

# La comedia humana del trabajo. De la deshumanización taylorista a la sobrehumanización gerencial

Revista: [Pasos a la izquierda N°22 \(Junio 2021\)](#)

Por **DANIÈLE LINHART**

*La comedia humana del trabajo es un libro excelente de esta socióloga francesa. En él compara los departamentos y estrategias de recursos humanos (RRHH) en las empresas, con el más puro y duro taylorismo. Como dice Linhart, se trata en ambos casos de descualificar y de desprofesionalizar para reforzar la dominación y el control sobre los trabajadores. En el caso del taylorismo mediante la racionalidad y la técnica, en el caso de la nueva gestión empresarial mediante la sobrehumanización. Manera de apropiarse de la subjetividad, de la voluntad, de las emociones de los asalariados, naturalmente sin descuidar la apropiación de sus saberes: desde el supermercado, el taller, desde cirugía a la educación. La autora traza un relato apasionante, de conocedora profunda, participante en actividades y congresos de técnicos y directivos en RRHH, contrastado con entrevistas conseguidas en su trabajo de campo a lo largo de una dilatada y fecunda carrera como investigadora. Aquí ofrecemos la introducción y la conclusión del texto invitando a su lectura completa.*

## Presentación

Con Taylor, el 'padre' de la organización científica del trabajo, los trabajadores se convirtieron en un engranaje pasivo, obligados al estricto cumplimiento de instrucciones y procedimientos. Su trabajo tenía que realizarse independientemente de su manera de pensar, su estado de ánimo y sus conocimientos. La gestión moderna parece estar en las antípodas de tal orientación. Proclama su deseo de reconocer la dimensión humana de los empleados, se apoya en su subjetividad, en su personalidad y tiende a "psicologizar" las relaciones de trabajo. Sin embargo, Danièle Linhart sostiene que la lógica sigue siendo la misma: en ambos casos, hay en realidad una descualificación de oficios, de la profesionalidad, de la experiencia que tiende a fortalecer la dominación y el control ejercido por los dirigentes. El resultado es el mismo: un trabajo que pierde su sentido, que agota. Peor aún, el "trabajo moderno precariza subjetivamente a los asalariados que, al estar puestos a prueba constantemente, son llevados a dudar de su propio valor y legitimidad". Al aproximar Taylor y los gestores modernos, la autora cuestiona la nueva ideología que está cobrando cada vez más importancia en la realidad del trabajo, a medida que se significa a través de sus propias investigaciones y en las de los especialistas en las ciencias sociales del trabajo.

## Introducción

Una noche en la pequeña y abarrotada sala de una mediateca de un suburbio. El público, muy heterogéneo, acudió a pesar del frío a una velada extraña. Se trataba de una presentación de mini-videos, seguida de un debate, en torno al empleo y el trabajo. Las organizadoras (agrupadas en la asociación Adélaïde & Co, que fundaron para explorar artísticamente la cuestión del trabajo), habían producido algunos videos cortos sin palabras. Siete para ser exactos, cada uno con una mujer en la escena cuya única instrucción era representar su trabajo, sin palabras, aunque usando un efecto de sonido elegido por ellas mismas. Por lo tanto, siete videos para siete mujeres (vendedora en una gran superficie, administradora de una flota de autos para una gran empresa, asistente de servicios de atención domiciliaria, bibliotecaria, obrera en una fábrica de piel, etc.) imitando su trabajo, expresando sin palabras lo que significaba para ellas. Después, estas mismas mujeres entrevistaban a unas personas que trabajaban en Pôle Emploi<sup>1</sup> (la directora de recursos humanos y el director, una recepcionista, una coordinadora de organización, y una responsable de equipo) y en la mediateca para que también hablaran sobre su trabajo. Todo ello dio lugar a un montaje audiovisual de unos veinte minutos que se proyectó esa noche. Me pidieron, junto con un compañero sociólogo especializado en trabajo e imagen, que comentara estos videos y que participara en el debate. Fui allí por simpatía con los organizadores y por esas mujeres cuyo enfoque encontré hermoso, original y valiente, pero realmente no veía lo que todo eso podía aportar.

---

## **Al aproximar Taylor y los gestores modernos, la autora cuestiona la nueva ideología que está cobrando cada vez más importancia en la realidad del trabajo**

