forma, de la propuesta de Zemelman retoma la idea de desarticulación de conceptos de sus corpus teóricos y la búsqueda de nuevas articulaciones en relación con la empiria, pero se añade el problema de la relación entre estructuras-subjetividades-interacciones, así como la distinción entre cultura y subjetividad para escapar del determinismo cultural parsoniano (De la Garza, 2012: 246)

Las estructuras son objetivaciones de la praxis humana que escapan al control de los creadores. Su contenido específico depende del objeto. Pueden ser de relaciones sociales, artefactos, monumentos o instituciones; pero también de costumbres, rituales, mitos y códigos para dar significados (De la Garza, 2012: 245). Las estructuras ejercen sobre los sujetos una acotación y delimitación de su margen de maniobra; presionan pero no determinan. El carácter de dicha influencia depende a su vez de la estructura a la que nos refiramos; puede ser a través de la manera como los sujetos las significan, como también puede ejercer su influencia de manera no significativa sino material-social o incluso de manera física.

Hablar de la cultura como estructura, o mejor, de estructuras culturales específicas implica abordarlas como acumulaciones sociales de significados que implicaron procesos de selección de significados socialmente aceptados y por niveles de abstracción diversos, en los que las jerarquías de poder de los grupos sociales están presentes así como la presión de estructuras que aunque puedan estar embebidas de simbolismo, su eficiencia –en el sentido de delimitación del espacio de acción de los sujetos- no tiene porque reducirse a lo simbólico o incluso puede existir sin que los interactuantes sean conscientes de la misma (De la Garza, 2018).

Las subjetividades refieren a los procesos de construcción de significados concretos para la situación concreta, a partir de los códigos de la cultura. La subjetividad debe relacionarse con el discurso manifiesto, pero no se reduce al mismo puesto que puede haber estados subjetivos que no logran ser manifestados por el discurso. Es preciso, por tanto, concebir campos de la subjetividad no reducidos a los discursos manifiestos ni a los significados contenidos en las prácticas de manera implícita. Campos como el cognitivo, de las normas y valores a la manera de las teorías tradicionales de la cultura; el del sentido estético; el del sentimiento y las emociones como fenómeno social; y el del razonamiento cotidiano (De la Garza, 2018). La subjetividad como proceso de significación no es idéntico a la identificación de los códigos, puesto que eso volvería a reducirla a la cultura, sino que implica un proceso de argumentación; de autoexplicación y de autojustificación. Las premisas de este proceso seudoinferencial pueden estar omitidas o incluso ocultas aunque operantes para el propio sujeto. De igual forma, puede haber premisas diferentes, con intensidad variable, que apunten en sentidos distintos e incluso contradictorios. Por lo tanto,

en la subjetividad como proceso puede haber incertidumbre, discontinuidad y contradicción (De la Garza, 2018:189).

Las acciones refieren a la praxis de los seres humanos. Se trata de interacciones con la naturaleza (mediadas por lo social, por supuesto) y con los otros sujetos, aunque son estas últimas las que interesan especialmente en la presente investigación. Las prácticas son siempre significativas, pero la significación no agota el contenido material de la práctica sino que es una de sus dimensiones constitutivas (De la Garza, 2018:187). Si bien todas las prácticas tienen una dimensión significativa o textual, sigue siendo necesario buscar las conexiones entre la propia práctica significativa con el proceso de construcción de la subjetividad, puesto que el sentido que esta segunda puede tener sobre la primera no se agota en el resultado significativo de la práctica misma (De la Garza, 2018:186).

Por último, vale la pena abordar el concepto de configuración. Lo fundamental a lo que remite el concepto es al abanico de posibilidades de relaciones en el seno de la propia teoría, de la teoría con lo empírico, pero también entre estructuras-subjetividades-interacciones, más allá de la deducción y de las relaciones duras. Las relaciones entre estos elementos pueden ser duras (deducción, funcionalidad, causalidad), o blandas en el sentido de estar vinculadas con el sentido común y con formas de razonamiento cotidiano (analogías, esquematizaciones, principio etcétera, indexicalidad, recetas, etc) (De la Garza, 2018, 234). De igual forma el concepto de configuración implica que la indeterminación, la ambigüedad, e incluso la obscuridad en la teorización sobre la realidad puede ser una muestra de la indeterminación de la propia realidad, que puede o no determinarse a partir de la acción de los sujetos sociales. En la presente investigación, se busca reconstruir –y articular entre sí– la configuración de estructuras con la configuración cultural y la configuración subjetiva específica como modo de brindar una explicación-comprensión del fenómeno social del uso por parte de las gerencias, de la cultura terapéutica y de autoayuda en el proceso más amplio del control del proceso de trabajo en una empresa específica.

4.3 Hermenéutica, cultura y subjetividad

La preocupación por abordar las relaciones entre la cultura de autoayuda, las subjetividades de los trabajadores y el control del proceso de trabajo implica, como hemos visto, una

concepción de la realidad como totalidad, compuesta por la articulación de estructuras de diversa índole y en distintos niveles de realidad, de subjetividades y de acciones de los sujetos. En un nivel metodológico más concreto, emerge para la presente investigación la importancia de la perspectiva hermenéutica por tratarse de un estudio centrado en las subjetividades y en el impacto que tienen en estas determinadas estructuras culturales y productos culturales.

Proponemos desplegar esta perspectiva metodológica en tres niveles: 1) Analizar las expresiones culturales de la cultura de autoayuda (literatura, conferencias, audios, videos) 2) Reconstruir aspectos de las subjetividades de los trabajadores con el ánimo de rastrear el papel que dicha cultura haya podido tener en su configuración 3) Determinar si la relación entre cultura y subjetividad pudo derivar en un aumento del control subjetivo en el proceso de trabajo. Aunque cada uno de estos propósitos requerirá de técnicas y de instrumentos distintos, tienen en común el análisis interpretativo y la importancia asignada a la comprensión de los significados. Por esta razón, a continuación nos centraremos en describir la manera como consideraremos para la investigación el análisis interpretativo, y de manera más precisa, la hermenéutica cultural. Como se verá, la concepción de la realidad social como totalidad no es una mera elaboración filosófica sin repercusiones para la discusión metodológica más concreta, sino que tiene implicaciones directas para el estudio de la cultura y de la subjetividad; la adecuada interpretación de la cultura -entendida como las formas simbólicas- y de la subjetividad -entendida como la construcción y reconstrucción de significados para la situación concreta- pasa por el relacionamiento permanente de los elementos descubiertos con otras dimensiones de la realidad.

Para Gilberto Giménez, el análisis de la cultura será en primer lugar “un análisis interpretativo que tenga por tarea descifrar códigos, reconstruir significados, “leer” los diferentes “Textos” de autoexpresión social y reconocer los símbolos sociales vigentes” (Gimenez, 2016, pp 291).

¿Pero qué significa interpretar y comprender? De la mano de la filosofía hermenéutica Giménez desarrolla las tesis centrales de lo que significa la interpretación de un fenómeno cultural. Es primer lugar, es preciso tener en cuenta que siempre se interpreta lo ya previamente interpretado por los propios sujetos. Nos dice: “la interpretación antropológica o sociológica de la cultura versa sobre materiales simbólicos tales como artefactos, modos

de comportamiento, acciones y modos de autoexpresión social que son comprendidos e interpretados constante y rutinariamente por los actores individuales y sociales en el curso de sus interacciones cotidianas”. (Giménez, 2016, pp 292).

En segundo lugar, es preciso recordar que la interpretación es siempre una operación constructiva que implica la selección, la reconstrucción y la imputación de sentidos entre muchos otros posibles. Toda interpretación es, por tanto, esencialmente discutible. Esta realidad se fundamenta en el carácter abierto y no totalmente transparente del orden simbólico, y por lo tanto, del universo de la cultura (Giménez, 2016, pp). Ahora bien, el carácter discutible de cada interpretación no implica la renuncia a la problemática de la validez de las interpretaciones. Tampoco implica que la validez de una interpretación dependa únicamente de la argumentación y la discusión a propósito de dicha validez, como se pensaría en el marco de una concepción consensualista de la verdad. Como dice De la Garza, el problema de la verdad en lo social remite a la explicación y comprensión de la articulación de estructuras, subjetividades y acciones. Esto, para el caso de la interpretación de la cultura y la dilucidación de las subjetividades nos recuerda que la generación e interpretación de significados ocurre siempre en relación con contextos lingüísticos y no lingüísticos y con las estructuras e interacciones que los presionan (De la Garza, 2016). La implicación de esto es que puede haber mejores o peores interpretaciones. Que sean una operación constructiva, y por ende sean susceptibles de discusión, no quiere decir que sean necesariamente arbitrarias.

En tercer lugar, Giménez nos recuerda que no se debe confundir la comprensión con la empatía o con el afán de lograr una coincidencia plena con el punto de vista ajeno. La alteridad y la “exotopía” son resortes fundamentales de toda interpretación. La consecuencia metodológica de esta idea es de suma importancia. Nos dice el autor: “el analista debería combinar dialécticamente dos actitudes aparentemente contradictorias frente a su objeto de análisis; por un lado, la participación distanciada, que enfatiza el momento de la empatía o de la fusión, y por otro, el distanciamiento participante, que subraya el momento de la exotopía, que para Bajtin constituye el momento decisivo y central” (Gimenez, 2016, pp 295). En cuarto lugar -y en consonancia directa con el matiz introducido a propósito del carácter constructivo de la interpretación- Giménez nos recuerda que el distanciamiento es una condición esencial de la comprensión cultural, pues permite,

por un lado introducir un momento crítico en la hermenéutica de la cultura, y por otro lado, dejar un espacio para la explicación.

4.4 Estrategia metodológica

En la presente investigación hemos tenido la pretensión de desentrañar las relaciones entre la cultura terapéutica y autoayuda, las subjetividades de los trabajadores y el control del proceso de trabajo. A partir de cada uno de estos tres elementos he planteado un concepto ordenador que remite a elementos diferenciados de un mismo ámbito de la realidad, a saber, del mundo de vida del trabajo.

1) La cultura terapéutica y de autoayuda y su difusión: Esto implica prestar atención tanto al contenido de estos productos culturales como a los vehículos mediante los cuales se difunde esta cultura. El objetivo ha sido dar cuenta de los significados emitidos, de las estrategias argumentativas, de las razones esgrimidas por las gerencias para promover estos cambios culturales y subjetivos, y de las especificidades de los contenidos culturales promovidos de acuerdo con las posiciones ocupadas en la empresa por los sujetos.

2) Las subjetividades de los trabajadores en relación con su vida laboral, lo que implica reconstruir las configuraciones subjetivas para la situación concreta intentando determinar el impacto que haya podido tener la cultura de terapéutica y de autoayuda en su formación.

3) El control del proceso de trabajo. El objetivo ha sido determinar si las relaciones establecidas entre la cultura de autoayuda y las subjetividades de los trabajadores logran los objetivos propuestos por la gerencia en el plano del proceso de trabajo. Ante la imposibilidad de haber podido realizar observación directa, este apartado ha sido reconstruido de manera retrospectiva a través de las entrevistas.

A continuación, describimos de qué manera construimos la información empírica para satisfacer cada uno de los objetivos recién expuestos. Eso, mediante un relato de nuestra inmersión en el trabajo de campo. El trabajo de campo se realizó en dos intervalos. Del mes de septiembre al mes de diciembre de 2017 y durante abril de 2018.

Antes de desarrollar las entrevistas con gerentes y trabajadores del Banco de la República, pudimos entrevistar previamente a una gerente de un banco privado, a dos mujeres gerentes y a un consejero laboral de una empresa de contact center. La información construida a partir de esas entrevistas nos fue útil para constatar la existencia de puntos comunes en las perspectivas de las distintas gerencias de las distintas empresas, así como para preparar de mejor manera el acercamiento al Banco de la República.

Para dar cuenta de los contenidos de la cultura terapéutica y de autoayuda, de sus vehículos institucionales y de las razones esgrimidas para su utilización en el contexto específico del Banco de la República de Colombia, entrevistamos a una gerente de la institución y a una consejera laboral del área de recursos humanos. Esto fue de mucha utilidad, puesto que a partir de la información construida al calor de las entrevistas pudimos reconstruir los significados de la cultura terapéutica y de autoayuda orientada al mundo laboral. También fue de mucha utilidad para dar cuenta de la perspectiva de la gerencia respecto al impacto de estos programas en el control del proceso de trabajo.

Llegar a los trabajadores a través de las gerencias fue imposible. Por lo que acudimos a la organización sindical. A través de esta pudimos entrevistar a tres antiguos trabajadores que entraron a la empresa como obreros y ahora son mandos medios, tras décadas de trabajo. Dos de ellos son activistas sindicales. Dos laboran en la imprenta de billetes del banco. Y uno es jefe de sección en el área de servicios administrativos.

También entrevistamos a una trabajadora y dos trabajadores antiguos de base, sin personas a su cargo. El primero, un profesional del área de cartera del Banco, que trabaja en temas relacionados con los préstamos de vivienda para el personal de la institución. El segundo, un profesional que se encarga de supervisar en el terreno la ejecución de contratos de terceros con la institución, en el área de limpieza y aseo de las oficinas. La tercera, una profesional con un cargo analista (una categoría un rango más bajo que profesional) que trabaja en la red de bibliotecas.

Por último, entrevistamos a un obrero joven, encargado del conteo de las planchas en la imprenta de billetes.

Como se verá en el capítulo analítico, el análisis de la información empírica nos permitió comprender la importancia del perfil etario y laboral en la explicación de la influencia diferencial de la cultura terapéutica y de autoayuda en las subjetividades de los trabajadores y en la cotidianidad de su vida laboral. Por tal razón, presentamos los resultados a través de tres perfiles; 1) Antiguos obreros convertidos en mandos medios 2) Trabajadores de base con mucha antigüedad en la empresa 3) Trabajadores de base jóvenes con reciente vinculación a la empresa.

A partir de estas entrevistas ahondamos en aspectos de las relaciones laborales, de las condiciones de trabajo, de la organización del proceso de trabajo, y, sobre todo, en las subjetividades de los trabajadores en relación con la cultura terapéutica y de autoayuda emitida en los programas de recursos humanos de la institución.

Respecto al control normativo del proceso trabajo, sabemos que se trata de un ámbito de la realidad que no debe ser pensado solo a partir de la cultura y de la subjetividad, sino que remite directamente a las prácticas. Ante la imposibilidad de “ver a los trabajadores trabajar”, buscamos reconstruir el impacto preciso de los componentes terapéuticos y de autoayuda de los programas de recursos humanos en el control del proceso de trabajo de manera retrospectiva, a partir de las entrevistas tanto a las gerencias como a los trabajadores, aunque sobre todo a partir del diálogo con estos últimos.

Por último, tuvimos la oportunidad de entrevistar a dos dirigentes sindicales. El primero de ellos es el organizador nacional del sindicato, actualmente dedicado en su totalidad a la actividad sindical. La conversación no solo versó sobre su experiencia particular como trabajador activo que fue hasta hace pocos meses, en relación con nuestro problema de investigación, sino también sobre los hallazgos y reflexiones alcanzadas hasta ese momento. Dicho diálogo nos permitió afinar nuestras valoraciones y conclusiones, así como concebir nuevas perspectivas de análisis. El segundo dirigente sindical ya se pensionó de la institución hace unos años, y con él conversamos sobre la historia de las relaciones laborales en la institución así como los cambios ocurridos a partir de la implantación del neoliberalismo a inicios de los años noventa.

En total, del Banco de la República entrevistamos a ocho personas. Dos mujeres representantes de la gerencia y del área de recursos humanos y ocho trabajadores hombres

y una trabajadora mujer; tres antiguos obreros ahora mandos medios, dos antiguos trabajadores de base, una trabajadora de base, un trabajador joven de reciente vinculación con la institución, un dirigente sindical con permiso sindical permanente y un dirigente sindical histórico actualmente pensionado. A continuación, presentamos una tabla en donde se muestran las entrevistas realizadas.

Tabla 2. Entrevistas realizadas al personal del Banco de la República

	Nombre⁶	Años en la institución	Profesión	Cargo	Dependencia
Gerencias y recursos humanos	Berta	15	Psicología	Subdirectora	Departamento de desarrollo humano y bienestar
	Ana	11	Trabajadora social	Profesional experto	Departamento de desarrollo humano y bienestar
Antiguos obreros ahora mandos medios	León	37	Ingeniero	Profesional especializado	Imprenta de billetes
	Carlos	30	Ingeniero	Profesional especializado	Imprenta de billetes
	Francisco	28	Ingeniero	Jefe de sección	Departamento de servicios administrativos
Trabajadores antiguos de base	Gregorio	28	Ingeniero	Profesional	Departamento de gestión de portafolios y cartera
	Vilma	25	Comunicadora social	Analista	Departamento red de bibliotecas
	Guillermo	33	Relaciones internacionales	Profesional junior	Departamento de servicios administrativos
Trabajadores jóvenes de base	David	7	Tecnólogo en mantenimiento	Auxiliar	Imprenta de billetes
Dirigente sindical con permiso sindical (hasta hace poco, trabajador antiguo de base)	Miguel	30	Administrador de empresas	Profesional junior	Departamento de servicios administrativos
Dirigente sindical, 20 de 33 años contó	Jorge	33 (pensionado hace unos)	Contador público		

⁶ Hemos cambiado los nombres de los informantes por seudónimos.

con permiso sindical		años del Banco)			
-----------------------------	--	-----------------	--	--	--

Para la presente investigación utilizamos la técnica de muestreo de bola de nieve o muestreo en cadena y también un muestreo intencional en la búsqueda de informantes expertos. Empecemos por este. A partir de un contacto en la empresa de consultoría que tiene el contrato de coaching para directivos en el Banco de la República contactamos a Berta, que dirige el Departamento de Desarrollo Humano y bienestar. Por Berta llegamos a Ana, que es consejera laboral de la institución y nos permitió construir un conocimiento - aun desde la perspectiva de las gerencias- pero más apegado a la cotidianidad laboral de la institución y al encuentro de los trabajadores con los programas de recursos humanos. Nos detuvimos ahí porque consideramos que ya habíamos construido la información necesaria para iniciar las entrevistas con trabajadores.

La bola de nieve la utilizamos con los trabajadores sindicalizados. A partir de la primera entrevista con León, contactamos después a Carlos y a David. Como en este punto ya veníamos encontrando la existencia de regularidades, pero también de matices teniendo en cuenta el perfil etario y laboral de los entrevistados, continuamos la bola de nieve, pero ajustándola para intentar entrevistar a trabajadores que hicieran parte de dichos perfiles que emergieron. Fue así como llegamos a Gregorio, a Guillermo, a Miguel y a Viviana. A Francisco (jefe de sección sindicalizado) y a Jorge (dirigente sindical pensionado) nos los remitieron en cuanto informantes expertos para discutir sobre los procesos de reestructuración productiva del Banco.

Respecto a la robustez de la investigación, consideramos que esta discusión puede plantearse en al menos dos vías. En primera medida, en si a partir del presente trabajo se puede hablar con propiedad de lo que ocurre en el Banco de manera general a propósito de nuestro problema de investigación. En este punto hay triunfos, pero también limitaciones. Respecto a lo primero, en las entrevistas a los trabajadores rápidamente llegamos al punto de saturación. Esto en el sentido preciso de que después de haber escuchado distintas perspectivas, con cada nueva entrevista dejaron de aparecer otros elementos radicalmente diferentes o que desafiaran nuestras interpretaciones y análisis. Y sí operamos bajo el supuesto de que a los fenómenos sociales y culturales les son inmanentes cierta regularidad, consideramos que esto no es menor. Además, a partir de la interpretación de lo construido en las entrevistas a trabajadores se hizo evidente que lo único común no era

la poca influencia de los recursos culturales terapéuticos y de autoayuda en sus subjetividades ni tampoco solamente el escepticismo de los trabajadores respecto al impacto duradero de estos programas de gestión humana en las prácticas específicas de trabajo, sino que también eran comunes las razones esgrimidas por los sujetos para dar cuenta de esta resistencia, razones que siempre remitían a realidades laborales que sí sabemos que son propias del conjunto de la institución y alcanzan a la mayoría de trabajadores; el fin de la pensión convencional, la escasa movilidad, la existencia de jefes despóticos, el incumplimiento de aspectos de la convención colectiva, etc.

Ahora bien, como sabemos, el criterio de saturación no está exento de polémicas de fondo. Puede ser que la bola de nieve nos llevara hacia una población sesgada que dejara por fuera a la diversidad de trabajadores del Banco, también es cierto que el punto de saturación es en cierta medida inalcanzable puesto que teniendo en cuenta la complejidad de la experiencia humana no habría ningún momento en el cual una búsqueda atenta dejara de encontrar elementos nuevos y relevantes sobre el tópico de estudio (Martinez-Salgado, 2011). Sin embargo, respondemos ante esto que este punto de saturación si fue alcanzado si de lo que se trata es de avanzar en soluciones y en abrir nuevos caminos de reflexión a propósito nuestro problema de investigación.

4.5 Construcción de indicadores

A continuación, expondremos la construcción de indicadores a partir de los conceptos ordenadores, con la cual se abordó la investigación empírica. Dicha operacionalización ha sido construida a partir de la revisión teórica y del estado de la cuestión que me ocupa. Este ejercicio obedece a la formulación metodológica que postula el uso crítico de la teoría, en vez de la formulación de hipótesis propia del método hipotético deductivo. Tanto los conceptos propuestos como sus dimensiones específicas se propusieron como una herramienta para “hacerle preguntas” a la realidad, mientras se mantuvo plena conciencia de la necesidad de estar atento durante el proceso de investigación a dimensiones emergentes que puede ser que no se hayan considerado en un primer momento.

Los conceptos ordenadores formulados obedecen a un área de las relaciones sociales específica, pertinente para el problema. Se trata del mundo de vida del trabajo, específicamente, la propia institución del Banco de la República. Tanto el concepto de

cultura de autoayuda, como el de subjetividad, como el del control del proceso de trabajo han sido elaborados en la investigación para dar cuenta específicamente de la articulación entre esos tres aspectos al nivel de realidad de la institución.

