



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN PSICOLOGÍA**  
**SOCIAL Y AMBIENTAL**

**MALESTAR SUBJETIVO Y ESTRATEGIAS DE RESISTENCIA DE ALTOS**  
**EJECUTIVOS: ANÁLISIS DE LAS FORMAS CONTEMPORÁNEAS DE**  
**ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

**T E S I S**

que para optar por el grado de  
DOCTORA EN PSICOLOGÍA

P r e s e n t a :  
ADRIANA IRENE HERNÁNDEZ GÓMEZ

**TUTOR PRINCIPAL**

DR. FERNANDO MANUEL GONZÁLEZ Y GONZÁLEZ  
(UNAM, INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES)

**MIEMBROS DEL COMITÉ TUTOR**

DRA. SHOSHANA BERENZON GORN  
(INSTITUTO NACIONAL DE PSIQUIATRÍA)

DRA. BLANCA ESTELA ZARDEL JACOBO  
(UNAM, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA)

DR. LUIS GÓMEZ SÁNCHEZ.  
(UNAM, FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS)

DRA. ANGELA GIGLIA CIOTTA.  
(UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA - CAMPUS IZTAPALAPA)



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.







## AGRADECIMIENTOS

*Extraño es quien conoce el camino para colocarse afuera, para ofrecer (y ofrecerse) una línea de fuga.*

Franco Berardi (Bifo)

El trabajo nunca es de uno solo. Mi trabajo de tesis tampoco lo es, está atravesado por otros, conocidos y desconocidos, propios y ajenos; atravesado por lazos estrechos y efímeros, que son parte, fundamento y posibilidad de mi trabajo. Y es a todos ellos, a quienes debo la realización de esta tesis.

Agradezco a la Universidad que ha forjado mi historia académica, profesional y personal de formas muy importantes. Mi llegada a la UNAM, como para muchos, fue la apertura a mundos y posibilidades distintas; fue una llegada para permanecer, en la intención de que esa ventana siga abierta para otros. Sin el soporte que me brindó la Universidad y especialmente la FES Iztacala, hubiera sido muy complejo lograr todo esto. ¡Gracias a la UNAM por darme tanto!

El tema que se elige en una tesis nunca es una casualidad. El tema que elegimos nos toca profundamente y es justamente esa implicación la que convoca a la investigación y a la escritura. Agradezco a mi papá, José Manuel Hernández Segura, a quien extraño cada día desde hace 8 años, porque su historia de trabajo, de esfuerzo, de dedicación, de amor y de pasión por el trabajo, pero también de sufrimiento y dolor, fue la que me permitió hacerme todas estas preguntas sobre el trabajo y su importancia en la vida psíquica. Gracias, papá. ¡No sabes cuánto me gustaría que estuvieras a mi lado en este momento! Mi padre me enseñó muchísimas cosas, pero una que estuvo marcadísima siempre fue el valor del trabajo. Decir que me enseñó el valor del trabajo es que siempre

transmitió a sus hijas, algunas veces con intención de hacerlo, otras a través del acto (lo cual es más poderoso), cómo el trabajo es primero, se hace bien desde el inicio y hasta el final, con delicadeza, pero con fuerza, que el disfrute puede arribar (a veces) sólo si se gana con esfuerzo. Y sobre todo, que el trabajo configura algo del ser, que sin trabajo uno está perdido... Debo decir, por supuesto, que no con todo estuve de acuerdo. Pero definitivamente me marcó para siempre. Ahora que he terminado esta tesis, precisamente sobre el trabajo, me vienen irremediamente recuerdos, preguntas que se quedaron sin respuesta, de mí, de él, de mi historia, de la suya, del pasado, pero del presente y del porvenir. De lo que se transmite, de lo que me fue transmitido, de cómo se interpreta y descifra de manera singular toda esa transmisión, y definitivamente de lo que yo transmitiré. Extraño a mi padre todos los días. Y creo que, en mi tesis, de una u otra forma ahí está él. Hoy lo puedo decir desde un lugar distinto. Gracias, papá.

Las ideas, los cuestionamientos, las intenciones de trabajo, pueden ser muchas, pero no siempre se concretan; es necesario que haya un impulso al interior, pero a veces también al exterior. Un impulso, un apoyo, un sostén, una mirada amorosa que dota de confianza y de energía. Agradezco a mi compañero de vida, Iván Negrete, por ser esa mirada amorosa que me posibilita cada día continuar. A ti, Iván, que has estado a mi lado para apoyarme amorosamente, para que, con una mágica palabra, un sólo gesto amoroso, mi día se llene de energía. Sin ti, sin tu apoyo, este trabajo no hubiera sido, no sólo los gestos amorosos, sino los actos concretos de apoyo, como escucharme una y otra vez hablarte de mi tesis y tú pacientemente escuchando y dando tu parecer; me alentaste siempre que tuve miedo. Tú sabes bien lo importante que eres en mi vida. Tú y Natalia han permitido que se engrandezca la vida, que mi vida se llene de amor, sostén importante del trabajo. ¡Gracias, Natalia, mi hermosa hija! porque tenerte en mi vida me ha enseñado un lado desconocido de mí misma y darme cuenta que mis capacidades son mucho mayores de lo que creí. Veo amorosamente las muchas horas, días, noches que pasaste conmigo, en mis brazos, en la sillita al lado de mí, pegadita a mí en el fular, mientras escribía o

leía (era divertido pasar de leer un cuento infantil a un libro para mi tesis). Aprendí mucho de ti y de mí incluso en las veces que presenté trabajos en eventos contigo en brazos... Los amo profundamente a ambos.

El trabajo de cuidados sostiene y posibilita el trabajo productivo. Hacer esta tesis, al mismo tiempo de cuidar a mi pequeña Natalia, no podría haberse realizado sin poderosos lazos solidarios: Iván, como un maravilloso padre ejerciendo su labor de cuidados; mi mamá, Irene Gómez, quien desde el inicio estuvo ahí para apoyarnos y amorosamente cuidar a Natalia, jugar con ella, enseñarle su mundo lleno de colores y de arte. Mamá, gracias por tu soporte, por tu cuidado amoroso como abuela y madre; sin tu apoyo este trabajo hubiera sido muy lento y difícil, gracias por apoyarme y acompañarme para lograrlo, incluso fuera del país. Y si bien, las abuelas son vitales, las tías son las segundas madres, pero con una función más divertida, libre y juguetona. Agradezco fuertemente a mi adorada hermana, Andrea Hernández, quien, no sólo pasó gustosamente horas de cuidados y juegos con Natalia, mientras yo trabajaba la tesis, sino también escuchándome en mi mono-tema: trabajo, trabajo, trabajo. Andre, siempre has sido en mi vida, la presencia amorosa, de escucha atenta, de cuidados y calidez. Gracias a ti soy mucho de lo que soy. ¡Te quiero tanto, Andre!

El trabajo también se aprende de los otros. Quiero agradecer a la Dra. Elvia Taracena Ruiz, a quien siempre le estaré agradecida por haberme mostrado una otra manera de pensar la psicología, quien me impulsó a trabajar, a analizar desde un lugar diferente y con confianza frente a las posturas dominantes. Elvia, siempre te admiré y ¡me dolió tanto tu partida! Gracias por acompañarme durante el primer año del Doctorado, por insistirme en la importancia del trabajo empírico y por compartirme tu conocimiento con tu estilo siempre respetuoso. Estuviste acompañándonos (a tus alumnos) aún durante la enfermedad; y es que ¡tu trabajo te significaba tanto! Fuiste para mí un ejemplo hermoso del trabajo vivo y de cómo el trabajo sostiene psíquicamente, aún en las circunstancias más complejas. Los grandes maestros son aquellos que invitan, convocan, muestran un mundo para permitir que sus estudiantes hagan su propio camino. Al final, mi



camino se fue hacia lugares teóricos distintos del tuyo, pero ese camino que me mostraste fue la base indispensable para crear el mío. Gracias por haber estado en mi vida.

Mi agradecimiento se extiende a los grandes profesores que encontré durante este camino, personas entregadas a la labor de investigación y docencia, a la hermosa e imposible labor de la educación. En un tiempo como el que nos toca vivir, en el que las universidades se han llenado de discursos de gestión, evaluaciones brutales del desempeño y la productividad, de individualismo y competencia, es muy difícil encontrar a quienes siguen poniendo en alto esta hermosa labor, resistiendo para que el oficio del docente siga siendo un lugar de posibilidad para los estudiantes. Tuve la suerte de contar con maravillosos tutores durante la elaboración de mi tesis. Mi agradecimiento, cariño y admiración profunda al Dr. Fernando Manuel González y González, quien aceptó guiar mi trabajo como tutor principal y quien me fue leyendo paso a paso, haciéndome preguntas, comentarios, que me permitieron cuestionarme todo lo que estaba trabajando, siempre respetuoso y certero, siempre con una humildad enorme aun con un conocimiento inmenso, siempre cercano y accesible a pesar de todas sus ocupaciones. Gracias, Dr. Fernando, para mí ha sido un honor contar con su guía, con sus consejos y con su apoyo. Lo admiro muchísimo.

Por supuesto, agradezco a los miembros de mi Comité Tutor, como estos grandes profesores que marcaron mi camino y mi trabajo. A la Dra. Zardel Jacobo, quien no sólo enriqueció mi trabajo con sus atinados comentarios y cuestionamientos desde el psicoanálisis, sino que también me acompañó y apoyó con su estilo cercano y cálido durante los momentos difíciles. Gracias, Zardel por todas tus enseñanzas y tu calidez. A la Dra. Shoshana Berenzon Gorn, quien desde un inicio me planteó preguntas muy importantes y pertinentes sobre la metodología y sobre la forma de pensar el problema de estudio. Dra. Shoshana su acompañamiento a mi trabajo dio un balance importante a mi insistencia con una sola visión teórica, gracias por todo su apoyo a lo largo de estos cuatro años. Al Dr. Luis Gómez Sánchez, quien desde una visión más social orientó mi trabajo y lo enriqueció con autores que dan un panorama distinto al de lo "psi" y que es

vital en el tema del trabajo. Gracias, Luis, por haberme mostrado desde hace muchos años la ventana hacia el mundo de la Academia. Tu influencia en mi vida ha sido muy importante; mi cariño y mi admiración siempre para ti. A la Dra. Angela Giglia Ciotta, porque sus trabajos desde la antropología me acompañaron desde el inicio de mi investigación. Dra. Giglia, sus trabajos me han inspirado y me han hecho detenerme sobre la metodología de mi propia investigación. Sus comentarios puntuales y atinados, fueron fundamentales. Es para mí un honor que haya leído mi tesis y que me acompañe en este proceso.

Mi tesis tomó un giro y una inclinación definitiva hacia la psicodinámica del trabajo. Como feliz accidente llega a mí un texto de Dejours, el cual me impactó de tal forma, que no sólo incluí de manera central esta teorización en mi trabajo, sino que busqué también formarme más profundamente en ésta. Agradezco enormemente al Profesor Christophe Dejours por haberme permitido hacer una estancia de investigación con él en el Institut de Psychodynamique du travail y en el Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) en París. Agradezco infinitamente haber tenido la oportunidad de formarme directamente con él y con todos los investigadores del Instituto. El recibimiento que tuve fue fundamental, ya que, de forma hospitalaria, abierta y siempre de soporte, pude enriquecer mi tesis de manera definitiva. Agradezco también de manera especial al Dr. Antoine Duarte, quien siempre tuvo disposición para escuchar mis dudas y orientarme respecto de la psicodinámica del trabajo. Agradezco, a su vez a las doctorantes con quienes sostuve largas charlas y eso permitió también conocer más de la psicodinámica del trabajo, en especial agradezco a María Noel Close y a Bouchra Adier, por su cercanía.

De manera fundamental, a los participantes de esta investigación, cuyas voces son parte central de este trabajo. Espero haber podido dar cuenta de sus experiencias a través de esta investigación. Gracias Layla, Maribel, Luna, Gerardo, Augusto, Omar, Luis Fernando por compartir un poco de ustedes y de algo tan importante como lo es su trabajo a través de las muchas horas de entrevista que me concedieron, a María y a Sofía, cuyos tiempos no les permitieron terminar las cuatro sesiones de entrevista, pero que aportaron mucho

con la sesión que pudimos compartir. Gracias, sin las voces de ustedes, esta tesis no podría ser. Por supuesto, agradezco a quienes me ayudaron como enlaces para contactar a los participantes, Brenda Atilano, millones de gracias, querida amiga.

Agradezco a quienes siempre tuvieron una palabra de aliento, de apoyo, de cariño para mí durante la realización de este trabajo. De diversas formas, mis amigos, siempre han estado como oreja, como compañía, en sus consejos, con su presencia simplemente. Gracias a Brenda Atilano tu amistad es un tesoro invaluable, a Paola Martínez por nuestras pláticas, nuestras complicidades, a Daniela García por tu hermosa amistad de toda la vida, a Betzabel Tinoco, nuestra amistad se hace más fuerte aún en la distancia, a Lourdes Guzmán porque siempre compartimos aun en la distancia y a través de los años, a César Luckie por tus comentarios siempre honestos y contundentes, a Mariana Campos por tus porras y tu apoyo, a Mitzi Hernández por tu oreja, tu apoyo y la amistad que se ha forjado, a Rita Canto, de quien he aprendido tanto, ¡te admiro! A Berenice Martínez (comadre), por tu presencia hermosa y llena de vida. ¡Qué viva la amistad! Ustedes saben lo importante que es su presencia en mi vida.

Gracias también a Fernanda Lozano, tu apoyo ha sido muy importante durante este tiempo, gracias Fer. Un especial agradecimiento a Diego Hernández Bernal, que no sólo desde la amistad me ha animado, sino con su trabajo de revisión de estilo. Dieguito, gracias por tu trabajo, el oficio que tan bien has desarrollado; admiro tu trabajo y todo en lo en que te has convertido.

Para que cualquier trabajo se concrete, es indispensable el trabajo de otros, que en la mayoría de los casos no se menciona, sobre todo el trabajo que da soporte en lo administrativo y que es fundamental. Quiero agradecer a Iveth Reyes del Programa de Apoyo de Estudios de Posgrado de la UNAM por su apoyo cuando lo solicité; su manera de trabajar es ejemplo de lo que se necesita en nuestra Universidad. Igualmente quiero agradecer a Alejandra Orozco de la División de Investigación y Posgrado de la FES Iztacala por su apoyo, su amable trato y la diferencia en cómo hace su trabajo. A los miembros de la Coordinación

del Posgrado en Psicología les sería importante considerar que el trabajo de elaboración de una tesis es complejo y que la apertura, apoyo y el hacer algunos trámites más sencillos, fomentaría una mejor salud emocional y física de sus estudiantes.

Finalmente, agradezco también al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), que me apoyó, becándome durante tres años para la realización de este trabajo. El soporte económico fue muy importante para lograrlo.