---

Sin embargo, era difícil no dejarse atrapar por las imágenes de estos mini videos. En cada uno de ellos las mujeres aparecen solas, ocupando toda la pantalla, expuestas sin artificios a la cámara, únicamente con sus cuerpos para contar su trabajo. De entrada, el espectador solo ve su malestar, su dificultad, su torpeza para transmitir, a través de simples gestos, la realidad de su trabajo. Parece incongruente ocupar toda la pantalla, cada una en su turno, adelantando el cuerpo, por medio de gestos cuyo alcance no es obvio. Luego, poco a poco, se dibuja una lógica: la mayoría de ellas transmiten el mismo mensaje a través de diferentes gestos, mediante expresiones faciales y corporales contrastadas: para hacer entender su trabajo, optan por mostrar cómo encaja en su cuerpo, a qué parte de ellas les afecta. No se trata de evocar trastornos musculoesqueléticos (TME), no, tratan de mostrar hasta qué punto el trabajo se apodera de ellas, de mostrar sus emociones, sus sentimientos, sus pensamientos, con ayuda de su cuerpo. Sin vergüenza, las mujeres se masajean el estómago, lenta, dolorosamente, colocan la mano en su corazón con recogimiento, acarician sus hombros para transmitir la realidad de un trabajo que les encoge las tripas, que les da vida y dolor, dolor que ellas cazan con las manos desde el interior de su cuerpo. Era fundamental (al menos para seis de ellas porque la séptima realmente mimetizó los

gestos reales de su trabajo) hacer entender a la gente que su trabajo se apodera del corazón y del cuerpo, las irriga y las vacía, las devasta y las reconstruye, las transforma, y ??que, además, es un asunto personal, un asunto que toca las profundidades del ser humano; lo que también puede significar realizar algunos pasos de baile para demostrar que necesitas liberar energía en medio de la sala.

Es asombrosa la seriedad con la que cada una de estas mujeres cuestiona a los responsables institucionales. Estas mujeres jerárquicamente subordinadas no parecen dudar de su legitimidad, para emplazar a sus entrevistadas a interrogarse sobre los propósitos reales, las especificidades de su trabajo y pedirles que las renombren. Casi atónitas al principio, las personas entrevistadas por las siete mujeres ofrecen sonrisas forzadas, muestran una expresión de perplejidad, antes de embarcarse poco a poco en la aventura y entrar también en el juego. No hay duda de que hay espacio para que, de una manera un tanto mágica, retorne lo humano. Cada una impone su humanidad para hablar de su trabajo y del trabajo de las demás.

---

**Las mujeres entregan desde lo más profundo de sí mismas lo que les hace, les ha hecho, el trabajo; sin duda esto les reactiva recuerdos dolorosos, insoportables para aquellos que las escuchan**

---

Tras la proyección de cada vídeo y de la edición de las entrevistas, se da la palabra a las protagonistas que aún no están acostumbradas a hablar en público. Sin embargo, con la misma fuerza, con la misma convicción, movilizan las palabras, esta vez para hablar realmente de lo que han vivido o aún viven en el trabajo y para contar en qué se han convertido tras estos videos, con la misma autenticidad que soltaron risas, suspiros, algunas lágrimas también, por no decir más.

Impresionaba el respetuoso silencio, la extremada concentración de los espectadores en la sala. Sin burla, tampoco sin voyerismo, los rostros están tensos, serios, prueba de lo que todo eso le dice a la gente reunida en este escenario insólito. Cuando se le da la palabra a la sala, mi vecino de la izquierda, un hombre de unos 50 años comparte sus impresiones, hace una pregunta y escucho su voz ahogarse mientras, furtivamente, aplasta una lágrima. Aparto la mirada, avergonzada, y me doy cuenta de que mi vecino de la derecha está luchando por reprimir un sollozo. Luego, otros intervienen de una manera que no deja lugar a dudas. Todo el mundo está conmovido. Cuánto sufrimiento en esta sala, tomo nota: los diques han cedido, los participantes de esta velada se sienten impotentes para afrontar esta experiencia en la que las mujeres entregan desde lo más profundo de sí mismas lo que les hace, les ha hecho, el trabajo; sin duda esto les reactiva recuerdos dolorosos, insoportables para aquellos que las escuchan. El público no está ahí por casualidad. Es evidente que algunos conocen a estas mujeres, ¿quizás se han cruzado con ellas en el Pôle Emploi o en la escuela a la que asisten sus hijos? Es algo así como una historia

compartida, de experiencias similares, que aproxima a todas estas personas.

Llego a casa perturbada tras esta noche inusual. Realmente no sé qué pensar. Tengo la sensación de haber sido testigo de un desnudamiento, estas mujeres habían mostrado cómo podían ser devoradas por el trabajo, vampirizadas por él y cómo buscaban protegerse para calmar el dolor, para consolarse ellas solas. Mostraron la parte humana que había en ellas que estaba tocada, magullada y que, a su manera, querían, sanar. Y eso afectó a los espectadores. Lo humano, lo humano ...

Pero ¿no es el trabajo ante todo un asunto de profesionales? En el trabajo, no solo hay hombres y mujeres, sino trabajadores, trabajadoras, administrativos y administrativas, técnicos y técnicas, cuadros, ingenieros e ingenieras; en otras palabras, personas que tienen conocimientos, pericia, cualificaciones, oficios, experiencia. De repente me doy cuenta de que el sufrimiento puede ser ilimitado cuando la profesionalidad no es reconocida, cuando es invisible o se ve frustrada por las condiciones de ponerla en práctica en el trabajo.