Tabla 3. Conceptos ordenadores y dimensiones

Concepto	Dimensiones	Indicadores
<p>Cultura terapéutica y de autoayuda orientada al mundo laboral: Aquella cultura -lo simbólico, el aspecto de sentido en la vida social- que se condensa en “textos culturales” específicos según la cual los sujetos deben emprender un camino de autotransformación terapéutica como forma privilegiada de resolver sus problemas. Es “orientada al mundo laboral” en la medida en que es utilizada por las gerencias de las empresas en el marco de programas de recursos humanos y/o en la medida que acompaña el discurso, la teoría y las políticas públicas de “emprendimiento”. Busca promover que los trabajadores se autocontrolen.</p>	Razones esgrimidas por las gerencias para su utilización y énfasis diferenciados de acuerdo a sí se trata de gerentes o de trabajadores	¿Qué esperan lograr las gerencias con la difusión de recursos culturales terapéuticos y de autoayuda?
	Significados históricamente acumulados	Prescripciones, consignas, técnicas que se ofrecen a los sujetos para transformarse a sí mismos
	Vehículos institucionales a través de los cuales se difunde esta cultura	Programas de recursos humanos específicos en los cuales el personal se encuentra con esta cultura (charlas periódicas, capacitaciones, consejería laboral, asesorías individuales de coaching, etc)
<p>Subjetividad: Proceso de construcción de significados para una situación concreta, a partir de códigos culturales históricamente acumulados, que operan en distintos campos subjetivos; el cognitivo, el ético, el estético, el razonamiento cotidiano. Admite la contradicción, la indeterminación, el carácter opaco o lúcido para el sujeto de las premisas que guían el proceso, así como la intensidad diferencial de dichas premisas. Se expresa en los discursos y en las prácticas, pero no se reduce ni a lo discursivo ni al carácter significativo de la práctica.</p>	Identidad individual	Narrativa biográfica (¿Cuál es la perspectiva desde la que narran los entrevistados su propia biografía?)
	Significados construidos en torno al trabajo	Sentidos cognitivos, éticos y emocionales de los trabajadores en relación a su vida laboral
	Entrecruzamiento de significados construidos en torno al trabajo con otros mundos de vida	¿Cómo articulan en el diálogo los trabajadores sus consideraciones respecto al trabajo con las propias de otros mundos de vida?
	Articulación entre las subjetividades de los trabajadores y la cultura terapéutica y de autoayuda a partir de su influencia específica en sus campos subjetivos (¿Apropiación de la cultura de la	-¿Qué opinión tienen los trabajadores respecto a su encuentro con la cultura de autoayuda? - ¿Para que consideran que les sirve en la práctica? / ¿Qué razonamientos construyen al

	autoayuda? ¿Re-significación de la misma? ¿Indiferencia?)	respecto en el marco de la entrevista? (cognitivo) - ¿Qué sentimientos y emociones les genera el encuentro con esa cultura en el contexto de su trabajo? / ¿Qué sentimientos y emociones les genera el diálogo a propósito de dicho encuentro en el marco de la entrevista? (emocional) -¿Qué sentidos éticos despierta en los trabajadores el encuentro con la cultura terapéutica y de autoayuda en el contexto de su trabajo? (ético)
<p>Control del proceso de trabajo (con énfasis en el control subjetivo o normativo): Proceso de subordinación de los trabajadores al capital, encaminado a convertir la fuerza de trabajo en trabajo. Dependiendo de la situación concreta puede devenir en consentimiento o resistencia, en conflicto o en cooperación. Es una construcción social en donde juegan presiones estructurales actuales, estructuras anteriores, relaciones laborales, culturas laborales y gerenciales así como interacciones cotidianas y las propias subjetividades de los sujetos involucrados. El control subjetivo sería aquel que busca apelar a la subjetividad de los trabajadores para lograr mayor compromiso, por tanto mayor productividad y mayores beneficios económicos.</p>	Tipo de control (despótico, técnico, burocrático, consensual)	Formas de organización y de control del trabajo, más allá de los programas de recursos humanos
	Dialéctica cooperación y resistencia	Formas específicas de resistencia subjetiva y objetiva
	Efectos de las articulaciones entre cultura terapéutica y de autoayuda y las subjetividades de los trabajadores en las prácticas concretas en la cotidianidad del trabajo	Significados construidos de parte de los trabajadores respecto al efecto de los recursos culturales terapéuticos y de autoayuda en las prácticas cotidianas de su trabajo (para reconstruir los efectos en las prácticas de manera retrospectiva)

4.6 Discusión sobre las técnicas: Entrevistas semi-estructuradas con espíritu autobiográfico para reconstruir las subjetividades y las prácticas

A continuación describimos las técnicas que hemos utilizado en el transcurso la investigación. Como es de esperarse, esta selección de las técnicas obedece a la operacionalización propuesta, así como a la intención de mantener una actitud de apertura

hacia la realidad que permita captar aspectos de la misma que no se hubieran formulado en un principio. Para analizar la cultura de autoayuda y para reconstruir las subjetividades y las prácticas –de manera retrospectiva- utilizamos la técnica de la entrevista semi-estructurada pero tomando prestado elementos del espíritu del enfoque autobiográfico.

Respecto a la entrevista, este énfasis en lo autobiográfico obedece a la naturaleza del problema de investigación. Como desarrollamos en el primer capítulo de la presente tesis, la cultura de autoayuda, en cuanto producto “popular” de la cultura terapéutica, puede llegar a transformar de manera radical la propia narrativa de los sujetos sobre su autobiografía. Por tal razón, analizar este aspecto se hace fundamental. Además, la conceptualización del relato vida tiene presente tanto el carácter social y no íntimo del relato construido como el hecho de que las voces de los sujetos están condicionadas al hablar por relaciones de poder. Estas dos ideas implican que es lícito utilizar el relato de vida para analizar el impacto de determinado producto cultural sobre la subjetividad así como su pertinencia para la sociología. Nos dice Chanfrault-Duchet:

“contemplar el enfoque biográfico como una regresión hacia lo individual y lo subjetivo es confundir el yo íntimo de la autobiografía con el yo social del relato de vida, y por tanto, no reconocer el status genérico del objeto producido; es afín de cuentas pasar por alto la especificidad de un procedimiento que postula la pertinencia sociológica de la singularidad” (Chanfrault-Duchet, 1988, pp 2)

Respecto al poder, Chanfrault-Duchet también critica, con base a la obra de Regine Robin, la idea de que el relato de vida implica una perspectiva de enunciación de los sujetos que se da al margen del poder y de los dispositivos sociales del lenguaje (Chanfrault-Duchet, 1988).

El autor también nos recuerda que los datos obtenidos mediante este enfoque se encuentran no en las respuestas a preguntas formuladas sino en la “organización narrativa que viene a estructurar lo vivido” (Chanfrault-Duchet, 1988). Ahora bien, también dice que el hecho de que se privilegie el relato del entrevistado no implica que se pierda el papel del investigador, pues este “cataliza la rememoración, reanima el diálogo e impone precisiones” (Chanfrault-Duchet, 1988, pp 15).

Mauricio Catani, al tratar la relación entre memoria como registro y recuerdo como rememoración también nos señala un elemento importante del carácter social del relato autobiográfico. Lo que cuenta el entrevistado siempre está constituido en parte por reinterpretaciones de lo que en otro momento su memoria registró. Nos dice Catani: “Estas reinterpretaciones, que no son “sesgos” más que en el lenguaje del cálculo matemático, son en ciencias sociales la marca misma de la cultura: es la configuración local y datada de las representaciones y de las ideas que produce esas selecciones y esas elecciones. Suscitarlas, saberlas reconocer, circunscribirlas cuando haga falta por otras formas archivísticas de “memoria” es, propiamente hablando, la tarea primordial del investigador (...) que haya elegido trabajar con materiales biográficos orales” (Catani, SF, pp 161-162)

Recapitulando, el reconocimiento de estos dos hechos propios de la técnica – el carácter social del yo que se expresa en el relato, y la certeza de que se encuentra mediado por relaciones de poder-, sumado a la idea constatada de que la cultura de autoayuda, en tanto producto “popular” de la cultura terapéutica, puede llegar a transformar de manera radical la manera como las personas comprenden su propia biografía legitima la pertinencia de dicha técnica para la presente investigación.

Ahora bien, por cuestiones de disponibilidad y de la necesidad de orientar la conversación con los sujetos entrevistados en función de una reconstrucción específica de aspectos de su relación con la autoayuda, de sus propias subjetividades, y del control del proceso de trabajo, en vez de demandar de los sujetos un relato de vida, lo que nos propusimos fue incorporar un momento autobiográfico en el marco de entrevistas semi estructuradas encaminadas a captar las distintas dimensiones a partir de los conceptos ordenadores reconstruidos. Es decir, llevamos un cuestionario que se modificaba en función del diálogo y en el marco de la cual se permitía y se fomentaba que el informante reflexionara de manera abierta sobre determinados temas (Reguillo, 1998).

A continuación, discutimos la manera como abordamos las entrevistas en nuestra investigación de manera general. Para empezar, recapitulamos a continuación las tres ideas básicas que tomamos de la hermenéutica en relación con el problema de la interpretación, que ya hemos discutido más arriba. En primer lugar, siempre tuvimos en cuenta que nuestras propias interpretaciones de lo dicho por los sujetos se construyeron con base a lo ya previamente interpretado por ellos en su práctica social cotidiana, que en

principio nos es ajena y de alguna manera debíamos conocer. En segundo lugar, nuestras interpretaciones fueron operaciones constructivas que implicaron la selección, la reconstrucción y la imputación de sentidos entre otros muchos posibles. Pero no fueron arbitrarias, pues en su construcción no nos limitábamos a lo dicho por los sujetos sino a su vinculación con objetivaciones de otra índole, como las realidades laborales de carácter estructural que aparecían en las diversas entrevistas. En tercer lugar -y en relación con lo anterior- nos cuidamos de que la empatía por los trabajadores no implicara sin que nos lo propusiéramos un afán de lograr una coincidencia plena con sus puntos de vista. En términos de Giménez se trató de combinar dialécticamente “la participación distanciada” - que como hemos dicho enfatiza el momento de la empatía- con el “distanciamiento participante”, que subraya el momento de alteridad con respecto a los investigados y que es una condición esencial de la comprensión cultural pues es lo que permite un “momento crítico” al tiempo que se deja espacio para la explicación (Giménez, 2016, p 295).

En la práctica, seguir estas prescripciones implicó que asumiéramos determinada actitud metodológica. Como nos propone Rossana Reguillo, actuamos como “forasteros”. Es decir, de la misma manera en que el forastero de Schultz procura interpretar el esquema cultural de un grupo social al cual se acerca, para así orientarse dentro de él, en la investigación y específicamente durante las entrevistas asumimos que el mundo que empezábamos a investigar no era: 1) un dato dado coherente, sino que debíamos reconstruir y aprender las coherencias implícitas 2) Es solo parcialmente claro, pues la naturalidad con la que los sujetos actúan en ocasiones ocultan los significados y el sentido 3) Es contradictorio, y en ese sentido las contradicciones entre las prácticas específicas y lo que los sujetos dicen no es indicio de “mentira”, sino una evidencia del carácter básicamente contradictorio de la vida social (Reguillo, 1998).

En la práctica esta actitud metodológica implicó preguntar -en un inicio- una y otra vez preguntas que aparecían como “obvias” para los sujetos entrevistados, pero que eran fundamentales para cerciorarnos de que íbamos por buen camino en el proceso de “conocer cómo funcionaba el mundo” que pretendíamos interpretar. También implicó que, incluso cuando ya estaba avanzado el trabajo de campo, siguiéramos requiriendo aclaraciones, profundizaciones, llamados a la claridad e incluso que en ocasiones preguntáramos si nuestra comprensión de lo dicho les parecía certera. En algunas oportunidades, y siempre al final de las entrevistas, pusimos a discusión con los informantes

nuestras propias interpretaciones de mayor alcance que referían a nuestro problema de investigación con el ánimo de suscitar una reflexión que pudiera enriquecer la interacción y también la reflexión teórica y empírica.

Debemos, para terminar, relatar una experiencia y una reflexión respecto a la realización de las entrevistas que introduce un matiz respecto a la actitud asumida de “forastero” y también a la “empatía” sentida y expresada de nuestra parte hacia los informantes. Estos dos elementos difirieron sustancialmente cuando los informantes eran la gerente y la consejera laboral de la institución, por un lado, y los trabajadores sindicalizados, del otro. Esta diferencia es interesante, porque nos habla de la necesidad de modificar actitudes con relación a la realización de entrevistas en una empresa a partir de las posiciones heterogéneas que ocupan los informantes en la jerarquía de la institución. A partir de la experiencia de las entrevistas exploratorias realizadas a gerentes de otras empresas distintas al Banco de la República, rápidamente nos dimos cuenta de la necesidad de construir un “papel” -en el sentido dramático- que legitimara nuestra investigación a sus ojos. Esto con el fin de poder construir la mejor información posible. De manera específica, frente a las gerencias y al área de recursos humanos, nos presentamos como interesados en realizar una investigación sobre “las formas como los programas de recursos humanos se enfocan en construir felicidad y bienestar en el trabajo para el personal”. Manifestar empatía por su función dentro de la institución fue una de las condiciones de posibilidad de que hubiera disposición de su parte para hablar de manera detallada sobre los temas que nos interesaban.

El resultado fue un discurso con un carácter muy estructurado, que aunque tenía la desventaja de parecer no estar abierto a la realidad de las contradicciones y contingencias propias de la cotidianidad laboral, fue de especial utilidad para nosotros a la luz de lo que buscábamos reconstruir con estas entrevistas; los razonamientos, las motivaciones, los resultados esperados y los significados específicos terapéuticos y de autoayuda que se difunden en la institución a partir de distintos programas del área de recursos humanos. Estos elementos específicos -que es lo que buscábamos- vinieron en el marco de un relato idílico de como consideran las gerencias que es la realidad laboral dentro de la institución. Esta “limitación” de lo expresado, lejos de indicar una limitación para la reflexión, se constituyó para nosotros como un dato hermenéutico rico que no esperábamos en un primer momento. Por último, la actitud de “forastero”, que mantuvimos, debió combinarse con una

demostración de nuestra parte de “conocimiento” respecto al tema tratado, de que había una especie de “lenguaje común” que aceptábamos ambas partes.

Para el caso de los trabajadores, las cosas se desarrollaron de manera bastante diferente. Aunque nos cuidamos de no explicitar nuestro problema de investigación, no hubo necesidad de construir un “papel” como en el caso de las gerencias. Les manifestamos nuestra intención de conocer sus experiencias a propósito de los programas de recursos humanos de la empresa y la incidencia que esto hubiera podido tener en la vida cotidiana de la institución. Las entrevistas tuvieron un tono muy distinto; ya no era el discurso estructurado de las gerencias que por momentos parecía diseñado de antemano -y que sin duda lo estaba, en alguna medida- sino una exposición que se enriquecía a medida que pasaban los minutos, y que en muchas ocasiones volvía sobre sí misma para tratar asuntos que se consideraban irresueltos.

Nos parece interesante echar luz sobre una generalidad en las entrevistas a los trabajadores; en varias ocasiones, los trabajadores volvían a responder preguntas que en un primer momento habían quedado inconclusas. Casi siempre lo que había “faltado” en un primer momento era determinada experiencia emocional asociada a la respuesta, como si al principio no hubiera habido suficiente confianza para revelar algo considerado como “íntimo”. Sin embargo, el propio transcurrir de la entrevista fungía como condición de posibilidad para que pudiera ocurrir lo que interpretamos como “arranques de sinceridad”, ya fuese para revelar las emociones o sentimientos que se habían ocultado o simplemente no habían emergido en la respuesta inicial o para decir algo que se podría considerar como “brusco”. Consideramos que el carácter “íntimo” que por momentos cobraron algunas entrevistas se conecta directamente con el tema de nuestra investigación. Después de todo, en la medida en que los programas de recursos humanos buscan -como veremos- una modificación de la experiencia emocional, hablar a profundidad de las relaciones con dichos programas en el marco general de su vida en el trabajo hizo que por momentos las entrevistas se constituyeran como espacios para desahogarse. Para decir cosas que quien sabe en qué otra ocasión podrían haber sido dichas.

5. Capítulo analítico: Cultura de autoayuda, subjetividades y control del proceso de trabajo en el Banco de la República de Colombia

5.1 Introducción

En el presente capítulo, presentamos el análisis realizado a partir de la información construida en la investigación empírica. En el primer apartado comenzamos con el análisis a propósito de la cultura terapéutica y de autoayuda orientada al mundo del trabajo en dos niveles de realidad diferenciados.

En primera medida, realizamos una exposición general de los significados y prescripciones de esta cultura en relación con las problemáticas contemporáneas del mundo del trabajo, con especial énfasis en la manera como esta cultura pretende ser utilizada por las gerencias en el contexto colombiano.

En un segundo momento, describimos los significados, las razones esgrimidas y los vehículos institucionales de la cultura terapéutica y de autoayuda inscritos en los programas de recursos humanos de la institución.

En un tercer apartado presentamos un breve análisis sobre la implementación en el Banco del enfoque de formación por competencias y su articulación con el control del proceso de trabajo, con el ánimo de dar cuenta del contexto más amplio de la empresa en el que se inscribe nuestro problema de investigación.

Después, pasamos a exponer la reconstrucción de las subjetividades de los trabajadores entrevistados. Dado que encontramos regularidades en las configuraciones subjetivas presentadas de acuerdo con la posición jerárquica que ocupan en la institución, así como debido a su antigüedad en la institución, presentamos el análisis de este ámbito a partir de tres perfiles; antiguos trabajadores ahora convertidos en mandos medios de la institución, trabajadores antiguos que permanecen sin personas a su cargo y trabajadores jóvenes de reciente vinculación.

En el siguiente apartado indagamos por el impacto real que ha tenido este encuentro entre la cultura terapéutica y de autoayuda con las subjetividades de los trabajadores en el control del proceso de trabajo. Ha sido a partir de las entrevistas con los sujetos que hemos pretendido – de manera retrospectiva- reconstruir las prácticas concretas más allá de la mera reflexión sobre la relación entre la cultura y la subjetividad.

Igualmente, en este apartado, describimos a profundidad los aspectos pertinentes de las relaciones laborales dentro de la institución que son fuentes de descontento para los trabajadores. Esto es pertinente porque permite dar cuenta de dos realidades entrelazadas; cuáles son las fuentes objetivas del malestar de los trabajadores que las gerencias esperan ver mitigadas en su impacto subjetivo a partir de los programas de recursos humanos y al tiempo cuales son las realidades objetivas que siguen influyendo y siendo significativas en los sujetos de manera tal que el control subjetivo que pueda lograr la gerencia será siempre parcial y dificultoso. Para cerrar el capítulo, reflexionamos sobre la aparente contradicción entre la existencia de un control subjetivo ineficiente de parte de las gerencias y las dificultades ante las que se enfrenta el sindicato para movilizar a sus bases.

5.2 El discurso del emprendimiento y formas de trabajo “autónomo”: teoría y ejemplos empíricos

Buena parte de la cultura de autoayuda orientada a la vida laboral y económica de los sujetos versa sobre el emprendimiento ¿Que es la cultura del emprendimiento, porque la ubicamos dentro del dominio de la autoayuda y cuál podría ser su relación con diferentes formas de trabajo “autónomo”?

Respecto a lo primero, Camilo Guevara - en su tesis de maestría sobre el emprendimiento en Bogotá - cita una frase de la literatura mainstream de esa ideología para ilustrar cómo se trata de un proyecto de capitalismo que pretende abarcar diferentes niveles de la realidad: “El emprendimiento es una actitud de las personas, una cultura, una capacidad central de las empresas y una característica del entorno competitivo en las ciudades y los países” (GEM, 2010-211, pág. 9) Es necesario entonces comprender estos distintos niveles que pretende plantear la cosmovisión emprendista “ (Guevara, 2013,52).

Nos interesa especialmente comprender al emprendimiento como “actitud de las personas” y como “cultura”. A propósito, continúa Guevara comentando un fragmento de la literatura de dicha doctrina: “El emprendedor “es aquel que a partir de la identificación de una

oportunidad decide aprovecharla poniendo toda su capacidad al servicio de la nueva aventura, buscando, encontrando y organizando los recursos técnicos, humanos y de capital para poner en marcha su ejecución” (Timmons, 2001). No obstante, para llevar a cabo esta tarea son necesarios factores motivacionales, características personales, físicas, intelectuales y competencias generales” (Guevara, 2013, 61).

Como es evidente, el emprendedor es caracterizado como una figura de propiedades sobresalientes. En otros textos, se habla de la existencia de un supuesto “método del emprendimiento” análogo al “método científico” que revolucionará el mundo tanto como lo hizo en su momento la ciencia o la idea de la democracia, en la medida -claro- que se difunda. Además, permitirá desarrollar el potencial infinito de los seres humanos (Sarasvathy, Venkataraman, 2010).

Si hilamos los elementos anteriores podemos comprender el aspecto central de esta cultura: Los emprendedores son identificados con los empresarios⁷, esta vinculación se fundamenta en que las características del emprendedor corresponden en su espíritu a la definición de empresario de Schumpeter como innovador de mercados, productos y procesos. La trascendencia de esto es que ser empresario se vuelve en las interpretaciones más radicales de este discurso un asunto de auto-transformación y de disposición subjetiva⁸.

La idea de Saravasvahty y Venkatamaran de que “cualquiera” puede ser emprendedor si aprende el método, sumado a su idea de que el emprendimiento debe dejar de ser solo económico para convertirse en una filosofía que dirija la “innovación social” y el desarrollo humano (Sarasvathy, Venkataraman, 2010) no solo es evidencia del subjetivismo en la conceptualización del empresario, sino que acerca el emprendimiento a la autoayuda de manera bastante directa.

⁷ Incluso si se distingue el uno del otro, la identificación persiste en lo fundamental. El emprendedor sería el empresario en sus inicios, o simplemente el empresario que es innovador, socialmente responsable, “bueno”, etc.

⁸ Vale la pena hacer una precisión. El discurso del emprendimiento, como se decía más arriba, no solo le asigna un papel a los sujetos. También le asigna un papel al Estado, a las Universidades, al sector financiero, etc.

Guevara en su tesis es consciente de esta cercanía, nos dice: “La cultura emprendedora se difumina rápidamente al absorber o integrar otros discursos con los cuales comparte los códigos culturales de la ciudad por proyectos (*Coaching, New Age y psicología positiva entre otras*)” (Guevara, 2013, 60). El coaching y la psicología positiva son corrientes de autoayuda, y la New Age es uno de los discursos legitimadores más importantes de las distintas corrientes existentes. La “ciudad por proyectos” es el nombre que le dan Boltansky y Chiapello - en su obra “El Nuevo Espíritu del Capitalismo”- a la reivindicación de la *movilidad* como nuevo valor social apreciado. Nos dice Guevara: “Las justificaciones del capitalismo en red, descansan principalmente en la ciudad por proyectos. Un tipo de ciudad, que al igual que sus predecesoras, moviliza un nuevo modelo de evaluación de las personas puesto que recurre a un “nuevo sentido común de justicia”. En esta ciudad, la grandeza se mide por la movilidad; es decir por la capacidad de conectarse y desconectarse de los proyectos que se tienen en el horizonte, proyectos que por definición son temporales” (Guevara, 2013, 60).

Debemos tener presente que nos encontramos ante una cultura -la del emprendimiento- que se expresa en productos muy distintos. Tanto los textos que comenta Guevara como el referente al “método del emprendimiento” son producciones de carácter académico. Pero la producción académica solo es una pequeñísima parte de esta cultura. Además de los libros de autoayuda-emprendimiento, tenemos blockbusters hollywoodenses sin duda diseñados para servir como películas de autoayuda emprendedora como “En Búsqueda de la Felicidad” con Will Smith. También la saga del boxeador Rocky Balboa, que si bien expresa de manera más general la ética estadounidense del self-made man, es usada contemporáneamente como autoayuda de emprendimiento en conferencias motivacionales. Por último tenemos el ejemplo de Donald Trump, cuyo reconocimiento por parte de la sociedad estadounidense no se entiende sino se recuerda que se convirtió en una estrella televisiva a partir de ser anfitrión del reality-show de emprendedores “El Aprendiz” y que el mismo aparece como autor de libros de autoayuda de emprendimiento como “Queremos que seas rico”, “El toque de Midas: Porque algunos empresarios se hacen ricos pero la mayoría no” y “Piensa en grande y pateas traseros en los negocios y la vida”.