## CONTENIDO

RESUMEN.....	13
ABSTRACT.....	14
RÉSUMÉ.....	15
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO 1. PARA PENSAR MÁS ALLÁ DE LO LABORAL, VOLVER SOBRE EL TRABAJO ..	23
<b>1.1. Conceptos y definiciones de <i>trabajo</i></b> .....	24
<b>1.2. El trabajo en el tiempo. El paso del siglo XX al XXI</b> .....	29
<b>1.3. El trabajo empresarial</b> .....	32
<b>1.4. México y el trabajo</b> .....	39
<b>1.4.1. México, cifras y datos sobre trabajo</b> .....	39
<b>1.4.2. Reformas a la Ley Federal del Trabajo</b> .....	42
<b>1.4.3. El trabajador mexicano</b> .....	54
CAPÍTULO 2. VISIONES CONTEMPORÁNEAS SOBRE EL TRABAJO .....	61
<b>2.1. Algunas posturas filosóficas</b> .....	62
<b>2.2. Algunas posturas sociológicas</b> .....	73
<b>2.3. Posturas antropológicas</b> .....	85
<b>2.4. Posturas psicosociales</b> .....	89
<b>2.4.1. La psicología organizacional</b> .....	93
<b>2.4.2. Psicología social y psicología crítica</b> .....	103
CAPÍTULO 3. DEL PSICOANÁLISIS A LA PSICODINÁMICA DEL TRABAJO.....	109
<b>3.1. Partiendo del psicoanálisis</b> .....	110
<b>3.2. Sociología clínica y otras miradas sobre el trabajo</b> .....	119
<b>3.3. La psicodinámica del trabajo</b> .....	135
<b>3.3.1. Psicopatología del trabajo</b> .....	140

<b>3.3.2. Celo e inteligencia subversiva</b> .....	156
<b>3.3.3. Estrategias de resistencia individuales y colectivas</b> .....	157
<b>3.3.4. El trabajo vivo y lo real del trabajo</b> .....	159
<b>3.3.5. Reconocimiento en el trabajo</b> .....	160
<b>3.3.6. Dispositivos de intervención en psicopatología y psicodinámica del trabajo</b> .....	161
<b>CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA</b> .....	165
<b>4.1. Hacia la construcción de la pregunta de investigación</b> .....	165
<b>4.2. Objetivos de la investigación</b> .....	166
<b>4.3. Técnicas de recolección de información</b> .....	167
<b>4.4. Participantes</b> .....	169
<b>4.5. Ejes para la entrevista</b> .....	171
<b>4.6. Codificación y construcción de categorías de análisis</b> .....	177
<b>4.7. Consideraciones conceptuales para el análisis de las entrevistas</b> .....	181
<b>4.8. Consideraciones éticas</b> .....	183
<b>4.9. Últimas consideraciones</b> .....	184
<b>CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS</b> .....	187
<b>5.1. Desde la implicación</b> .....	187
<b>5.2. Consideraciones generales</b> .....	190
<b>5.2.1. Los primeros contactos</b> .....	190
<b>5.3. La palabra y sus efectos</b> .....	193
<b>5.4. El trabajo empresarial hoy en día, en la palabra de sus protagonistas</b> .....	196
<b>5.4.1. La sumisión y la mano dura</b> .....	197
<b>5.4.2. Obediencia, voluntad y vida infantil</b> .....	206
<b>5.4.3. La eficiencia</b> .....	209
<b>5.5. Sentido y significado del trabajo</b> .....	215
<b>5.5.1. De la ambivalencia del trabajo</b> .....	216
<b>5.5.2. De los referentes familiares e infantiles</b> .....	219

5.5.3. Las “elecciones” profesionales y las formas del oficio .....	225
5.6. Las condiciones de trabajo desde la mirada de los trabajadores ..	229
5.7. Formas de organización del trabajo .....	239
5.7.1. De la calidad y la excelencia. Una política de lo imposible .....	241
5.7.2. Sobre la evaluación del desempeño .....	246
5.7.3. De la flexibilidad a la happycracia.....	251
5.8. Sufrimiento en el trabajo .....	256
5.8.1. Del sufrimiento invisibilizado .....	259
5.8.2. Fracaso, inteligencia y trabajo vivo .....	274
5.8.3. Reconocimiento: la referencia a la colectividad de trabajo.....	287
5.8.4. Lo que brinda el colectivo de trabajo .....	292
5.8.5. De defensas y resistencias. Resistir en soledad es muy duro.	295
5.9. Ser mujer en puestos ejecutivos .....	308
CONCLUSIONES .....	321
FUENTES.....	355
<b>ANEXO 1. CONSENTIMIENTO INFORMADO .....</b>	<b>381</b>





## RESUMEN

El trabajo ha ido cambiando con el paso del tiempo. Sus lógicas están hoy en día marcadas por las nuevas formas de organización del trabajo, haciéndolo cada día más complejo y menos habitable; se hace más patente el malestar subjetivo, al tiempo que se genera un individualismo tal que los deja sin posibilidad de tomar acciones frente a lo que les acontece. De esta forma, la presente investigación de corte cualitativo se plantea analizar las formas en que viven los trabajadores ejecutivos de grandes empresas trasnacionales en la Ciudad de México, las actuales formas de organización del trabajo, así como las estrategias de resistencia que ponen en marcha; esto se hace a través de una serie de entrevistas en donde siete ejecutivos de grandes empresas trasnacionales narran sus trayectorias profesionales. El trabajo de análisis de las entrevistas se realiza desde la psicodinámica del trabajo y se concluye que el mundo empresarial actual está configurado bajo lógicas ilimitadas de exigencia, a las que los ejecutivos suelen someterse sin cuestionamiento. Esto se debe a una invisibilización del malestar vivido, que lleva a formas de injusticia dentro de los espacios de trabajo. Dichas formas de servidumbre están entrelazadas con el discurso positivo y promotor de la felicidad, que impide el disentimiento y la generación de estrategias de resistencia colectivas que permitan salir de la alienación del trabajo. Se observa, finalmente, que es necesario considerar la división sexual del trabajo para este análisis.

Palabras clave: trabajo, malestar subjetivo, formas de organización del trabajo, estrategias de defensa, estrategias de resistencia, trabajo vivo, psicodinámica del trabajo.

## **ABSTRACT**

Work has changed over time. Its logics are nowadays marked by new forms of work organization that have changed, in a very important way, the world of work, making it increasingly complex and less habitable; subjective discomfort becomes more evident, and at the same time individualism is leaving them without the possibility of taking action. The present qualitative research aims to analyze the ways in which executive workers of large transnational companies in Mexico City, experience the current forms of work organization as well as their use of resistance strategies; this is done through a series of interviews in which seven executives from large transnational companies talk about their professional careers. The interviews are analyzed through psychodynamics of work. We conclude that the current business world is configured under an unlimited demand logic, to which executives generally submit without question. This is due to a sort of blindness versus discomfort, leading to forms of injustice within workspaces. These forms of servitude are attached to positive and happiness promoter discourses, which avoid dissent and the generation of collective resistance strategies that allow them to leave work alienation. Finally, it is observed that it is necessary to consider the sexual division of labor for this analysis.

**Keywords:** work, subjective discomfort, forms of work organization, defense strategies, resistance strategies, alive work, psychodynamics of work.

## RESUME

Le travail a changé avec le temps. Ses logiques sont aujourd'hui marquées par de nouvelles formes d'organisation du travail qui ont changé, de manière très importante, le monde du travail, en rendant de plus en plus complexe et moins habitable. La souffrance subjective devient plus évidente, en même temps que l'individualisme est généré de telle manière que les travailleurs sont laissés sans la possibilité de prendre des mesures contre ce qui leur arrive. Par conséquent, cette enquête qualitative vise à analyser les vécus des cadres des grandes entreprises transnationales de Mexico, dans les formes actuelles d'organisation du travail et les stratégies de résistance qu'ils mettent en œuvre; tout ça à travers une série d'entretiens au cours desquels sept cadres de grandes entreprises racontent leur trajectoire professionnelle. Le travail d'analyse des entretiens est réalisé sur la base de la psychodynamique du travail et nous avons conclu que le monde des affaires actuel est configuré sous une logique de demande illimitée, à laquelle les dirigeants se soumettent généralement sans se poser de questions. Cela est dû à l'invisibilité de la souffrance, qui conduit à des formes d'injustice au sein des espaces de travail. Ces formes de servitude sont étroitement liées au discours positif et au promoteur du bonheur, qui évite la dissidence et la génération de stratégies de résistance collectives qui permettent aux gens d'échapper à l'aliénation du travail. Enfin, nous notons qu'il est nécessaire de considérer la division sexuelle du travail pour cette analyse.

Mots clés: travail, souffrance, formes d'organisation du travail, stratégies de défense, stratégies de résistance, travail vivant, psychodynamique du travail.



## INTRODUCCIÓN

*El burgués asalariado de Occidente solamente dejará  
de llorar por sí mismo el día en que, como antaño, pueda  
llorar por los otros.*

Jean-Claude Milner

El trabajo ocupa un lugar fundamental en la vida del ser humano, no únicamente por su condición de empleo, sino también por su centralidad para la vida anímica y social. Trabajar implica poner en juego el ser mismo, de ahí que no pueda resultar nunca una actividad indiferente. El trabajo es y será siempre fuente de bienestar, pero también fuente de sufrimiento.

Las actuales formas de organización del trabajo, en específico la lógica de gestión (*management*) que se centran en la calidad y la excelencia, la evaluación individualizada y la flexibilización de tareas y procesos, generan formas de opresión y malestar cada vez más patentes de forma cotidiana. Este malestar podría pensarse como propio de los trabajadores asalariados, obreros y, en general, las clases bajas; sin embargo, les compete a todos los trabajadores de todos los niveles.

La presente investigación se centra en los directivos de empresas transnacionales, de quienes se cree que el malestar es notoriamente menor por tener mejores condiciones de trabajo. Se verá que, por el contrario, esas condiciones (sueldos, horarios, salud ergonómica, etc.) no tienen efectos tan significativos como las formas de organización del trabajo, en las que están implicadas distintas formas de dominación.

Por ello, el objetivo de la investigación es conocer las formas en que los altos ejecutivos de empresas transnacionales de la Ciudad de México viven el

malestar subjetivo causado por la organización del trabajo basada el discurso y la ideología del *management*: la excelencia, evaluación y flexibilización de procesos y tareas. Específicamente, se hace énfasis en las estrategias de defensa y resistencia que los altos ejecutivos ponen en práctica para paliar dicho malestar y, con ello, quizá generar mejores formas de trabajar y vivir.

Para cumplir este objetivo, se desarrollará una investigación cualitativa en la que participen ejecutivos de empresas de distintos sectores laborales en una serie de entrevistas. Se espera que los participantes construyan sus vivencias respecto del trabajo por medio de la narración de sus trayectorias profesionales, sabiendo que no es posible llegar a verdades absolutas, sino a atisbos para recrear una estructura de trabajo muy específica y, así, dar cuenta de las circunstancias complejas que se viven en ésta día con día.

El análisis de las entrevistas se realizó con base en la teoría de la psicodinámica del trabajo, misma que permite hacer una lectura de las relaciones subjetivas de trabajo y de los juegos de poder que ahí se gestan.

La estructura de esta investigación guiará paso a paso al lector sobre las consideraciones más importantes en el campo del trabajo a partir de una plataforma conceptual sólida, la cual le permita adentrarse a la perspectiva teórica desde la que se observará el objeto de estudio. Para comenzar, el capítulo 1 es esencial porque da cuenta de la dificultad de hablar sobre el concepto trabajo desde diferentes disciplinas. Se abordará la diferencia que mantiene con el concepto empleo y, a partir de ella, se recuperarán algunas de las definiciones más importantes de trabajo bajo una mirada histórica y contextual.

La perspectiva histórica y contextual permitirá pensar no sólo las conceptualizaciones, sino también las formas en que fue construyéndose el trabajo empresarial, específicamente en un país como México. En este sentido, el lector encontrará datos actualizados acerca del empleo y el trabajo, así como las últimas reformas a la Ley Federal del Trabajo y los efectos que éstas pueden tener sobre los trabajadores. Cabe recordar que al tomar como marco

interpretativo de esta investigación a una teorización europea (francesa) como lo es la psicodinámica del trabajo, este capítulo se vuelve central de manera que no se pierde el eje del contexto del trabajo en un país como México.

El capítulo 2 de esta investigación, permite detenernos sobre algunas de las principales investigaciones que en nuestros tiempos se realizan en torno al trabajo. Esto se vuelve muy importante, no sólo porque esta temática ha sido abordada por diferentes disciplinas y de formas muy distintas desde hace siglos, sino también porque nuestra investigación bordea constantemente los planteamientos de autores provenientes de distintas disciplinas, son ellos, los que han permitido realizar estas preguntas iniciales. Así, a lo largo del segundo capítulo se encuentran detalladas las posturas y las diversas aportaciones desde diferente disciplinas en torno al trabajo: Iniciamos con algunas posturas filosóficas, para centrarnos después sobre algunas visiones sociológicas, posteriormente algunos estudios antropológicos sobre trabajo y terminar con un largo apartado de las aportaciones que la psicología y especialmente las psicologías organizacional y social, y lo que han abonado al tema. Este último y más largo apartado permite pensar el delicado hecho de que la psicología ha cedido su lugar y sus estudios únicamente al apoyo de las empresas y sus formas de gestión. Analizamos aquí, pues, por qué no nos ubicamos desde la psicología organizacional, sino más bien desde una postura socio-crítica y multi/trans/interdisciplinaria que pueda pensar el malestar subjetivo de los trabajadores. Cabe resaltar que este capítulo, si bien es abundante en autores, no pretende ser exhaustivo o hablar de manera completa de los estudios que se han hechos sobre el trabajo desde todas estas disciplinas.

Finalmente, el capítulo 3, es nuestro último capítulo teórico, y busca centrarse sobre el posicionamiento teórico que se ha elegido como marco interpretativo de nuestras entrevistas, esto es, la psicodinámica del trabajo. Por el mismo nombre damos cuenta de que esta teoría retoma al psicoanálisis de manera central, específicamente al psicoanálisis freudiano. Sin embargo, en este capítulo, antes de centrarnos sobre la psicodinámica del trabajo, damos cuenta de algunas lecturas que se han realizado desde el psicoanálisis, para pensar la cuestión del



trabajo, tanto estudios europeos como latinoamericanos, específicamente lo aportado por Miguel Matrajt, Sebastian Plut y David Pavón, todos ellos de formas distintas, aportando al saber que nos convoca en esta investigación. En un segundo momento, analizamos brevemente otras clínicas del trabajo y nos detenemos especialmente en las aportaciones de la Sociología Clínica, misma que ha puesto el énfasis en el malestar en el trabajo, también valiéndose del psicoanálisis, de la sociología y del existencialismo sartreano. Las aportaciones de la sociología clínica, más que las de otras clínicas del trabajo, han tenido influencia e impacto en México, gracias a los aportes de la Dra. Elvia Taracena Ruiz en la UNAM.

Por último, cerramos este tercer capítulo con las aportaciones de la Psicodinámica del trabajo, creada por Christophe Dejours desde los años 70 del siglo pasado y que se ha enfocado en crear una clínica del trabajo que permita pensar en nuevas y mejores formas de trabajar y de vivir, es decir, una posición claramente de comunidad y construcción de lazos que permitan salir de alienación del trabajo que las actuales formas de organización del trabajo han creado. Hacemos aquí una síntesis de la teoría, a partir de una revisión de la obra de Christophe Dejours y que permite pensar en: la psicopatología del trabajo, el celo y la inteligencia subversiva, las estrategias defensivas y de resistencia (individuales y colectivas), el reconocimiento en el trabajo y por supuesto, el trabajo vivo. Así mismo, damos cuenta de manera breve de los dispositivos de intervención que emplea esta teorización. Pueden revisarse aquí, los aportes de los principales investigadores contemporáneos en psicodinámica del trabajo, adicional a lo trabajado por Dejours, autores como Isabelle Gernet, Antoine Duarte, Duarte Rolo, Pascale Molinier, entre otros.

Con toda esta plataforma teórico-empírica de por medio, el capítulo 4 explica, de manera detallada la manera en que se pensó esta investigación (la pregunta de investigación, nuestros propósitos, inicialmente), pero también se describen las formas en que construyó el dispositivo de entrevista individual la construcción de las categorías y algunas consideraciones conceptuales para el trabajo. El capítulo 5 se centra en la interpretación detallada de las narraciones de los

participantes, en torno a las seis categorías de análisis construidas y sus correspondientes sub-categorías: 1) El trabajo empresarial hoy en día; 2) Sentido y significado del trabajo; 3) Condiciones de trabajo desde la mirada de los trabajadores; 4) Formas de organización del trabajo; 5) Placer y Sufrimiento en el trabajo, estrategias defensivas y de resistencia y 6) Ser mujer en puestos ejecutivos. El análisis de cada una de estas categorías permitió responder a la pregunta de investigación y a los propósitos planteados.

Finalmente, esta investigación concluye mostrando que el mundo empresarial para los altos ejecutivos es un trabajo que está atravesado por los dispositivos de poder y dominación del discurso del *management*, bajo el cual la exigencia se presenta como ilimitada. Se discute el por qué las exigencias ilimitadas son asumidas y normalizadas por los trabajadores, a quienes la inercia del tiempo frenético y voraz de las empresas, les lleva a una posición que hemos denominado de canalla (con el otro y consigo mismos), una sobreobediencia y una sumisión tales que banalizan la injusticia dentro del trabajo.

Sostenemos también que son los discursos de la felicidad y lo positivo, que han inundado el mundo empresarial (y el de la academia) los que permite esta sumisión silenciosa y sin disentimiento. Damos cuenta, así mismo, de cómo la relación subjetiva con el trabajo se da a partir de la historia singular de cada sujeto y que ésta es puesta en juego en las dinámicas de la empresa. Mostramos, que aun cuando las condiciones de trabajo puedan no ser las mejores, es el peso de las formas de organización del trabajo, las causantes de un fuerte sufrimiento. Así mismo, se muestran las estrategias defensivas (individuales y colectivas) que ocupan los trabajadores para protegerse del sufrimiento y cómo se elaboran pocas estrategias de resistencia ante el mismo. Se deja ver que el trabajo no puede pensarse sino a través de la división sexual del trabajo y las formas de sufrimiento que de ahí emergen. Por último, se insiste en la creación de espacios de reflexión, donde la palabra entre el colectivo de trabajo, permita ser la vía para encontrar mejores formas de trabajar, es decir, el trabajo vivo.