Frente a un asesor del Ministro de Agricultura que, en busca de soluciones, recientemente se preguntaba: “¿Cómo podemos devolver lo humano a industrias como los mataderos? Traté de explicar que no solo era lo humano, sino sobre todo la profesionalidad lo que había que volver a poner en el corazón de la organización del trabajo y de la gestión de los empleados. Respetar lo humano en el trabajo significa respetar al profesional y su punto de vista, su experiencia. Hacerle espacio para que pueda contribuir a definir su propio trabajo. No estaba segura de lo que se debía deducir de mis propósitos. Sin embargo, es reconociendo las capacidades del profesional y su competencia que preservamos su humanidad, y no buscando consolarlo con entrenadores, teléfonos gratuitos de psicólogos, formaciones contra el estrés, ofertas de masajes, consejos para adelgazar o combatir el colesterol, y quién sabe cuánto más.

---

**No solo era lo humano, sino sobre todo la profesionalidad lo que había que volver a poner en el corazón de la organización del trabajo y de la gestión de los empleados. Respetar lo humano en el trabajo significa respetar al profesional y su punto de vista, su experiencia**

---

El individuo en el trabajo necesita reglas profesionales que le remitan a referencias colectivas y les alejen de un autocuestionamiento excesivamente personalizado. Así, por ejemplo, Annie Dussuet<sup>2</sup> escribe: “las empleadas en el servicio de asistencia a domicilio no son ni las esposas, ni las hijas de aquellos a quienes asisten en su vida cotidiana; por ello, aunque deben comprometer su subjetividad, para brindar un servicio de calidad y encontrar sentido a su trabajo, no pueden hacerlo de la misma manera que esas mujeres en su “hogar”. Esto explica que necesiten reglas

profesionales, de las que son plenamente conscientes. La subjetividad y las emociones forman parte de la totalidad de su trabajo y les demanda su fuerza, pero deben enmarcarlas en lógicas profesionales validadas por sus compañeros, sólo con esa condición no abrumarán a los individuos hasta el punto de volverse contra ellos. Es también con esta condición que serán más difícilmente manipulables por unos gestores dispuestos a utilizar todos los recursos, dispuestos a movilizarlas al servicio de una visión específica del trabajo inscrita en un capitalismo cada vez más financiarizado en busca de una rentabilidad de corto plazo.

El drama del trabajo contemporáneo no proviene, paradójicamente, de que sea deshumanizante, sino al contrario de que juega con los aspectos más profundamente humanos de los individuos, en lugar de dirigirse a los registros profesionales que permiten trazar una delimitación neta entre lo que estas personas hacen en el trabajo y lo que son. La gestión moderna juega con el registro personal de los empleados, como un verdadero antropo-emprendedor, buscando movilizar la persona en su totalidad, activando las dimensiones más complejas, las más vulnerables del individuo. De lo que dieron buena cuenta estas mujeres es que, en los videos, no se presentaban como profesionales sino como cuerpos, expresando sensaciones, sentimientos, miedos, frustraciones, de la manera más humana, la más personal posible. Podemos hablar aquí de una derrota del trabajo, si entendemos por trabajo una actividad social que contribuye a responder a las necesidades de los demás, a partir de una habilidad, de un conocimiento, de un rol social que define derechos y deberes, un rol que no depende de las particularidades de cada individuo, sino que se caracteriza por maneras de hacer las cosas, validadas por la sociedad. Si bien hay una entrega de sí mismo, un compromiso personal con el trabajo, esto solo debe funcionar dentro de un marco delimitado por normas que introduzcan límites y garantías.

El trabajo asalariado o mercantil es un negocio de profesionales. Se acompaña de conocimientos, pericia, experiencia, oficio, de valores profesionales reconocidos, que están ahí para orientar y proteger a las personas en el trabajo. Son recursos que permiten a las personas afrontar el trabajo y que las conectan unas con otras; que no tienen que afrontar aislados de los retos personales, sino que pueden movilizar capacidades, competencias que remiten a una realidad colectiva. Tener una profesión, un conocimiento validado, permite no poner en peligro la persona en cada momento de su trabajo, no tener que recurrir constantemente a los recursos más íntimos.

---

**La gestión moderna juega con el registro personal de los empleados, como un verdadero antropo-emprendedor, buscando movilizar la persona en su totalidad, activando las dimensiones más complejas, las más vulnerables del individuo**

---

Ahora bien, en la actualidad la gestión moderna está atacando justamente a la persona, juega con

sus cuerdas más íntimas para hacerle tocar, con un toque personal, la partitura escrita por esos mismos gestores. Poco importa que el instrumento que le proporcionan no esté bien afinado, que el director de orquesta conozca la partitura al mismo tiempo que la hace tocar a otros; poco importa que los individuos no tengan tiempo para ensayar y compitan con sus compañeros, tienen que encantar al público, y si no se apresuran a entrar en la sala de conciertos, será culpa suya. En realidad, la historia del trabajo asalariado es la de una desprofesionalización sistemática de los trabajadores por parte de una dirección preocupada sobre todo por controlarlos y planificar su trabajo.