Recapitulando, la concepción emprendedora del empresario es subjetivista en dos sentidos: porque piensa a un sujeto empresarial capaz de vencer adversidades sin mayor

condicionamiento de estructuras y porque en la propia definición de lo que es ser empresario se resaltan aspectos de la subjetividad.

¿Cómo se relaciona esto con las diferentes formas de trabajo “autónomo”? Esta concepción subjetivista del ser empresario “abre la puerta” a que se designe o incluso a que los trabajadores se auto-designen como “emprendedores”. A modo de ejemplo; lidiar con la precariedad laboral podría ser interpretado como lidiar con las adversidades propias de la vida empresarial. Si la precariedad laboral se relaciona al menos en parte con la transferencia de riesgos del capital hacia el trabajo ¿Cómo hablar de precariedad laboral si todos “somos” emprendedores o empresarios y por tanto nuestros padecimientos pueden ser interpretados como las vicisitudes propias de la vida empresarial?

Sergio Bologna, en el prefacio de su libro sobre lo que él denomina “trabajo autónomo” y “trabajo cognitivo”, plantea una inquietud de conocimiento que compartimos plenamente: debemos “Entender qué sucede en la mente de la gente cuando trabaja en condiciones de autonomía formal pero de sustancial subalternidad”. (Bologna, 2006, 5).

Es precisamente esta sustancial subalternidad la que se podría ver “estilizada” por el auge de la cultura del emprendimiento. Esta estilización puede que no se logre en la situación concreta, pero sin duda es la prescripción fundamental de esta corriente cultural. Esta podría servir como como discurso legitimador de la deslaboralización, modalidad de la subcontratación que refiere a cuando una relación laboral deviene en mercantil estrictamente (De la Garza, 2012). Según Carlos Reynoso Castillo, abogado laboralista: “Una de las modalidades en que se ha venido manifestando la deslaboralización ha sido lo que se ha dado en llamar el encubrimiento de las relaciones laborales (...) Algunas de esas modalidades encubridoras son precisamente las siguientes: las agencias de empleo, el trabajo a domicilio, trabajadores bajo el régimen de honorarios y las contrataciones temporales” (Reynoso Castillo,2000,3).

Pero las “condiciones de autonomía formal pero de sustancial subalternidad”, en donde juegue un papel la cultura del emprendimiento, no tienen que ser necesariamente situaciones de deslaboralización “pura”, sino que podrían ser -entre muchas otras formas- de subcontratación subordinante o de ahogamiento crediticio. Con respecto a los créditos, nos habla Guevara de la importancia de los micro-créditos en el marco del proyecto

emprenderista: “La flexibilidad crediticia consiste en la reducción de garantías y condiciones que se piden para otorgar un préstamo en los bancos tradicionales, pero también en la explosión de los microcréditos y “bancos para pobres” con los cuales se financian “proyectos productivos”. Este es uno de los elementos centrales de acceso financiero en el mundo emprendedorista. Sin embargo, este tipo de micro finanzas suelen estar atravesadas por unas altas tasas de interés, dado los altos riesgos de inversión, por la alta probabilidad de fracaso” (Guevara, 2013, 58)

A continuación, pasamos a dibujar algunos rasgos empíricos de este fenómeno en Colombia y a analizar brevemente algunos fragmentos de los libros de autoayuda “clásicos” del emprendimiento.

Camilo Guevara nos dice lo siguiente a propósito del emprendimiento en Colombia: “Este discurso ha tenido varios caminos de llegada en Colombia. Lo anteceden algunos de los programas para el desarrollo de la microempresa, sin embargo, es desde 2002 que hay un impulso con la ley 789 de 2009 y la 1014 de 2006 (de fomento a la cultura del emprendimiento). Prueba de ello es que en Colombia la Tasa de Emprendimiento Activo se mantiene alrededor del 22 por ciento. Por ejemplo, de 3'220.260 habitantes que tiene su capital con edad entre 18 y 64 años, 669.492 se encontraban inmersos en nuevas actividades emprendedoras durante los últimos 42 meses –desde que se iniciaron los estudios (2006)–, indicador que ubica al país de manera constante, en un comparativo mundial realizado durante los últimos años, dentro de los 10 países con mayor tasa de “emprendedores”. (Guevara, 2016)

Efectivamente, Colombia es uno de los países con mayor cantidad de iniciativas de emprendimiento del mundo. Y si bien en muchos casos se trata de pequeños y medianos empresarios que “emprenden” en el sentido de crear nuevas empresas, en muchos otros se trata de formas de trabajo propietario, auto-empleo y en general de “trabajo por cuenta propia” cuyos rasgos de precariedad son estilizados a partir de la cultura del emprendimiento.

Guevara, en otro artículo sobre el mismo tema, nos cuenta a propósito de un estudio encaminado a evaluar el programa público de fomento del emprendimiento en la ciudad de Bogotá, que una de las conclusiones principales fue que aunque el programa logra su

objetivo de afianzar los fundamentos teóricos en la formación sobre emprendimiento y desarrollo empresarial - a través de preparación, asesoría y motivación - estos servicios no cumplen con las expectativas de la mayoría de los beneficiarios (Guevara, 2016).

Ahora bien, como hemos dicho reiteradamente, la relación entre cultura terapéutica y de autoayuda con la vida laboral y económica contemporánea no se agota en la estilización y legitimación del “emprendimiento”, sino que también abarca la realidad del trabajo asalariado, ya sea en contextos marcados por la relación entre capital y trabajo, como en instituciones públicas estructuradas a partir del trabajo asalariado. Tal es el caso específico del Banco de la República de Colombia. A continuación, destacamos los rasgos principales de esta cultura en dichos contextos, antes de entrar directamente al análisis del estudio de caso.

5.3 La “ética comunicativa como espíritu de la empresa”: teoría y ejemplos empíricos

Según Eva Illouz, literata y socióloga marxista estudiosa del impacto del capitalismo sobre la esfera cultural, la literatura y la cultura de autoayuda como elemento de la cultura organizacional en las empresas estadounidenses ha ayudado a construir “la ética comunicativa como el espíritu de la empresa” (Illouz, 2010, 119). Nos dice la autora: “Este modelo explica *el conflicto y los problemas como resultado de una comunicación emocional y lingüística imperfecta*; a la inversa, considera que la comunicación lingüística y emocional adecuada es la llave para lograr relaciones sociales deseables” (2010,119). Y también nos explica de qué manera la autoayuda apuntala dicho modelo: “La literatura de autoayuda acerca de la administración exitosa *requiere incesantemente que uno se examine a sí mismo como si lo hiciera a través de los ojos de otro*, sugiriendo así que uno adopta el punto de vista del otro para incrementar las propias posibilidades de éxito” (2010,121).

Estos fragmentos evidencian de manera clara como al interior de las empresas estadounidenses (aquellas estudiadas por Illouz) la autoayuda ha sido utilizada en el marco de las pretensiones gerenciales de expulsar el conflicto antagónico del mundo del trabajo y de instaurar dinámicas de auto-control (no en el sentido de autogestión, sino de auto-disciplinamiento) que recuerdan a las objetivos de las transformaciones toyotistas. Nos dice De la Garza que en la propuesta toyotista el énfasis “se trataría sobre todo de un cambio en las relaciones sociales en los procesos de producción al generarse un trabajador

participativo, involucrado, polivalente, recapitado y sobre todo identificado con la empresa. Es decir, el punto central del toyotismo es la nueva cultura laboral.” (De la Garza, 2006, 9)

A continuación, a partir de la revisión de algunos artículos de prensa colombiana, pretendemos mostrar algunos ejemplos empíricos de cuál es el tipo de cultura de autoayuda que las gerencias pretenden utilizar para establecer lo que Illouz denomina una “ética comunicativa como espíritu de la empresa”. Esta revisión es bastante útil porque debido a su carácter fundamentalmente apologético, nos permite comprender de mejor manera que es lo que las gerencias pretenden lograr con la implementación de estos programas de cambio cultural.

Tomemos como primer ejemplo el uso de la meditación Mindfulness. Ilustraremos este punto a partir de un artículo periodístico de la Revista Semana (el semanario de temas políticos y de actualidad más importante de Colombia). Se trata de un tipo de meditación, construida a partir de la traducción psicológica de técnicas del budismo zen, encaminado a disminuir el estrés en el trabajo. Dice la Revista Semana:

“Si se pudiera entrar en la mente de una persona se oiría un gran bullicio provocado por el constante bombardeo de imágenes, pensamientos, ideas, comentarios y estímulos sensoriales. Hay tanto que ver, pensar y hacer que este órgano difícilmente puede enfocarse en una cosa a la vez. La llegada de tecnologías que facilitan la vida pero son muy intrusivas, ha contribuido a fragmentar su atención. *La consecuencia de todo ello es cansancio, estrés y poca productividad. En medio de ese entorno caótico, la meditación tipo Mindfulness se ha perfilado como el antídoto perfecto para acallar ese ruido y ofrecer a las personas mayor bienestar físico y felicidad.* “ (Revista Semana, 2015)

El artículo publicita una empresa colombiana que se dedica de ofrecer cursos de este tipo de meditación a individuos y a empresas. Se trata de uno de los ejemplos más comunes de técnicas de autoayuda orientadas en las empresas explícitamente por las gerencias.

También resalta la doctrina de la “inteligencia emocional”, encaminada a mejorar las habilidades de comunicación y a disminuir los conflictos dentro del trabajo. En un artículo de la Revista Dinero, que es la versión colombiana del Wall Street Journal, se dice:

“Trabajadores felices, hacen empresas más rentables y exitosas: No existen fórmulas para alcanzar la felicidad, *sin embargo las empresas que no invierten en esta cultura pierden billones de dólares al año*, revela Sunny Grosso, la Coach de la felicidad en el trabajo que visitó Colombia.” (Revista Dinero, 2016).

La inversión en esta cultura de la “felicidad” pasa por el uso del coaching, método que consiste en el “entrenamiento” a una persona o grupo de personas de parte de un “coach”, con el objetivo de cumplir una serie de metas o desarrollar un conjunto de habilidades específicas. En otro artículo de la revista colombiana Portafolio, leemos: “las sesiones de coaching han ido más allá, pasando del plano personal al laboral, de hecho, han sido creadas organizaciones legalmente constituidas para abarcar este segmento dentro del mercado, el del coaching empresarial. Estas firmas son contactadas por compañías que desean fomentar al interior de sus colaboradores, el espíritu de trabajo en equipo, la comunicación y potenciar al máximo las habilidades, así como mejorar debilidades de los trabajadores.” (2016)

Barbara Ehrenreich, nos cuenta que el boom del pensamiento positivo en el mundo empresarial estadounidense desde la década de los setenta se explica como una forma innovadora y barata de las multinacionales para subirle la moral a sus empleados, desmoralizados por los despidos masivos. De igual manera relata cómo el sector de los coaches o entrenadores le debe su enorme crecimiento en la década de 1990 al fin del empleo vitalicio (2011).

Para el caso colombiano, la evidencia indica que la preocupación por el bienestar como factor de productividad por parte de las patronales permanece siendo un proyecto de aumento de la felicidad y del compromiso en el trabajo en el marco de situaciones laborales precarias que no se buscan modificar, y que en ocasiones son ocasionadas por la propia patronal. A propósito de esto, podemos leer en el mismo artículo de la revista Portafolio la declaración de la fundadora de una empresa colombiana de coaching empresarial: “el coaching busca apoyar a las personas en cualquier tipo de pérdida o duelo que puede llegar a ser por muerte, enfermedad, divorcio, pérdida de trabajo, cambios organizacionales, robo, secuestro, entre otros” (2016). Que se admita que las situaciones laborales en las cuales los coaches están llamados a intervenir son análogas a la muerte de un ser querido o al secuestro es un reconocimiento de que el conjunto del esfuerzo de las patronales va dirigido

a transformar la manera como los trabajadores perciben situaciones difíciles y no las causas sociales, organizacionales o económicas de dicho malestar subjetivo.

5.4 La cultura terapéutica y de autoayuda en los programas de recursos humanos del Banco de la República

El Banco de la República es gobernado por una junta directiva que designa una gerencia general. Por debajo de esta hay una gerencia técnica y una ejecutiva, además de una subgerencia general de servicios corporativos que se encuentra al mismo nivel jerárquico que las dos anteriores. Por debajo de estas tres instancias hay 12 subgerencias o direcciones, que a su vez gobiernan 48 departamentos o unidades⁹.

Centrémonos en desglosar la parte del organigrama que nos compete directamente. Bajo el mando de la subgerencia general de servicios corporativos, se encuentra la Dirección General de Gestión Humana. De acuerdo con el documento de Descripción de funciones por dependencias, la función de dicha Dirección va en dos vías: 1) “Orientar la aplicación del régimen laboral individual y colectivo, de acuerdo con la ley, los estatutos y demás reglamentaciones” y 2) “Coordinar y dirigir la administración del talento humano en el Banco y proponer políticas que propendan por una cultura organizacional que motive a los empleados a desarrollar su máximo potencial”. Es en el marco de esta segunda función donde se comprenden los programas específicos en los que hemos centrado nuestra atención.

Por debajo de esta Dirección general se encuentran dos departamentos. El Departamento de servicios de gestión humana se encarga de la aplicación del régimen laboral individual y colectivo y de administrar los servicios relacionados con nómina, pensiones, prestaciones, beneficios de empleados y pensionados, historias y certificaciones laborales.

Por otra parte, es el Departamento de Desarrollo Humano y Bienestar el que se encarga de viabilizar la función de la dirección general de gestión humana que nos incumbe. Esto, a través de dos funciones más específicas: 1) “Administrar el talento humano en lo relacionado con la selección, vinculación, compensación y beneficios, desempeño,

⁹ El organigrama completo del Banco de la República se puede consultar aquí: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/organigrama.pdf>

formación y desarrollo, bienestar, seguridad y salud en el trabajo.” y 2) “Propender por un ambiente de trabajo sano y productivo en el banco”.

Es en el marco de esta dependencia es que se formulan los programas de cambio cultural y subjetivo para el conjunto de los empleados de la organización. Es a través de los programas específicos de recursos humanos formulados por esta dependencia que tanto gerentes como trabajadores entran en contacto con la cultura terapéutica y de autoayuda, aunque no de las mismas maneras, y con más intensidad para los cargos directivos.

Este apartado ha sido construido a partir de dos entrevistas. La primera realizada a Berta, subdirectora del Departamento de desarrollo y bienestar, y la segunda realizada a Ana, consejera laboral de la institución.

A continuación, a partir del relato de Berta pretendemos mostrar de qué manera y con qué objetivos se utiliza el coaching en el Banco, especialmente en el nivel directivo. Después, explicaremos la perspectiva de la gerencia a propósito del uso de recursos terapéuticos y de autoayuda sobre las y los trabajadores de la institución.

El Banco contrata con una empresa el servicio de coaching para a todos los miembros de la institución que tengan a su cargo grupos de trabajadores. El uso de este recurso para para ejecutivos tiene casi 15 años en la institución, y es contemporáneo a la implantación de un modelo de desarrollo por competencias. Es entendido como parte de la formación en liderazgo, pero de manera tal que se vaya más allá de los cursos en general y se tengan en cuenta las particularidades individuales. Nos dice Berta que con el coaching: “se ofrece un acercamiento a las diferencias individuales, para ir más a la medida, a diferencia de los cursos de formación en general que ofrece el banco para el desarrollo de líderes. Entonces el coaching apunta a un tema tanto de reflexión individual como de habilitación en el desarrollo de competencias.” (Berta, Comunicación personal, 5 de octubre de 2017).

Ante la el interrogante sobre si esa preocupación por el desarrollo de competencias estaba limitada a la dirección o si atravesaba a todo el personal, su respuesta fue la siguiente: “Para todos los colaboradores, pero para nosotros los cargos de liderazgo especialmente pues son la esencia del desarrollo, porque sí el líder está bien, su equipo está bien.” (Berta, Comunicación personal, 5 de octubre de 2017).

El coaching ejecutivo está destinado para todos los nuevos directivos que entren a la institución, para aquellos que tengan alguna situación crítica con su equipo de trabajo, para aquellos que estén atravesando cambios en sus funciones e incluso por solicitud del participante. La decisión de enviar a un gerente a coaching, en los casos en que se reprueba alguno de sus comportamientos, pasa por la medición del clima laboral que se realiza en la empresa periódicamente. Si alguno de los indicadores de “clima laboral” que refieren al liderazgo tiene resultados negativos (estas son apoyo de jefe, claridad organizacional, trato interpersonal y coherencia) se envía al gerente a coaching.

Los objetivos que manifiestan las altas direcciones de la empresa, a través de pasar ellos mismos y orientar al conjunto de las gerencias a pasar por procesos de coaching -en la forma de asesorías individuales- en un momento u otro de su trayectoria profesional es mejorar “las competencias comunicacionales”. En esto hay una consonancia plena con la literatura teórica y empírica presentada a lo largo de la tesis; el déficit de habilidades comunicativas es interpretado como la génesis última de los problemas de productividad y de “clima” en las empresas.

Nos dice Berta: “Casi de los mayores generadores de inconvenientes está la comunicación. La comunicación es la fundamental. Lo vemos presente en todos los procesos. Es que no me dijo con claridad, es que hubo un cambio, pero yo no supe como impactaba eso mi trabajo. Es que no me saludó, o sea, pasan por la comunicación. Y eso es lo que genera y perpetúa los problemas. Y muchas veces, si el líder no es consciente, pues sigue haciendo lo mismo, y sigue obteniendo los mismos resultados.” (Berta, Comunicación personal, 5 de octubre de 2017).

Sobre las resistencias de los miembros de la gerencia a pasar por este proceso dijo Berta:

“Sí, siempre hay resistencias, porque a veces la gente dice ¿Qué pasó? ¿Tengo problemas? Se asustan. O en otras dicen, Pero cómo así, yo porque tengo que ir a eso, yo estoy bien. Y en otras ocasiones la gente cuando va dice Muchas gracias, entiendo que esto es un regalo para mí. Y ese es el posicionamiento positivo que tiene el coaching en el banco. Es una estrategia de las más valoradas que tenemos y de las más solicitadas por la alta dirección.”. (Brenda, Comunicación personal, 5 de octubre de 2017).

Otro elemento significativo del proceso mediante el cual toman la decisión desde las gerencias de enviar a un directivo a coaching refiere a la aparente importancia de la opinión de los trabajadores subordinados al gerente en cuestión. Dice Berta:

“Nosotros cuando hacemos medición de clima, hacemos gestión sobre esa medición. Lo primero que sigue es buscar una explicación al resultado, con el equipo. Ya no le preguntamos al líder que pasó, ya la encuesta dijo que le fue mal. Hablamos con el equipo, identificamos los elementos, retroalimentamos y ofrecemos el coaching como estrategia de desarrollo.” (Berta, Comunicación personal, 5 de octubre de 2017).

Desde la perspectiva de la gerencia, parece ser muy importante que el directivo tenga -tras una resistencia inicial tolerable y tolerada al uso de este tipo de recursos- una valoración pública positiva de la experiencia vivida. Ante el interrogante sobre si ha habido situaciones en las cuales las personas que son enviadas a la asesoría individual rechacen su contenido y se nieguen a continuar el proceso la respuesta fue la siguiente: “Ha habido un par de casos en la historia...yo estoy convencida que el coaching requiere cierto nivel de “Insight” (visión de sí mismo), porque es un nivel de reflexión sobre sí mismo. Y hay personas que no logran conectarse consigo mismas.” (Berta, Comunicación personal, 5 de octubre de 2017).

Respecto a la efectividad de las intervenciones, se dice que en la mayoría de los casos es tremendamente efectivo, y en los casos en que no hay cambios constatables en las “competencias comunicativas” ya sea por el jefe inmediato o por los propios equipos de trabajo en el marco del seguimiento realizado se le adjudica esa no-mejoría a problemas estructurales de la persona. Resalta de manera significativa lo valorado que es en el contexto de la alta dirección la reflexividad y la introspección. Se trata de consignas en el marco de un proyecto de construcción de subjetividad para gerentes.

Se llega al punto de que el rechazo al coaching o la incapacidad de mostrar resultados positivos a partir de esta intervención es motivo para salir de la empresa. Esto no es presentado como un asunto de depuración de la organización sino más bien como algo que en últimas favorece al aludido o la aludida. Nos dice: “el coaching ayuda también a que la persona encuentre su lugar, que se ponga en flujo. Ni es acá, ni es haciendo lo que está

haciendo. Cuando pasa eso es porque la gente no está conectada con el contenido o con los grupos, y pues puede pasar que la gente termina renunciando en un par de casos”. (Berta, Comunicación personal, 5 de octubre de 2017).

Pasando a la inquietud sobre el uso de la cultura terapéutica y de autoayuda en el conjunto del personal, más allá de las gerencias, salta a la luz una característica marcada de esta situación; la idea de que la buena productividad y el buen rendimiento pasan por un proceso de introspección y de transformación (el coaching) tutelado por un experto (el coach) va de arriba hacia abajo en la organización, y en cierta medida va de lo formal a lo informal. El Banco de la República contrató a una empresa externa para que se encargara de las asesorías individuales. Pero ese contrato solo cobija a las gerencias. En el proceso de vínculo entre ambas empresas varios miembros del departamento de desarrollo y bienestar se certificaron como “coaches” y empezaron una serie de sesiones con los profesionales no gerentes, primero de manera informal, y ahora establecido de manera formal cuando una retroalimentación con base a resultados así lo amerita. En este caso, como en el anterior, se tiene la idea de que la transformación de la subjetividad es necesaria y que no basta con ser competente con las tareas asignadas. Dice Berta: “El proceso de formación tiene un límite, hay que ir más allá y tocar a las personas, que entren en contacto consigo mismas” (Berta, Comunicación personal, 5 de octubre de 2017).

Al preguntarle sobre la reacción de los trabajadores (sobre todo profesionales, pero también auxiliares en algunos casos) respecto a las sesiones de coaching, su respuesta fue de aceptación y entusiasmo generalizado. Mucho menos matizada la respuesta si se contrasta con lo expresado para el caso de los gerentes. Dice Berta: “Yo lo que he identificado es que la gente tiene mucha necesidad de conversar, mucha necesidad de hablar de lo que le pasa, en el mundo empresarial, de su proyecto de vida, de su proyecto de desarrollo individual. Pero es impresionante la cantidad de necesidad de diálogo que tienen. Hay como mucha soledad... entonces cuando ofreces alguien dice “Pero cómo así, yo? Yo? Que rico!” Y la gente siempre quiere el desarrollo. El desarrollo es una palabra estimulante.” (Esperanza Bravo, Comunicación personal, 5 de octubre de 2017).