# CAPÍTULO 1. PARA PENSAR MÁS ALLÁ DE LO LABORAL, VOLVER SOBRE EL TRABAJO

*Todo trabajo está marcado por una tensión entre lo que respecta a las restricciones, requisitos, pruebas, sufrimiento y aquello que trae oportunidades, la creatividad, la apertura, la aventura y el desarrollo. El tripalium muestra los dos polos que definen el campo del trabajo.<sup>1</sup>*

Vincent de Gaulejac

El trabajo tiene una doble forma. Por un lado, y sin duda alguna, ha sido vital para el ser humano. Además de ser fuente de sustento económico y seguridad, es parte importante de su existencia; sostén de su vida cotidiana; referente identitario, comunitario y jerárquico; espacio de acción, de lucha y de creación de vínculos, que organiza y da sentido a los tiempos de la vida. Sin embargo, también representa un espacio complejo de esfuerzo continuo, de cansancio, de desgaste, a veces de desilusión y, por qué no decirlo, incluso de sufrimiento y malestar.

Estas dos formas que adquiere el trabajo se tocan, conviven y están necesariamente presentes en la vida de casi todo trabajador. Justamente, el origen de la palabra *trabajo* permite pensar en esta doble configuración: el *tripalium*<sup>2</sup> —del que habla de Gaulejac (2011) en el anterior epígrafe— muestra

---

<sup>1</sup> “D’exigences, d’épreuves, de souffrance et ce qu’il apporte de possibilités, de créativité, d’ouverture, d’aventures et de développement. Le tripalium et l’accomplissement de soi dessinent les deux pôles qui définissent le champ du travail.” A lo largo de todo el texto, se agregarán las traducciones libres de las fuentes en el cuerpo del texto, mientras que los textos originales se recuperarán en notas a pie. La razón de esta relación entre textos originales y traducciones es mantener la continuidad en la lectura.

<sup>2</sup> Del latín, máquina de tres pies para herrar los caballos, ocupada como objeto de tortura durante la Antigüedad.

su origen en el sufrimiento, pero, sobre todo, expresa la tensión entre ambos polos.

Para comenzar esta investigación, es necesario tener claridad sobre el concepto *trabajo*. La conceptualización de esta realidad debe ir más allá de su mera consideración económica en la forma de *empleo* (actividades efectuadas dentro del mercado a cambio de un determinado salario), ya que, como se verá más adelante, actualmente parece pensarse, vivirse e incluso estudiarse únicamente bajo esta forma, es decir, sólo por su valor de intercambio económico.

De igual forma, cuando se aborda el concepto trabajo es necesario especificar de qué tipo se trata. En este sentido, no será lo mismo hablar del trabajo obrero, asalariado, empresarial, independiente, del hogar, etc., cada uno de los cuales adquiere formas distintas por sus condiciones.

Para los efectos de esta investigación, en el presente capítulo se hará un acercamiento al trabajo de producción inmaterial dentro de las empresas, específicamente el *cognitariado*, en el contexto de la Ciudad de México. Con el fin de estudiar sus características, primero es necesario conocer a profundidad las definiciones sobre el trabajo y sus conceptos relacionados.

### **1.1. Conceptos y definiciones de *trabajo***

Abordar la cuestión del trabajo requiere de una conceptualización vasta y precisa, más aún cuando se retoma desde las subjetividades de los trabajadores —como es el caso de esta investigación—. En este sentido, hay múltiples lógicas y visiones desde las cuales se estudia: la sociología del trabajo; el empleo; la economía del trabajo; los estudios históricos, industriales, de género y sobre el movimiento obrero (Richter, 2011); la psicología del trabajo, laboral y organizacional; estudios antropológicos y filosóficos; entre otras.

El trabajo fue considerado durante mucho tiempo como la capacidad del ser humano de interactuar con la naturaleza y todos los seres vivos, para el sostenimiento cotidiano de la vida (Herrero, 2015). En este sentido, Gómez (2017) lo define como el conjunto homogéneo de actividades y tareas relacionadas con la obtención y abastecimiento de bienes y servicios, para la realización personal y la relación social.

Las posturas feministas, por su parte, piensan al trabajo desde “las actividades que garantizan la reproducción social, o sea, el trabajo doméstico-familiar, que abarcan un sinnúmero de actividades que no se agotan en el cuidado de la familia sino que se expanden a la gestión de la vida cotidiana” (Richter, 2011, p. 171); de esta manera, lo distinguen del empleo en su concepción mercantil. En virtud de esta postura, Richter (2011) propone un concepto ampliado que considere al trabajo remunerado y no remunerado, incluido el trabajo en los hogares —en cuanto sostén de la vida cotidiana—.

Al reconocer la multiplicidad de perspectivas sobre el concepto *trabajo*, se ha optado por tomar como base la síntesis conceptual que realiza Noguera (2002), así como por enriquecer sus definiciones con las de otros autores. Noguera propone cuatro ejes para estudiar al trabajo, mismos que permiten reflexionar en torno a su relación con la libertad humana y que toman mayor sentido al abordarlo desde una dimensión histórica

- Valorización vs desprecio: el trabajo puede ser conceptualizado en términos de su valor simbólico como fuente de bienestar social y personal o bien como una actividad innoble, tortuosa e insignificante. Este primer eje parte de las formas en que se ha pensado el trabajo desde la Antigüedad hasta nuestros días.
- Concepto amplio vs concepto reducido: el concepto amplio de trabajo permite pensar que éste tiene un valor intrínseco más allá del instrumental y, en consecuencia, que la autorrealización y el desarrollo son partes indispensables de toda actividad laboral. Por el contrario, el concepto

reducido se centra únicamente en su valor como actividad instrumental, lo cual implica pensarlo desde la coerción y la limitación de la libertad del trabajador. Para Noguera, ambos conceptos se relacionan con tres dimensiones de la acción, bajo las cuales se pueden comprender algunas posturas teóricas sobre el trabajo: cognitivo-instrumental, práctico-moral y estético-expresiva (Tabla 1):

**Tabla 1. Concepto de trabajo según las dimensiones de la acción de Noguera**

DIMENSIONES DE LA ACCIÓN	CRITERIOS DE VALIDEZ	APLICACIÓN AL TRABAJO	CONCEPTO DE TRABAJO
<b>Cognitivo - Instrumental</b>	Eficacia y eficiencia	Producción o creación de valores de uso	Reducido
<b>Práctico -moral</b>	Adecuación normativa	Trabajo como deber social o disciplina coercitiva	Reducido
		Trabajo como medio de solidaridad social	Amplio
<b>Estético - expresiva</b>	Autenticidad	Autoexpresión y/o autorrealización en el trabajo	Amplio

Fuente: Noguera (2002).

- Productivismo vs antiproductivismo: el concepto productivista de trabajo parte del principio de “producción por la producción”, es decir, de que toda actividad humana está ligada a la producción económica como fin y medio. Esto implica que el trabajo se reduzca a la cuestión laboral. Por el contrario, la visión antiproductivista del trabajo refiere que su valor va más allá del que se le asigna en el mercado, es decir, que no se reduce a un valor económico (salario y producción). Noguera (2002) aclara, con respecto de este tercer eje y, específicamente, del antiproductivismo, que no debe confundirse con una posición contraria a la producción material, ya que ésta es indispensable para toda sociedad.

- Centralidad vs no centralidad: la postura de la centralidad, como su nombre lo indica, coloca al trabajo como base de toda sociedad e institución, así como de la existencia individual. Esta postura contempla otras dos: la centralidad descriptiva y la centralidad normativa. La primera supone que el trabajo es fundamental social y culturalmente; en cambio, la segunda implica el cuestionamiento ético y político sobre si el trabajo es base de la existencia cultural e individual y si debe vincularse con los beneficios sociales de las personas (aquí se abren las posiciones sobre la posibilidad de una renta básica independiente del trabajo, por ejemplo). Por último, la posición de no centralidad del trabajo supone su independencia con respecto de los beneficios sociales.<sup>3</sup>

Estos cuatro ejes conceptuales sobre el trabajo permiten identificar posturas teóricas muy precisas, desde las cuales parte la mirada de cada investigador. Por ello, se emplearán en esta investigación para establecer una posición conceptual con respecto del trabajo y, sobre todo, de la manera en que se le concibe en nuestros días —si es posible encontrar una sola conceptualización—.

Para llegar a una definición de trabajo es necesario ubicarlo en un momento histórico, pues su conceptualización depende del modelo económico en el que se desarrolle. Abordar la noción actual implica detenerse en la forma en que se ha configurado el trabajo en la época contemporánea. En este sentido, su paso por la Modernidad y la Revolución Industrial son indispensables, ya que aun cuando ha cambiado su configuración, sobre todo en las últimas décadas, sigue prevaleciendo una ética del trabajo en la que se considera que tiene un altísimo valor por sí mismo, como lo tuvo en la época industrial.

Desde dicha ética, puede pensarse un concepto de trabajo *reducido*, de dimensión *práctico-moral*, ya que lo percibe como deber social; de alta *valoración*, debido a la insistencia constante en los fuertes valores éticos y

---

<sup>3</sup> También llamadas *prestaciones sociales*: el acceso a servicios de salud, actividades de recreación y comunitarias, entre otras.



morales del trabajo y, con ello, a la posibilidad de enaltecimiento personal y social; *productivista*, porque aun cuando se ligaba a una fuerza moral, su objetivo era la producción dentro de las fábricas; y de *centralidad descriptiva*, ya que se da por sentado que el trabajo tiene valor social y cultural por sí mismo. Esta conceptualización supone que el trabajo adquirió a partir de la época industrial una forma muy precisa, que fue mutando, en palabras de Bauman (2000), con la *estética del consumo*, de decir, con el paso de una sociedad de productores a una sociedad de consumidores.

Si se asume que la forma actual del trabajo está ligada a la estética del consumo, éste sería pensado desde un concepto *reducido* de *dimensión cognitivo-instrumental*, centrado en la creación de valores de uso; *valorado* como uno de los medios de obtención de recompensas económicas, pero no el único, ya que existen otros —como el crimen organizado, en el caso mexicano<sup>4</sup>—; *productivista*, porque la producción económica se considera su fin último; y de *centralidad normativa*, ya que el acceso a un trabajo no necesariamente implica el acceso a beneficios sociales.

Siguiendo a Noguera (2000), la presente investigación plantea la posibilidad de un concepto de trabajo según el cual el sujeto puede ir más allá del mero sostén económico para generar lazos solidarios y tener un posicionamiento personal positivo y no alienado, que el autor llama *autorrealización*. En palabras de Noguera:

el planteamiento que aquí se defiende (...) buscaría ayudar a aumentar la discusión pública en torno a temas como los de la humanización del trabajo o los cambios en la naturaleza del trabajo o en su organización, de forma que se maximizasen los potenciales de autonomía y auto-realización que pueden existir

---

<sup>4</sup> Esta investigación no profundizará en este punto, ya que su objetivo es otro. Sin embargo, para el caso de Latinoamérica y, específicamente, de México, es vital pensar cómo la concepción actual de trabajo da lugar a que cada vez más niños y jóvenes se involucren en actividades delictivas de todo tipo, con la finalidad de obtener rápidas ganancias económicas. Basta pensar en esa conocida frase, que utilizan algunas personas involucradas en el narcotráfico: “Más vale vivir cinco [años] como rey, que cincuenta como buey”

en él. Sería una ironía histórica el que, precisamente en la civilización más rica y tecnológicamente avanzada que se ha conocido, los hombres y las mujeres asumiesen como algo inevitable e insuperable la alineación y el empobrecimiento vital en una actividad tan cotidiana como es el trabajo (p. 164).

Todo concepto de trabajo, además de estar vinculado a un modelo económico determinado, se relaciona con las maneras de pensar, de ser, de actuar y de sentir de los sujetos (Gómez, 2017). De esta forma, el trabajo y sus condiciones históricas están asociados a las subjetividades del momento y, como se verá más adelante, a las relaciones de poder implicadas en ellas.

## **1.2. El trabajo en el tiempo. El paso del siglo XX al XXI**

Como se ha dicho, la concepción de trabajo varía con la época y con el modelo económico en el que se desarrolle. Se sabe, por ejemplo, que las sociedades primitivas carecían de un término preciso para hablar del trabajo y que estaban regidas o estructuradas por relaciones de consanguinidad y comunitarias en lugar de estarlo por éste (Malinowski, 1986). De igual forma, se sabe que durante la Antigüedad y aún sin que una palabra lo designara, el trabajo tenía una significación desagradable, en cuanto que labor despreciable y degradante que correspondía a los esclavos. En este sentido, se pensaba poco digno de personas libres desarrollar capacidades para la supervivencia, ya que la libertad, relacionada al *logos*, rebasaba por mucho la satisfacción de necesidades básicas.

Aunque desde la Antigüedad hubo actividades de intercambio económico, como el comercio, la concepción de trabajo fue formándose y adquiriendo modos muy precisos, sobre todo gracias a las configuraciones del capitalismo y las ideologías de cada momento. Del siglo XII al XVI, por ejemplo, el trabajo estuvo ligado con el tormento y el sufrimiento, y después se decantó en la noción de

esfuerzo, fatiga y sacrificio penoso. Sin embargo, esta concepción fue mudando poco a poco a partir de la Edad Media y hacia el siglo XVIII a la noción de resultado útil (Plut, 2016).

Weber (2007) explicaba el origen de la configuración occidental de la organización capitalista del trabajo de la siguiente manera:

Ha habido capitalismo y empresas capitalistas en todos los países civilizados del mundo, hasta donde alcanzan nuestros conocimientos: en China, India, Babilonia, Egipto, en la Antigüedad helénica, en la Edad Media y en la Moderna (...) la empresa capitalista y el empresario capitalista son producto de los tiempos más remotos y siempre se han hallado universalmente extendidos (p. 15).

Las aportaciones de Weber sobre el estudio del capitalismo son fundamentales para pensar el cambio en la concepción del trabajo como medio económico y fin espiritual, derivado de la relación que el autor establece entre lo simbólico-religioso y los modos de vida de las personas. Como indica Gómez (2017), dichas aportaciones permiten pensar en los estados emocionales que provocan las creencias, ideologías y dogmas del momento, es decir, en que estas últimas configuran el *ethos* o mentalidad económica. Desde esta perspectiva, el “verdadero” empresario capitalista es un ser asceta y sobrio, que está destinado a la soledad interior e involucrado únicamente en la consecución de su objetivo y no en su goce personal. Según Gómez, esta actitud, considerada como ética del trabajo, es lo que une al capitalista con el obrero.

El surgimiento de la ética del trabajo durante el siglo XIX implicó la idea de que para poder vivir debían desarrollarse actividades socialmente valiosas y dignas de un pago. Además, el trabajo era considerado un valor moral en sí mismo y no hacerlo merecía el más severo juicio social. Por ello, el descanso sólo era posible para recuperar la fuerza y la energía indispensables para trabajar, y tenerlo por más tiempo del necesario se consideraba holgazanería.

Estas ideas tenían como contexto la época industrial, que se caracterizó por la aparición de un mayor número de fábricas y el crecimiento de las filas de obreros dentro de ellas. Según Bauman (2000), de la ética del trabajo se esperaba “que atrajera a los pobres hacia las fábricas, erradicara la pobreza y garantizara la paz social. En la práctica, sirvió para entrenar y disciplinar a la gente, inculcándole la obediencia necesaria para que el nuevo régimen fabril funcionara correctamente” (p. 12), ya que la nueva forma de trabajo en las fábricas implicaba menor libertad, así como la obediencia y el sometimiento a un jefe, un horario establecido y, por supuesto, a la máquina.

La ética del trabajo implicó un aleccionamiento o *cruzada moral*, como le llamó Bauman a partir de los planteamientos de Weber, cuyo fin fue que las personas consideraran mucho mejor la miseria salarial de las fábricas que la desocupación. Esto se dio no como una labor de convencimiento moral, sino como una en la que se dejó a los trabajadores sin más alternativa.<sup>5</sup> De esta manera, “en la era clásica de la moderna sociedad industrial, el trabajo era, al mismo tiempo, el eje de la vida individual y el orden social, así como la garantía de supervivencia para la sociedad en su conjunto” (Bauman, 2000, p. 33).

No hay que perder de vista que, en ese momento, Marx estableció que el trabajo es constitutivo del mundo y que es, justamente, en su hacer, en su acción, en su producir, donde el sujeto se expresa, es decir, a partir del objeto. Para Hegel, el trabajo (1988) representa el inicio de la cultura y de la historia humana, a partir de una lucha a muerte entre dos conciencias deseantes por el reconocimiento de una por la otra. De esta lucha, que Marx siguió, emergen dos posiciones, la del amo y la del esclavo, (siervo), así como la idea de que la posición del segundo se debe a su renuncia ante el temor de la muerte.