Debe entenderse que los empleadores han de hacer frente a varios desafíos cuando ponen a las personas a trabajar: tienen que encontrar la organización técnica del trabajo más eficiente desde su punto de vista como empleadores y empresarios; también tienen que encontrar las modalidades mediante las cuales podrán obligar a las personas a ajustarse a los requisitos de esta organización técnica del trabajo; y finalmente tienen que legitimar ideológicamente sus elecciones.

Cuando analizamos los principios que están en la base de los modelos de organización técnica del trabajo, tayloristas o contemporáneos, se impone una misma realidad: la de un ataque a los oficios, a la experiencia de los profesionales, para limitar tanto como sea posible su capacidad para influir en el trabajo, para influir en la elección de las prácticas. Los efectos no son los mismos según el modelo. En los talleres y en las líneas de montaje tayloristas fue la deshumanización lo que prevaleció (incluso cuando los trabajadores lograban reconstruir los restos del profesionalismo colectivo a través de un trabajo real que, siempre, fue significativamente diferente del trabajo prescrito). Todos recordamos la película de Charlie Chaplin que refleja esa dolorosa imagen del hombre robótico. En nuestro tiempo, por el contrario, el ataque a los oficios y la profesionalidad ha provocado una sobre-humanización del trabajo que deja a las personas solas y sin recursos frente a las cada vez más fuertes y exigentes obligaciones de la organización del trabajo.

El propósito de este libro es analizar la lógica que prevalece tanto en la sobre-humanización como en la deshumanización del trabajo, es decir, el análisis de las opciones organizativas que atacan la dimensión profesional de los asalariados y de las ideologías de gestión que intentan justificarla. Su objetivo es comprender por qué y cómo lo que sucede en el trabajo es para muchas personas un infierno salarial, y por qué es tan difícil criticar este infierno y es tan difícil de sobrellevar. ¿Porque el infierno no está empedrado de buenas intenciones?

En un primer momento propongo desenredar el ovillo tirando del hilo de la súper-humanización contemporánea. Veremos en un segundo tiempo, siempre manteniendo firmemente el mismo hilo tenso, que hay muchos puntos en común con la deshumanización taylorista del trabajo. Es entonces cuando seremos capaces de comprender mejor la especificidad del nuevo modelo de gestión que se está poniendo en marcha y que es tan difícil de criticar.

**[...] Humano, demasiado humano**

En el trabajo, el individuo se apoya en lo que le constituye como profesional, poseedor de conocimientos, con pericia reconocida de oficio, cualificaciones y experiencia. Los usa constantemente. Así es como es autónomo, para no depender permanentemente de la mirada y valoración de los demás. Como escribe Bénédicte Vidaillet<sup>3</sup>, “en el campo del trabajo, el único reconocimiento que vale la pena, es decir, que es capaz de considerar suficientemente al sujeto, es el reconocimiento de un orden simbólico que pasa por la nominación, por el hecho de estar en una posición, tener un estatus, en una palabra, tener una posición garantizada en la organización. Esta posición reconoce al individuo en sí mismo, el hecho de estar ahí es porque tiene las capacidades, porque ha superado un examen, un concurso, un reclutamiento, posee una experiencia, etc. Esta posición le inscribe en una historia: adquiere un pasado y un futuro, que se puede leer a través de los puestos ocupados. El que desempeña en un momento dado no pretende borrar a los anteriores sino al contrario, sucederles en la carrera profesional. A partir de ahí, el trabajo se puede hacer sin que el individuo busque constantemente una mirada, externa a él, sobre lo que está haciendo. Puede obtener satisfacción del trabajo en sí, porque es poco probable que sus resultados cuestionen permanentemente su posición en la organización”.

Se podría pensar que cuando la profesionalidad y la identidad profesional se descualifican y se niegan, el ser humano resurge como tal frente al sistema, frente a la lógica de la subordinación. Los gestores sólo quieren conocer, reconocer y gestionar a personas y no a profesionales, como escribe Marlène Benquet<sup>4</sup>: para la dirección, “los asalariados son individuos como cualquier otro, sujetos a un análisis psicológico que se va configurando a lo largo del curso de las entrevistas para finalmente asentarse en una especie de retrato robot de un individuo típico, inmutable, ya que es expresión de nuestra naturaleza humana común que sitúa “el miedo al cambio” y la “necesidad de reconocimiento” en el centro del análisis.

Cada individuo, privado de cualquier referente profesional, queda entonces solo, desarmado y devuelto a su historia personal, a sus traumas, a sus angustias. Ya no tiene la protección de la red que representa la profesión, la cualificación para guiarlo y envolver su actividad y su pensamiento. Tampoco tiene la red colectiva que abriga los valores asociados al oficio, a la profesionalidad. En su solitario cara a cara con el trabajo, tiene más miedo porque todo cambia constantemente; por eso se embarca en una búsqueda interminable de signos de reconocimiento. “La permanencia, la del tiempo, conforta, tranquiliza y asegura; permite situar el futuro en el presente, haciéndolo más manejable y predecible”, escribe Paul Ricoeur<sup>5</sup>.