Esta valoración de la gerente contrasta con lo expresado y vivido por los trabajadores, como veremos más adelante. Sin embargo, es preciso hacer dos comentarios. En primer lugar, es claro que uno de los elementos característicos de la retórica gerencial respecto a dichos

programas es que estos están motivados por una intención de “cuidar” al personal, al punto que las razones instrumentales se ven opacadas. Lo segundo es que es preciso recordar que actualmente hay un conflicto colectivo en curso. En este contexto, algo inédito, hay que tomar con escepticismo cualquier afirmación de la gerencia referente al supuesto entusiasmo homogéneo del personal respecto a los programas de recursos humanos.

Retomando el relato de Berta a propósito del coaching, cuando es interrogada por el motivo último de su utilidad en el contexto del Banco, responde que debe entenderse a la luz de los “cambios”. Se refiere a multitud de transformaciones, desde los procesos de reestructuración productiva hasta “momentos de transición” en la vida de gerentes y trabajadores, tanto laborales como personales y familiares. Nos dice:

“Los procesos de cambio lo exigen. Porque el coaching lo que hace es que facilita esa transición, y disminuye los tiempos de adaptación al cambio, y facilita la conexión con el futuro. Le da un sentido distinto. Entonces el coaching facilita mucho el proceso de cambio.” (...)
“Como te digo nosotros estamos convencidos de los beneficios que ofrece un apoyo individual a un ser humano cuando los momentos de la vida lo ponen frente a un quiebre. Entonces el coaching lo que hace es que ayuda a encontrar un sentido distinto y que desde allí la persona continúe. Entonces para nosotros es un proceso digamos... nosotros casi que lo utilizamos para muchos de estos cambios, o por reestructuración, o por cambios de tecnología, o por cambios de equipos de trabajo, o por problemas personales, o porque hay un conflicto entre dos personas.” (Berta, Comunicación personal, 5 de octubre de 2017).

Al margen del coaching, lo que denominamos cultura de autoayuda es “ofrecida” a las y los trabajadores del banco a partir de una serie de estrategias; una serie de conferencias mensuales de libre inscripción tituladas “120 minutos de desarrollo”, charlas de carácter obligatorio programadas por recursos humanos y el servicio permanente de Consejería Laboral.

Los conferencistas de los 120 minutos de desarrollo suelen ser dictadas por terceros ajenos a la empresa contratados por el área de desarrollo para ese propósito, o también por gerentes de recursos humanos. Nos dice Berta: “Pueden organizarse conferencias sobre desarrollo individual, finanzas personales, sobre autoestima, emprendimiento, confianza.

Los temas que más gustan son sobre emociones. El cupo se llena cuando el tema se llama emociones. Bueno, cada mes hay un tema, puede que algunas veces tomemos el tema de alguna película. El programa está para poner al servicio de las personas el desarrollo. Contactarlos, promover autorreflexión, cambios..." (Berta, Comunicación personal, 5 de octubre de 2017).

Es curioso que el tema del emprendimiento aparezca de manera tan predominante en este ámbito. Aunque hemos dicho anteriormente que el discurso del emprendimiento se entronca con la autoayuda y la cultura terapéutica en el papel que les asigna a los individuos, por su contenido concreto parecería que no tendría mucho lugar en el marco de los programas de recursos humanos de una empresa compuesta por trabajadores asalariados. Pero no es este el caso. Según Berta, el área de Desarrollo no promueve el emprendimiento simplemente debido a una preocupación desinteresada por el "desarrollo", no es un tema que se escoja porque a la gente le interese, sino que se pretende de manera explícita que tenga un impacto concreto en el personal en el día a día del trabajo. Esperanza habla de "endo-emprendimiento" e "intra-emprendimiento", formulado con el objetivo de desatar la "creatividad" y la "innovación" del personal dentro del trabajo. Veremos más adelante que las repercusiones concretas, tanto en las subjetividades como en el control del proceso de trabajo, son muchísimo más parciales y menos contundentes, pero quedan pocas dudas del interés de las gerencias por "transmitir" esta cultura al conjunto del personal.

Respecto a las charlas obligatorias programada por el área de recursos humanos, estas son de carácter obligatorio, puesto que se desarrollan durante la jornada laboral. El contenido usual de dichas charlas-talleres apunta al fortalecimiento del trabajo en equipo - en la lógica de instaurar la ética comunicativa como espíritu de la empresa- y también sirve como un espacio para que los trabajadores "desahoguen" sus inconformidades con su vida laboral. Ahora bien, según los trabajadores entrevistados este proceso no deriva en soluciones a las problemáticas abordadas, por lo que consideramos que la intención fundamental de dichas charlas-talleres permanece siendo la transformación de la cultura organizacional y de las subjetividades del personal.

Respecto al programa de consejería laboral, se trata de un espacio auspiciado por el área de desarrollo en el que los trabajadores pueden expresar sus opiniones sobre multitud de

temas. Nos dice Ana, consejera laboral del Banco: " Es un espacio bastante valorado por los trabajadores porque es un espacio para los trabajadores. Para ser escuchados, para ser atendidos para ser orientados, para atender situaciones no solamente de carácter laboral, sino también personal. Es un espacio de contención emocional. Yo tengo problemas con mi esposo, o con mi hijo adolescente, o tengo problemas de drogadicción, o tengo problemas intrapsíquicos, y a través de esa línea, la persona viene y de lo que se trata es de escucharla o poderla orientar, o bien hacia el uso de unas herramientas prácticas o bien hacia un servicio a la que se pueda derivar la persona, o bien simplemente para que la persona reflexione." (Ana, Comunicación personal, 3 de noviembre de 2017).

Las herramientas prácticas que ofrece la consejería laboral son herramientas clásicas de autoayuda; se trata de recursos que ofrecen un programa de auto-transformación subjetiva con el fin de mejorar alguna "competencia" o de cambiar la percepción de una situación que se identifica como no-transformable con el ánimo de "abordarla" de manera distinta.

Dice Ana, sobre las sesiones de consejería laboral: "Yo te mando un cuento, por ejemplo. Yo leo un cuento contigo, resulta que tu vienes diciéndome que la vida es una desgracia, y que tu no has podido entenderla y que te sientes totalmente desanimado, entonces uno pondera que le puede servir a esa persona para que esa persona pueda resignificar su realidad, para que pueda ver distinto lo que está pasando. Por ejemplo, hay un cuento que se llama "Así es la vida". Tu vienes y yo identifico que es una herramienta que te puede servir, entonces leo con la persona y le doy tiempo para que lo lea." (Ana, Comunicación personal, 3 de noviembre de 2017).

El trabajo de la consejería laboral en los casos donde las personas que se acercan lo hacen por motivos extra-laborales, es indicador de una pretensión de los programas de recursos humanos de "cuidar" al personal más allá de lo que ocurre en el trabajo (buscando, por supuesto, aminorar el impacto que dichos factores pudieran tener en el trabajo). Sin embargo, la cultura de autoayuda que ofrece la consejería laboral al personal tiene sin embargo tres funciones esas sí bien establecidas en lo referente al mundo de vida laboral.

En primera medida, al igual que el coaching, se trata de brindar "competencias conversacionales" que permitan lidiar con los conflictos interpersonales de trabajadores en el trabajo y también con conflictos entre trabajadores y jefes. En segunda medida, cuando

se presentan situaciones de desempeño en el trabajo, ésta ofrece una serie de herramientas encaminadas a resolver el problema, o mejor, busca mediante el diálogo que el trabajador “encuentre” la solución en lo profundo de sí mismo.

En tercer lugar, juega un papel significativo en los procesos de movilidad horizontal y vertical de los trabajadores dentro de la empresa. En el Banco de la República los procesos de movilidad vertical están determinados por un proceso de concurso; cuando alguien no logra su cometido en un concurso, va con la retroalimentación que obtuvo en este proceso a la consejería laboral para diseñar un “plan” para “mejorar” la competencia que explicó su fracaso. De acuerdo con Ana, el impacto de estas intervenciones puede ser valorado de manera exitosa cuando en el marco de ese proceso de asesoría la persona logra eventualmente su cometido y es ascendida, o se “da cuenta” que ese propósito no concordaba con sus capacidades y se resigna al mismo. Al igual que en el caso de los gerentes, donde el rechazo al coaching era un indicador de la falta de idoneidad del directivo, según Ana hay trabajadores que al rechazar el contenido de la consejería laboral estarían indicando que no están dispuestas a “superarse” y solo se quieren “quejar toda la vida” (Ana, Comunicación personal, 3 de noviembre de 2017).

Ya han quedado claras las similitudes entre los contenidos de autoayuda tanto para los trabajadores de base, profesionales, jefes y alta dirección. Se pretende instaurar “la ética comunicativa como espíritu de la empresa”. Ahora bien, esto significa cosas bien distintas dependiendo de la posición que se ocupe en la institución. El énfasis de las transformaciones subjetivas que se pretende lograr sobre los trabajadores está en la mejora de las capacidades para el trabajo en equipo, la contención emocional ante un fracaso (sobre todo el hecho de no pasar un concurso) y en promover cierta “resignación” ante situaciones del trabajo que generan descontento pero que se pretende que pasen por irresolubles (esto último es cierto sobre todo para la consejería laboral). En contraste, las gerencias se enfocan de manera mucho más decidida y profunda en transformar las subjetividades de sus propios cuadros, con el objetivo de mejorar las habilidades interpersonales que les permitan comunicarse de mejor manera con sus subalternos para así “liderar” mejor. También hay significados emitidos que son comunes para trabajadores y para gerentes; el llamado a la flexibilidad, al “mantenerse en flujo”, a lograr reducir los tiempos de adaptación a los cambios. De igual forma los llamados a la reflexividad y a la

introspección, que son las condiciones de posibilidad de poder ejercer la “inteligencia emocional”.

5.5 Sobre el modelo de evaluación por competencias y su relación con la cultura terapéutica y de autoayuda

A lo largo del apartado anterior apareció en repetidas ocasiones el concepto de “competencias”. De manera específica, se vinculó la aparición del coaching para los directivos a la implantación del modelo de competencias. En este apartado nos proponemos abordar su significado a la par que dibujamos algunos aspectos generales de la implementación en el Banco de la República del modelo de evaluación por competencias.

Primero veamos brevemente en el marco de que discusión se enmarca el concepto de competencias. El enfoque de competencias busca reemplazar el concepto clásico de calificación del trabajo, que a su vez ha sido definido de maneras contradictorias, pues se ha querido designar con este término los atributos del individuo, las exigencias de los puestos de trabajo o la resultante de la estructura de clasificaciones en vinculación con su remuneración (Iranzo y Carrillo, 2000, 179). Mientras que para Marx la calificación depende de las formas concretas que asume la división del trabajo (Iranzo y Carrillo, 2000, 179) el concepto de competencia es marcadamente individualista pues ha llegado a ser definido como “la variada gama de capacidades y cualidades humanas que se requieren para optimizar la organización en un contexto de flexibilidad productiva (Iranzo y Carrillo, 2000, 189). Es importante retener para nuestros propósitos la idea de que la individualización de la calificación se relaciona con un supuesto contexto de flexibilidad productiva, puesto que nos permite recordar que la idea de la formación por competencias se relaciona directamente con las formulaciones en torno a nuevos paradigmas productivos más allá del taylorismo y a los procesos de reestructuración productiva (Iranzo y Carrillo, 2000, 189).

No hay duda de que el concepto de competencias, en tanto constructo que busca dar cuenta de las realidades contemporáneas de la calificación en el trabajo, es profundamente limitado cuando no directamente equivocado, por su carácter en exceso individualista. Mucho más estimulante es la perspectiva de la construcción social de la calificación, que afirma que la forma como se concibe la práctica de la calificación vendría a ser el resultado de un “efecto societal”. Eso ha implicado volver recentrar el análisis de la calificación en la

división del trabajo y en involucrar teóricamente a la subjetividad en su determinación, entre otros avances (Iranzo y Carrillo, 2000, 191).

Sin embargo, sobre los que nos interesa reflexionar es sobre las implicaciones que pueda tener la aplicación de un sistema de formación por competencias en la realidad concreta del trabajo, al margen de que existan otras elaboraciones conceptuales más adecuadas para dar cuenta de la realidad de la calificación laboral.

Volviendo al asunto de la relación entre el enfoque de competencias y las nuevas formas de organización del trabajo, quienes defienden este enfoque afirman que implica el tipo de calificación requerida ante las nuevas realidades productivas. De esta manera, a los saberes técnicos se le añadiría la necesidad de saber funcionar en equipo, de comunicarse en forma oral y escrita, de tener iniciativa para responder a situaciones inesperadas, de procesar información y de sentir identificación con los objetivos de la empresa (Iranzo y Carrillo, 2000, 185). Otros trabajos sobre competencias citados por Iranzo y Carrillo afirman que el principio de la calificación -bajo el enfoque de las competencias- sería el de “la capacidad de aprender”. Por último, también mencionan a autores que afirman que las competencias podrían ser clasificadas en tres categorías; el “saber hacer” más tradicional, “el saber actuar”, que permite la toma de decisiones y la intervención oportuna y “el saber ser” que incluye rasgos de personalidad y de carácter (Iranzo y Carrillo, 2000 ,203).

“Saber comunicarse”, “ser flexible ante lo inesperado”, “ser capaz de aprender”, “saber ser”. Todos estos elementos que se presentan como prioridades del enfoque de competencias son llamados explícitos al mejoramiento subjetivo. Por esta razón, la aparición de recursos culturales terapéuticos y de autoayuda se explica directamente a partir de la aplicación del enfoque de evaluación por competencias; se espera que estos recursos culturales ayuden a viabilizar estas transformaciones deseadas.

De manera formal, el modelo de evaluación por competencias del Banco funciona de la siguiente manera. Existe un Sistema de gestión de desempeño que es una plataforma virtual en la cual se establecen determinadas competencias de acuerdo con el cargo de cada trabajador. Al menos dos veces al año cada empleado del Banco se sienta con su jefe inmediato para evaluar su desempeño y para planificar su mejoría a futuro. Un trabajador profesional que tenga personas a su cargo se supone que debe de hacer observaciones

mes a mes para valorar el desempeño de sus subalternos y así preparar la evaluación periódica con cada uno de ellos. En contraste, un auxiliar o un profesional junior simplemente tendrá un encuentro con su jefe en el mismo intervalo de tiempo. Si tenemos en cuenta esto, se entiende fácilmente porque el énfasis en él “mejoramiento” y el “liderazgo” es mayor para los profesionales o jefes en contraste con técnicos o auxiliares. De los primeros se espera que sirvan de “motivadores” e “impulsadores” de sus subalternos.

En la práctica, sin embargo, el sistema de gestión del desempeño no logra sus objetivos. Todos los testimonios, con excepción de aquellos provenientes de las funcionarias de recursos humanos, coinciden en el siguiente sentido; no existe un mejoramiento en el trabajo por parte de los trabajadores a partir del sistema de gestión del desempeño y además se interpreta como una formalidad carente de repercusiones en la práctica. Es curioso notar que esto convive con valoraciones positivas sobre lo que el enfoque por competencias representa en abstracto, al margen de su aplicación en el banco. Para Francisco, antiguo obrero ahora jefe de sección, el enfoque por competencias tiene la virtud de reconocer y valorar “dimensiones de la interioridad del ser humano” más allá de la formación profesional de las personas. Sin embargo, el sistema no funciona en la institución porque se trata de una preocupación instrumental y retórica por la interioridad y no “auténtica”. El mismo reconoce realizar la tarea ante el sistema de gestión de desempeño sin mayor rigurosidad. Para León, también mando medio, el enfoque tiene la virtud de propiciar el diálogo entre mandos medios y subalternos, pero fracasa por la ausencia de una política coherente. Carlos, también jefe en la imprenta de billetes, reconoce la valía - como veremos en detalle más adelante- del proceso preparatorio para el diálogo con sus subalternos en el marco del sistema de gestión por competencias (y la utilidad de recursos culturales terapéuticos y de autoayuda), pero reconoce que en la práctica no tiene casi ningún resultado constatable en virtud de la ausencia de una política de seguimiento y también de sus propias limitaciones como líder.

Los trabajadores de base, tanto los antiguos como los jóvenes, ni siquiera comparten esta aceptación en abstracto al enfoque del sistema de gestión por competencias. Vilma, trabajadora antigua de base, lo rechaza explícitamente como un intento de sus jefes para ponerla a trabajar más de lo que debería trabajar. Rodrigo concuerda con ella y agrega el elemento de que la ausencia de implicaciones negativas para el en el caso de tener una evaluación negativa le permite mantener su indiferencia respecto el asunto. El resto de los

trabajadores de base entrevistados se expresan de manera idéntica a lo dicho por los dos anteriores.

5.6 Las subjetividades de los trabajadores del Banco de la República en relación con los programas de recursos humanos

En este apartado exponemos las características más relevantes de las subjetividades de los trabajadores entrevistados. Pretendemos dar cuenta del proceso concreto de significación a partir de múltiples acervos de significados culturales. Presentamos las experiencias subjetivas de los trabajadores a propósito de los programas de recursos humanos y mostramos cómo éstas no ocurren en abstracto sino en relación con las fuentes de insatisfacción y de frustraciones en el trabajo que serán descritas a profundidad en el tercer apartado del presente capítulo.

Expondremos el análisis a partir de tres perfiles etarios y laborales. La reflexión con base a la información construida nos llevó a la conclusión de que la edad y la antigüedad en la institución, así como la posición que ocupan los sujetos en la estructura jerárquica de la empresa son factores que explican la influencia diferencial de la cultura terapéutica y de autoayuda en las subjetividades y en las prácticas concretas relacionadas con el control del proceso de trabajo. En ese sentido, exponemos los resultados en tres perfiles; 1) antiguos obreros ahora convertidos en mandos medios, 2) Trabajadores antiguos de base, sin personas a su cargo 3) Trabajadores jóvenes de base, sin personas a su cargo.

5.6.1 Antiguos obreros convertidos en mandos medios

La reconstrucción de las subjetividades de este tipo de trabajadores se realizó con base en tres entrevistas a mandos medios de la institución que en el pasado fueron trabajadores de base. Como se verá, el impacto de la influencia de los programas de recursos humanos en su subjetividad está mediada por la transición de ser obreros a mandos medios, en la medida en que dicha transición implica una nueva socialización que no está exenta de contradicciones y de ambigüedades, pero que en cualquier caso no corresponde simplemente a lo que la estructura jerárquica, organizacional y cultural de la institución demanda de los mismos.

Vale la pena comenzar con una apreciación de León sobre los efectos que ha generado el incumplimiento progresivo del Banco de algunos aspectos de la convención colectiva: “Esos recortes van generando resentimientos. Y ante esto la actitud de recursos humanos cuál es, la actitud no es entrar a colaborar, sino que es sancionatoria. Perseguir y generar procesos disciplinarios (...) Uno nota que hay resentimiento acumulado entre los compañeros y entre nosotros mismos. Por las actuaciones del banco, y por la evolución de los últimos años, un resentimiento porqué se pregonan muchos valores pero la alta gerencia cuando llega a la práctica no la aplica. Por ejemplo, en mi opinión no es transparente que el banco nos quite derechos convencionales a partir de reglamentos.” (León, 20 de diciembre de 2017, comunicación personal).

León es un activista sindical de base, comprometido con el actual conflicto laboral en curso por un mejoramiento de la convención colectiva. Militó en su juventud en alguna agrupación trotskista y al día de hoy se considera socialista. Sus apreciaciones respecto a los intentos de la alta dirección del banco por construir subjetividades altamente comprometidas con el trabajo en un contexto que él considera de retroceso de derechos laborales sin duda son esperables a la luz de sus concepciones políticas.

Sus consideraciones específicas sobre el servicio de consejería laboral de la institución se ven claramente influidas por sus posiciones políticas y por sus apreciaciones sobre la realidad laboral en la institución más allá de los programas de recursos humanos.

Nos dice: “La consejería laboral, en mi percepción...claro que ellos también hablan de la “percepción” y dicen que ellos lo que tratan es hacer llegar la mente del trabajador a la realidad porque la realidad no es que estemos mal económicamente sino que eso es una “percepción” equivocada (risas). Eso es lo que manejan. Pero esa consejería laboral nace a partir del primer comité de convivencia, del que yo tuve la oportunidad de participar. Yo fui de los fundadores. Ese comité le hizo entender al banco que el asunto de frenar el acoso laboral no se reducía a nombrar un comité, sino que tenía que establecerse una política desde la alta dirección hacia a los trabajadores. Entonces de allá nació la consejería laboral. Yo puedo decir que eso fue así porque ahí estuve. Pero lo que ellos dicen a veces se contradice con lo que uno escucha...yo he escuchado que compañeros van allá y los maltratan. Va la gente a decir “me gustaría tal o yo quiero hacer esto y esto y esto y esto”

ella les dice –según lo que me ha comentado- “que no se puede”, que “usted está bien allá”. Y esto le molesta al trabajador” (León, 20 de diciembre de 2017, comunicación personal).

Lo que cuenta León respecto a lo que ha oído de sus compañeros sobre la consejería laboral concuerda con lo dicho en su momento por la propia consejera laboral; la estructura del banco es demasiado rígida, y esto genera frustraciones sin importar cuanta “contención emocional” se ofrezca.

También es preciso poner atención a la primera frase del fragmento recién citado; está presente la idea de que la institución busca transformar las percepciones del personal de manera engañosa, en el sentido preciso de buscar “invertir” la realidad. A esto lo hemos denominado “lucidez”, entendiendo por esta el hecho manifiesto de que los trabajadores formulan a nivel discursivo una posición alternativa a la pretendida por las gerencias a partir de un proceso de argumentación que toma en cuenta el conjunto de su experiencia laboral. Como veremos, esta es una característica presente en todos los trabajadores entrevistados, sin importar su perfil.

León, en un primer momento, nos habló de esta problemática sustrayéndose a sí mismo como protagonista. Sin embargo, en la medida que la entrevista avanzó decidió relatar su propia experiencia con la consejería laboral a partir de dos concursos que él considera no haber perdido en franca lid. Las emociones expresadas en este fragmento de su relato estuvieron marcadas por la indignación. Por otra parte, el haberlo inicialmente ocultado nos parece un indicio tanto de vergüenza como de resentimiento producto de la situación vivida. Dado que la consejería laboral es el servicio encargado de brindar la retroalimentación después de los concursos, esta no solo “lida” con la frustración sino que puede ser también un objetivo de la indignación y la rabia de los trabajadores, es decir, una nueva fuente de descontento.

Pasando al tema de los cursos de liderazgo para jefes, a los que él ha asistido en su calidad de mando medio, indagamos por si le habían significado algo positivo para su vida en general y para su desenvolvimiento en el trabajo. Su respuesta fue afirmativa, pero matizada con la sospecha.