---

<sup>5</sup> Guardadas las proporciones, esto mismo ocurre también en nuestros días con los despojos territoriales en diversas partes del mundo, principalmente en Latinoamérica, para la explotación de recursos naturales. En estos casos, de los que la minería es un buen ejemplo, los pobladores despojados de sus tierras muchas veces se ven forzados a trabajar para la misma empresa que llevó a cabo el despojo.

Canto (2017) afirma que Hegel muestra las posiciones subjetivas de estas dos figuras: el amo es la figura de poder y la consciencia independiente, y el esclavo es la consciencia dependiente que configura el mundo de la cultura. En su relación, el siervo posee el saber y exterioriza su Yo en el objeto a través del trabajo, mientras que el amo tiene el poder sobre el esclavo. Así, este reconocimiento y la dialéctica misma son posibles gracias al deseo. Esta dialéctica implica construir en la negatividad algo inédito, lo que se vuelve especialmente relevante para pensar el trabajo en sus formas actuales.

El trabajo en el siglo XX se vio fuertemente marcado por la noción hegeliana sobre éste como el centro de la vida social. La producción, el hacer y las relaciones en torno al trabajo configuraron el mundo social. En este sentido, el fordismo fue el sistema que estableció la existencia del *homo faber* (hombre como productor) como centro y, con ello, una ética precisa. A su vez, las subjetividades de los trabajadores fueron configurándose:

A partir del trabajo se estructuró la actividad social, la producción y el ocio, los modos de interpretar el mundo, las ideologías y la conflictividad social; sobre el trabajo se organizó la distribución de la riqueza; y sobre el trabajo se construyó todo un sistema de sentido y significaciones (Gómez, 2017).

### **1.3. El trabajo empresarial**

Como se ha mencionado, esta investigación se centra en el trabajo inmaterial del *cognitariado* o los *trabajadores cognitivos* en las grandes empresas privadas productoras de servicios. Según García (2005), las grandes empresas cumplen las siguientes características: a) su capital es aportado por varios socios; b) integran consorcios que monopolizan o poseen gran parte de la producción de un determinado producto; c) dominan el mercado interno o incluso el internacional; d) poseen grandes recursos de capital; e) cuentan con más de 500 trabajadores;

- f) su planeación, organización y dirección es responsabilidad de profesionistas; y
- g) cuentan con financiamiento nacional e internacional.

Para adentrarse en las características de este objeto de estudio, es importante entender antes qué es una empresa y cuáles de sus tipos son de interés para esta investigación, ya que cada uno tiene su propia forma y debe estudiarse desde su particularidad.

García (2005) indica que durante mucho tiempo se pensó a la empresa como una creación del capitalismo, compuesta por un empresario (dueño y, en muchas ocasiones, director de la misma) y una serie de trabajadores asalariados que deben cumplir una determinada jornada. Esto implicó una conjugación de capital y trabajo, en la que la gestión de la empresa, a través de la figura del gerente, jugó un papel importante.

Los avances tecnológicos y científicos empezaron a movilizar las formas de habitar el mundo, de establecer el lazo social y, por supuesto, de organizar el trabajo. Hay quienes consideran estos cambios como algo positivo en la vida productiva, en términos del desarrollo de una tercera Revolución Industrial o una revolución científico-tecnológica, así como del surgimiento de la “nueva economía” o la “economía del conocimiento y la información”. Sin embargo, con una mirada más crítica, otros se cuestionan sobre los beneficios reales de los avances científicos y tecnológicos. Fernández (2006) afirma, con cierta ironía, que el término tercera Revolución Industrial es una “supuesta nueva etapa en la evolución de los procesos productivos, causada por un conjunto de innovaciones tecnológicas que ha traído significativos beneficios a nivel de la productividad” (p. 40).

La tercera Revolución Industrial ha implicado cambios en nueve áreas: 1) instrumental para las investigaciones; 2) nuevos materiales para la producción económica; 3) procesamiento, almacenaje y manejo de la información digital; 4) desarrollo de los medios de comunicación; 5) nuevos medios de transporte; 6) máquinas automatizadas; 7) biotecnología; 8) nuevas fuentes energéticas; y 9) cambios en la producción agropecuaria (Roel, 1998). Todos estos cambios

han tenido implicaciones en la economía, la política y los intercambios globales, así como en la vida social e individual de las personas, pues permean las formas de organización del trabajo y, con ello, la manera en que las personas habitan los espacios laborales.

Derivado de todas estas transformaciones, el posfordismo y, específicamente, el toyotismo utilizaron diversos dispositivos de control para proyectar la idea de un trabajador productivo, enmarcando sus formas de ser y estar en los espacios de trabajo. Álvarez (2012) lo detalla de manera precisa:

El Sistema Toyotista de Producción opera sobre la fuerza de trabajo mediante dos formas que se complementan. Por un lado se encuentran las bases objetivas de la productividad del sujeto, en donde el cuerpo y el tiempo de trabajo son sometidos mediante dispositivos de control. Por el otro, se incentiva a la productividad mediante dispositivos tendientes al involucramiento de los sujetos en los objetivos de la productividad y calidad de la empresa. Estas dos formas de construcción de “sujetos productivos” se desarrollan en simultáneo y dan como resultado la “eficacia” del toyotismo como modelo de producción (p. 183).

Las actuales formas de organización del trabajo emplean diversos modos de gestión para hacer al trabajador más productivo. De esta forma, el mundo social se ve mediado e influenciado por cambios estructurales que atraviesan las subjetividades y, por supuesto, al trabajo como parte fundamental de la vida personal y social de los individuos. El modelo de dominación ha cambiado, centrándose principalmente en tres medios: la evaluación individualizada, la flexibilización y la estandarización de las tareas (Dejours, 2019, 2016a, 2015a, 2013a, 2012a, 2010, 1990).

En este sentido, la empresa funciona actualmente como un instrumento para obtener beneficios (económicos, técnicos y humano-sociales), ya que el empresario posee los medios humanos, materiales y financieros para lograrlo. En palabras del autor, la empresa se define de la siguiente forma:

la unidad orgánica integrada por medios materiales (capital, inmuebles, etc.), personales (los llamados recursos humanos) y jurídicos (que norman las relaciones entre los distintos elementos) para obtener determinados productos al menor costo, dentro de la calidad fijada para la venta, con el mayor beneficio posible y creando satisfacciones humanas (p. 4).

En esta definición, el trabajador (recurso humano) se vuelve únicamente un medio para la obtención de beneficios. Desde la posición de “recurso”, no hay un lugar para el trabajador como sujeto en términos de su desarrollo personal, social o familiar, y como las actividades que desempeña no son valoradas más que a partir del objetivo (la plusvalía) del empresario, queda fuera de la ganancia. Aunque esta discusión se recuperará más adelante, vale la pena recuperar la reflexión de Limet (2016) respecto del trabajo alienado, el trabajo donde el sujeto desaparece:

ser libre: tener la posibilidad material de llevar a cabo proyectos inmateriales (salvo para aquellos, desgraciadamente numerosos en estos tiempos de *greed*, para quienes el dinero es un objetivo vital, y cómo los compadecemos). Y que la posibilidad material esté en consonancia con los proyectos. Para decirlo de manera más sencilla, poder ganarse la vida con un trabajo que responda un deseo personal y esencial. ¿Quién es libre? Algunos artistas, científicos, médicos, profesores o políticos que han tenido éxito piensan que todas esas hordas de almaceneros, basureros, representantes comerciales, telefonistas y empleados de *call centers*, ferroviarios, cajeros, albañiles, repartidores, fresadores, soldadores, revisores, encargados de manipulación, vigilantes de aparcamiento, personal de limpieza, todos ellos se ganan la vida perdiéndola. ¿Pero cuántas veces llegamos a casa por la noche, extenuados, para ocuparnos, además de las tareas domésticas preguntándonos por qué? (p. 14).

Por su parte, Berardi define lo que él mismo denomina *alma* del trabajador cognitivo: “el cuerpo como intención, apertura hacia el otro, encuentro, sufrimiento y gozo. Alma es devenir-otro: reflexión, conciencia, sensibilidad... El



alma es condición de posibilidad de la felicidad del cuerpo y de su infelicidad. Lo que puede un cuerpo, es su propia alma” (Berardi, 2012, pp. XI-XII).

Berardi define las características del cognitariado y las formas de explotación a las que se somete respecto del trabajo de la siguiente forma:

Se ha producido una rápida polarización del proceso productivo en el planeta. El trabajo industrial de transformación mecánica de la materia física se desarrolla en los países carentes de tradición obrera, en las zonas pobres del planeta en las que el coste del trabajo es bajísimo y la explotación no tropieza con barrera alguna. En las zonas de alto desarrollo tecnológico se concentra, por el contrario, el trabajo cognitivo con un alto nivel de cualificación y una baja intercambiabilidad. Este trabajo está relativamente bien pagado, aunque dentro de este grupo el abanico salarial es muy amplio. Las condiciones de este trabajo, sin embargo, hacen que su explotación no esté sometida a ningún límite. El horario de trabajo es ilimitado y los trabajadores tienden a identificarse con las tareas que desarrollan, hasta el punto de considerar secundaria la defensa de su vida frente a la invasión del trabajo productivo (Berardi, 2012, pp. 133-134).

Es justo al hablar del trabajo cognitivo que puede pensarse en la explotación a la que suelen estar sometidos quienes lo realizan, sobre todo aquellos que trabajan en empresas con horarios “interminables”. Pero también puede pensarse en el surgimiento de la autoexplotación, derivada de las nuevas formas de trabajo y sus promesas de mayor libertad: los trabajos independientes (*freelance*), por proyecto, por honorarios y, por supuesto, los cada vez más frecuentes emprendedores. En todos estos tipos de trabajo se da, aunque con sus variantes, la irrupción del trabajo sobre los tiempos personales. Muestra de ello es el uso de las tecnologías (celulares, tabletas y computadoras portátiles) para que los trabajadores estén siempre comunicados y en posibilidad de responder a lo que se requiera.

Las empresas cada vez más se adhieren a un modelo que privilegia la creatividad, basada en la libertad y el movimiento constante del trabajador. En

este sentido, empresas de la industria digital y tecnológica, como Google y Apple, han iniciado un *boom* del trabajo flexible, menos formal y burocrático, el cual se observa tanto en los horarios, espacios y las formas de trabajar como, incluso, en la vestimenta.

Estos elementos, con los que se refleja la libertad, la flexibilidad y el movimiento de los trabajadores, se observan ya en empresas otrora muy rígidas que comienzan a permearse de esta ideología. Un ejemplo es Ybrant, empresa de servicios digitales, que expresa en su página de internet este mensaje a sus candidatos para ocupar una vacante:

Ybrant Digital da la bienvenida al talento mundial para unirse a un lugar de trabajo donde las ideas, la creatividad personal y el pensamiento independiente son recompensados. Si la independencia y la versatilidad están entre tus metas personales, en línea es tu segunda naturaleza, y si los plazos no te asustan, queremos oír de ti (Ybrant Digital, s. f.).<sup>6</sup>

Por otra parte, Google dice lo siguiente a quienes estén interesados en incorporarse a sus filas de colaboradores:

No hay un tipo de Googler, por lo que siempre estamos buscando personas que puedan aportar nuevas perspectivas y experiencias de vida a nuestros equipos. Si estás buscando un lugar que valore tu curiosidad, pasión y deseo de aprender, si buscas colegas que son grandes pensadores dispuestos a asumir nuevos retos como equipo, entonces eres un futuro Googler (Google, s. f.).<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> “Ybrant Digital welcomes worldwide talent to join a workplace where ideas, personal creativity, and independent thinking are rewarded. If independence and versatility are among your personal goals, online is your second nature, and deadlines don't scare you, we want to hear from you.”

<sup>7</sup> “There's no one kind of Googler, so we're always looking for people who can bring new perspectives and life experiences to our teams. If you're looking for a place that values your curiosity, passion, and desire to learn, if you're seeking colleagues who are big thinkers eager to take on fresh challenges as a team, then you're a future Googler.”

Finalmente, la empresa Apple tiene su propio mensaje, en el cual apela a la experiencia de sus propios trabajadores:

Somos perfeccionistas, idealistas, inventores. Constantemente experimentamos con productos y procesos, siempre en busca de lo mejor. Ya sea que trabajes en alguna de nuestras oficinas globales, fuera de ellas, o incluso desde casa, trabajar para Apple será desafiante. Pero un pensamiento brillante y original, y el trabajo duro, se ven recompensados. Ninguno de los que aquí trabajamos cambiaríamos esto por nada en el mundo.

Las tres descripciones varían en algunos elementos, pero ponen énfasis en el pensamiento creativo, la libertad y la recompensa que conlleva el riesgo del continuo movimiento, en cuanto experiencia de vida que lleva al aprendizaje. Es inevitable observar que sus planteamientos corresponden a un *slogan* publicitario y coinciden con las ideas de Bauman sobre el trabajo como un consumible más. Incluso, llama la atención el uso que hace Google de la palabra *googler* en lugar de *trabajador* (*worker*) para describir a sus empleados: no trabajas en Google, eres Google.

El trabajo se vuelve más flexible no sólo en la teoría, sino también en la práctica, y para las empresas se convierte en un espacio para tener experiencias de vida más libres, en las que las posibilidades se limitan únicamente por la creatividad. Muestras de lo anterior son que algunas empresas como las mencionadas más arriba ofrecen trabajos con horarios escalonados e, incluso, que no sea necesario que los trabajadores estén físicamente en el lugar de trabajo, pues basta con que cumplan con sus metas.

Estas nuevas formas de organización se dan únicamente en el trabajo cognitivo y, en su mayoría, en el trabajo creativo, porque sería imposible pensarlas en el trabajo manual o proletario. Por ello, si el proletariado es objeto de explotación, parece que el cognitariado es, sobre todo, objeto de autoexplotación. Los efectos de estas nuevas formas en los trabajadores y en la organización social se abordarán con profundidad más adelante.

## **1.4. México y el trabajo**

Las condiciones de mayor precariedad laboral se presentan en los países en vías de desarrollo como México. Estas condiciones afectan no sólo la vida laboral y la economía de las personas, sino su vida completa. A pesar de ello, las investigaciones sobre los aspectos psicológicos del trabajo se centran, mayoritariamente, en comprender las formas en que el trabajador puede ser más eficaz y llevar a cabo de mejor manera los procesos dentro de las organizaciones.

La investigación psicológica se acerca muy escasamente a cuestiones que atañen al sufrimiento del trabajador y sólo a partir del estudio de variables como el estrés, el síndrome de *burn out* o la falta de motivación. En este sentido, aun cuando su objetivo directo no son los sujetos, los estudios antropológicos y sociológicos dan mayor luz sobre la vivencia, el malestar o los síntomas (denominados así por algunos autores) del trabajador frente a las condiciones de precariedad.

De igual forma, sorprende observar que la mayor parte de los estudios y teorías que abordan actualmente el malestar subjetivo de los trabajadores se han realizado en Europa y Estados Unidos. Por ello, se vuelve fundamental comprender la situación mexicana, tomar distancia de teorías que no se adecuan de manera absoluta a ésta y pensar en crear categorías propias que sí lo hagan.

### **1.4.1. México, cifras y datos sobre trabajo**

En la última Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) se registró que 94,946,635 personas tenían más de 15 años; de éstas, 60.4% (57,349,577) conformaban la población económicamente activa (PEA). El 96.3% de la PEA se encontraba

ocupada;<sup>8</sup> dentro de esta población, 7.8% estaba subocupada<sup>9</sup> (4,332,910) y 56.5% (31,189,046) empleada en el trabajo informal. El resto de la PEA, 3.7%, estaba desocupada<sup>10</sup> (INEGI, 2019).

Por lo que respecta a la Ciudad de México, contexto en el que se enmarca el objeto de esta investigación, 94.9% de la población mayor de 15 años se encontraba ocupada y 5.1% desocupada. La población ocupada se empleaba, principalmente, en los sectores secundario (19.9%) y terciario (79.4%). En general, la tasa de informalidad<sup>11</sup> era de 51% (INEGI, 2019).

Por otra parte, 21.2% de la PEA se encontraba en el rango de subutilización de la fuerza de trabajo<sup>12</sup>, lo que muestra que más de un quinto de los trabajadores vivía una situación compleja laboralmente. En relación con lo anterior, la tasa crítica laboral<sup>13</sup> de la población económicamente activa era de 35.2%; ésta incluye la tasa de trabajadores que se encontraban en condiciones críticas de ocupación.<sup>14</sup> Esta cifra deja ver que el problema de la precarización del trabajo

---

<sup>8</sup> La tasa de ocupación es el porcentaje de la población económicamente activa que trabaja en la semana de referencia o tiene un vínculo laboral con una unidad empleadora (INEGI, 2019).