---

**¿Es por eso por lo que los departamentos que los gestionan se denominan departamentos de "recursos humanos" y no departamentos "profesionales"?**  
**¿Porque quieren administrar humanos y no personas con oficios, cualificaciones y experiencia?**

---

El individuo se encuentra entregado en modo solitario a la lógica gerencial que lo activa, que lo moviliza dirigiéndose directamente a su subjetividad, a su intimidad, a su inteligencia, a su deseo de reconocimiento.

¿Es por eso por lo que los departamentos que los gestionan se denominan departamentos de "recursos humanos" y no departamentos "profesionales"? ¿Porque quieren administrar humanos y no personas con oficios, cualificaciones y experiencia? En este sentido paradójico, la gestión no sería deshumanizante sino demasiado humana, en la medida en que solo se dirigiría a los humanos, a su necesidad de reconocimiento, a su miedo, a su debilidad para incorporarse y consentir y no a profesionales con recursos, activos susceptibles de imponer su punto de vista, su forma de hacer las cosas.

En resumen, la desprofesionalización tendría como objetivo movilizar a humanos que serían más fáciles de controlar, de colonizar. Lo importante es, desde el punto de vista de la gestión, no depender de los empleados, que deben ser controlables; apostar a que son más fáciles de sostener, de administrar como humanos que como profesionales. El objetivo es entonces reducir la capacidad de protesta y oposición, pero también la incertidumbre e imprevisibilidad que esconde cada individuo. Como explica François Dupuy<sup>6</sup> "Cuanto más inseguro es el actor, más poder tiene y menos se puede confiar en él. [...] Lo que permitirá la confianza es la reducción de la incertidumbre en el comportamiento, lo que los filósofos llaman "ética". Ser "ético" en la vida colectiva es no ser honesto en el sentido un tanto simplista del término, sino aceptar reducir la incertidumbre del comportamiento de cada uno. Subrayemos que se trata de la base de cualquier relación sólida y duradera". Por tanto, el objetivo es centrarse en las dimensiones humanas pero predecibles de los empleados. "Para gestionar tienes que estar seguro de ti mismo, de los hombres que has elegido, pero sobre todo de las reglas del juego que has creado en tu organización".

En su tesis de Master 2 Céline Tissot<sup>7</sup>, que fue gerente local de RRHH de proximidad (RRHP) en una gran empresa, formula la hipótesis de que "el uso del concepto de proximidad es un intento de la empresa por asegurar un buen nivel de control sobre los individuos más autónomos, a los que se les pide una implicación más completa y una fuerte resiliencia [...] el actor local que es el RRHP asegura una presencia. Pero, en el mejor de los casos, es la muleta de estos individuos, su entrenador y, en el peor de los casos, un simple espejo. [...] Es innegable que, al declararlo de proximidad, pedimos a este profesional de RRHH que se acerque al día a día de los empleados. Se trata entonces de una cuestión de proximidad subjetiva. Estamos hablando de una relación casi amistosa o al menos cordial [...] uno podría tener lazos casi emocionales con él [...] uno casi podría hacerse amigo. [...] Para el RRHP, el desafío es acercarse a personas que social y culturalmente pueden estar lejos de él. [...] El RRHP debe intentar establecer una relación que, si no es de confianza, sea al menos benevolente, incluso de simpatía personal. Además, el RRHP, como cualquier empleado, trabaja con sus propios valores".

Tal y como desarrolla el filósofo Éric Hamraoui<sup>8</sup> al resaltar la concepción del individuo como "un

ser autónomo y responsable que encuentra en él sus fines y sus razones para existir, la gestión se une a la visión humanista del individuo auto-determinado y auto-creado (la creación de uno por uno mismo está aquí para ser entendida como una ocasión para la afirmación de la libertad humana)". Y Sidi Mohamed Barkat<sup>9</sup> escribe: "La organización del trabajo se presenta como un lugar de autorrealización al colocar "al hombre en el centro", fórmula que se ha convertido en el leitmotiv de la gestión humanista. Una expresión que también significa la descalificación del dispositivo tradicional para el desarrollo de la actividad: colectivos de trabajo, movimiento social e institución del derecho".

---

## **Es toda la persona la que se entrega completamente al juicio de los superiores jerárquicos, en particular a través de la evaluación**

---

Cuando se extrae de su trayectoria profesional, de lo que lo legitima ante sus ojos y ante los demás, el asalariado se convierte en un simple individuo, un ser humano que necesita una validación permanente a través de sus acciones inmediatas. Y que se vuelve extremadamente vulnerable a cualquier cuestionamiento, ante cualquier crítica. Está indefenso y corre el riesgo de verse abrumado por los efectos devastadores del juicio negativo, más sobre sí mismo que sobre su trabajo. He evocado el papel que jugaron los colectivos ante el sufrimiento, su capacidad para mantenerlo a raya, para frenarlo, y señalé la importancia decisiva de la individualización en la explosión de este sufrimiento. Cuando se combina con la desestabilización subjetiva, expone aún más a las personas al riesgo en el trabajo. En su texto Axel Honneth<sup>10</sup>, evalúa este papel del colectivo: "La existencia de la semántica colectiva [...] permite interpretar las decepciones personales como algo que no afecta solamente el ego individual, sino también a muchos otros asuntos". Abre, en efecto, "una perspectiva interpretativa que arroja luz sobre las causas sociales responsables de las lesiones individuales".