Nos dice: “Un concepto nuevo que están manejando que me parece bueno es el de inteligencia emocional. Tiene una cosa positiva, es desenvolverse, es saber decir adecuadamente lo que uno piensa siente y quiere decir sin ofender, sin maltratar al otro. Pero también tiene su lado negativo, y es que, en una entidad tan jerarquizada, le pueden a uno clavar el cuchillo de una manera muy decente” (León, 20 de diciembre de 2017, comunicación personal).

Este es el único fragmento donde el trabajador manifestó una apropiación parcial de los contenidos culturales fomentados a través de los programas de recursos humanos. Nuestra interpretación es que, dada su posición de mando medio, los contenidos culturales tendientes a fomentar la “ética comunicativa como espíritu de la empresa” -en donde el concepto de inteligencia emocional es fundamental- se valoran positivamente por su “utilidad” en el diálogo con sus colegas, ya sean sus propios jefes o sus subalternos. Esta consideración parece ser tanto producto del sentido común como de la probidad en la práctica de algunos de esos recursos culturales, pero es claro que esta aceptación del término convive con la sospecha y el matiz introducido a propósito de la “tergiversación” de un contenido cultural valorado como razonable, en virtud del contexto laboral marcado por la contradicción entre gerencias y trabajadores.

La perspectiva de León es que el problema fundamental de los programas de recursos humanos es el de la “incoherencia” en el banco. Nos dice:

“Todo va asociado a la coherencia. El banco es una buena institución porque toda la estructura económica administrativa está para hacer eso. Todo está muy bien normado, las funciones están bien definidas. Pero dependiendo de los funcionarios a veces formulan interpretaciones que no son coherentes. Y pues si no hay coherencia, pues vienen y echan un carrito pero la gente sabe que es para joderla (risas). Así la persona esté ahí plantada escuchándolo todo el tiempo sabe que es para joderlo finalmente, o hacen la interpretación a la inversa. Normalmente uno como trabajador, escucha - eso es como algo que he visto y he aprendido - pero está haciendo la interpretación a la inversa. Porque además usted sabe que no han sido ni tan honestos ni tan transparentes.” (León, 20 de diciembre de 2017, comunicación personal)

Es bastante claro que la subjetividad de este trabajador poco o nada se ve permeada por la cultura terapéutica y de autoayuda en el sentido de que empiece a seguir sus prescripciones. No quiere decir esto que no se vea afectada de alguna manera, como es evidente a partir de su encuentro con la consejería laboral en razón de los dos concursos que no pasó. Sus apreciaciones también revelan un elemento bastante interesante; el hecho de que el fundamento de su crítica a los programas de recursos humanos sea la denuncia de la “incoherencia” de la organización, la idea según la cual “predican pero no aplican”. Como veremos, esta percepción es común a los otros entrevistados.

En el caso de Carlos, nos fue posible identificar transformaciones subjetivas a partir del encuentro con la cultura de autoayuda y no solo reconocer sus apreciaciones sobre la misma. De sus 30 años en la empresa, 23 fue maquinista y solo siete ha sido jefe de una línea de producción. Su relato es especialmente significativo porque permite analizar el papel que juega la cultura terapéutica y de autoayuda como instancia de socialización en el tránsito de ser obrero a ser jefe. Como era de esperarse, eventualmente vivió un proceso de coaching. Cuando indagamos por su experiencia, esto fue lo que contestó:

“Yo tengo una fortaleza técnica, me apalanco mucho en ella pero desconozco como motivar a las personas sin atropellarlas, sin incomodarlas con mi jerga técnica y mi exigencia como ingeniero. Hoy por hoy se requieren muchas más competencias desde el aspecto motivacional y de líder que no del simple ingeniero jefe. En ese tipo de cosas son muy importantes; un lenguaje empático, una conexión sinérgica con el otro a través de la inteligencia emocional, que es primero entenderlo para que me entienda a mi y como poder construir juntos en ese escenario. En esa parte a mí me hacía falta ese componente”.
(Carlos, 28 de diciembre de 2017)

Resaltamos dos aspectos relevantes de este fragmento. En primer lugar, expresa el reconocimiento de una carencia (aquellas que presuntamente debería remediar el coaching). Es significativo del impacto subjetivo de la cultura terapéutica y de autoayuda en su propia subjetividad el hecho de que, ante la demanda de relatar su experiencia, el elemento preponderante de su relato sea el resaltar su propia insuficiencia. En segundo lugar, el uso extremadamente natural de un lenguaje propio de esta corriente cultural; conexión sinérgica, lenguaje empático, inteligencia emocional. Hasta este punto del diálogo era claro que, al menos racionalmente, el entrevistado adscribía a algunas ideas básicas

de la autoayuda orientada al mundo laboral, de manera mucho más profunda que en el caso del activista sindical. Sin embargo, poco nos decía la experiencia subjetiva a partir del encuentro con dichos recursos culturales, más allá de la adhesión de palabra a dicha corriente.

Más adelante relató el balance que el mismo hace de su propia transformación subjetiva. Nos dice: “Pues hombre yo soy un ingeniero que me formé a punta de lápiz, en mi época a penas se estaban introduciéndose los computadores, pero sí creo que hace falta un seguimiento verdadero, que se muestre en una retroalimentación no solo mía, sino de mis pares, de mi gente, me digan mira este es tu resultado, esto es lo que hemos logrado. Aunque de pronto las herramientas que te dimos no fueron las mejores, porque no has podido desarrollar porque no has podido trascender, que te faltó, llevarlo a la práctica, meterte más en el cuento, cambiar tu chip, tu estructura mental, tus modelos mentales. Y eso implica mucho como se forma uno. *Y cambiar uno de la noche a la mañana es un poco complejo uno que es una persona adulta.* Se necesitan otro tipo de motivaciones. Finalmente hay que tomar decisiones, hay gente que nace para ser líder y en cambio hay otra que así quiera hacerse el líder finalmente tu carácter, tu dogma y tus paradigmas, como te decía es un poco complejo hacerlo, porque los principios y valores te los dieron en la casa, y aunque tú hayas recibido en medio una serie de conocimientos complejos, altruistas, y la ciencia está en aterrizarlos, y realmente cambiar a una persona adulta es muy complejo, muy difícil, y pues uno realmente trata de ser dueño de sus pasiones, de sus verdades, pero en un momento de verdad uno trata de aplicar el máximo pero hay situaciones en las que te caracterizas o no te caracterizas. Y ese es el reto verdaderamente del coaching, creo que debería ser mucho mejor, como poder construir realmente un análisis mucho más real.”

Se trata de un fragmento algo confuso, que sin embargo interpretamos de la siguiente manera; Carlos considera que las transformaciones que promueve el coaching son necesarias pero en su caso particular las transformaciones no pudieron ir muy lejos en virtud de la “estructura mental” que traía desde la infancia y que reprodujo siendo un ingeniero que no tenía en cuenta las emociones.

¿En que reside la transformación subjetiva que identificamos? En que el entrevistado, al menos en su identidad individual con relación al trabajo, parece haber incluido en esta la

conciencia de una carencia profunda, de una deficiencia incluso. No parece, sin embargo, que esto le representara mayor angustia. Además, es claro que a nivel cognitivo y racional, Carlos adscribió a una serie de ideas y significados propios de la cultura terapéutica y de autoayuda orientada al mundo laboral. De nuevo, la ética comunicativa como espíritu de la empresa y también la narrativa terapéutica de la personalidad, que genera una relectura del pasado biográfico a partir de un padecimiento presente.

Teniendo en cuenta que Carlos llegó a ser jefe de producción después de haber sido obrero muchos años, es preciso recordar una idea que Eva Illouz propone para el mundo anglosajón. Plantea la posibilidad de que el auge de la cultura terapéutica en el mundo del trabajo podría implicar perjuicios para la clase trabajadora, en el siguiente sentido; mientras los hombres de clase media y de la clase empresarial progresivamente estarían llamados a construir una subjetividad atenta a sus propias emociones, empática, comunicativa, al punto que estas características se volvieran “competencias emocionales” demandadas en el mercado laboral, los hombres de algunos sectores de clase trabajadora podrían verse negativamente afectados en la medida en que no estuvieran en condiciones de “construirse” subjetividades acordes con el nuevo “espíritu de época”.

¿Cuál es el sentido de traer esta idea a colación? Que en este caso particular podemos ver las dificultades novedosas por las que atraviesa una subjetividad obrera en el proceso de pasar a ser miembro de la gerencia. Debemos aclarar que esta reflexión no la planteamos únicamente a partir de este fragmento; en varios momentos de la conversación con Carlos surgió la idea de una carencia importante en virtud de la oposición de su formación como ingeniero y de su “estructura mental” con aquello necesario para ser un buen líder, empático, motivador, comunicativo, etc.

Ahora bien, la posición de Carlos respecto a la consejería laboral, y sus pretensiones de contención emocional, sí tienen mucho más en común con lo descrito recientemente para el caso de León. Los siguientes dos fragmentos son parte del relato del entrevistado sobre la reacción del servicio de consejería laboral en el marco de un prolongado conflicto que él tuvo con un gerente con un cargo mucho más alto que el, a quien consideraba déspota, arribista y autoritario.

A continuación, relata cómo se desarrolló el intento de contención emocional que le intentaron aplicar: “En las charlas comenzaron a hablarme del pulso y ritmo de vida, que yo era el del problema, que era yo el que tenía que entender al otro, que tenía que comprender al otro, que tenía que tener habilidad para ponerme en los zapatos del otro. A decir que yo era el chivo expiatorio pues. Yo tenía que a brazo partido comprar que yo era el del problema. ¿Sí? ¡Pero para que haya un problema siempre se necesitan de dos, el problema no es de uno! Entonces cuando se quiere ventilar, asumir, pues se abordan las dos problemáticas, pero sencillamente todo iba encaminado a decir que yo era el del problema, yo era el que tenía que cambiar, yo era el que no estaba viendo las cosas por donde debía ser. Él está como líder de la empresa, él es el que está tomando las decisiones y entonces yo no le estaba aportando nada a la toma de decisiones. ¡Era ir en ese círculo vicioso de que yo era el malo del paseo y resulta que no!” (Carlos, 26 de diciembre de 2017, comunicación personal).

Aquí vemos de nuevo, y de manera más impresionante, el rechazo a la pretensión en exceso individualizadora de algunas intervenciones de la consejería laboral. Al igual que en el caso de León, hay una denuncia a los intentos del área de recursos humanos de presentar la propia percepción de los conflictos entre el personal como engañosa e ilusoria.

Continúa el relato:

“Ella decía (la consejera laboral) “Mira Carlos, estamos de acuerdo, tú no tienes que comer entero, pero también tienes que tener en cuenta que tu carácter, que tu estilo de vida, que tu formación...” lo que yo le decía es que listo, usted tiene toda la razón, pero entonces ¿Para qué me habla de una empresa que tiene más de cien años por principios y valores y viene un patán y un arribista a tratarlo a uno como un trapo viejo y yo tengo que comérmela porque es el patán de turno? ¡Eso no va conmigo! Entonces no hablemos de filosofía, de principios y valores y de transparencia, un cuento largo que ustedes no lo van a cumplir como organización internamente pero externamente si van a mostrar una cara bonita cuando el cuento no es así.” (Carlos, 26 de diciembre de 2017, comunicación personal).

De nuevo, como en el caso de León, es la denuncia de la incoherencia el fundamento de la crítica moral a determinados usos de la cultura terapéutica y de autoayuda.

A modo de conclusión, la influencia específica de los recursos culturales terapéuticos y de autoayuda en las subjetividades de los antiguos obreros ahora mandos medios puede entenderse a la luz de sus influencias contradictorias en distintos campos subjetivos, e incluso en la conformación de su identidad individual. La pretensión de instaurar una ética comunicativa como espíritu de la empresa se logra de manera superficial, en la medida en que estos trabajadores reconocen en un nivel cognitivo y de razonamiento cotidiano la validez de términos como “inteligencia emocional” y “comunicación empática”. En uno de los casos (el de Carlos) esto va un poco más allá, puesto que en su identidad individual con relación al trabajo hay elementos de la narrativa terapéutica de la personalidad, sin duda relacionados con el proceso de coaching por el que pasó en su calidad de miembro de la gerencia media.

Sin embargo, en ambos casos es ese el límite de la influencia de dicha cultura. Se resisten de manera racional pero también emocional y ética al proceso de psicologización e individualización de las causas y las soluciones de los problemas de conflictividad en el trabajo que pretende lograr la cultura terapéutica y de autoayuda. La resistencia cognitiva se desarrolla a partir de la consideración, en la argumentación articulada discursivamente, de una serie de aspectos de su realidad laboral como el incumplimiento por parte de la institución de aspectos de la convención colectiva. Y en el campo ético y en el campo emocional, resalta la denuncia a la alta dirección del Banco como “incoherente”, como contraria a los propios valores que pregona la institución.

5.6.2 Trabajadores antiguos de base, sin personas a su cargo

La reconstrucción de las subjetividades de los trabajadores antiguos y de base del Banco la realizamos a partir de las entrevistas a dos trabajadores, con alrededor de treinta años en la institución. Como se verá, el impacto de los productos culturales y terapéuticos de los programas de recursos humanos es prácticamente nulo, en virtud de la posición alternativa a las de las gerencias que dichos trabajadores formulan. En su discurso para explicar el rechazo a dichos contenidos culturales esgrimen una argumentación similar a la de los antiguos obreros ahora convertidos en mandos medios, a saber; la denuncia a los intentos de psicologización e individualización manifiestos en los significados emitidos en las actividades programadas por el área de recursos humanos y la toma en consideración de realidades estructurales de su vida laboral que no se reducen a las transformaciones que

los trabajadores podrían operar sobre sí mismos, ni a los cambios de percepción respecto a realidades que se presentan como no transformables.

Sin embargo, existe una diferencia sustancial con respecto a los antiguos obreros ahora mandos medios. En este caso, como vimos recientemente, las subjetividades se veían influenciadas superficialmente por elementos terapéuticos y de autoayuda propios de la socialización que la empresa fomenta en virtud de su calidad de “gerentes”, en este caso, por el contrario, no pudimos encontrar ningún efecto constatable más allá del rechazo explícito a dichas “motivaciones” e “incentivos”.

Empecemos con el caso de Guillermo. Guillermo lleva treinta y tres años en la institución, es un profesional junior que se encarga del control y la ejecución de cinco contratos de servicios de limpieza y mantenimiento que el Banco terceriza a otras empresas. Además, hace algunas reparaciones a electrodomésticos en las oficinas. Entró a la institución como técnico en procesos industriales y después estudio ingeniería industrial e hizo una especialización en virtud de la convención colectiva.

Veamos sus apreciaciones sobre las charlas programadas por el área de recursos humanos. Nos dice: “Aquí el banco tiene algo, unos cursos, donde nos llevan por ejemplo al centro deportivo, y allá nos dictan cursos de “incentivación”, de mostrarnos como está el Banco, que quiere el banco, que no sé qué, que sí sé cuándo... Para nosotros la verdad eso es pura carreta, sobre todo para nosotros los antiguos. ¿Sí? Para nosotros los antiguos es pura carreta porque ya a nosotros no nos incentiva nada. La parte económica sería el único incentivo que uno tiene, de resto que nos lleven allá a lavarnos el cerebro a uno... que si usted hace más, que si va a crecer... Nosotros los antiguos no vamos a crecer más aquí en el Banco. Eso es como una norma que ya tenemos. Después de los 25 años uno ya queda casi que sembrado. Son ese tipo de cursos, otras cositas... a veces lo incentivan a uno a hacer cursos de cómo manejar las finanzas, de autoayuda... son cursos de entretenimiento, que a nosotros no... (...) porque nosotros estamos es detrás de la pensión. Nos la quitaron y estamos peleándola. Ese es el único objetivo que nosotros tenemos. De resto... no soy mentiroso pero casi que el 90 por ciento de los empleados antiguos... pues asistimos a los cursos porque son obligatorios, pero ¿A qué vamos a ir allá?. (...) Además tienen unas dinámicas en cada departamento, una o dos veces al año hacen una integración, al centro deportivo Choquenzá. Y allá tenemos un día de esparcimiento donde

se habla de todo, se juega. Son incentivos chimbos¹⁰ (Comunicación personal, Guillermo, 16 de abril de 2018).

En este fragmento se evidencian varios elementos significativos. En primer lugar, la idea de que los incentivos económicos son más importantes que cualquier otro tipo de incentivos. Aunque se formula como una generalidad, la situación concreta que motiva la declaración es la pérdida de la jubilación temprana que se encontraba en la convención colectiva de la empresa. En segundo lugar, su certeza de que su apreciación es compartida por la inmensa mayoría de sus colegas. Aunque no es pertinente tomar su declaración como evidencia irrefutable de la generalidad de dicha opinión, su posición sí es coherente con lo que hemos encontrado en todas las demás entrevistas. En tercer lugar, es preciso tener en cuenta su idea de que después de los 25 años las personas “ya están casi que sembradas”. Independientemente de nuestra valoración sobre esa afirmación casi “antropológica”, lo cierto es que es contraria a los contenidos de la cultura terapéutica y de autoayuda, que precisamente postula – de manera reducida- a la propia subjetividad como objeto susceptible de transformación.

Quisimos ahondar en los efectos de los programas de recursos humanos en su subjetividad y en sus prácticas más allá de su rechazo de palabra, razón por la cual indagamos en la posibilidad de que hubiera de parte de la institución – así fuera de manera tácita- una demanda por simular una adhesión a los contenidos culturales difundidos en el día a día de trabajo, de manera tal que hubiera algún tipo de trabajo emocional en virtud de esta simulación. Su respuesta fue igualmente negativa, y reveló otros aspectos significativos. Veamos:

“Nada, no hay simulación. A los mismos que están capacitando -porque el banco capacita a algunos para que den cursos que son de diferentes áreas- de frente se les dice, con todo respeto, que eso es muy bonito, que tenemos que trabajar más, pero qué Ustedes no tienen la culpa, pero si sería bueno que a las partes altas ustedes les preguntaran que incentivos tenemos, no solo bla bla bla bla.” (Comunicación personal, Guillermo, 16 de abril de 2018)

¹⁰ Chimbo: falso, mentiroso, de mala calidad o imitación. En <http://www.asihablamos.com/word/palabra/Chimbo.php>

Lo interesante de este fragmento, además de la respuesta negativa a la inquietud por alguna demanda organizacional de simulación, consiste en ubicar a las gerencias como las responsables de la crisis de incentivos para el trabajo y en el hecho de que esa consideración se haga pública durante dichas dinámicas. Es preciso, sin embargo, aclarar que la queja contra las gerencias que reivindica Gilberto no es una dinámica ajena a las charlas de recursos humanos, sino que es un componente integral de las mismas. Estos espacios también buscan funcionar como momentos de diálogo entre los trabajadores y el área de recursos humanos, donde estos formulan sus inquietudes con la promesa -siempre incumplida- de que sus consideraciones serán tenidas en cuenta. Nos dice Gilberto:

“En esas actividades escribimos en la manita, el banco sabe todos los reclamos. Nos dejan escribir, cosas que se van a llevar y todos nos despachamos. Nos dicen que necesitamos escribir. Pero después nunca pasa nada con eso” (Comunicación personal, Guillermo, 16 de abril de 2018)

Aunque no hay duda de que desde la perspectiva de las gerencias estos espacios de diálogo son pensados a la manera del enfoque de las relaciones humanas de Elton Mayo, a saber, como espacios de canalización de las inconformidades pensados como válvula de escape subjetivo al malestar en el trabajo, la interpretación que hace Guillermo del conjunto de la dinámica no rehúye a la identificación de contradicciones profundas entre las gerencias y los trabajadores. Nos dice, a propósito de esta situación: “Ahí estamos en ese rifirrafe¹¹, muy disimulado, pero rifirrafe, donde son ellos contra nosotros y nosotros a defendernos” (Comunicación personal, Guillermo, 16 de abril de 2018).

En la argumentación a propósito del porqué “no funcionan” los programas de recursos humanos para los trabajadores antiguos, surgió en el relato de Gilberto una consideración sobre la diferencia y potencial conflicto generacional con sus colegas más jóvenes, que además abrió paso a una exposición sobre elementos de su identidad como trabajador antiguo dentro de la institución. Nos dice:

“Al banco los directivos les ponen una persona de treinta años en la institución o un chino que lleva diez, con todos los juguetes, porque el aprendizaje de ustedes los jóvenes es diferente a lo que yo vi hace 25 años 20 años. Entonces ellos siempre van a tirar a coger el

¹¹ Pelea.

joven, porque es el que tiene incentivos, al que le pueden exigir. En cambio, uno ya es más mañoso. Entre comillas. Uno ya no se la deja montar. Y más que los jefes en su gran mayoría ya son jóvenes. Yo a mi jefe le llevo como 8 años. Y a la subdirectora le llevo como 21 años. Eso es una vida. Entonces la parte generacional del banco marca mucho, y yo le digo, el banco a raíz de lo que hizo el Doctor Uribe de quitar las pensiones lo que hizo fue embarrarla porque el banco se envejeció y no ha progresado. El Banco sigue haciendo lo mismo que hace veinte años. No ha mostrado una cosa diferente ante la opinión pública. Lo único con lo que juega el banco es con las tasas de interés, qué si las sube que si las baja, que control de la inflación ¡Pura mierda! No hace más. Realmente no tiene algo que represente, que ayude a la ciudadanía, al pueblo, a Colombia a salir adelante. El banco está estancado, porque nosotros los viejos ya no le damos lo mismo. El banco la única forma en la que puede ayudarle realmente al gobierno y a Colombia es sacándonos a nosotros y metiendo gente joven, gente que tenga idea, gente que tenga perrenque, gente que quiera. Pero nosotros ya estamos esperando es otra cosa (la jubilación). Si se nos da bueno, sino se nos da, pues esperemos. Hasta los 62, y si entonces no se nos da, pues hasta los 70.” (Comunicación personal, Guillermo, 16 de abril de 2018)

Resaltamos varios elementos de este fragmento de su relato que nos permiten conocer más a profundidad la subjetividad construida respecto a los programas de recursos humanos y a su vida laboral en general. En primera instancia, emergen códigos propios de la cultura del trabajo en la institución como las “mañas” y no “dejársela montar” de los jefes. Estos códigos, construidos en la práctica a lo largo de los años, también parecen sugerir en algún sentido una construcción de identidad, pues los opone irremediamente a las pretensiones de la empresa de apelar a sus subjetividades para lograr el efecto dominó esperado de más productividad como consecuencia de mayor compromiso subjetivo. Y también, aunque en menor medida, a los jóvenes que han llegado a trabajar al Banco.

Además de esto, es evidente la presencia de una profunda resignación ante su situación actual -que se reduce a esperar la jubilación, llegue cuando llegue -y también incluso una subvaloración de sus posibilidades creativas y de desarrollo, no solo en virtud de lo que promueve la gerencia, sino de cualquier otro proyecto alternativo que pudiera formularse. Evidencia de esto es su afirmación de que el Banco debería sacar a los antiguos para mejorar su desempeño en beneficio de la sociedad colombiana, al punto que en su análisis respecto a las funciones del Banco central no aparece reflexión alguna respecto a la política

macroeconómica del país, sino que lo reduce al estancamiento producto del fin de la jubilación temprana en la institución. Además, es preciso notar que el uso de su parte de un significado cultural común que asocia “la innovación” y el mejoramiento a la juventud.