<sup>9</sup> La tasa de subocupación es el porcentaje de la población ocupada que tiene la necesidad y disponibilidad de ofertar más tiempo de trabajo de lo que su ocupación actual le permite (INEGI, 2019).

<sup>10</sup> La tasa de desocupación es el porcentaje de la población económicamente activa que se encuentra sin trabajo, pero que está disponible y buscándolo (INEGI, 2019).

<sup>11</sup> Tasa de informalidad laboral: Porcentaje de la población ocupada que es laboralmente vulnerable por la naturaleza de la unidad económica para la que trabajan /o cuyo vínculo o dependencia laboral no le da acceso a la seguridad social o no es reconocido por su fuente de trabajo (INEGI, 2019).

<sup>12</sup> La tasa de subutilización de la fuerza de trabajo es el porcentaje de la fuerza de trabajo que representan desocupados, subocupados y no económicamente activos disponibles para trabajar respecto de la población económicamente activa más la población no económicamente activa disponible para trabajar (INEGI, 2019).

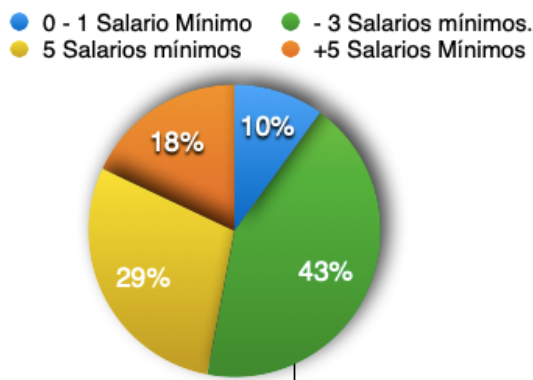
<sup>13</sup> La tasa crítica laboral es el porcentaje de la población económicamente activa que representan los desocupados, subocupados, ocupados que laboran menos de 15 horas a la semana, ocupados que buscan trabajo y/o ocupados en condiciones críticas de ocupación (INEGI, 2019).

<sup>14</sup> La tasa de condiciones críticas de ocupación es el porcentaje de la población ocupada que representan los ocupados que se encuentran trabajando menos de 35 horas a la semana por razones del mercado, los que trabajan más de 35 horas semanales con ingresos mensuales de hasta un salario mínimo y los que trabajan más de 48 horas semanales ganando más de uno y hasta dos salarios mínimos (INEGI, 2019).

es mucho más fuerte que si sólo se considerara la subutilización de la fuerza de trabajo.

Con respecto de la situación salarial de la PEA ocupada en la Ciudad de México, en 2011 se registró que 10% no percibía ingresos o percibía menos de un salario mínimo; 43% recibía menos de tres salarios mínimos; 29% hasta cinco salarios mínimos; y sólo 18% más de cinco salarios mínimos (Gráfica X).

**Gráfica 1. Distribución de rangos de salario en la población ocupada de la Ciudad de México (2011)**



Tomando en cuenta estos datos, es importante considerar que ha habido cambios en la estructura salarial dentro de los principales mercados laborales de la Ciudad de México. Los salarios se han reducido significativamente en muchos de esos mercados (Herrera, 2017), sobre todo a partir de 2001 y 2002, con excepción del sector informal, que permanece constante.

De igual forma, los rangos salariales que siempre habían estado relacionados con el nivel educativo (el llamado “premio a la educación”), desde 2010 han empezado a separarse; incluso, en ocasiones el salario disminuye cuando el nivel educativo es mayor (Herrera, 2017). Sin embargo, como se afirma en esta investigación, quienes se han visto menos afectados son los profesionistas con mayor experiencia.

Estas cifras muestran uno de los problemas a los que se enfrentan los trabajadores de la Ciudad de México: los bajos salarios de la mayoría, que

incrementan las condiciones asociadas a la pobreza. Una gran cantidad de trabajadores en México se ven enfrentados, antes que a otra cosa, a la dificultad para cubrir sus necesidades más básicas para la vida, lo cual impacta no sólo a su economía, sino también a sus vidas completas.

Por el contrario de lo que se piensa, estas disminuciones en los salarios han derivado en un decremento de la desigualdad en nuestro país, es decir, la población mexicana cada vez se asimila más a los salarios bajos, cada vez más iguales, cada vez más pobres. Tanto esto último como que el “premio a la educación” esté dejando de funcionar tienen un impacto social y de exclusión significativo, pero también efectos emocionales en los trabajadores, cuyas expectativas se ven confrontadas con una realidad bastante cruel.

Si a estos datos se suma el hecho de que sólo 53.6% de las personas ocupadas son derechohabientes de alguna institución de seguridad social, las condiciones de precariedad a las que se enfrentan los trabajadores en la Ciudad de México se acrecientan. Entre los factores que determinan la falta de seguridad social y las condiciones generales de precariedad se encuentran el desmantelamiento del Estado de Bienestar, la flexibilización del trabajo y las contrataciones por honorarios y subcontrataciones derivadas de las últimas reformas laborales.

#### **1.4.2. Reformas a la Ley Federal del Trabajo**

Conocer el contexto mexicano es fundamental en la investigación de las formas de organización del trabajo. Sin duda, este conocimiento pasa por el de las condiciones en que las leyes en México han promovido la flexibilización de los procesos, las formas de contratación y, con ello, una mayor precariedad para los trabajadores.

Tomando en cuenta lo anterior, en este apartado se describirán algunos de los cambios realizados a la Ley Federal del Trabajo en el año 2012, así como las

iniciativas de reforma que se enviaron al Senado a finales de 2017, para cerrar con las últimas modificaciones realizadas en mayo de 2019. Aunque abordar cada una con profundidad representaría un trabajo que rebasa el propósito de esta investigación, se retomarán algunos de sus puntos más significativos y las visiones a favor y en contra de diversos actores sobre éstos.

El 30 de noviembre de 2012 se publicó en el Diario Oficial de la Federación una reforma a la Ley Federal del Trabajo (LFT), mejor conocida como Reforma Laboral. A continuación, se enlistan algunos de los cambios que planteó, con base en el análisis realizado por González (2013):

- Contratación, periodos de prueba, contratos de capacitación inicial y trabajos de temporada: se especificó que, en caso de contratar temporalmente o por un periodo de prueba a algún trabajador, esta condición debe quedar especificada por escrito; de lo contrario, se considerará que existe un contrato indeterminado, con todos los derechos de seguridad social que implica. Por otra parte, si el trabajador contratado por un determinado periodo de prueba no satisface las expectativas del patrón, la relación laboral puede terminarse sin consecuencias para el patrón. En el caso de los contratos de trabajo por hora, el trabajador y el patrón deben pactar el número de horas, siempre y cuando no se exceda el número de horas permitido y se garantice el goce de derechos de seguridad social.
- Trabajo decente: este concepto promovido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) fue incorporado en la LFT para definir el trabajo en pleno “respeto de la dignidad del trabajador, la no discriminación, el acceso a la seguridad social, salario remunerado, capacitación continua y productividad, seguridad e higiene en el trabajo, libertad de asociación, autonomía y democracia sindical, derecho de huelga y contrato colectivo” (González, 2013).



- Subcontratación de personal: se define la figura de subcontratación o *outsourcing* para las empresas, la cual debe establecerse por escrito y cubrir los derechos de seguridad social. De igual forma, se establecen límites a las subcontrataciones, ya que sólo pueden realizarse en situaciones específicas y nunca para puestos fundamentales.
- Multihabilidad de los trabajadores: el trabajador puede desempeñar actividades adicionales a las especificadas en su contrato, cuando éstas estén relacionadas con su trabajo y habilidades.
- Causales de rescisión de la relación de trabajo: el trabajador puede rescindir su contrato cuando el empleador lleve a cabo acciones que atenten contra sus derechos. Por el contrario, el patrón debe dar aviso por escrito de la rescisión del contrato al trabajador, especificando fecha y razón del despido.
- Derechos de la mujer trabajadora: la mujer trabajadora puede elegir sus días de descanso por gravidez pre o posparto, del mismo modo que goza de una hora libre durante el periodo de lactancia. También se establece que el padre tiene acceso a licencia de 5 días con goce de sueldo por el nacimiento de un hijo. Por otra parte, se prohíbe toda práctica de discriminación de género, acoso u hostigamiento sexual.
- Generación de salarios caídos: en situaciones en las que un trabajador presente una demanda laboral, tendrá derecho a un año de salarios caídos, considerado desde la fecha del despido. Si el juicio no se resuelve en este tiempo, sólo se generará un interés.
- Contingencias sanitarias: con el fin de crear una cultura de la prevención, se prohíbe el trabajo a menores de edad y mujeres embarazadas o lactantes cuando se presente una contingencia sanitaria.

- Personas con discapacidad: si en el lugar de trabajo hay más de 50 trabajadores con discapacidad, existe la obligación de adecuar las instalaciones para éstos.
- Capacitación y adiestramiento: los salarios pueden vincularse a las competencias y calificaciones del trabajador. Asimismo, se establece la relación entre la remuneración y la productividad, y se crean mecanismos de medición de la productividad, a través de normas técnicas de competencia laboral.
- Productividad: se debe contar con varios requisitos para cubrir vacantes definitivas o provisionales de una duración mayor de 30 días: mayor capacitación, mayor antigüedad, mayor aptitud y mayores índices de productividad.
- Teletrabajo: se norma el trabajo a distancia con el uso de tecnologías.
- Sindicatos: los sindicatos registrados deben observar los principios de legalidad y transparencia, certeza, gratuidad, inmediatez, imparcialidad y respeto de la libertad, autonomía, equidad y democracia sindical.
- Monto de indemnización por muerte del trabajador: la indemnización por la muerte de un trabajador debe ser de cinco mil días de trabajo.
- Seguridad e higiene: las autoridades competentes pueden clausurar los centros de trabajo si se identifica un peligro en términos de seguridad e higiene.
- Enfermedades de trabajo y valuación de incapacidad: se actualizó la tabla de enfermedades de trabajo, que no había sido modificada desde 1970.

González (2013) muestra algunas de las opiniones a favor y en contra sobre dichas modificaciones: mientras la Unión Nacional de Trabajadores y diversos académicos expresaron desde el inicio su descontento, la Presidencia de la

República, la Secretaría del Trabajo, así como el ámbito empresarial se mostraron a favor de dichos cambios.

En general, las opiniones en contra de la Reforma Laboral de 2012 pueden resumirse en el argumento de que sus modificaciones fueron hechas sólo para beneficio de los empleadores y las empresas, pero no buscan la creación de más empleos e, incluso, ponen en riesgo la estabilidad laboral al legalizar las subcontrataciones, los contratos temporales y a prueba, así como el trabajo por horas; todo bajo un contexto laboral cada vez más flexible y precario. De acuerdo con la Unión Nacional de Trabajadores, esta situación promueve un descenso en la calidad de vida de los trabajadores.

Asimismo, se ha afirmado que esta reforma facilita y abarata los despidos, baja el costo de la mano de obra y permite que las empresas tengan un mayor control sobre los contratos colectivos de trabajo —lo que obstaculiza la labor de los sindicatos y la organización de los trabajadores—. En este sentido, la incorporación del concepto *trabajo decente*, así como los mecanismos de igualdad de género, son utilizados, en palabras de Arturo Alcalde Justiniani (como se citó en González, 2013), como señuelo para crear condiciones más precarias que no pasen por la negociación colectiva.

De esta manera, la legalización del *outsourcing*, aun cuando se muestra limitado en esta reforma, parece transformarse en la norma y dejar a los patrones sin responsabilidad sobre los trabajadores, así como a estos últimos en completa inestabilidad y con los derechos más básicos. Por otra parte, la incorporación del trabajo por horas (no el pago de horas, sino la contratación por horas), deja al trabajador sin derechos de antigüedad y prestaciones: si es despedido, no tendrá que pagársele una liquidación porque está sujeto a un contrato temporal; si realiza una demanda laboral, no podrá acceder a un pago mayor que el de un año de sueldos caídos y llevará el peso del tiempo que toma la resolución de los juicios. A esto hay que sumar el hecho de que los trabajadores están sometidos a absurdos procesos de evaluación de la productividad, los cuales funcionan como indicadores para obtener ascensos y mejores salarios.

Por lo anterior, en palabras de Fuentes (2012), no debió haberse aprobado la Reforma Laboral:

Porque es una iniciativa violatoria del principio de progresividad en materia de derechos humanos y de garantías laborales previstas en el artículo 1º y 123 de la Constitución, así como la Carta de la Organización de los Estados Americanos, la Convención Americana Sobre Derechos Humanos; el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos; el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales; el Protocolo Adicional a la Convención Americana Sobre Derechos Humanos “Protocolo de San Salvador” y el Convenio 87 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativo a la “Libertad Sindical”.

González brinda este diagnóstico con base en la perspectiva de diversos intelectuales y organizaciones que han mostrado cómo esta reforma deja al trabajador a la deriva y al empleador en condiciones que lo favorecen.

Por su parte, las opiniones a favor de la Reforma Laboral provienen de los beneficiados y pueden sintetizarse en el siguiente argumento: las modificaciones a la Ley Federal del Trabajo eran necesarias, ya que los lineamientos anteriores no correspondían a la realidad económica y social de nuestro país. Además, la reforma permitiría el desarrollo y crecimiento de la economía de México, la incorporación de filas de jóvenes al mercado laboral y la contratación menos costosa de más trabajadores, con lo que se promovería una mayor productividad.

Las posturas basadas en este argumento utilizan el concepto *trabajo decente* para afirmar que la Ley garantiza que todo mexicano tendrá un trabajo remunerado, con seguridad social, capacitación continua y libre de discriminación de cualquier tipo. También se afirma que los jóvenes podrían estudiar y trabajar al mismo tiempo, al igual que las madres de familia conseguirían un trabajo formal por horas o a distancia, debido a las contrataciones temporales y por hora. Por último, se sostiene que la reforma garantizaría conocimiento cabal y transparencia en el uso de las cuotas sindicales.

A inicios de diciembre de 2017 se propuso una iniciativa de reforma a la LFT, con la que se eliminarían las limitantes a la subcontratación o *outsourcing*, lo cual implicaba que las empresas se pudieran deslindar por completo de las obligaciones de la contratación. De haberse aprobado todos sus puntos, alrededor de 40 millones de trabajadores habrían sido afectados debido al peligro que suponía a su estabilidad, seguridad social y su posibilidad, ya de por sí escasa, de obtener una pensión (Barragán, 2017). Sin embargo, sólo fue aprobada en parte.

Las actitudes frente a las últimas reformas a la actual LFT, hechas en mayo de 2019, fueron, al igual que con las anteriores, bastante ambivalentes. Mientras hay quienes afirman que, al estar pensadas desde las exigencias del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), son reformas novedosas que promueven, al menos en el discurso, la equidad de género, la democracia laboral y la promoción de muchos derechos laborales, hay otros que creen que se trata sólo de un ejercicio más de simulación

Sin embargo, algunos cambios a la LFT implican beneficios para ciertos sectores de la población trabajadora. Quintero (2019) analiza estas reformas y muestra cómo se centran, principalmente, en siete puntos:

1. Subcontratación: se insiste en que la empresa donde se presta el servicio debe contar con un contrato y asegurarse de que el trabajador esté recibiendo por parte del patrón todas las prestaciones laborales y de seguridad social.
2. Convenio de terminación por mutuo consentimiento: se agregó un párrafo a la LFT que permite la finalización del contrato de trabajo sin la presencia de autoridades, pero con la posibilidad de anularlo si hubiera algo que vulnerara los derechos del trabajador.
3. Descuentos a los salarios: no está permitido ningún tipo de descuento salarial a los trabajadores, con excepción de las cuotas sindicales, mismas que el trabajador puede decidir no cubrir, solicitándolo por escrito.

4. Prelación de descuentos al salario: se establece que, de los diversos descuentos que se le pueden hacer al trabajador, se privilegiarán aquellos relacionados con el Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT).
5. Obligaciones patronales: se nombran algunas obligaciones de los patrones, como entregar a los trabajadores copia de su contrato colectivo de trabajo. Asimismo, se obliga a las empresas a implementar un protocolo para prevenir la discriminación de género, la violencia, el acoso, la discriminación y el hostigamiento laboral. La erradicación del trabajo forzoso e infantil también deben ser contempladas dentro de dichos protocolos.
6. Nuevo sistema de justicia laboral: se promueve la desaparición de las Juntas de Conciliación y Arbitraje, para que los juicios sean llevados a cabo por el Poder Judicial Local o Federal.
7. Trabajadores del hogar: surge formalmente la figura de *trabajadores del hogar* y se obliga a los patrones a establecer un horario preciso, con un día y medio de descanso a la semana y jornadas laborales con espacios de descanso matutino y vespertino, así como nueve horas de descanso nocturno.