Axel Honneth señala un aspecto importante de los desafíos del reconocimiento. Cuando el trabajo conserva una dimensión colectiva, la cuestión de la autoestima fluye a través de los valores del grupo con el que nos identificamos. Nos estimamos entre compañeros, validamos los valores morales que tiene el grupo. Los ataques a estos valores, el fracaso, el desprecio y la humillación no se ven necesariamente como un cuestionamiento a uno mismo, sino como un ataque al grupo. Es el ser social el que se ve afectado y, en mucha menor medida, el humano en su singularidad y su historia personal. Esta capacidad de distanciarse se ve claramente afectada por la individualización, la personalización del trabajo y la precarización subjetiva. Si el objetivo de la evaluación es transmitir criterios y valores en la mente de los empleados, debilitarlos para que acepten la filosofía empresarial y la apliquen, ésta va más allá: saca a relucir lo humano en toda su fragilidad, en toda su complejidad en el seno del mundo del trabajo.

En las relaciones de producción moldeadas por la gestión moderna, los seres humanos están en peligro. Se encuentran cada vez menos asociados a referencias colectivas, menos identificados con grupos, cada vez menos inscritos en la percepción de un destino profesional común. Es toda la persona la que se entrega completamente al juicio de los superiores jerárquicos, en particular a través de la evaluación. La relación salarial, de subordinación, adquiere otro significado cuando se trata de retribuir a los seres humanos como tales y no a los profesionales inscritos en las reglas de su profesión, de su oficio en el tiempo concreto de su trabajo. En el trabajo, los humanos tienen roles y la relación salarial debería, lógicamente, ceñirse a ese marco.

En este sentido, la orientación humanizante o humanista de los RRHH no debe tranquilizarnos, porque solo acentúa la vulnerabilidad, la dependencia de los empleados, su fragilidad. Los sitúa sin capacidad de imponerse en el trabajo.

El miedo a cometer errores, a trabajar mal, a no ser capaz de mantener su posición, a ser mal evaluados, puede llevar a los empleados a soñar con estar totalmente bajo la tutela de la organización del trabajo, una organización que, sin embargo, no puede prescindir de su contribución activa para dar sentido y operatividad a los sistemas de gestión y para adaptar los comportamientos en función de situaciones cambiantes.

Además, esta gestión moderna, a medida que avanza y se fortalece, debilita los focos de contestación y de crítica a su lógica, crítica que, sin embargo, es necesaria para adaptarla a los empleados especialmente comprometidos con su trabajo, y para recuperar la capacidad de innovación y de eficacia social.

Axel Honneth escribe también que “los motivos de la resistencia y de la revuelta social nacen en el marco de experimentos morales que surgen del incumplimiento de expectativas de reconocimiento profundamente arraigadas. [...] Cuando estas actitudes de expectativa normativa son defraudadas por la sociedad, provoca precisamente el tipo de experiencias morales que hacen que el individuo se sienta despreciado. Sin embargo, tales sentimientos sólo pueden proporcionar la base motivacional para la resistencia colectiva si el sujeto es capaz de articularlos dentro de un marco interpretativo intersubjetivo que identifica como típicos de todo un grupo”. Es este marco el que hace más falta. Los propios sindicatos se ven a menudo atrapados por esta lógica que sustituye lo humano por lo profesional. Suelen centrarse cada vez más en cuestiones de malestar y sufrimiento, lo que les lleva a menudo a asumir cuestiones muy individuales y personales, hasta el punto de que ciertos sindicalistas (reunidos durante investigaciones en empresas) se quejan o se ofenden: “¡No somos trabajadores sociales!”, es decir, que no tienen vocación de defender casos individuales sino causas colectivas.

---

**¿Es por eso por lo que los departamentos que los gestionan se denominan departamentos de "recursos humanos" y no departamentos "profesionales"?**