Nuestra interpretación es que esta posición subjetiva no solo es contraria a las pretensiones de las gerencias, sino también reduce el espacio para las posibilidades de un conflicto sindical que vaya más allá de lo defensivo. Ante el cansancio, no solo pierden las gerencias que buscan mayor productividad, sino también propuestas sindicales que apunten a la transformación y al control del proceso de trabajo. A pesar de esto, tiene una valoración positiva y medianamente optimista respecto al conflicto laboral en curso. Nos dice: “El banco es la máxima empresa que tiene el gobierno, si de aquí para abajo no somos capaces de hacer respetar nuestros derechos, ninguna empresa lo va a hacer. Entonces si nosotros nos jodemos, jodemos al resto de trabajadores del país” (Comunicación personal, Guillermo, 16 de abril de 2018).

Continuemos ahora con el caso de Gregorio. A diferencia de Guillermo, no solo se refirió a las charlas y talleres programados por el área de recursos humanos, sino también al servicio de consejería laboral. Guillermo lleva 28 años en la institución, entró en el área de servicios generales, y estudió ingeniería industrial y una especialización gracias a la convención colectiva. Actualmente se desempeña como profesional en el área de crédito, en donde trabajar en la adjudicación de créditos de vivienda para los trabajadores. No tiene personas su cargo.

Recordemos que el servicio de consejería laboral no solo funciona para tratar problemas interpersonales o de conflictividad laboral, sino también para generar un proceso de “contención emocional” en el momento en que los trabajadores no logran ascender a otra posición dentro de la institución en virtud de un concurso. Los contenidos culturales de ese servicio van en la vía de que el trabajador construya “un plan” de transformaciones subjetivas y de mejoramiento de competencias que le permita ganar el concurso, o de lidiar con la frustración mediante un proceso de “retroalimentación”. El rechazo de Gregorio a los contenidos de dicho programa es explícito. Nos dice:

“Hubo un tiempo en que no le vi sentido a eso porque ese servicio de consejería laboral es muy subjetivo, no es nada objetivo. Tuve experiencia en cuatro concursos en el que de una

u otra forma quedaba de virreina, de segundo, por un margen que no es objetivo cuando te dicen perdiste por 0,5, o por 1 punto. Cuando una entrevista te da digamos el diez por ciento del total de los puntos que requieres, el visto bueno del jefe donde vas a ir te da otro diez por ciento de la calificación total, entonces que objetividad tiene un 0.5 o 1 punto sobre el total cuando un 20 por ciento puede ser sesgado. No sé qué sentido tenga, el hecho es que nunca quedé satisfecho con las observaciones de la retroalimentación acerca de los concursos” (Comunicación personal, 18 de abril de 2018, Gregorio).

Nos interesa resaltar como evidencia del no logro de sintonía de dichos programas con la subjetividad del trabajador tanto su insatisfacción con el servicio como las razones que brinda; la no objetividad de las apreciaciones. No se refiere solamente al presunto carácter antojadizo de las apreciaciones de la consejería laboral, sino también -y sobre todo- a que las razones brindadas en la retroalimentación refirieran sobre todo aspectos subjetivos y a que en los mismos concursos, estos aspectos, que podríamos denominar como “competencias emocionales” tengan un valor tan alto. Como evidencia de esto, analicemos lo que para Gregorio es su reproche fundamental contra el servicio de consejería laboral y contra los concursos en general. Nos dice: “dentro de los concursos hay cosas muy subjetivas, no son realmente de conocimiento, de conocimiento serían las pruebas integrales, pero hay unos puntos que son muy subjetivos que definitivamente son los que entran a marcar la tendencia a la hora de escoger un candidato” (Comunicación personal, 18 de abril de 2018, Gregorio).

Para comprender este “reproche fundamental”, en este punto vale la pena introducir una reflexión teórica sobre el tipo de subjetividad laboral que estas declaraciones indican. En la explicación que Eva Illouz brinda para intentar comprender el triunfo de la cultura terapéutica y de autoayuda en el sector de los servicios y en el seno de las clases medias trabajadoras para el mundo anglosajón, aparece, como vimos anteriormente, la idea de que los trabajadores resaltaban la utilidad práctica de la saturación emocional del mundo de vida laboral, en la medida en que a partir de este acervo de significados culturales podían dotar de sentido su vida laboral, altamente cargada de conflictividad. De esta manera, así esta autora explica la adhesión de los trabajadores a esta estructura cultural.

El diálogo con Gregorio, sin embargo, nos señala lo contrario. Para defenderse de las pretensiones de las gerencias de apelar a su subjetividad, escoge el camino contrario de

reivindicar “lo objetivo” contra “lo subjetivo”. Esto lo interpretamos como una subjetividad laboral que agarra significados culturales propios del taylorismo, por definición un paradigma de organización del trabajo que se fundamenta en la construcción de acuerdos objetivos fundamentados en la administración científica y en la pretensión ilusoria de la “one best way”, para negarse a asumir las pretensiones gerenciales. No estamos afirmando, de ninguna manera, que el taylorismo sea beneficioso para los trabajadores, sino resaltando un hecho doble; por un lado, el desfase y la contradicción existente entre la configuración subjetiva de los trabajadores antiguos de base con respecto a las pretensiones de las gerencias, y en segundo lugar, la manera como este desfase no solo es producto de una inadecuación temporal entre “habitus” y “estructuras”, como se entendería -por ejemplo- desde Bourdieu, sino de una resistencia subjetiva con la cual los trabajadores se niegan a dejarse fijar en sus subjetividades y en su identidad por las pretensiones de las gerencias. Respecto a la posición de Gregorio frente a las charlas y talleres de recursos humanos, sus apreciaciones son idénticas a las de Guillermo. Nos dice:

“Es como recaer en un ciclo repetitivo. No hay novedades al respecto, por ejemplo este año te pueden brindar la capacitación que te brindaron hace tres cuatro años y vas y ves y analizas y es la misma. De pronto con otros facilitadores, pero siempre tiende a lo mismo” (Comunicación personal, 18 de abril de 2018, Gregorio).

También se refiere a los contenidos, y al hecho ya mencionado de que las gerencias permiten que en estos espacios los trabajadores expresen sus inconformidades sin que este diálogo tenga ningún tipo de consecuencias, lo que fomenta aún más la frustración. Nos dice:

“Generalmente, lo que se difunde en esas charlas es el trabajo en equipo, el horizonte que tenga el banco planteado -generalmente es a cuatro o cinco años- pero todo es en torno al trabajo en equipo, el bien de la institución. Al empleado le dan la oportunidad de que exprese lo que siente, que va a ser tenido en cuenta, pero muy pocas veces se ve la retroalimentación con respecto a eso. Eso es una parte fundamental de ese tipo de talleres, pero en muchas ocasiones han hecho encuestas en las cuales la entidad no ha salido muy bien librada, y se dice que se van a fortalecer ciertas expectativas que han generado los colaboradores, y de pronto se hace uno que otro taller, pero no hay la continuidad al respecto” (Comunicación personal, 18 de abril de 2018, Gregorio).

Al igual que en el caso de Guillermo, quisimos preguntar por el impacto en la cotidianidad del proceso de trabajo de las charlas de recursos humanos, más allá del rechazo subjetivo de su parte. Su diagnóstico es coherente con lo que nos relataba Carlos, el antiguo obrero convertido ahora en mando medio. Nos dice Gregorio:

“Inicialmente cuando se termina el curso se tienen muy presentes las cosas. Dos o tres meses, pero muchas veces los mismos jefes o colaboradores superiores dejan de lado este tipo de funciones, no le hacen el seguimiento correspondiente y queda ya en el olvido...hasta que vuelve y se retoma con el siguiente curso, la siguiente capacitación, o hasta que el año siguiente vuelven y retoman algo de lo visto el año inmediatamente anterior” (Comunicación personal, 18 de abril de 2018, Gregorio).

En el momento final de la conversación, le expresamos a Gregorio la versión idílica del estado de cosas que las representantes de las gerencias habían dibujado en las entrevistas realizadas. Sus apreciaciones respecto a este desfase no solo versaron sobre esta diferencia de apreciaciones, sino que se aventuraron inmediatamente al análisis del conflicto laboral en curso. Nos dice:

“Son dos mundos diferentes, lo que se vive en los niveles altos y lo que se vive al nivel de la clase obrera o la planta que conforma el sindicato (...) Lo que lo motiva el conflicto sindical es la inequidad que hay entre una clase trabajadora y una clase directiva, pues para una empresa debería ser transversal y no deberían existir beneficios diferentes para unos y otros. Si debe existir una escala salarial diferenciada, pero no beneficios diferentes. Respecto al desenlace, lo ideal es que debe haber un gana-gana, tanto para los empleados como para la dirección” (Comunicación personal, 18 de abril de 2018, Roberto Galvis).

Nuestra conclusión respecto a las subjetividades de los trabajadores antiguos de base va en la dirección de intentar explicar y comprender el rechazo absoluto a las pretensiones de las gerencias por apelar a sus subjetividades. Como es evidente, la información construida no solo nos ha permitido constatar empíricamente dicho rechazo, sino explicar el porqué de dicho rechazo y la manera específica como se construye. Estos trabajadores construyen una posición alternativa a la de la gerencia, sobre todo con base a la toma en cuenta de elementos estructurales de su vida laboral en su argumentación; la pérdida de la jubilación

temprana, las escasas oportunidades de movilidad en el Banco, el distanciamiento entre el personal y la alta dirección, etc. Además de esto, echan mano de códigos de la cultura del trabajo que operan en función de oponerse a las pretensiones de la dirección; “No dejársela montar” de los jefes, y de aprender “mañas”. Lo significativo es que se genera una oposición de los trabajadores antiguos a las pretensiones de las gerencias por aumentar su productividad a partir del compromiso subjetivo, que además bebe del hartazgo y la frustración producto de la pérdida de la mencionada jubilación. Es interesante anotar que parece formarse en estos trabajadores una identidad con la empresa marcada, al menos, por el carácter contradictorio entre varios elementos; 1) el orgullo que les genera hacer parte de la institución 2) La frustración por no haber podido salir aun de ella a partir de la pérdida de la jubilación temprana 3) La esperanza de un resultado favorable para los trabajadores a partir del actual conflicto sindical 4) El rechazo a la dirección de la empresa y su diferenciación respecto a un “nosotros” trabajadores, que bebe de los códigos mencionados.

Más interesante todavía nos parece la utilización de significados culturales propios del taylorismo para oponerse al cambio cultural y subjetivo promovido por las gerencias. Esto es absolutamente claro tanto en Gilberto como en Roberto, para el primero los intentos de motivación son “incentivos chimbos” pues lo que vale es el dinero, ya sea el aumento de los ingresos o la pensión. Para el segundo, el rechazo fundamental al servicio de consejería laboral y a los concursos es que toma demasiado en cuenta aspectos “subjetivos” en contraste con aspectos “objetivos” como lo serían las pruebas de conocimiento.

5.6.3 Trabajadores jóvenes de base, sin personas a su cargo

David es un trabajador del área de operación. Por tanto, su contacto con la cultura de autoayuda no ha pasado por el coaching, pero si por las charlas periódicas y por el servicio de consejería laboral. Es, además, el más joven de los entrevistados con tan solo 32 años. El impacto subjetivo de las programas de recursos humanos (tanto las charlas periódicas como el servicio de consejería laboral) parece ser nulo, aunque la conversación sobre el tema si permitió que saliera a flote algo que ya había comentado León, a saber, la frustración por los concursos y la escasa movilidad.

Uno de los grandes problemas de estas charlas periódicas, según David, es el siguiente: “Esas charlas son “Todo muy bonito”, “todo tu puedes”, “todo se puede hacer”, “tú eres el único”, pero cuando uno ya llega al momento de la verdad, cuando uno dice bueno yo puedo y lo estoy haciendo bien, pero que pasa, uno espera reconocimiento, no que le den a uno un golpe en la espalda y que le digan a uno “sigue así nunca cambies” sino digamos que digan, si se está buscando una persona, que le den a uno la oportunidad, pero uno se ve frustrado cuando llegan y le dicen mire le presento a este nuevo compañero que viene acá a ocupar el cargo ¿Si lo estábamos haciendo bien por qué no nos dieron a nosotros la oportunidad? Nos ocuparon una plaza, una oportunidad de surgir, con otra persona que de pronto no conoce ni el proceso. Eso ha chocado últimamente” (David, 28 de diciembre de 2017, comunicación personal)

Según David, esta es una de las razones principales por las cuales, al menos para él, las charlas periódicas no generan mayor repercusión en el trabajo cotidiano. Al igual que los entrevistados anteriores, la denuncia de la incoherencia del banco está presente como recurso destinado a formular una crítica (o simplemente un hartazgo) a la incapacidad de estos espacios de solucionar problemas estructurales. En vez de lograr un mayor bienestar subjetivo a partir de estos recursos, lo que evidencia el relato de David es que la insistencia de estos recursos culturales en hablar de las potencialidades de desarrollo de los individuos produce hartazgo cuando la realidad de la institución no parece corresponder a estas inquietudes.

Ahora bien, para Ricardo, algunas de estas charlas si le han dejado muchos frutos, pero no para su trabajo, sino para su vida personal. Recuerda con mucha insistencia una charla de emprendimiento programada por recursos humanos para la que trajeron al hombre que trajo McDonalds a Colombia. Las dos lecciones fundamentales de dicha lección, según cuenta, fueron: “poner siempre a la familia por encima de todo”, y “mostrarle a uno que uno no se debe enfocar a morirse ahí rompiéndose en el trabajo sino que debe es montar empresa”. De esta manera, algunas de las charlas periódicas refuerzan un mensaje que según el mismo David circula en “películas, en internet, en las Universidades” (David, comunicación personal, 28 de diciembre de 2016).

Es preciso recordar que, según la gerencia del Banco, la existencia de la temática del emprendimiento en el repertorio de conferencias que se le ofrece a los trabajadores

supuestamente busca generar mayor innovación y mayor productividad en el seno de la institución. Pero la apropiación subjetiva por parte de David no es coherente con la intención de las gerencias. Consideramos que la influencia del ideal emprendedorista en las subjetividades de trabajadores como David es evidencia de cierta influencia ideológica de las gerencias sobre los trabajadores, que puede en alguna medida considerarse como control subjetivo en la medida en que se conecta –en su caso- con comentarios contrarios a la posición del sindicato con relación al conflicto laboral en curso. En este aspecto profundizaremos en el siguiente apartado. Pero no encontramos evidencia alguna de que su adscripción al emprendedurismo como ideal –tanto a partir de lo que la empresa difunde, como a partir de los significados culturales de emprendimiento que circulan en la sociedad que el mismo menciona- implique una subjetividad más dócil y más dispuesta a la obediencia o al compromiso o a la creatividad en el trabajo dentro de la institución.

De esta manera, para el caso de los trabajadores de base jóvenes, de reciente vinculación con la institución, sus subjetividades se ven poco permeadas por los recursos culturales y terapéuticos de los programas de recursos humanos en el sentido que pregonan las gerencias, vinculado directamente con la búsqueda de mayor compromiso subjetivo en función de una mayor productividad. Sí existe, reiteramos, un efecto constatable, y es que la disparidad creciente entre las expectativas generadas por los elementos motivaciones de dicha cultura y las posibilidades reales de movilidad dentro de la institución es un motivo para la indignación y la frustración.

5.7 Valoración del impacto de la cultura terapéutica y de autoayuda en el control del proceso de trabajo

Para dar cuenta de los efectos específicos de la relación entre cultura terapéutica y de autoayuda con las subjetividades de los trabajadores en el control del proceso de trabajo, buscamos reconstruir los efectos de dicha relación de manera retrospectiva, a partir de los relatos de los trabajadores. Pero antes de esto, es preciso volver a las entrevistas con el ánimo de buscar en el diálogo con los trabajadores lo que hemos denominado “elementos de contexto”, que se entienden como los desafíos a los que responden (o con los que deben lidiar en la práctica) las estrategias de cambio cultural y subjetivo formuladas por las gerencias.

Estos desafíos, desde la perspectiva de los trabajadores, son en realidad “frustraciones” con algunas condiciones de su propio trabajo, que también pueden ser interpretados –en algunos casos- como desafíos de los trabajadores hacia las pretensiones de las gerencias. Lo que pretendemos demostrar es que emergen en el diálogo con los trabajadores entrevistados reflexiones bastante lúcidas sobre una serie de situaciones estructurales en el trabajo que son el contexto sobre el cual las gerencias buscan transformar las subjetividades de sus empleados, y por lo tanto son a partir de estos elementos que deben valorarse los alcances reales de las gerencias por instaurar dinámicas de control subjetivo.

Los llamamos elementos de contexto porque la pregunta por la relación entre cultura de autoayuda, subjetividades y control del proceso de trabajo solo puede ser respondida si primero se caracteriza de manera concreta aspectos relevantes de la cultura laboral, de las apreciaciones de los trabajadores sobre su trabajo en general, sobre las relaciones laborales y sobre la historia reciente de la institución que sirven de contexto para la problemática investigada.

Empecemos con el análisis de algunas de las declaraciones de León, activista sindical y a su vez jefe en la imprenta de billetes. Nos dice: “Tenemos mucha inconformidad. Así haga el banco lo que sea no va a generar un buen clima laboral, desde mi perspectiva. ¿Por qué? Nosotros perdimos la pensión a los treinta años de trabajo, entonces perdimos esa pensión. Nos vemos obligados a trabajar más de treinta años, y pues como eso están tan reciente, un bloque grande teníamos una expectativa grande de pensionarnos. Entonces eso es una frustración muy grande. Pero eso fue un acto legislativo en tiempos de Uribe, pero también uno piensa que el Banco tuvo que ver algo ahí. Siempre los economistas del Banco de la República tienen algo que ver con el diseño de la política económica y de muchas cosas nacionales” (León, comunicación personal, 20 de diciembre de 2017)

Esta profunda frustración por la modificación de lo acordado en el tema pensional surge una y otra vez en todas las entrevistas como un descontento permanente que según los propios trabajadores “impide” que los programas de recursos humanos tengan los efectos deseados por las gerencias. Esto, sobre todo, en los trabajadores con mucha antigüedad.

Pero también hay otra serie de situaciones generadoras de descontento:

1) El carácter rígido de la organización que dificulta la movilidad laboral vertical y horizontal, que se regula a partir de una serie de concursos, pero que suelen implicar una alta competencia.

2) Lo que los trabajadores interpretan como un desconocimiento de sus capacidades y de su formación de parte de la gerencia del banco en el momento en que ésta contrata a un externo para cumplir tareas que podría cumplir el personal o hace la pantomima de abrir un concurso de manera tal que sea declarado desierto para ahí si proceder a traer a alguien externo.

3) El conflicto generacional entre los trabajadores con décadas de antigüedad en la institución y los jóvenes recién llegados, que como sería de esperarse es relatado de manera distinta dependiendo del “bando” del trabajador. Esta fuente de descontento se relaciona a su vez con la implementación de nuevas tecnologías en los procesos productivos y de administración, con respecto a las cuales los trabajadores de mayor antigüedad se sienten rezagados.

4) El distanciamiento entre las directivas del Banco y los trabajadores, con respecto a unas relaciones que en el pasado eran aparentemente más cordiales. Este distanciamiento, al menos en la voz de los trabajadores, se ha producido por una diversidad de razones (además, claro, de las ya mencionadas); desigualdad salarial creciente, crispamiento de las relaciones por el conflicto laboral en curso en el cual el sindicato está proponiendo renegociar la convención colectiva con reivindicaciones ofensivas y la idea de que las actuales administraciones ya no provienen del seno de la institución y de la carrera dentro de la misma sino de organismos externos.

Las fuentes de descontento recién mencionadas aparecen todas sin excepción en todas las entrevistas. Analicemos un fragmento algo extenso de la conversación con León, porque articula en un solo trazo de discurso las cinco fuentes de descontento y permite contar con un panorama general de la insatisfacción del personal relacionada con el día a día del trabajo. Nos dice:

“Cuando yo ingresé el banco era una institución muy respetuosa. Problemas, claro, pero habían valores. Valores de respeto. El banco respetaba mucho a los trabajadores. Casi que

uno sentía que lo querían, a pesar de que se presentaran hechos, uno podía decir aislados. Había mucha estabilidad. Para que se echara a una persona tenía que hacer algo grave. Pero normalmente hacía cosas para que se mejorara el ambiente laboral, lo cambiaba de sitio, etc. Para que no afectara al banco pero tampoco afectara a la familia del trabajador. Había una política social bien definida. Y consideraba a las personas, y había un nivel de trabajo – no perezoso...el banco nunca ha sido perezoso- el banco tiene una administración muy buena; todas las áreas, los jefes, y también los trabajadores de mayor o menor manera, estábamos comprometidos con lo que había que hacer, comprometidos con el banco. Entonces en ese sentido había, y aún hay, mucha estabilidad laboral. Pero en los últimos años ha habido un revolcón en el banco, que yo veo desde lo político. Porque ya los funcionarios que llegan los altos cargos del banco, ya no son de carrera dentro de la institución. Vienen del ministerio de hacienda, vienen de planeación nacional, vienen del Banco Mundial. Antes hacíamos carrera, mientras que hoy en día... ¡Ay! Los concursos eran internos, pesaba la experiencia, pesaba la antigüedad. Todo era como una pirámide que se construía con el tiempo. Pero hoy en día que han hecho; primero cuando hacen las especificaciones del cargo a ocupar lo colocan de tal manera que si en realidad lo requieren externo nadie de la planta puede competir. Lo abren interno, pero finalmente lo declaran desierto porque no hay nadie que cumpla. Y en la parte tecnológica, pues los funcionarios vamos aprendiendo, pero yo he dicho que no vamos a tener los mismos niveles de habilidad que un muchacho recién salido de la Universidad que haya aprendido sistemas. Es que hoy en día en todas las Universidades les enseñan a los muchachos muchas cosas de sistemas, y pues los funcionarios del Banco no van a tener esas habilidades que ellos tienen. Igual para la tarea, se aprende, y se hace.” (León, comunicación personal, 20 de diciembre de 2017)

Unos momentos después, de nuevo refiriéndose a los concursos que se declaran desiertos, dijo lo siguiente:

“Ha habido casos donde a los compañeros los ponen unos meses o hasta un año para ejercer el cargo, pero no lo nombran en propiedad, abren después el concurso, lo declaran desierto y después traen una persona externa. Y resulta que el que no era apto para hacerlo, termina enseñándole al que llega las particularidades del cargo ¡El que no era apto! Entonces claro ¡Todos nos ponemos contra el techo! ¿Cómo así? ¿Es que no servimos?... ¿Y esto que es? Es porque ellos quieren más movilidad, quieren la movilidad no tanto

porque no se cumplan las tareas sino porque ellos quieren más agilidad, más volumen, más rapidez. Los jóvenes de hoy en día son más hábiles con muchas cosas pero también son muy tendientes a esclavizarse. Es que uno con el tiempo entiende que hay que racionalizar el trabajo porque es la vida suya es la salud suya. Y ellos, con ímpetu hacen unas cosas que uno dice ¿Cómo por qué?” (León, comunicación personal, 20 de diciembre de 2017)

Los fragmentos recién expuestos, extraídos del diálogo con León, respondieron a una inquietud de nuestra parte por los cambios que la institución había atravesado durante los últimos años. Se demostró lúcida, puesto que después de dialogar con sus colegas, pudimos constatar que las apreciaciones de estos sobre los proyectos de las gerencias por generar mayor involucramiento subjetivo en el trabajo siempre remiten al hecho de que estos proyectos son incapaces de transformar estas realidades estructurales.