Estos cambios a la LFT, aprobados el 3 de diciembre de 2019, pretenden no sólo regular, sino también prohibir y sancionar las formas de subcontratación o tercerización en el trabajo en México. Las críticas respecto a esta propuesta han sido múltiples. Por ejemplo, la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) solicitó al Senado que, antes de su aprobación, se revisara la propuesta no sólo con expertos laborales, sino también con patrones, sindicatos, autoridades y especialistas en asuntos fiscales, judiciales y penales. La razón fue que, según los empresarios, la subcontratación legal ha permitido generar mayores y mejores fuentes de empleo, además de incrementar la productividad de sus empresas (González, 2019).

Por lo anterior, esta propuesta no ha sido bien recibida por los empresarios. Esparza (2020) muestra cómo muchos de ellos, junto con algunas organizaciones ligadas al Partido Revolucionario Institucional (PRI), han presionado al Senado para que se modifique este cambio en la LFT, de manera que, manipulando los términos, permanezcan las condiciones de flexibilización.

Además de la última reforma a la LFT, en 2018 la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) publicó la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial: Identificación, análisis y prevención, la cual tiene por propósito “establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo” (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2018, p. 4). La entrada en vigor de la norma se estableció en dos momentos:

- 23 octubre de 2019: los puntos relativos a la política, medidas de prevención, difusión de información e identificación de trabajadores expuestos a acontecimientos traumáticos severos.
- 23 de octubre de 2020: los puntos relativos a la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, la evaluación del entorno organizacional, las medidas y acciones de control, la práctica de exámenes médicos, etcétera.

Para tener un panorama más claro de lo que establece la NOM-035, es importante retomar los dos conceptos más relevantes que desarrolla: *entorno organizacional favorable* y *factores de riesgo psicosocial*. La STPS (2018) define el primer concepto de la siguiente forma:

Entorno Organizacional Favorable: Aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa; la

formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, y la evaluación y el reconocimiento del desempeño (p. 4).

Haciendo una interpretación de esta definición, un entorno organizacional favorable es aquel en el que el trabajador logra generar un sentido de pertenencia con la empresa y en el que su trabajo es evaluado, pero también reconocido. Es un entorno en el que el trabajador conoce lo que debe hacer, así como cuándo y cómo debe hacerlo; sabe a quién dirigirse ante una situación precisa y recibe respuestas; tiene claridad en cuanto a los horarios y condiciones de trabajo, mismos que están establecidos con apego a la ley. En general, esta definición aborda diversos elementos, pero no necesariamente la forma en que deben implementarse.

De acuerdo con la norma, en el análisis y evaluación del entorno organizacional debe contemplarse el sentido de pertenencia a la empresa; la formación adecuada para el desempeño de las tareas; la definición precisa de funciones y responsabilidades; la participación proactiva y la comunicación entre jefes y subalternos; la distribución de la carga de trabajo; y la evaluación y reconocimiento del trabajo. Por otro lado, la STPS (2018) define los factores de riesgo psicosocial como

aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado (p. 5).

De acuerdo con esta definición, un factor de riesgo psicosocial es todo aquello que genera un malestar psicológico o somático de origen no orgánico, incluido el



estrés, derivado del trabajo y sus condiciones (puesto, funciones, tipo de jornada), pero también de la exposición del trabajador a eventos violentos o traumáticos. Al igual que con la primera definición, ésta plantea elementos muy precisos —en este caso, relacionados con la psicopatología del trabajo y el malestar psicosocial—, pero cuyos alcances en la aplicación parecen ser escasos.

Con base en lo estipulado en la norma, el análisis y prevención de dichos factores de riesgo debe contemplar las condiciones en el ambiente del trabajo; el control sobre el trabajo; las cargas de trabajo; las jornadas de trabajo y la rotación de turnos; la interferencia en la relación trabajo-familia; el liderazgo negativo y las relaciones negativas en el trabajo; y la violencia laboral, que incluye el acoso, el hostigamiento y el maltrato.

Esta norma es aplicable en todos los centros de trabajo y tanto trabajadores como empleadores deben cumplir con las obligaciones que prescribe. En el caso de los empleadores, las obligaciones son las siguientes (STPS, 2018):

1. Establecer y difundir una política de prevención de riesgos psicosociales y de violencia laboral, para la promoción de un entorno laboral favorable.
2. Identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial.
3. Evaluar el entorno organizacional.
4. Adoptar medidas de prevención de riesgos psicosociales y emprender acciones para atender a dichos riesgos, incluida la violencia laboral.
5. Adoptar medidas y acciones de control frente a resultados de análisis de riesgo psicosocial.
6. Realizar exámenes médicos y/o psicológicos a los trabajadores expuestos a dichos riesgos y/o a violencia laboral, cuando parezca haber alguna alteración en su salud.

7. Difundir y proporcionar información a los trabajadores.
8. Llevar registros de toda la labor.

En el caso de los trabajadores, sus obligaciones son las siguientes (STPS, 2018):

1. Observar las medidas de prevención y control de riesgos psicosociales y de violencia laboral.
2. Abstenerse de realizar prácticas que dañen el entorno organizacional.
3. Participar en la identificación de riesgos psicosociales y de violencia laboral, así como en la evaluación del entorno organizacional.
4. Informar de la ocurrencia de prácticas que impliquen riesgo psicosocial o violencia laboral.
5. Participar en los eventos de información.
6. Someterse a los exámenes médicos/psicológicos necesarios.

A simple vista, esta norma podría representar un enorme avance en términos de la intervención del Estado para regular las prácticas que implican un riesgo psicosocial dentro de las organizaciones. Sin embargo, al revisar de manera específica la NOM-035, se afirma que “la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como la evaluación del entorno organizacional, no contemplan una evaluación psicológica de los trabajadores” (STPS, 2018, p. 5). Lo anterior limita la actuación inicial, pues, ¿qué tipo de resultados arrojaría la evaluación del ambiente organizacional y los riesgos psicosociales que no toma en cuenta a las personas?

Ciertamente, es posible realizar una valoración y hacer observaciones sobre los aspectos genéricos de la organización, de acuerdo con el tipo de trabajo, las funciones, etc. Sin embargo, las habilidades y conocimientos de los responsables

de realizar el análisis de riesgos (regularmente, los psicólogos de la organización) tendrían que ser más consistentes de lo que suelen para detectar los riesgos psicosociales en el espacio de trabajo. Por otro lado, el personal que podría hacerse responsable de la identificación y análisis de riesgos se encarga ya de otras labores que ocupan la totalidad de su tiempo de trabajo (reclutamiento y selección de personal, manejo de la nómina, procesos de capacitación, etc.). En este sentido, ¿estarían preparados para hacer labores de prevención de riesgos?

También habría que pensar que, en cuanto a la obligación de las empresas de realizar una intervención en caso de que se presenten riesgos medios, altos o muy altos en el trabajo (según los cuestionarios establecidos por la propia STPS), se les da libertad para elegir las “medidas y acciones de control” al respecto, en tres niveles: organizacional, grupal o individual. Sin embargo, la falta de claridad y obligatoriedad al tomar medidas integrales plantea el riesgo de que las empresas se enfoquen en el cumplimiento preciso de la NOM-035 para no ser sancionadas.

El objetivo final de la NOM-035 es que cada empresa cree su Política de Prevención de Riesgos Psicosociales. Sin embargo, el carácter específico de la norma en materia de identificación y análisis de riesgos provocaría que las políticas sirvan únicamente a su cumplimiento y no a la mejora de las condiciones y formas de organización del trabajo, que son las generadoras de los mayores problemas para los trabajadores (Dejours, 2009, 2010, 2013, 2015, 2016; Dejours & Bouniol, 2012; Duarte, 2017; Rolo, 2015).

### **1.4.3. El trabajador mexicano**

En este apartado no se pretende hacer una generalización cerrada sobre el trabajador mexicano, ya que ello descartaría toda posibilidad de diálogo, así como de encontrar algo inédito. De hecho, establecer generalizaciones no corresponde con los objetivos de esta investigación, ya que el principal interés es descubrir las subjetividades vinculadas al trabajo.

A pesar de ello, es importante mencionar que se han hecho diversas investigaciones en torno al pensamiento, las actitudes, las motivaciones, el sentir y el comportamiento de los mexicanos. Desde la psicología, una de las más conocidas es la de Díaz (1994), *Psicología del mexicano*. La caracterización hecha en esta obra ha sido tomada como referencia en otros trabajos, como el de Rodríguez y Ramírez (2004), *Psicología del mexicano en el trabajo*. En éste, los autores plantean una serie de características generales relativas al comportamiento del mexicano en el ámbito laboral. Por ser de interés para el tema, se retomarán, aunque sólo con un fin descriptivo, estas características o “modos de ser”.

A partir de un análisis de la historia de México como producto de los procesos de colonización, Rodríguez y Ramírez (2004), identifican diversos elementos relativos a la configuración de la psicología del mexicano en el trabajo:

- Con la destrucción de las formas de organización y producción precolombinas, desempeñar un trabajo implicó ocupar una posición menor en la estructura social, y no hacerlo fue un derecho del que disfrutaron los descendientes de los conquistadores.
- El sistema colonial se caracterizó por que la riqueza, el poder, el prestigio y, en consecuencia, los privilegios dependían de las relaciones establecidas con la Corona y no del trabajo. Debido a esto, se formó una sociedad de privilegios, no de méritos, determinada por prácticas como el compadrazgo o *amiguismo*.
- La corrupción administrativa ha estado presente desde la época colonial y es un fenómeno que atraviesa a casi todas las posiciones de autoridad.
- Al trabajador se le consideró, históricamente, como sirviente. Además, el servilismo se consideró tan necesario como el hecho de “quedar bien con el de arriba”. En este sentido, quedó excluida la posibilidad de ver el trabajo como expresión creativa o de realización de los sujetos. De hecho,

los autores indican que durante el proceso de industrialización, las fábricas surgieron como extensiones de las haciendas.

- Se estableció un paralelismo entre los valores familiares altamente conservadores y autoritarios y las relaciones trabajador-patrón. Gracias a ello, se consideró que el jefe era un capataz autoritario, explotador, punitivo y ventajoso, y que al indígena sólo se le podía hacer trabajar por medio del castigo. Los hacendados (después dueños de fábricas) tenían una posición de poder con respecto del trabajador, la cual ejercían con una ambivalencia entre cuidado, protección y castigo.
- Desde la tradición religiosa se consideró al trabajo como un castigo divino.<sup>15</sup> En este sentido, algunos estaban a salvo de sufrirlo mientras vivieran de sus rentas.
- Según los autores, actualmente hay luchas entre las áreas de las empresas por el poder, como la hubo entre feudos en otro tiempo. Esto establece una lógica de competencia constante y no de trabajo en equipo, gracias a la cual se destacan los logros individuales y se permite la desacreditación entre compañeros. El trabajo individualista se acentúa, además, por el hecho de que el trabajador mexicano es desconfiado e inseguro. Por ello, las relaciones de lealtad se dan más bien en forma de encubrimientos y complicidades, y al trabajador le disgusta asumir el liderazgo, ya que esto lo pondría en discordancia con el resto de sus compañeros. Pero si “el antiguo súbdito [...] obtiene el liderazgo se muestra autoritario [...] ya que, de pronto, oscuros y rancios complejos se apoderan de ellos” (Rodríguez & Ramírez, 2004, pp. 84-85).
- El ánimo festivo dentro del espacio de trabajo forma parte de la cotidianidad y, a través de los logros sindicales, legitima el establecimiento

---

<sup>15</sup> Yun Sum Limet (2016) aborda este punto de la siguiente forma: “Sin duda es el momento bíblico que me resulta más incomprensible. Para empezar, ¿por qué desposeer así a la humanidad del conocimiento del bien y del mal, como indica la Biblia? ¿y por qué presentar el trabajo cubierto de semejante pátina siniestra? «Maldita será la tierra por tu causa. Comerás de ella a cambio de un trabajo penoso. Producirá cardos y espinos, y te alimentarás de la hierba de los campos»” (p. 21)

de múltiples días de descanso. A esto, afirman Rodríguez y Ramírez, se suma el característico ausentismo e impuntualidad de los trabajadores — que se explican por el desprecio que sienten los mexicanos por sí mismos—, sus numerosas faltas por enfermedad y su constante rotación entre empleos, es decir, su inestabilidad.

- El machismo, por un lado, y el desprecio a la muerte, por otro, permite que los trabajadores pasen por alto normas, reglamentos y acciones concretas para el cuidado de la higiene y seguridad, o bien de protección a la salud.<sup>16</sup>
- El trabajador mexicano se encuentra desmotivado e insatisfecho, ya que no recibe reconocimiento por su trabajo y esfuerzo, pero sí castigos y sanciones constantes, al estar los liderazgos marcados por el autoritarismo.
- En general, las condiciones de trabajo son precarias y el salario insuficiente para que el trabajador satisfaga sus necesidades, en ocasiones, más básicas.

Si bien muchas de estas afirmaciones pueden identificarse con el comportamiento de los trabajadores mexicanos, plantean el cuestionamiento sobre la posibilidad de que éstos se encuentren menos agobiados y mejor posicionados en sus trabajos. Además, generalizan características atribuibles a todo tipo de trabajo de forma conservadora y unilateral.

Esta postura permite observar cómo hay una tendencia en los estudios psicológicos por investigar al trabajador desde la perspectiva de la empresa, es decir, desde la forma en que puede ser más útil, productivo y eficaz para sus intereses. Aunque dicha perspectiva se trabajará con mayor profundidad en otro

---

<sup>16</sup> Los autores no especifican si se refieren al trabajador en concreto o a la empresa y sus prácticas. Sin embargo, parece que obvian datos tan importantes como el gran número de accidentes de trabajo en fábricas mexicanas, derivadas de la falta de equipo de protección, así como los muchos casos de corrupción en que las empresas sobornan a las autoridades encargadas de supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad.

capítulo, vale la pena señalar que deja de lado la palabra y el sentir del trabajador. Incluso, al final de su libro, Rodríguez y Ramírez (2004) dedican un muy pequeño capítulo a hablar de “los aspectos más positivos de nuestra psicología”, donde recuperan los defectos del trabajador (su baja estima, inseguridad, holgazanería, servilismo, etc.) para proponer formas en que la empresa puede utilizarlos como algo rentable:

Los aspectos más positivos del trabajador mexicano los encontramos en su actitud servicial [...] Las empresas de servicio harían bien en aprovechar estas cualidades [...] Fácilmente pueden, por este medio, desarrollar lealtad a la empresa [...] En condiciones favorables, el mexicano puede ser un excelente trabajador, dispuesto a todo, a colaborar con su esfuerzo y con el deseo de lograr lo mejor, pero necesita saberse valorado, útil e importante [...] Tenemos tanto o más potencial que los habitantes de otros países, sólo hace falta aumentar la responsabilidad por parte de unos (los trabajadores) y fomentar el aprecio de estos valores por parte de otros (empresarios y gerentes) (Rodríguez & Ramírez, 2004, pp. 110-111).

Un último aspecto por considerar respecto de la caracterización del trabajador mexicano es el relacionado con las condiciones de desigualdad en que vive. Es importante detenerse un momento para analizar el apellido “Godínez”, utilizado en México como sustantivo para denotar al trabajador de oficina promedio que, regularmente, percibe un bajo sueldo. En una sencilla nota para el portal *Animal Político*, Nájjar (2017) pone a discusión la discriminación presente en el término: “en un país donde la precariedad laboral está al alza según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y en el que derechos como el servicio médico se ha convertido en un privilegio, ser ‘Godínez’ es una aspiración”

Después de todo, Godínez, Gutiérrez, García, Hernández, Pérez... Cualquier apellido común resultaría útil para el propósito de hablar peyorativamente de un trabajador de oficina, por lo regular mal pagado, sujeto a horarios, vestido de traje, que sale todas las mañanas a trabajar, y espera sus vacaciones, utilidades

y aguinaldo; todo esto, en una época en la que el trabajo es cada vez más inseguro y precario.

El estudio de Giglia (2019) permiten pensar en la experiencia de los trabajadores mexicanos bajo el contexto actual de precariedad y desde una perspectiva más crítica que la propuesta por Rodríguez y Ramírez (2004). Como se ha dicho constantemente, no es posible pensar en el trabajador sin tener en cuenta su contexto. En este sentido, el trabajo de Giglia (2019) permite dar cuenta del posicionamiento subjetivo de los trabajadores mexicanos, incluso antes de su inserción laboral, en su condición de estudiantes universitarios, ya sea de licenciatura o de posgrado.