## ¿Porque quieren administrar humanos y no personas con oficios, cualificaciones y experiencia?

---

En la actualidad el sistema legal parece ser la instancia mejor armada para atacar este modelo gerencial, para visibilizar algunos de sus efectos más deletéreos, y alterar la imagen que se ha construido y sembrar la preocupación a nivel de los cuadros directivos. Así, el tribunal superior de Nanterre dictó sentencia en septiembre de 2013, declarando que "la autoevaluación ilícita se convierte en una herramienta para que la persona se devalúe por sí misma". El 4 de septiembre de 2012, el tribunal superior de Lyon prohibió a las agencias de la Caisse d'Épargne en la región de Rhône-Alpes aplicar el método del *benchmark*, que consiste en la comparación entre ellas y de sus agentes entre sí y en todo momento. Este es un sistema peligroso, dictamina este tribunal, que "compromete gravemente la salud de los empleados; que contraviene el Código del Trabajo". El tribunal "piensa en efecto que "el único objetivo que existe es hacerlo mejor que los demás [...]". Todo se cuestiona todos los días, lo que genera un estrés permanente". El 14 de diciembre de 2009, el Tribunal Comercial de la Seguridad Social de Nanterre reconoció la "culpa inexcusable del empleador" en el caso del suicidio de un empleado de Renault Guyencourt, decisión confirmada por el Tribunal de Apelación de Versailles. En sentencia del 10 de mayo de 2012, la Sala 5ª de la Corte de Apelaciones de Versailles consideró que "Renault no tomó las medidas necesarias para proteger al empleado del peligro al que estaba expuesto debido a la probada dureza de sus condiciones de trabajo y su deterioro".

La ley destaca las responsabilidades gerenciales en el desarrollo de los ataques a la salud física y mental de los empleados y, a veces, a sus vidas. Cuestiona la legitimidad de un modelo que acentúa la vulnerabilidad de los empleados a través de una feroz individualización, el cuestionamiento de su profesionalidad, las pruebas permanentes reforzadas por evaluaciones constantes en un contexto de pérdida de puntos de referencia.

### **Luchar contra la obsolescencia programada del porvenir**

Todos podemos observar que la orientación hacia la desestabilización sistemática de los asalariados, la tendencia a colocarlos en una cuasi-incompetencia que tanto les hace sufrir, va en detrimento de la calidad y productividad del trabajo, de su eficiencia; mientras, lo que puede parecer paradójico, nos hablan constantemente de la importancia del rendimiento de la empresa para salvaguardar los puestos de trabajo. Pero tendemos a pensar, junto a los gestores, que esta es una fase necesaria para volver a alinear a esos empleados franceses tan poco cooperativos, para que puedan transformarse y adaptarse a los imperativos económicos, a la espera de que la generación joven, portadora de valores acordes con las reglas del juego de la gestión moderna y lista para inscribirse en la lógica del intercambio propuesto, ocupe todo el espacio, una vez que los antiguos empleados abandonen el mercado de trabajo.

Como también tendemos a pensar que los asalariados tienen los medios para defenderse, para resistir, que no sufren unilateralmente estas ofensivas desestabilizadoras por parte de la dirección, y que se protegen con posturas de retraimiento; es decir, son capaces de fingir conformarse con las exigencias, mientras hacen menos de lo que se supone que deben hacer, de engañar en lo posible; de implicarse menos con su trabajo, confiando más en su vida privada y fuera del trabajo. Serían más numerosos de lo que imaginamos los que se saldrían con la suya. Tendemos a pensar, de hecho, que siempre hay margen de maniobra y que los individuos tienen más recursos de lo que parece para aparentar que siguen el modelo y al mismo tiempo encontrar como satisfacer algunas de sus aspiraciones. Que no podemos razonar en términos de dominio absoluto por parte de la dirección: esto sólo sería posible si no tuviéramos en cuenta las múltiples facetas de adaptación de los asalariados. Algunos sociólogos continúan señalando que trabajar es también una fuente de reconstrucción, de autoconservación, incluso de felicidad, y que con demasiada frecuencia escuchamos discursos descorazonadores.

Todo esto es incuestionablemente cierto, y la realidad es realmente compleja. El trabajo no es solo sufrimiento unilateral, y no todo el mundo siente los efectos del modelo de gestión de la misma forma, ni con la misma intensidad. Asimismo, los recursos para resistir son diferentes. Lo cierto es que existen rasgos dominantes que caracterizan a este modelo de organización del trabajo y de gestión de los asalariados, y que presenta defectos inquietantes.

Vamos a resumirlos. Muchas empresas se ven afectadas por trastornos técnicos, económicos y sociales profundos y significativos, y deben adaptar sus estructuras y operaciones a este entorno cambiante. La experiencia muestra que para ser eficaces en situaciones fluctuantes y cada vez más complejas, los asalariados deben confiar en referencias estables, en su experiencia, en la disposición de apoyos y de asistencia; es decir, necesitan tener ciertas certezas para abordar con serenidad los trabajos más impredecibles. Piense en el trabajo de un cirujano: para ser eficaz ante un imprevisto como una hemorragia, una caída de la presión arterial o un paro cardíaco debe dominar su trabajo a través de acciones altamente codificadas y de relaciones muy estables con sus colaboradores. La capacidad de adaptarse al cambio requiere la estabilidad de una parte del trabajo: cuando todo se mueve al mismo tiempo, cuando tienes poco control, se vuelve peligroso trabajar.

Sin embargo, sobre la base de una desconfianza fundamental, la dirección opta por una neutralización de sus asalariados cuestionando sus puntos de referencia, su experiencia y conocimiento, su oficio, con el fin de difundir criterios, métodos estándar, procesos, mejores prácticas, desarrollados remotamente por diseñadores expertos que no están en el oficio y de acuerdo con objetivos que tampoco entran siempre en su ámbito.