No quiere decir, por supuesto, que no haya efectos reales y constatables tanto en las subjetividades como en el control del proceso de trabajo. Tampoco que los trabajadores rechacen de manera categórica estos esfuerzos o los recursos que ofrecen. Pero si señala una barrera material –en el sentido de su materialidad social- infranqueable, en el sentido en que los intentos de las gerencias no logran expulsar de la subjetividad de los trabajadores la idea de que el malestar sentido no obedece únicamente a su propia manera de ver la realidad sino que remite a realidades de la institución más allá de sus propias consideraciones e incluso más allá de realidad de la institución reducida a su estructura organizacional.

Aunque con diferencias de matices, todos los entrevistados coinciden en el escepticismo a propósito del efecto concreto que puedan tener los programas de recursos humanos en la cotidianidad del trabajo, al menos a largo plazo. Según Ricardo, desde su perspectiva de trabajador de base:

“Eso funciona hasta el primer mes, uno termina y uno está entusiasmado con el trabajo en equipo, entonces uno ve a un compañero que está con mucha carga y uno le colabora. Después va pasando el tiempo, y uno ve que hay compañeros que no colaboran así les acaben de dar la charla y a uno solo le queda difícil. Eso solo lo puede hacer Falcao que centra y cabecea y lo que quiera. Eso es difícil, entonces uno dice “yo hago lo mío” y se olvida del “trabajo en equipo” hasta que vuelve otra charla a los seis o siete meses. Aquí,

además, falta el motor, los engranajes están listos, pero sin motor no funciona” (David, 28 de diciembre de 2017, comunicación personal). Con esta última frase se refiere específicamente a la ausencia de los líderes en las actividades destinadas para los trabajadores rasos.

De acuerdo con el ingeniero Carlos, el personal se cansa rápidamente de las charlas periódicas y se quedan con un típico “¿Otra vez la misma cosa? ¡Eso ya lo hicimos!”. Se adolece, dice, de la capacidad de concretar día a día lo “aprendido”, por lo que se va perdiendo el entusiasmo y pasan a ser los contenidos culturales difundidos una moda más. Considera que se debería hacer un seguimiento riguroso y al detalle que permitiera un logro acumulativo sostenido a partir de estas conferencias y cursos.

Nos dice: “Desde mi punto de vista el coaching me ha ayudado muchísimo a aclarar algunas cosas, sin embargo si veo que le dan a uno las herramientas, ellos hacen la tarea, las interiorizas, pero como que se queda ahí...te dieron los conocimientos, asististe a las charlas, todo fue muy motivador, pero no hay un seguimiento que uno diga “venga, en que estábamos, como aplicaste esto, realmente el cambio se ha visto en tu gente”” (Carlos, 26 de diciembre de 2017, comunicación personal).

Carlos, hablando desde su experiencia como jefe de producción, resalta la inmensa dificultad de lograr motivar a un personal como el del Banco, con situaciones que generan tanto descontento. Nos dice que es muy difícil “Sobre todo con gente que somos personas ya de una edad un poco interesante, personas ya de 40-50 años de edad, que es muy complejo motivarlas, porque tenían otra expectativa de pensión y demás, y pues uno trata de alguna manera de como romper eso. Y la cosa es bien preocupante, porque pues hay gente que tiene 55 y le toca quedarse 12 años más. Y 12 años eso es otra vida aquí metido. Y para muchas personas asumir el cambio ha sido un reto realmente demoledor, desastroso (...). Y tenemos otro choque, que es el generacional, la gente vieja no quiere hacer nada, la gente nueva tiene otra visión y tampoco llega a matarse por el trabajo de otros, entonces estamos ahí en la mitad nosotros los medianos, los mandos medios, en poder equilibrar alguna fuerza de trabajo y poder finalmente entregar los resultados con los recursos que se tienen.” (Carlos, 26 de diciembre de 2017, comunicación personal).

A modo de conclusión, planteamos la siguiente interpretación. En el caso de los trabajadores que en su recorrido de décadas en la institución empezaron como obreros y han pasado a ser jefes dentro de la estructura formal de la empresa, la cultura terapéutica y de autoayuda sí logra consolidarse como un lenguaje común –el ideal de la comunicación empática- a partir del cual se busca lidiar con los conflictos entre el personal y controlar de mejor manera el trabajo de sus subalternos.

Sin embargo, el impacto de dicho lenguaje en el control del proceso de trabajo en el sentido preciso de generar un mejor clima laboral y un mayor “bienestar” se ve limitado porque los “elementos de contexto” que hemos caracterizado permean más la subjetividad de los trabajadores en comparación con lo logrado por los productos culturales y terapéuticos de los programas de recursos humanos.

Los trabajadores de base, lejos de amoldar sus subjetividades a los ideales impartidos por las gerencias, construyen la suya propia a partir de la manera como significan las realidades estructurales de la institución que les generan fuerte malestar. Para el caso de los trabajadores de base con mucha antigüedad, pesa más el malestar subjetivo generado por la frustración producto de la ruptura del compromiso con la jubilación temprana que existía antes en la empresa, así como la frustración producto de la dificultad para la movilidad vertical y horizontal y las disputas cotidianas con jefes considerados como déspotas y autoritarios. Por su parte, en el caso de los trabajadores de base jóvenes, con menor antigüedad en la empresa, pesa más su frustración con la poca disposición al cambio de sus colegas más antiguos, el malestar que se vive como falta de reconocimiento a sus capacidades de parte de las gerencias producto de la escasa movilidad vertical y horizontal así como las mismas disputas con jefes presuntamente abusivos y autoritarios.

Vale aclarar que este malestar no persiste solamente en los trabajadores de base, sino en los mismos antiguos obreros ahora convertidos en mandos medios. Aunque los ahora ingenieros León y Carlos resalten la utilidad del ideal de comunicación empática detrás del concepto de la “inteligencia emocional”, ellos mismos reconocen su ineffectividad en la práctica cuando el criterio de valoración son los propios ideales que pregona la alta dirección. Además, ellos mismos han visto frustradas sus expectativas de jubilación y sus expectativas de mayor movilidad vertical mientras denuncian con la etiqueta de “incoherencia” a los servicios de consejería laboral.

Así pues, aunque la gerencia logre superficialmente la adecuación subjetiva con la cultura terapéutica y de autoayuda de los antiguos obreros ahora convertidos en mandos medios, sin duda que no logran instaurar un control subjetivo del trabajo con repercusiones claras al nivel de las prácticas, ni en los ahora jefes antiguos obreros, ni en los trabajadores de base de la institución, ya sean jóvenes o antiguos.

5.8 Control subjetivo inefectivo, en medio de dificultades del sindicato para organizar a sus bases; disolviendo la aparente paradoja

Ahora bien, estas apreciaciones a propósito del escaso éxito de las gerencias - fundamentadas empíricamente - riñen con algunas consideraciones de representantes del sindicato del Banco. En una entrevista con Miguel, organizador nacional de ANEBRE, compartimos algunas de las apreciaciones construidas a partir del diálogo con los trabajadores y de la reflexión teórica. Como veremos, la reflexión a propósito de las discrepancias entre la información construida y las apreciaciones del dirigente sindical nos han permitido profundizar las reflexiones a propósito de las relaciones entre la cultura terapéutica y de autoayuda fomentada en el Banco, las subjetividades de los trabajadores, el control sobre el proceso de trabajo y otros fenómenos culturales pertinentes más allá del nivel de realidad del trabajo en la institución.

Miguel se refirió a los talleres y charlas programadas por el área de recursos humanos con una broma a partir del contenido de dichas dinámicas, que como hemos establecido, refieren usualmente al trabajo en equipo. Nos dice: “Ellos (la gerencia) los llaman a veces talleres de alineación de equipos, nosotros lo llamamos alienación de equipos (risas)” (Comunicación personal, Miguel, 20 de abril de 2018).

Ante una inquietud de nuestra parte de si esta percepción crítica es generalizada entre los trabajadores su respuesta fue negativa:

“Nuestros compañeros tienen unas características muy sui generis, tienen la tendencia a creerse burgueses por trabajar en el Banco de la República. Es más, el segundo apellido de muchos es Banco de la República, no es el de la mamá. Entonces por un lado eso, y por el otro lado son personas que no tienen ideología política realmente, son personas

formadas por RCN y Caracol, los medios de comunicación, como la mayoría de los colombianos. Alguno que otro si piensa de la misma manera, y dicen que nos van a alienar y demás.” (Comunicación personal, Miguel, 20 de abril).

En este apartado, el dirigente sindical describe a los trabajadores de Banco como reacios a la lucha sindical en virtud de razones ideológicas y culturales que no remiten necesariamente al éxito de los esfuerzos de las gerencias por lograr el cambio cultural. Sin embargo, ante la inquietud de nuestra parte de sí los programas de recursos humanos analizados cumplen sus objetivos, su respuesta fue afirmativa.

Nos dice: “Sí, sí, en un porcentaje altísimo, muy alto, muy alto. En su mayoría, la gente si ha comido mucho cuento, tanto que movilizar nuestras bases es un propósito que tenemos, pero es un reto inmenso. Como no hubo conflicto colectivo durante mucho tiempo, pues no estaba preparada la gente para esta situación. Y eso que hemos ido sumando personas y les decimos cosas, pero sin embargo la mayoría de las personas le creen a lo que el Banco dice. Si sacan un comunicado de prensa sobre el problema de la negociación colectiva, les creen, es como con los uribistas; usted les explica, que los falsos positivos, que la ley 100, de todo lo que sea, y después sale el patrón y habla...y le creen. Más o menos aquí pasa lo mismo.” (Comunicación personal, Miguel, 20 de abril de 2018).

Miguel también construyó su relato sobre los contenidos y la efectividad de los esfuerzos de cambio cultural y subjetivo del Banco de la República a la luz del conflicto laboral en curso, y de las resistencias que ha encontrado en este proceso el sindicato entre sus bases. Veamos de qué forma:

“Y en algo que han hecho énfasis últimamente es en el tema del diálogo social, la no confrontación, la conciliación. De alguna manera eso es antisindical porque sabían qué en determinado momento, después de tanto tiempo, íbamos a entablar un conflicto laboral. (...) Entonces ha llegado al punto de que algunos compañeros nuestros se van lanza en ristre contra la organización; ustedes son irrespetuosos, bullosos. Eso fue lo que vendieron, tanto así que la misma organización durante algunos años creyó en eso, por eso mesas de diálogo, mesas de concertación, mesas de trabajo para una problemática que viene de hace mucho tiempo y que se va agudizando con el paso del tiempo, y sin embargo nos sentábamos ahí, y dentro de la estrategia tenían esos momentos tácticos de sentarnos

como organización cerca de las asambleas donde se tomaban las determinaciones. Obvio no había tiempo para llevar una discusión ahí, entonces nos íbamos de seis en seis meses de la misma manera y decíamos vea que si están interesados en los trabajadores, y venía el carretazo pero no había ninguna propuesta concreta sobre las necesidades que se estaban planteando. Es una manera de dilatar en el tiempo, de desmovilizar a la organización sindical, mientras por los otros lados iban alienando a las personas diciendo que la solución de conflictos era mediante el diálogo, mediante la conciliación y que no había que ser conflictivo ni con el compañero ni por la administración del banco.” (Comunicación personal, Miguel, 20 de abril de 2018).

Nuestra interpretación a propósito de la contradicción entre nuestras conclusiones y las del dirigente sindical es la siguiente. Nos parece que tanto su planteamiento -respecto a la dificultad de organizar a las bases que el adjudica a un presunto éxito de las gerencias- como el nuestro -la conclusión de que el control subjetivo es por lo general inefectivo- es evidencia de una configuración subjetiva de muchos trabajadores para la situación concreta, que bebe de fenómenos culturales existentes en distintos niveles de realidad.

Mientras que el Banco es inefectivo en adecuar las subjetividades de los trabajadores a través de contenidos culturales terapéuticos y de autoayuda que generen transformaciones en aras de la productividad, en la conformación de sus subjetividades los trabajadores sí que se ven influidos por otras acumulaciones objetivas de significados que circulan más allá de la institución; las ideologías antisindicales especialmente, pero también corrientes que instrumentalizan componentes terapéuticos y de autoayuda como lo es el discurso del emprendimiento.

Para ejemplificar ambas articulaciones (el rechazo a las tesis del sindicato y el papel que el emprendimiento asigna a los individuos con el control del proceso de trabajo), recordemos la situación de David, uno de los entrevistados. Es un obrero joven de la imprenta de billetes; era el más escéptico a propósito de los programas de recursos humanos, no demostraba ni de lejos mayor “compromiso” a partir de dichos contenidos, y sufría la mayor frustración analizada por la contradicción entre el crecimiento de las expectativas producto de los discursos “motivacionales” y las limitaciones reales del mercado interno de trabajo.

Sin embargo, manifestó su valoración positiva de algunas de las charlas programadas por el área de recursos humanos, que no referían a la ética comunicativa como el espíritu de la empresa, sino al fomento del emprendimiento. Manifestó, de igual manera, que dichos contenidos eran coherentes con sus propias consideraciones, y que mensajes similares (a propósito de construir empresa, de “ser tu propio jefe” y de no quedarse toda la vida en el trabajo asalariado) circulaban en las Universidades (es estudiante de ingeniería industrial, pagado por el Banco), los medios de comunicación y las redes sociales virtuales. Por otra parte, manifestaba una distancia profunda de la posición del sindicato de entablar un conflicto laboral ofensivo en aras de la renegociación de la convención colectiva, más por considerar imposible el triunfo y exageradas las reivindicaciones, que por una posición claramente definida contraria al sindicalismo en general.

Intentemos comprender esto teóricamente. La relación de la influencia del emprendimiento en las subjetividades de los trabajadores con la problemática del control del proceso de trabajo es que los contenidos culturales del emprendimiento, en el papel que les asignan a los individuos, son antagónicos a los propios de la lucha sindical; incluso si no se asume con virulencia una ideología anti-sindical, la jerarquía de prioridades propia de la “subjetividad emprendedora” difícilmente deja espacio para la acción colectiva reivindicativa. Simplemente, las prioridades están en otro lado. Por esta razón, bien puede ocurrir que una subjetividad construida en parte a partir de la cultura emprendedora al mismo tiempo rechace las pretensiones de las gerencias de generar mayor compromiso subjetivo en el trabajo y también la idea de desafiarlas abiertamente mediante el conflicto abierto.

Por otra parte, está el asunto propiamente dicho de la ideología antisindical. Aunque Miguel retrata la reacción de algunos de sus compañeros a las acciones del sindicato con apelativos propios de la virulencia anti-sindical, nos parece más certero hablar de un descreimiento con el sindicato de parte de muchos trabajadores, más que de un rechazo total a la organización. Afirmamos esto con base al hecho de que la inmensa mayoría de los trabajadores son sindicalizados, y en el hecho de que a lo largo de las entrevistas esto fue lo que encontramos en repetidas oportunidades; una resignación profunda respecto a la situación presente. No creemos que la explicación del descreimiento con el sindicato, y la subsecuente dificultad por parte de dicha organización para movilizar a sus bases, sea producto del éxito de los llamados de la alta dirección del Banco a “la conciliación” y “el

diálogo social”. Nos parece, más bien, que dicho descreimiento es un fenómeno cultural que trasciende el nivel de realidad de la institución, y que obedece al contexto estructural - económico, político, y cultural- de debilidad del movimiento sindical y de derrota de la clase trabajadora colombiana analizado en el apartado dedicado al contexto de la presente tesis.

En este punto es preciso recordar los planteamientos de Berger y Luckmann tratados en el apartado dedicado al concepto de cultura, respecto a la diferencia entre la “disponibilidad objetiva” de determinada acumulación objetiva de significados y su “plausibilidad subjetiva”, que agregábamos nosotros está mediada por efectos de las luchas de clases y expresan determinadas hegemonías. Para el caso particular del Banco, aunque los significados en torno a la lucha sindical estén “objetivamente disponibles” para su valoración por parte de los trabajadores, en muchas ocasiones no logran ser “subjetivamente plausibles”, en la medida en que aparecen como más verosímiles otra serie de significados propios de fenómenos culturales estructurales más allá de la institución, a saber, la futilidad de la lucha sindical y el carácter “exagerado” de las reivindicaciones ofensivas.

Esta aparente contradicción, de ineficacia cotidiana del control subjetivo promovido por las gerencias, y de influencia de significados culturales contrarios a la posibilidad de la lucha sindical exitosa, no puede ser interpretada como un “sistema” de control exitoso, sino que más bien indica la existencia de ambigüedad y de indeterminación en la propia realidad, y, sobre todo, de una potencialidad bastante concreta. A nuestro parecer, Miguel, en su papel de dirigente sindical, al considerar la dificultad para movilizar a los trabajadores como un éxito del proyecto de cambio cultural y subjetivo de las gerencias, no ve el descontento empírico de los trabajadores con dichos proyectos y tampoco identifica esos intentos como nuevas fuentes de descontento, que es lo que efectivamente son, como hemos establecido. De esa forma, queda inexplorado -de su parte, y tal vez de la organización en su conjunto- un nuevo campo para la argumentación favorable al trabajo sindical.

6. Conclusiones

En la presente investigación, formulamos los siguientes interrogantes. ¿Implica la difusión de la cultura terapéutica y autoayuda por parte de la patronal mayor fervor y compromiso subjetivo de parte de los trabajadores o en general las gerencias fallan en sus pretensiones? Adicional a este interrogante, quisimos indagar por los efectos de estos recursos culturales en las subjetividades de los trabajadores desde una perspectiva crítica. A continuación, pretendemos responder estos interrogantes a partir del análisis de la información construida en la investigación empírica.

Empecemos por los factores estructurales que permiten comprender la realidad a partir de la cual se formularon estas preguntas de investigación. A final del apartado del capítulo teórico dedicado al control del proceso de trabajo, de la mano de William Davies (2015), se formulaba la siguiente contradicción del capitalismo contemporáneo; las economías capitalistas dependen cada vez más de nuestro compromiso psicológico y emocional, pero también cada vez les resulta más difícil conseguirlo. En los lugares de trabajo hay un creciente énfasis discursivo en el compromiso comunitario y psicológico, pero las tendencias económicas a largo plazo discurren en sentido contrario, hacia la atomización y la inseguridad, evidenciadas en la implementación del neoliberalismo concebido como una derrota política de la clase trabajadora, en la intensificación y precarización del trabajo y en la flexibilización de los mercados laborales. De esta manera, el capitalismo a la vez que siembra desarraigo, pretende cosechar compromiso subjetivo para mitigar los efectos generados por el propio modo de producción en su forma histórica contemporánea.

En el caso particular del Banco de la República de Colombia, los intentos de cosechar compromiso subjetivo se manifiestan en la aparición de recursos culturales terapéuticos y de autoayuda en el seno de sus programas de recursos humanos encaminados a construir lo que Illouz denomina “la ética comunicativa como espíritu de la empresa”, que pretende presentar los conflictos en el seno del trabajo como producto de una comunicación

imperfecta entre los distintos actores en las empresas. Esto el marco de un tránsito discursivo de las calificaciones al enfoque de formación por competencias, que implica un reconocimiento -al menos retórico- de parte de las gerencias de la importancia instrumental de aspectos de la subjetividad del personal que anteriormente no eran tenidos tan en cuenta. A partir de este diagnóstico, esta ética pretende construir una “comunicación empática”, una “inteligencia emocional” y el fomento del auto-control emocional tanto de trabajadores como de gerentes como solución a los problemas de clima laboral y de productividad, a la vez que ubica las consignas del “bienestar”, de la “felicidad” en el trabajo y del “desarrollo personal” como objetivos centrales de la estructura organizacional. En el Banco de la República los mayores esfuerzos de transformación subjetiva están dirigidos hacia las gerencias a través de programas de coaching y de talleres de formación en liderazgo. Sin embargo, esta cultura está igualmente destinada al resto de los trabajadores, a través de charlas periódicas encaminadas al “desarrollo personal” y a la formación de competencias así como a través de los servicios de consejería laboral, que buscan jugar un papel de “contención emocional”, de facilitadores de la resolución de conflictos y de persuasión a los trabajadores para que busquen resolver sus frustraciones producto de realidades laborales a través de la auto-transformación subjetiva. Este llamado a la adaptación se conecta directamente con el llamado a la flexibilidad, a mantenerse en flujo, a reducir el tiempo de adaptación ante los cambios.

En el caso de la Banco de la República, este tipo de programas no logran un control subjetivo eficaz. Los trabajadores, de manera lúcida, construyen su subjetividad en el trabajo a partir de la significación de una serie de realidades estructurales propias de su vida laboral que identifican como fuentes de malestar y de descontento cuya resolución escapa a aquellas transformaciones y mejoramientos que puedan obrar sobre sí mismos a partir de los recursos que ofrecen los programas de recursos humanos.

En el apartado del capítulo teórico dedicado al control normativo se reseñaron –a partir del trabajo de Garrety y Down- las diversas interpretaciones respecto a hallazgos empíricos comunes que destacaron la ambigüedad encontrada en la aplicación de los proyectos de control cultural y subjetivo –el redescubrimiento de la burocracia- y la existencia de resistencias en apariencia banales, como la simulación y el descreimiento por parte de los trabajadores con respecto a los intentos de cambio cultural promovidos por las gerencias.

Mientras que algunas perspectivas interpretaban estas muestras de resistencia no como signos de autonomía sino como ambivalencia de los trabajadores o como un indicador de la capacidad del “sistema” para acomodarse a estos gestos “inútiles”, otros destacaban la capacidad siempre presente de los trabajadores para construir posiciones alternativas a las de las gerencias a partir de la interpretación y de la reflexión.

El análisis de la información empírica en la presente investigación señala como más certera esta segunda posición. Sin embargo, vale la pena aclarar que la ineficacia del control subjetivo no implica necesariamente la existencia de un desafío permanente hacia las gerencias. Implica, eso sí, que la potencialidad para la resistencia no está clausurada por la presunta colonización de la subjetividad de los trabajadores a partir de un proyecto gerencial de cambio cultural y subjetivo.

Incluso, en la medida en que los trabajadores reflexionan sobre la inadecuación entre las pretensiones de los programas de recursos humanos y la realidad organizacional, estos proyectos pueden erigirse como nuevas fuentes de descontento. En el caso particular del Banco de la República, eso se manifiesta en el diálogo con los trabajadores en la permanente denuncia a la dirección del banco como “incoherentes”.