La autora pone de relieve que la extensión de los estudios, es decir, de la condición de estudiantes, permite a los jóvenes hacer frente en términos emocionales a un medio laboral precario e injusto. Los estudiantes asumen las dificultades del medio laboral como algo a lo que tendrán que enfrentarse de forma cotidiana a lo largo de su vida; algo que incluso sus padres viven o vivieron en su momento, y que responde tanto a las condiciones laborales como a los fenómenos del racismo, el clasismo y la corrupción. Respecto de este contexto, Giglia (2019) señala lo siguiente:

Recordemos que en México, la desigualdad, la precariedad laboral y la falta de derechos reales de los trabajadores han sido y siguen siendo condiciones sumamente extendidas; por lo tanto, su peso en la sociedad actual resulta distinto respecto de la influencia que los mismos fenómenos ejercen desde hace un par de décadas en los países donde el capitalismo de tipo fordista y el Estado de bienestar pudieron desplegarse de manera generalizada en todos los sectores de la sociedad [...] En cambio, en México tales derechos y garantías se han hecho posibles únicamente para algunas franjas limitadas de trabajadores. Además, tales trabajadores han tenido acceso a dichos derechos no en el marco de un Estado de bienestar clásico, sino en el seno de instituciones caracterizadas por relaciones de poder fuertemente jerárquicas y autoritarias, con enormes desigualdades entre sus cúpulas y sus bases... En otras palabras, las abismales desigualdades en el ámbito laboral



y sindical son en México un hecho generalizado, ante el cual las reacciones más comunes oscilan entre la aceptación resignada y la indignación impotente (p. 111).

Aun cuando se recuperen a lo largo de esta investigación los trabajos de autores que han contribuido al estudio del tema desde el contexto europeo, no se pueden perder de vista las características del contexto mexicano y cómo las subjetividades de los trabajadores están atravesadas por éste.

Si bien la investigación de Giglia (2019) se enfoca en poblaciones de jóvenes, plantea una especie de caracterización de los trabajadores mexicanos sin la pretensión de generalizar o etiquetar, sino de dar cuenta de las condiciones que enfrentan y del posicionamiento que muchos toman: pragmatismo frente al trabajo, ambivalencia y escepticismo frente a un mejor futuro.

## **CAPÍTULO 2.**

# **VISIONES CONTEMPORÁNEAS SOBRE EL TRABAJO**

*A veces no es posible desobedecer [...] pero cada quien es responsable de sobre-obedecer.*

Frédéric Gros, Désobéir

Al ser un tema ampliamente abordado desde diversas perspectivas, es imprescindible recuperar los estudios teóricos y empíricos realizados en torno al trabajo, de manera que haya una articulación entre éstos y la presente investigación. Así, en este capítulo se presentarán algunas posturas que, desde la filosofía, la sociología, la antropología y la psicología, han nutrido la investigación en torno a la cuestión del trabajo. Cabe resaltar que la mayor parte de los trabajos revisados para este propósito se enfocan en los contextos europeo y estadounidense, ya que son pocos los que se han realizado sobre el contexto latinoamericano y, específicamente, el mexicano. Por ello, dichos estudios aportan bases conceptuales que se recuperarán de manera cautelosa debido a las diferencias que plantean respecto de la realidad mexicana.

Para comenzar, se revisarán algunas posturas filosóficas de autores contemporáneos como Franco Berardi (Bifo), Byung-Chul Han, Bernard Stiegler, Jean-Claude Milner y Frédéric Gros, quienes han analizado los problemas relacionados con el trabajo en sus respectivos contextos (Italia, Inglaterra y Francia) y han recuperado constantemente desde sus posturas al sujeto, su sentir y su palabra. En el segundo apartado se presentarán las posturas de tres autores que, desde la sociología, brindan aportaciones sustanciales a la cuestión social del trabajo: Richard Sennett, con sus estudios en Estados Unidos e Inglaterra; Zygmunt Bauman, en el contexto europeo; y Marcela Zangaro, con una mirada foucaultiana sobre el trabajo en España. Como complemento, se

abordará brevemente la perspectiva de Antonio Negri y Maurizio Lazzarato sobre el trabajo inmaterial.

En el tercer apartado se retomarán estudios antropológicos mexicanos y europeos desde cuatro enfoques: trabajo precario y desempleo, trabajo urbano, trabajo cognitivo y trabajo creativo; todos éstos desde la experiencia de los mismos actores. Por último, el cuarto apartado se centrará en los aportes de la psicología al estudio del trabajo, mismos que pueden ubicarse en las perspectivas de la psicología organizacional, la psicopatología del trabajo y la psicología social crítica.

## **2.1. Algunas posturas filosóficas**

Por su papel en la vida del ser humano, el trabajo ha sido investigado desde varias disciplinas y saberes; una de las primeras fue la filosofía. En este apartado no se pretende dar cuenta por completo del pensamiento filosófico respecto del trabajo, sino revisar algunas posturas contemporáneas que se han enfocado en el estudio del trabajo cognitivo y el trabajo inmaterial.

En su libro *La fábrica de la infelicidad*, Franco Berardi (2003) hace una aguda crítica a la llamada *New Economy* y toda su estructura ideológica. El autor sostiene que el actual *semiocapitalismo*, con su promesa de felicidad, en realidad funciona como una fábrica de infelicidad, en la que los sujetos, obligados a ser felices, padecen consecuencias degradantes física y psicológicamente. De igual forma, compara la llamada *ideología felicista* con la publicidad, pues se basa en fantasías que parecen tener un efecto de fascinación en las personas, pero que quiebran significativamente los lazos interpersonales.

Resulta interesante pensar estas premisas en la idea generalizada que se ha establecido con respecto del privilegio en el trabajo. A partir del surgimiento de la ideología felicista, pero también de la cada vez mayor flexibilización del trabajo, se ha considerado al trabajador asalariado como un sujeto de privilegios por tener

un sueldo y seguridad social. Sin embargo, estos “privilegios” ocultan el hecho de que el trabajo se vuelve cada vez más precario, pues son los derechos mínimos que debería tener todo trabajador.

Para ejemplificar lo anterior, basta con pensar cómo se han desarrollado las prácticas laborales en México desde que comenzó la pandemia de COVID-19. El llamado a la población a permanecer en casa para evitar la propagación del virus ha resultado prácticamente imposible para alrededor de 60% de la población trabajadora que se encuentra en la informalidad. Quizá por esta razón, se ha tenido la visión generalizada de que el trabajador asalariado es un “privilegiado” que puede permanecer en casa mientras trabaja. Esta visión tiene una cierta lógica: bajo las condiciones laborales en México, contar con un sueldo y permanecer trabajando durante meses en casa es un privilegio.<sup>17</sup> Sin embargo, también representa un privilegio porque se ha dejado de considerar como precario el trabajo informal, subcontratado, *freelance* o independiente, con contratos temporales, etc., que también puede realizarse en casa.

Aunque quizá este fenómeno responde al efecto de la ideología felicista sobre las representaciones en torno al trabajo, no hay que perder de vista que éste se ha vuelto sumamente precario y que quien goza de un sueldo parece pertenecer a la burguesía asalariada (Milner, 2003), cuando en realidad sólo forme parte del proletariado o, en su caso, del cognitariado.

Por otro lado, también es conocida la idea, sostenida por muchos hoy en día —sobre todo, por jóvenes trabajadores—, de que es posible no depender de un jefe. A esta no dependencia o, mejor dicho, a esta independencia simulada se le considera desde la ideología felicista como una libertad aparente, que encubre el sufrimiento padecido por una gran cantidad de trabajadores alrededor del mundo.

Milner (2003) se detiene en los conceptos de *salario burgués* o *burguesía asalariada* para destacar algunos elementos de la desigualdad, ilustrados desde

---

<sup>17</sup> Lo es aún más al considerar que 346,878 trabajadores fueron despedidos durante el primer mes del confinamiento por la pandemia (Alcalde, 2020).

el contexto francés. Para el autor, la burguesía asalariada se distingue del proletario en lo siguiente:

mientras es esencialmente distinto del salario proletario, el salario burgués es esencialmente independiente del fundamental. No es que el salario burgués no merezca plenamente su nombre de salario. Como todo salario, compra una mercancía que es fuerza de trabajo que puede, cuando se pone en práctica, crear valor y fundar una plusvalía; y, como toda fuerza de trabajo tiene su precio. La única diferencia reside en la manera de calcular ese precio. Se trata de un precio «político», ampliamente independiente del mercado, porque la existencia misma del salariado burgués, o mejor, su generalización, responde a una necesidad política, y no a una necesidad económica [...] el salario burgués debe ser las más de las veces sensiblemente desigual al salario fundamental correspondiente [...] no depende de la calificación [...] es arbitrario, refleja los arbitrajes políticos de una sociedad y su definición del poder [...] Entonces podemos esperar que un burgués sea tanto peor pagado cuanto más útil sea socialmente y cuanto más cualificado esté intelectualmente [...] Por lo tanto, el sobresalario es una de las formas de realización de la plusvalía. Para el que lo abona es una marca de fidelidad de clase, para el que lo percibe, es una marca de pertenencia (pp. 31, 33-34, 36-37).

Aunque podría pensarse que los altos puestos directivos de las empresas, como los Chief Executive Officer (CEO), pertenecen al selecto grupo de beneficiados del sobresalario, al prestar atención a las condiciones y las experiencias de los trabajadores es posible darse cuenta que, aun en estos niveles, no todos pueden ser catalogados por su remuneración.

Sin embargo, si se considera un segundo elemento analizado por Milner, el sobretiempo, puede observarse ampliamente el fenómeno del sobresalario, ya que para el autor éste puede darse en dinero o en tiempo. De esta manera, habría dos tipos de burguesías: las sobrerremuneradas y las del sobretiempo.

En el caso mexicano y en el norteamericano, el directivo o el alto ejecutivo de empresa representan a la burguesía por sobrerremuneración. Estos trabajadores

suelen ser los que dedican mayor tiempo al trabajo: hombres y mujeres excesivamente ocupados, cuyas agendas están llenas de actividades propias del negocio, pero que cuentan con poco tiempo para su vida personal y familiar. Si bien la sobrerremuneración puede pagarles el ocio, difícilmente tienen tiempo para éste.

Por lo que respecta al caso francés, Milner (2003) detalla que los trabajadores cuentan con un mayor tiempo personal, es decir, sobretiempo, como ocurre con los profesores universitarios. El sobretiempo permite “pagar” el ocio, aunque la remuneración lo haga sólo limitadamente. Sin embargo, parece que esta ganancia extra en el tiempo se pierde con el uso de las tecnologías en los espacios de trabajo.

Berardi se detiene, precisamente, en el análisis de las tecnologías actuales y en su relación con el trabajo cognitivo. En específico, describe la existencia de una “conquista” sobre los sujetos en las dinámicas del trabajo contemporáneo; conquista en la que, frente a una máquina que demanda felicidad, éxito y victoria, los trabajadores asumen una posición de competencia extrema, que destruye la posibilidad de establecer un lazo social más allá del mero intercambio mercantil. El autor destaca, de esta manera, la sobreexplotación de la que son objeto los trabajadores en el siglo XXI y cómo la virtualidad se incorpora a la vida de modo tal que la subjetividad completa queda inmersa en ella:

La propia noción de *humano*, históricamente determinada y culturalmente indisociable del contexto del humanismo moderno, debería ser redefinida radicalmente, puesto que los automatismos técnicos, lingüísticos y de comportamiento inscritos en el circuito social digitalizado transforman los organismos conscientes de tal modo que desaparecen muchas de las características que definen lo humano (Berardi, 2003, p. 185).

Berardi se pregunta por las posibilidades del sujeto para resistir o cambiar estas condiciones. Su posición no parece muy alentadora, ya que habla de una

*neuromutación*, que implica una nueva manera de pensar lo humano. Además, se cuestiona sobre qué tan útil puede ser la resistencia a la conquista del semiocapitalismo.

Bernard Stiegler (2015), por su parte, analiza la situación que previeron muchos años antes Marx, Keynes, Friedmann, entre otros: la automatización del trabajo y la desaparición de un gran número de empleos como consecuencia de la *economía de la información*. Para Stiegler, la automatización ha cambiado al mundo en todos los sentidos y la única vía de resistir es rehabilitar el saber y la creatividad, pero de un modo distinto, en la colaboración:

Es el «saber» un valor «omnitemporal» (en el sentido de Husserl, precisa Stiegler). Este valor «es justamente el que producen las discontinuidades, en cuanto que elevan el nivel de la inteligencia colectiva por el contenido fundamentalmente cualitativo de las capacidades que cultivan» (Husson, 2016).

Lo anterior implicaría el tránsito de la economía de la información a una *economía de la contribución*, que permita generar otras maneras de trabajar. Empresas como Google, Facebook, Wikipedia, entre otras, emplean este modelo de contribución, en el que la información está en manos de todos, al igual que la posibilidad de opinar y comunicar. Sin embargo, el consumo es primordial en su forma de organizar el trabajo.

Para Stiegler, el tipo de trabajo derivado de la economía de la contribución, el trabajo contributivo, requiere pensar no sólo en el productor y el consumidor, sino también en el lazo social, el deseo y la técnica —de ahí el interés del autor por el trabajo y, por supuesto, su experiencia en el Centre Pompidou en París en torno al trabajo con las tecnologías—. De acuerdo con el autor, la automatización generaría una “desproletarización”, que haría el empleo cada vez menos importante, pero no así el trabajo.

Ante la creciente automatización y la desaparición del empleo, la única salida es el trabajo contributivo, en el que el saber y el deseo se rehabiliten. Stiegler

(2015) afirma que, una vez automatizado el saber (¿es posible que pase lo mismo con el deseo?), habrá que pensar nuevamente el trabajo, ya que éste es inseparable de la noción de saber:

En el momento en que el saber se vuelva automático estará en el corazón de la economía, a riesgo de negarse a sí mismo como un cálculo a-teórico, reanudaremos este trabajo desde los ángulos epistémico y epistemológico en el porvenir del saber. Ahí veremos que: - la cuestión del porvenir del saber es inseparable de la del porvenir del trabajo, - esta cuestión debe traducirse por una política industrial alternativa (p. 431).<sup>18</sup>

Las discusiones sobre la posibilidad del fin del trabajo son múltiples y, aunque el objetivo de esta investigación no es abordarlas, es importante aclarar que Stiegler no plantea el fin del trabajo, sino el fin del empleo y la posibilidad de que resurja el trabajo desde el saber —que es contribución en conjunto—, lo cual apunta a la rehabilitación el deseo.

El autor afirma que el sistema capitalista contemporáneo provoca una lesión en el deseo. Esta lesión desdibuja la existencia para hacer que se sienta únicamente en el consumo (Canto, 2012). En estas condiciones, el trabajo debe pensarse como un “entre dos”: lo que compete al sujeto y su deseo, así como al lazo con el otro; lo que compete a la existencia y no a la subsistencia. Esta postura es criticada por diversos economistas, como Michell Husson (2016), para quienes es imposible pensar los lazos entre economía y deseo.

Canto (2012) retoma el trabajo de Stiegler, pero también el psicoanálisis, para pensar esta herida en el deseo, sobre la que surge el cuestionamiento de cómo pensar el trabajo y al sujeto del trabajo en un sistema que deslibidiniza, que elimina y somete la capacidad de desear en el ser humano. El autor (2015) afirma

---

<sup>18</sup> “À l'heure où le savoir devenu automatique est au coeur de l'économie, au risque de se nier lui-même comme computation a-théorique, nous reprendrons ce chantier sous les angles épistémique et épistémologique dans l'Avenir du savoir. Nous y verrons que: - la question de l'avenir du savoir est inséparable de celle de l'avenir du travail, - elle doit se traduire par une politique alternative”.



que las posturas de Marx y Jacques Lacan coinciden en la idea sobre el sufrimiento en el trabajo y en que la posición sufriente del trabajador implica placer para un otro:

Marx ha dado con el “plus de jouir”, en el sentido en el que Lacan responde; esta actividad del trabajador que es un tormento para él mismo, pero fuente de gozo para Otro, que no es Otro, más que él mismo. Así es como trabaja la versión más refinada del capitalismo: explotando los circuitos libidinales del trabajador, convirtiéndolo así en un consumidor, en máquina de máquina, en producción de producción, es decir, en un sujeto que será incapaz de cuestionarse por la singularidad que habita en su ser-en-el-mundo. Incapaz de gozar si no es de los desechos, el sujeto del capitalismo ha incorporado los desechos a su goce, y no sólo eso, sino que incluso ha llegado a confundir los desechos con su propio deseo. Ese es el triunfo del capitalismo, donde el «tener» sepultó para siempre el «ser» y el «ser» exilió al «hacer» (p. 225).