---

**La capacidad de adaptarse al cambio requiere la estabilidad de una parte del trabajo: cuando todo se mueve al mismo tiempo, cuando tienes poco control,**

## se vuelve peligroso trabajar

---

Este tipo de orientación, de estrategia gerencial, no es nueva. Se sitúa, como he intentado mostrar, en la continuidad del taylorismo y el fordismo. Tendemos a perder de vista esta realidad por la ideología del cambio permanente que nos envuelve y nos convence de que nada es igual que antes y de que es irrazonable apoyarse en el pasado para intentar comprender el presente. El modelo de gestión se afirma y se presenta bajo el disfraz de la modernidad, rompiendo con el pasado, en la era del post, especialmente del post-taylorismo.

Este argumento del cambio perpetuo desactiva toda crítica y revela el corte entre la concepción y la ejecución del trabajo que fundamenta toda organización del trabajo que, de tan inmutable, desaparece detrás de la aceleración de los acontecimientos, dificultando la comprensión de la realidad.

¿Estamos condenados a la cadena perpetua de un modelo de organización del trabajo basado en una definición abstracta del trabajo, impuesto por los autodenominados expertos a los asalariados a pesar de su profesionalidad, de su oficio, de su experiencia, de sus conocimientos, de la calidad de su compromiso, de su voluntad en reconocerse en su trabajo y de ser útiles?

¿Estamos condenados a que las cualidades de los asalariados sean consideradas obstáculos para el buen funcionamiento de las políticas de gestión, o sean ignoradas o pisoteadas para dar paso a procedimientos, a “buenas prácticas”, a *process*, indiferentes sobre todo a la complejidad y a la variabilidad de la realidad? ¿Realmente tenemos que cortarles las alas a los asalariados para asegurarnos de que se comporten de manera eficaz?

¿Estamos condenados a que el trabajo pertenezca sólo a los empleadores, ellos mismos sujetos a lógicas que los sobrepasan, conminados a establecer criterios y métodos de trabajo que poco tienen que ver con lo que requiere una sociedad para perdurar y mejorar?

No es inevitable. Para que las cosas cambien bastaría estar dispuestos a convencernos de la virtud del debate, de la confrontación de ideas, de la crítica, para convencernos de que los asalariados a su nivel pueden contribuir eficazmente a hacer evolucionar los métodos de trabajo y a innovar, que la calidad de su compromiso es un recurso, y que merecen ser considerados como verdaderos profesionales dignos de confianza...

*Traducción para Pasos a la Izquierda de Pere Jódar.*

---

**Danièle Linhart.** Socióloga francesa especializada en el trabajo y el empleo. Es directora de

Investigación en el CNRS y profesora de la Universidad París-Nanterre. Ha publicado numerosos textos, entre los que destacamos *La Modernisation des entreprises* (2010) y *L'insoutenable subordination des salariés* (2021). Agradecemos a la autora la autorización para publicar algunos apartados de su texto.

## NOTAS

- 1.- N.T.: Pôle emploi: es el servicio público de empleo francés (el SEPE español). Por cierto, el empleo en el servicio de asistencia a domicilio se denomina 'assistant a vie à domicile' [\[↗\]](#)
- 2.- Annie Dussuet (2008) «Genre et mobilisation de la subjectivité au travail », en D. Linhart (dir.), *Pourquoi travaillons-nous? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Toulouse, Érès. [\[↗\]](#)
- 3.- Bénédicte Vidaillet (2013) *Évaluez-moi! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Paris, Le Seuil, p. 164 [\[↗\]](#)
- 4.- Marlène Benquet (2013) *Encaisser*. Paris, La Découverte, p.100. [\[↗\]](#)
- 5.- Paul Ricœur (2004) *Parcours de la reconnaissance, trois études* Paris, Stock, p. 107. [\[↗\]](#)
- 6.- François Dupuy (2011) *Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, Le Seuil, p.166 y 229. [\[↗\]](#)
- 7.- Céline Tissot (2011) «La mise en œuvre d'une GRH dite de proximité», mémoire de Master 2, CNAM-université de Paris Ouest-Nanterre. [\[↗\]](#)
- 8.- Éric Hamraoui (2013) «Le management humaniste dans le cadre de la PJJ: un point de vue philosophique», document dactylographié, Cap d'Agde, ministère de la Justice PJJ (Direction inter-régionale Sud). [\[↗\]](#)
- 9.- Sidi Mohamed Barkat (2008) «L'autorité et le travail. Les enjeux de la limite et de l'excès», dans F. Hubault (coord.), *Pouvoir d'agir et autorité dans le travail*, Toulouse, Octarès, pp 3-13. [\[↗\]](#)
- 10.- Axel HONNETH (2002) *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Les Éditions du Cerf, p. 193 y 114. Edición española (1997) *La lucha por el reconocimiento. Por una gramática moral de los conflictos sociales* Barcelona Crítica. [\[↗\]](#)