La frustración y el malestar subjetivo no solo es producto del hecho de que la cotidianidad laboral no sea más placentera en virtud de un conjunto de programas de recursos humanos en los cuales los trabajadores no creen y que además no tienen los efectos deseados, sino también es producto de la apropiación subjetiva de algunos significados de la cultura terapéutica y de autoayuda que luego –al no corresponder con la realidad de la institución– generan mayor frustración. Así, por ejemplo, algunos trabajadores sienten malestar porque al mismo tiempo que las gerencias los motivan reconociendo su “potencial” a partir de un discurso que se centra en el “desarrollo personal”, no les brindan posibilidades de desarrollo dentro de la institución como lo serían procesos de movilidad vertical y horizontal.

Ahora bien, es cierto que en ningún caso la posibilidad de la resistencia queda clausurada por un proyecto de cambio cultural y subjetivo de las gerencias. También que algunos componentes de ese proyecto de cambio cultural y subjetivo pueden erigirse como nuevas fuentes de descontento. Sin embargo, la investigación también reveló que la pretensión de desatar un conflicto colectivo choca con la influencia en las subjetividades de fenómenos

culturales propios de otros niveles de realidad más allá de la empresa. Nos referimos a significados que remiten a la “inutilidad” o “imposibilidad” de la lucha sindical efectiva, que se vienen sedimentando históricamente en Colombia y que son indicio de una correlación de fuerzas desfavorable para las y los trabajadores. En el nivel de realidad del Banco esto se expresa en la siguiente contradicción; mientras que los significados propios de la lucha sindical están “objetivamente disponibles” en virtud de la presencia del sindicato, no son “subjetivamente plausibles” en virtud de lo mencionado. Esta reflexión nos revela la utilidad de los planteamientos de Berger y Luckmann en ese sentido preciso.

En este punto, es preciso plantear la pertinencia del enfoque teórico metodológico al que adscribimos en la investigación. El configuracionismo latinoamericano nos permitió reconstruir diferentes configuraciones subjetivas para los trabajadores del Banco en virtud de su perfil etario y laboral (aunque con numerosos puntos en común entre ellas) que se articulan con estructuras de diversa índole que operan en distintos niveles de realidad; la cultura terapéutica y de autoayuda emitida por los programas de recursos humanos, las realidades laborales de carácter estructural dentro de la institución que se erigen como fuentes de insatisfacción para los trabajadores, la influencia de fenómenos culturales significativos más allá del ámbito de la empresa, la propia historia de las transformaciones de los procesos productivos en Colombia que ayuda a explicar tanto los motivos que impulsan a las gerencias a intentar apelar a las subjetividades de los trabajadores como las dificultades contra las que estas se encuentran y la contradicción general propia de un capitalismo que parece erosionar al nivel de la vida laboral las propias subjetividades que después pretende cosechar de manera desesperada y sin éxito.

A nuestro parecer, nuestro también enfoque demostró su fortaleza en contraste con otras teorías críticas como el post-estructuralismo, que en su aplicación a las realidades laborales parece condenar a las subjetividades a ser moldeadas totalitariamente desde arriba, o a resistencias unilateralmente subjetivas que no van más allá de luchar en contra de determinada identidad que buscan fijar las gerencias. También demostró su fortaleza ante perspectivas como el pragmatismo institucional de Eva Illouz -autora de numerosas reflexiones enriquecedoras – a partir del cual hubiéramos irremediablemente subestimado la potencialidad contrastativa de las subjetividades y hubiésemos sido incapaces de descubrir la lucidez de los sujetos analizados.

También vale la pena plantear una reflexión sobre los efectos encontrados de la cultura terapéutica y de autoayuda sobre las subjetividades de los trabajadores y su relación con hallazgos previos en otras investigaciones. Desde una perspectiva crítica, Hochschild (2003) señala que el trabajo emocional demandado por las gerencias –entendido como determinado despliegue emocional que se concibe como un requerimiento en el trabajo– puede generar agotamiento emocional en la medida en que se obliga a los trabajadores a una disonancia profunda entre aquello que expresan y aquello que verdaderamente sienten. De igual manera, en el caso en que los trabajadores gestionen de manera profunda su propia emocionalidad para sentir auténticamente aquello que las gerencias les demandan, pueden perder contacto con sus emociones al margen de lo demandado por las gerencias. La autora construye el concepto de trabajo emocional a partir del análisis empírico de las sobrecargas aéreas, que implica un trabajo en contacto permanente con los clientes. Por esta razón, autoras posteriores han señalado la potencialidad del concepto de trabajo emocional y de los efectos que este genera (la disonancia emocional) para el estudio de trabajos de servicios que implican la interacción con el cliente (Wharton, 2009).

En esta investigación, en contraste, hemos podido evidenciar otro tipo de efectos sobre las subjetividades de trabajadores que no están en contacto con los clientes sino en labores de producción material y de administración. Los efectos específicos, como hemos dicho más arriba, remiten a la frustración generada a partir del desfase entre el discurso y la realidad laboral. En los casos en que hay una apropiación parcial de los significados emitidos por los programas de recursos humanos, hemos encontrado una frustración y un malestar más profundo puesto que dicha apropiación parcial implica un aumento de las expectativas y de la propia valía que el trabajador se asigna a sí mismo.

Las críticas a los efectos perniciosos que en las subjetividades pueda tener la apropiación de significados propios de la cultura terapéutica y de autoayuda en contextos laborales se han reconstruido en otro conjunto de relaciones sociales de producción. Por ejemplo, en el marketing multinivel (Garcés, 2016) pudimos constatar que en el caso de los distribuidores que no logran ser “exitosos” pero que sin embargo permanecen dentro de las redes de mercadeo el fracaso puede llegar a ser entendido como producto de una incapacidad subjetiva, lo que deriva en una profunda ansiedad e incluso en dinámicas de auto-culpabilización y auto-flagelación. Efectos tan contundentes no se encontraron en la presente investigación. Aun cuando es cierto –para este caso– que la frustración producto

del desfase entre el discurso y la realidad sí es más fuerte cuando hay una apropiación parcial de algunos significados de la cultura terapéutica y de autoayuda, en ningún caso se evidenció que el objeto de esta frustración fuera hacia adentro –es decir, hacia el “sí mismo”- sino siempre hacia afuera; hacia las gerencias y hacia la institución.

En todo caso, sí es preciso recordar que en algunos casos -los antiguos obreros que tras estudiar ingeniería se han hecho mandos medios y sí han recibido una mayor socialización en dicha corriente cultural- la influencia de la cultura terapéutica y de autoayuda si puede implicar la existencia de una idea de sí mismos atravesada por una sensación de insuficiencia, consecuencia de la incapacidad de haber podido transformarse “lo suficiente” según el ideal normativo de dicha corriente cultural (a saber, “la ética comunicativa como espíritu de la empresa” que debería sustituir algunos rasgos “toscos” propios de su subjetividad previa). Sin embargo, aún en estos casos, las consecuencias perjudiciales sobre las subjetividades –culpa, ansiedad, auto-flagelación- apenas sí aparecen y en cualquier caso no alcanzan a tener la magnitud de lo analizado en otros contextos laborales. Es apenas lógico plantear que, dado que el control subjetivo en el contexto del Banco de la República es en buena medida ineficaz, también sean escasos los efectos perniciosos en la subjetividad profunda de las y los trabajadores.

No solo las subjetividades de los sujetos –en tanto que mediaciones entre las estructuras y las acciones- son las que explican el impacto diferencial en distintos contextos laborales de los recursos terapéuticos y de autoayuda orientados al control del proceso de trabajo. También hay una serie de factores estructurales que ayudan a comprender este impacto diferencial.

La interpretación que proponemos es que este tipo de productos culturales –cuando están insertos en la lógica del control- calan más fácil en realidades donde la deslaboralización es un factor preponderante, como en el caso del marketing multinivel y de otros tipos de trabajo precario informados por el discurso y la teoría del emprendimiento. E incluso en estos casos, en virtud de la mediación de la subjetividad y de otros factores emergentes, la estimación de que tan eficaz ha sido el control subjetivo siempre debería ser una cuestión a resolver a partir de la investigación empírica.

Sin embargo, en contextos de trabajo asalariado claramente definidos (como el abordado en la presente investigación) parece difícil pensar que el control de las subjetividades a través de este tipo de recursos culturales pueda ser eficaz por sí mismo. Eso sí, y esto es muy significativo, parece cumplir un papel de estilización y de legitimación complementaria a otras formas de control más tradicionales, como el control burocrático del proceso de trabajo. Específicamente, en el Banco de la República parece acompañar un proceso de re-burocratización de la institución.

Para terminar, es preciso llevar la discusión a un nivel más general, con el ánimo de desentrañar algunas potencialidades –así sean muy abstractas- que subyacen a la contradicción mencionada al inicio de este apartado, entre el hecho de que el capitalismo siembre desarraigo al nivel de los procesos productivos mientras pretende cosechar compromiso al nivel de la cultura laboral y de las subjetividades de los trabajadores. Dicha situación podría ser catalizada en otros sentidos más emancipadores, bajo los cuales las inquietudes individuales de los trabajadores por mayor plenitud emocional y bienestar psíquico en el trabajo pudieran ser reconducidas hacia proyectos de transformación de las estructuras sociales y no tanto hacia auto-transformaciones individuales y meramente adaptativas, como lo pretenden las gerencias.

Bibliografía

Ackroyd, Stephen y Thompson, Paul (1999) All quiet on the workplace front? A critique of recent trends in british industrial sociology. *Sociology*, 29(4), 615-633.

Adorno, Teodoro (1969) “Sociología e investigación empírica”. En “La Disputa por el positivismo en la Sociología Alemana”. Ediciones Grijalbo. Versión digital consultada disponible en: <https://monoskop.org/images/5/5c/Adorno-T-W-Habermas-J-Popper-K-et-al-La-disputa-del-positivismo-1969.pdf>

Adorno, Teodoro y Horkheimer, Max. (1969). La idea de sociología *Sociedad, lecciones de sociología* (pp. 9-22). Buenos Aires: Editorial Proteo.

Adorno, Teodoro (2000) *Introduction to Sociology*. Stanford University Press

Archila Neira, Mauricio; Angulo Novoa, Alejandro; Guzmán Delgado, Álvaro; García Velandia, Martha Cecilia; Guerrero Guevara, Luis Guillermo; Parra, Leonardo. *Violencia contra el sindicalismo 1984-2010*, 2012, pág. 132

Barrios Grasiani, Leticia (2008) El Debate del control del proceso de trabajo: balance de una discusión. *Observatorio Laboral Revista Venezolana* Vol. 1, Nº 2, Universidad de Carabobo.

Berger, Peter y Luckmann, Thomas (2003) *La Construcción Social de la Realidad*. Amorrortu Editores. Versión digital consultada disponible en: <https://zoonpolitikonmx.files.wordpress.com/2014/09/la-construccion-social-de-la-realidad-berger-luckmann.pdf>.

Bologna, Sergio (2006), *Crisis de la clase media y posfordismo*. Ediciones Akal.

López, Carmen Marina, (2002), *Las relaciones laborales en Colombia: opciones estratégicas de los actores*. Memoria para optar al grado de doctor, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Departamento de Sociología I, Cambio Social I, Universidad Complutense de Madrid.

Catani, Maurizio (1990), "Algunas precisiones sobre el enfoque biográfico", *Historia y Fuente Oral*, pp. 151-164.

Certeau, Michel (2000) *La invención de lo cotidiano*. Artes de Hacer. Universidad Iberoamericana.

Chanfrault-Duchet, Marie-Françoise (1988), "Le système interactionnel du récit de vie", *Sociétés*, mayo, París, pp. 26-31.

Davies, William (2016) *La industria de la felicidad. Cómo el gobierno y las grandes empresas nos vendieron el bienestar.* Malpaso ediciones, S.L.U Barcelona.

De la Garza Toledo, E (1999) *Discurso y Sociedad*, En “Hacia una Metodología de la Reconstrucción”. Porrúa, México. Disponible en: http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/libros/Hacia/Capitulo%20IX_Discurso%20y%20sociedad.pdf

De la Garza Toledo, Enrique (1994). *Postmodernidad y totalidad. Revista Mexicana de Sociología*, 55, 131-146.

De la Garza Toledo, Enrique (2001). *La epistemología crítica y el concepto de configuración (Critical Epistemology and the Concept of Configuration).* *Revista Mexicana de Sociología*, 63(1), 109-127. doi: 10.2307/3541203

De la Garza Toledo, Enrique (2012). *La subcontratación y la acumulación de capital en el nivel global.* En Celis Ospina, Juan Carlos. *La subcontratación laboral en América Latina: miradas multidimensionales* (pág. 15-37). Medellín: Escuela Nacional Sindical, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

De la Garza Toledo (2017) (aún sin publicar) “La identidad, el trabajo, y su desarticulación: la polémica actual”.

De la Garza Toledo, Enrique (2018) *La Metodología Configuracionista para la Investigación Social.*

De la Garza Toledo, Enrique (2011) *La revitalización del debate del proceso de trabajo.* En *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho*, Año 16, no 26, 7-35

Ehrenreich, Barbara (2011) *Sonríe o Muere. La trampa del pensamiento positivo.* Turner Publicaciones.

Garrety y Down, (Sin Fecha) From totalization, through the non-subject, to the reclamation of resistance: A review of the debates on normative control, autonomy and the organizational self. Disponible en: <http://www.ncl.ac.uk/kite/assets/downloads/KITEWPDownGarrety>

Hochschild, Arlie Russel (2003) The Managed Heart: Commercialization of human feeling. University of California Press.

Iranzo, Consuelo y Carrillo Jorge (2000) "Calificación y competencias laborales en América Latina". En Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. Fondo de cultura económica

Guevara, Camilo (2013) La cultura emprendedora en Bogotá: Las consecuencias de las nuevas formas de gestionar el desempleo. Tesis de maestría en sociología en la Universidad Nacional de Colombia. Dirigida por Edgar Augusto Valero. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/0B8vF1kulLoBqdDIEclRuR3pYc0IIOGI1bHJKQjVmNjJSbzVJ/view>

Gimenez, Gilberto (2016) Estudio sobre la cultura y las identidades sociales. CONACULTA.

Illouz, Eva (2010) La salvación del alma moderna. Terapia, emociones y la cultura de autoayuda. Katz Editores.

Kohan, N. (2003). Marx en su tercer mundo. La Habana: Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello.

Lynch, Michael (2007) Cultural Dopes. En "The Blackwell Encyclopedia of sociology". Editado por George Ritzer. Abstract disponible en http://www.blackwellreference.com/public/tocnode?id=g9781405124331_yr2016_chunk_g97814051243319_ss1-410#citation

Lowy, Michael (2006) Marxismo y religión: ¿Opio del pueblo? En “La teoría marxista hoy. Problemas y perspectivas”. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Buenos Aires. Capítulo disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/formacion-virtual/20100720071208/12Lowy.pdf>

Neffa, Julio Cesar (1990) El proceso de trabajo y la economía de tiempo. Buenos Aires: ed. CREEDLA-Humanitas.

Mayor Mora, Alberto (1990) Institucionalización y perspectivas del taylorismo en Colombia: Conflictos y subculturas del trabajo entre ingenieros, supervisores y obreros en torno a la productividad 1959-1990. Ponencia presentada al IV Coloquio Colombiano de Sociología, Universidad del Valle, Noviembre de 1990.

Martínez-Salgado, Carolina. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613-619. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>

Marx, Karl 1969a (1844) “Towards the Critique of Hegel’s Philosophy of Right” en Feuer, Lewis S. (ed.) Marx and Engels: Basic Writings on Politics and Philosophy (London: Fontana). (En este apartado utilicé la traducción al español de la cita que expone Michael Lowy en su texto, originalmente en inglés, por el motivo de que me pareció más amable la redacción final del párrafo de Marx producto de esa traducción. Sin embargo, la versión consultada del texto es la digital, de marxists.org. Disponible en <https://www.marxists.org/espanol/m-e/1844/intro-hegel.htm>)

Papalini, Vania (2015) Garantías de felicidad. Estudio sobre los libros de autoayuda. Adriana Hidalgo Editora.

Reynoso Castillo, Carlos (2000) “Deslaboralización” publicado en Alegatos, núm 45, mayo-agosto. Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/alegatos/pdfs/41/45-01.pdf>

Reguillo, Rossana (1998) “De la pasión metodológica o la (paradójica) posibilidad de la investigación”, en: Mejía Arauz, Rebeca y Sergio Antonio Sandoval (1998), (coords.), Tras las vetas de la investigación cualitativa, Perspectivas y acercamientos desde la práctica, México: ITESO, pp. 17-38.

Sánchez Vázquez, Adolfo (2003) Filosofía de la praxis. Siglo XXI Editores

Sánchez Vázquez, Adolfo (2004) ¿Por qué ser marxista hoy? Discurso pronunciado al ser investido doctor honoris causa por la Universidad de la Habana. Disponible en: <http://www.jornada.com.mx/2004/09/17/014a1pol.php?printver=1&fly=>

Thompson, Paul y O 'doherty, Damian (2008) "Perspectives on Labor Process Theory" en The Oxford Handbook of Critical Management Studies.

Wharton, Amy (2009) The sociology of emotional labor. The Annual Review of Sociology 35:147-165

Weiss, Anita (1994). La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación: del taylorismo a la Calidad Total. Pp., 130.

Artículos de prensa

"Trabajadores felices hacen empresas más rentables y exitosas" (2016) Revista Dinero <http://www.dinero.com/empresas/articulo/trabajadores-felices-hacen-empresas-mas-rentables-y-exitosas/239207>

"El "Coaching", cada vez más presente en el mundo de los negocios" (2016) Revista Portafolio <http://www.portafolio.co/tendencias/coaching-empresarial-una-tendencia-en-alza-499236>

Los beneficios de la meditación Mindfulness (2015) Revista Semana <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/meditacion-mindfulness-cuales-son-sus-beneficios/413770-3>

Anexos

Instrumento para las entrevistas semi-estructuradas con espíritu autobiográfico

A continuación presento las guías para las entrevistas a los tres tipos de sujetos que entrevistaré. Además de las preguntas, para el caso de los coaches y de algunos de los trabajadores (y de ser posible, también para los gerentes) habrá un momento autobiográfico en el marco de una entrevista semi-estructurada, o incluso solo entrevista autobiográfica para algunos de los trabajadores que serán entrevistados. Esto con el ánimo de captar posibles rastros en la subjetividad de los elementos que me interesan al margen de lo que me puedan decir los sujetos a partir de preguntas puntuales. De igual manera, en el caso de la guía para la entrevista a los trabajadores no solo planteo preguntas puntuales sino también fórmulas encaminadas a que estos hablen más allá de buscar una respuesta precisa.

Guía para las entrevistas a informantes expertos (Coachs, asesores, gerentes de las empresas que ofrecen servicios organizacionales a otras empresas donde se utilice la cultura de autoayuda)

- ¿En qué consisten, en términos generales, los servicios que ustedes ofrecen a las empresas?
- ¿Cuáles son los problemas que los empresarios buscan solucionar a la hora de contactarlos?
- ¿De dónde consideran que surgen dichos problemas?
- ¿Qué cuestan dichos servicios?
- ¿Cuáles son los distintos productos de su portafolio? ¿Qué cuesta cada uno y para quienes están dirigidos?
- ¿Cuáles son los tipos de clientes más comunes que buscan sus servicios?
¿Grandes, medianas, pequeñas empresas?
- ¿Qué papel juegan en sus intervenciones en las empresas materiales como la literatura de autoayuda, los talleres grupales, las conferencias, etc.?
- ¿Cuáles son los problemas usuales con los que se enfrentan en sus intervenciones en las empresas?

- ¿Cuáles son las reacciones –diferenciadas- de las gerencias y de los trabajadores respecto a sus intervenciones?
- ¿Cuándo consideran que ha sido un éxito la aplicación de alguno de sus programas?
¿Cuándo consideran que no se lograron los objetivos propuestos?
- ¿Qué esperan lograr ustedes sobre las gerencias, los trabajadores y en general sobre la organización en la que intervienen?
- Hábleme sobre la satisfacción y la insatisfacción de los clientes a propósito de sus servicios
-

Guía para las entrevistas a gerentes y responsables de recursos humanos de la empresa “intervenida”

- ¿Qué los motivó a buscar la asesoría de empresas especializadas en brindar coaching ejecutivo?
- ¿Cuáles consideran ustedes que son el origen de los problemas que los llevaron a recurrir a este tipo de servicios?
- ¿En qué consistió, de manera detallada, el proceso de asesoramiento?
- ¿Qué tiempos y que espacios destinaron para este proceso? ¿Durante la jornada laboral, en horarios adicionales?
- ¿Qué expectativas tenían al inicio de la intervención?
- ¿Qué resultados obtuvieron en el marco de las expectativas que tenían?
- ¿Qué resultados no esperados obtuvieron?
- ¿De qué manera llegaron al balance referente a los resultados obtenidos?
- ¿Hubo resistencias dentro de la organización a los cambios propuestos? ¿De qué tipo?
- De los problemas que motivaron buscar una asesoría, y de los diagnosticados en el marco de la misma ¿Cuáles fueron los más difíciles de solucionar y cuales representaron las menores dificultades?

Guía para las entrevistas a trabajadores

- Hábleme acerca de su vida laboral ¿Cuándo empezó? ¿Cuántos trabajos ha tenido –y en que- antes del presente?

- Hábleme en detalle acerca de sus proyectos de futuro en referencia a lo laboral y lo económico
- ¿Qué siente usted que necesita para lograr esos propósitos?
- Hábleme en extenso acerca de un día normal en su trabajo
- ¿Qué opinión tiene respecto a los servicios de consejería laboral y a las conferencias periódicas que ofrece el área de recursos humanos?
- ¿Cómo ha sido su experiencia en dichos programas?
- ¿Cuál considera usted que son los efectos de dichos programas en la cotidianidad de la vida laboral?
- Hábleme de la situación de la empresa y del ambiente laboral para el momento en que se aplicó dicho programa



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00205

Matrícula: 2163803265

CULTURA DE AUTOAYUDA,
CONTROL DEL PROCESO DE
TRABAJO Y SUBJETIVIDADES
LABORALES EN EL BANCO DE LA
REPÚBLICA DE COLOMBIA.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 15:00 horas del día 17 del mes de octubre del año 2018 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. MARCELA ADRIANA HERNANDEZ ROMO
DR. JUAN CARLOS CELIS OSPINA
DR. ENRIQUE MODESTO DE LA GARZA TOLEDO

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRO EN ESTUDIOS SOCIALES (ESTUDIOS LABORALES)
DE: SANTIAGO GARCÉS CORREA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



Santiago Garcés Correa
SANTIAGO GARCÉS CORREA
ALUMNO

REVISÓ



LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH



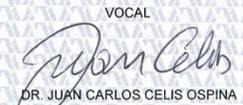
DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTA



DRA. MARCELA ADRIANA HERNANDEZ ROMO

VOCAL



DR. JUAN CARLOS CELIS OSPINA

SECRETARIO



DR. ENRIQUE MODESTO DE LA GARZA TOLEDO