Lo que se encuentra aquí es que, desde sus formas contemporáneas, el trabajo deja al sujeto sin la posibilidad de apropiarse de él y de reconocerse en él; el *espejeo* necesario queda suspendido y un mandato de acción sin deseo, deslibidinizado, se impone a los trabajadores. Al final, el trabajo se concibe bajo la forma del consumo y de la sobrevivencia, en la que la existencia se suspende. Este fenómeno es equiparable con lo que Marx nombró como *trabajo muerto*.

En su libro *El alma y el trabajo*, Berardi (2012) reflexiona sobre la posibilidad de hacer un diagnóstico del sujeto del semicapitalismo, centrándose en el sufrimiento de los trabajadores cognitivos. Para el autor, el cognitariado será el modelo de trabajador del siglo XXI: aquel que no se detiene, que es sobre-explotado, productor de información, trabajador-mercancía, que sigue la línea anterior, trabajador-consumo.

Berardi plantea las consecuencias más mortíferas de las formas contemporáneas del trabajo. Vuelve sobre conceptos tan importantes como el de alienación para cuestionar si éste todavía puede pensarse en nuestros tiempos

de la misma manera, cuando es el alma del trabajador la que queda destruida, unida a un automatismo imparable, y la precariedad es parte de la existencia misma. De esta forma, el autor coincide con Byung-Chul Han en que, al contrario de las sociedades disciplinarias, en nuestros tiempos la libertad se vuelve un producto y que buscarla sólo significa seguir el discurso del semiocapitalismo:

Dado que la disciplina industrial se disuelve, los individuos se encuentran en una condición de libertad aparente. Nadie los obliga a padecer obligaciones o dependencias. Pero las obligaciones son introyectadas y el control social es ejercido a través de la voluntad, pero inevitable sumisión a una cadena de automatismos (Berardi, 2012, p. 212).

Los trabajadores cognitivos se involucran cada vez más en formas de trabajo que prometen libertad, pero aparente, en las que no hay límites temporales ni espaciales para realizarlo. Bajo estas formas, el trabajador puede, por ejemplo, responder llamadas provenientes de otros países durante la madrugada, servirse de los fines de semana para enviar correos electrónicos o interrumpir sus tiempos de descanso y vacaciones debido a las emergencias de la empresa. Incluso, gran parte del trabajo cognitivo no está ya sometido a horarios precisos.

Hacia el final de su libro, Berardi (2012) se pregunta: “¿Dónde se hallarán, sin embargo, las energías capaces de reactivar la autonomía, la independencia de las reglas dominantes, ahora que el alma ha sido puesta a trabajar? Probablemente en el cuerpo, aunque habrá que ver” (p. 246). Esta falta de autonomía que describe Berardi en la captura del alma en el trabajo se vincula con la ética puesta en suspensión o lo que él denomina *cinismo*, el cual “asume la disociación entre el actuar comunicativo y la conciencia ética, como afirmación de un sí mismo al que se desprecia” (p. 249).

Frédéric Gros (2018) cuestiona, a partir del concepto de obediencia, si la libertad es verdaderamente deseada por las personas: “esta libertad no la quiere nadie, porque ¿qué es sino un vértigo insostenible, un fardo insoportable?” (p. 24). La obediencia es necesaria, afirma Gros, para dar pie a lo social, a la

disciplina, al freno de lo individual que hace surgir la cultura. Siguiendo los planteamientos de Kant y de Foucault, Gros establece cómo la obediencia o el disciplinamiento son fundamentales para formar la autonomía. Esto significa que obedecer es parte vital de la vida social y, por supuesto, del trabajo. Sin embargo, es posible encontrar la obediencia hoy en día en formas nuevas, bajo lo que el autor denomina como *la inversión de las monstruosidades* (Hannah Arendt lo llamó *la banalidad del mal* y Christophe Dejours la banalización de la *injusticia*):

La experiencia totalitaria del siglo XX nos ha hecho sensibles a una monstruosidad inédita: la del funcionario celoso, el cumplidor impecable. Unos monstruos de obediencia. Hablo de la segunda modernidad porque la razón que dicta su conducta ya no es la de los derechos y los valores, la de lo universal y el sentido. Es la razón técnica, eficaz, productiva, útil. La razón de la industria y de las masas, la de la administración y las oficinas. La razón gestora, la racionalidad fría, anónima, glacial, impersonal, del cálculo y el orden [...] aquí se trata de convertirse en autómeta [...] Y, de repente, lo que humaniza es la desobediencia (p. 30).

Esta perspectiva coincide con la de Berardi (2012) como un llamado a la ética y, a partir de él, a una desobediencia que permita ir contra la monstruosidad. Sin embargo, ¿es siempre posible desobedecer, sobre todo cuando el sometimiento es claro y deriva de relaciones de poder donde la desobediencia lleva a la humillación, el despido, la exclusión, la marginación, etcétera?

Byung-Chul Han (2015) también analiza estas nuevas formas de trabajo y afirma que la autoexplotación surge de la aparente libertad de estos tiempos. Para el autor, la explotación más efectiva es la que está unida, precisamente, a esta noción de libertad: el trabajador cree que es libre, pero no lo es porque ahora se explota a sí mismo. Bajo estas condiciones, algunas empresas se presentan ante los candidatos a empleados con mensajes motivadores —como si de *slogans* publicitarios se tratara— que hacen las veces de invitación a formar parte de proyectos “fascinantes”, “continuamente cambiantes”, “desafiantes”, incluso “prometedores”, que no sólo tienen beneficios económicos, sino que también

prometen una vida sin aburrimiento, de constante movimiento. Han lo describe de la siguiente forma:

La llamada a la motivación, a la iniciativa, al proyecto, es más eficaz para la explotación que el látigo y el mandato. El sujeto del rendimiento, como empresario de sí mismo, sin duda es libre en cuanto que no está sometido a ningún otro que le mande y lo explote; pero no es realmente libre, pues se explota a sí mismo, por más que lo haga con entera libertad (Han, 2015, p. 19)

No obstante, ¿por qué hay filas de jóvenes deseosos de un trabajo con estas características? Una posible respuesta es la conocida expresión de Marx: ellos no lo saben, pero lo hacen. Si hay una obediencia inmediata, no parece tratarse de sumisión, sino de una identificación por parte de los trabajadores con esta ideología, al menos siguiendo a Berardi (2012). Pero si se sigue a Sloterdijk (2007), podría decirse que ellos saben muy bien lo que hacen, pero aun así lo hacen.

Estas posiciones abren otros temas, de los cuales sólo se recupera el siguiente: el posible tránsito de las sociedades disciplinarias que describió Foucault (regidas por la obediencia y el deber) a las sociedades neoliberales regidas por el verbo *poder*. De acuerdo con Han (2012 y 2015), la consigna “tú puedes” ejerce mayor coacción que el deber; en este sentido, el sujeto en autoexigencia está imposibilitado a resistir porque no se percata de la coacción, no la reconoce.

Junto con la autoexigencia se presenta la imposibilidad del error, del dolor y de la caída que dejan al sujeto como fracasado, culpado de “no haber podido”. Como en la actualidad el trabajo se muestra únicamente con el rostro de la positividad, el imperativo de la felicidad y del disfrute —“¡ama lo haces!”—, el actual sistema capitalista puede dejar al sujeto culpado por “no poder poder”, según Han, además de endeudado. Aunque Benjamin (2008) ya hablaba del fetichismo de la mercancía como la más exitosa religión, Han afirma que, por el

contrario de lo que sucede en la religión, la deuda generada por no poder poder es impagable.

Frente a la explotación y la autoexplotación, el sujeto de este tipo de trabajo se encuentra fatigado, deprimido, *quemado* (por usar la expresión psicológica del síndrome de *burnout*); es un sujeto cansado porque no puede parar, que no debe siquiera parar porque la competencia no deja descanso posible. Además, la competencia hace que el cansancio de las sociedades actuales se viva en soledad.

Han (2015) alerta sobre esto en su libro *La agonía del Eros*, en el que resalta la crisis actual en el lazo establecido (o mejor dicho, que se ha dejado de establecer) con el otro. El autor describe la sociedad narcisista de nuestro tiempo como una sociedad del rendimiento, de la búsqueda de éxito, pero del éxito a solas, pues si el otro necesario para confirmarlo está despojado de su alteridad, se da sólo una autoconfirmación: “El mundo se le presenta sólo como proyecciones de sí mismo. No es capaz de conocer al otro en su alteridad y de reconocerlo en esta alteridad” (Han, 2015, p. 11).

Algunos años antes, el mismo Han analizó el fenómeno del cansancio en las sociedades actuales y, haciendo uso de lo trabajado por Handke, afirmó lo siguiente:

El exceso del aumento de rendimiento provoca el infarto del alma [...] estos cansancios son violencia, porque destruyen toda comunidad, toda cercanía, incluso el mismo lenguaje: «Aquel tipo de cansancio —sin habla, como tenía que seguir siendo—, forzaba a la violencia. Ésta tal vez sólo se manifestaba en la mirada que deformaba al otro» (Han, 2012, p. 73)

El “alma” de los trabajadores está enferma, como afirma Berardi, por cuanto se enfrenta a crudas circunstancias en nuestros días. El trabajador está cansado porque no hay freno posible. “Tú eres tu propio límite”, dicen los discursos motivacionales y de autoayuda, grandes aliados del discurso empresarial y

político, que eliminan la posibilidad del error o del fracaso y, sobre todo, dejan al sujeto culpado, destrozado y endeudado psíquicamente.

Aunque no se pretende tomar una posición conservadora respecto de las formas actuales del trabajo recurriendo al argumento de que “antes todo era mejor”, es importante tomar una posición crítica que muestre lo que sufre el sujeto, así como aquello que le ha dado posibilidades de sobreponerse a su sufrimiento, a saber, la negatividad misma que se le ha extraído. En general, se opta por repensar al trabajo de forma dialéctica, si esto es todavía posible.

## **2.2. Algunas posturas sociológicas**

En este apartado se dará cuenta de algunas contribuciones al estudio del trabajo desde la sociología, en especial las de Richard Sennett, Zygmunt Bauman, Marcela Zangaro y otros, las cuales han permitido pensarlo a partir de planteamientos que se entrecruzan. Cabe mencionar que no se pretende retomar una visión global de la sociología sobre esta temática, sino únicamente algunas perspectivas que recuperan el enfoque de la subjetividad, así como algunas investigaciones que, siguiendo los pasos de las primeras, dan luz sobre la problemática del trabajo contemporáneo. De igual forma que con lo planteado en el apartado anterior, es necesario prestar atención a las diferencias que hay entre dichas perspectivas y la realidad mexicana.

Tanto en la sociología como en la economía se han hecho importantes esfuerzos por comprender la cuestión del trabajo en las últimas décadas. Algunas investigaciones destacan que las redes comunitarias o de apoyo con las que cuenta el trabajador, entre las que se encuentran los vínculos familiares y amistosos tanto dentro como fuera del espacio laboral, resultan fundamentales para resistir las circunstancias complejas del trabajo, como lo fueron por muchos años los sindicatos, símbolo de la defensa de los derechos del trabajador.

Desde hace varias décadas, un conveniente desprestigio de los sindicatos, especialmente los mexicanos, derivado de la corrupción en su interior, ha disminuido casi hasta desaparecer la posibilidad de apoyo a los trabajadores y los ha expuesto a vejaciones, injusticias, maltratos, ilegalidades y atropellos a sus derechos. Los estudios de Bensusán (2017) permiten ver las diferencias entre México y Brasil en cuanto al papel de los sindicatos en la defensa de los derechos laborales: mientras en Brasil se lograron negociaciones sectoriales y con empresarios respecto de planes salariales, de contratación y de tiempos laborales en la década de 1990, en México se vivió desde los ochenta el debilitamiento de los sindicatos y el desarrollo de un modelo laboral generador de pobreza, con efectos de precarización del trabajo en todos los sectores, gracias a un sistema corporativo corrupto.

En los últimos años se han realizado estudios, como los de Rojas y Watkins (2017), Ansa (2016), Requena (2000), Gurková, Cáp, Ziaková y Durisková (2012), entre otros, sobre el denominado por los economistas *bienestar subjetivo*, para pensar la satisfacción de los trabajadores mexicanos. Este indicador pretende dar cuenta de la satisfacción de las personas más allá de los indicadores clásicos de la economía (salario, tipo de puesto, etc.) incluyendo otros, como el tiempo de traslado al trabajo, el tiempo de convivencia familiar o el uso del tiempo libre.

Entre los indicadores que ha incorporado el INEGI para recopilar información sobre el desarrollo y bienestar social, pero también para medir la satisfacción laboral y de vida de los trabajadores mexicanos, se encuentra el bienestar subjetivo. De acuerdo con el Instituto, el indicador hace referencia

a experiencias de vida en primera persona. Si el propósito del desarrollo es hacer que las personas vivan mejor, es entonces imprescindible considerar cómo ellas están experimentando su vida. Sin el testimonio vivencial de los individuos, la identificación de su bienestar quedaría incompleta (INEGI, 2017).

Aunque la incorporación de estos indicadores, en palabras de Rojas y Watkins (2017), representa una conquista ante el predominio de indicadores económicos de bienestar objetivo y permite tener un panorama más cercano del bienestar de los trabajadores, no contemplan una serie de aspectos a los que sólo se puede acceder retomando sus narraciones, es decir, aquellos aspectos de la subjetividad que siempre quedarán fuera del dominio del cálculo. Es por ello que en esta investigación se retoman algunos planteamientos de Sennett, Bauman, Zangaro y Negri y Lazzarato, quienes recuperan al sujeto del trabajo en sus propuestas teóricas.

El trabajo y toda formación de la cultura contemporánea están determinados por un mandato de rendimiento, de éxito, incluso de felicidad, que requiere de verificaciones, evaluaciones y mediciones precisas sobre el desempeño, pero también de mecanismos de control derivados de la administración de procesos, que se enmarcan en discursos motivacionales y de autoayuda que generan formas de ser y hacer, es decir, subjetividad. De esta manera, se introduce paulatinamente el *management* de los recursos —incluidos los “recursos humanos”, es decir, el humano como objeto-instrumento—, de la información, de las labores, de los tiempos, de los espacios, de los cuerpos, etc., bajo la ilusión de mayor eficiencia y control. Zangaro (2011) define el *management* de la siguiente forma:

Podríamos partir de la idea de que la gestión o *management* constituye un conjunto de prácticas por las que el capital, como forma de las relaciones sociales de la modernidad, organiza la fuerza de trabajo y el proceso de trabajo mismo a los fines de la acumulación capitalista. Con esta definición abordaríamos el *management* como cuerpo de saber acerca del trabajo y conjunto de disposiciones de poder que se despliegan sobre los sujetos que trabajan. En términos de cierta interpretación de la propuesta foucaultiana diríamos entonces que el *management* es una tecnología de poder, es decir, una tecnología que determina las conductas de los individuos imponiéndoles finalidades y objetivos (p. 16).



El *management*, como tecnología de poder, aparece aquí bajo el mandato de excelencia y la imposibilidad del error. Basta con mencionar una de las expresiones utilizadas en las empresas para referirse a los errores, “áreas de oportunidad”, para saber que desde su enfoque no hay espacio para el error, para la falta y, en consecuencia, para el deseo. Aunque al interior, en las prácticas, esto no se da así, ¿qué efectos tiene la virtual inexistencia de errores cuando el error, por mucho que se deje de lado o se pretenda obviar, emerge e insiste? Eso que “salió mal” se revela de una forma u otra, pero ciertamente no como “área de oportunidad”.

Si el error, la equivocación y el fracaso son borrados, el sujeto queda atrapado también en mediciones que lo nombran. Estos nombramientos lo mantienen con la incertidumbre constante de no saber qué ocurrirá con su trabajo, pero también si llegará a los estándares establecidos. Por si esto fuera poco, se le demanda “ponerse la camiseta”, hacerse uno solo con la empresa, utilizar el “nosotros” para referirse a él mismo, diluirse, perderse en el discurso de la institución, convertirse en (ser nombrado como) un *googler*... Todo esto frente a la incertidumbre del cambio constante.

Al respecto de lo que denomina como la *institución de la podredumbre* y poniendo como ejemplo tanto a los místicos y como el conocido caso de Daniel Paul Schreber, Michel de Certeau (2003) afirma que la pertenencia a una institución siempre requiere de un nombramiento, es decir, de un cambio de nombre en el cual están implicadas formas de ser y hacer. Para pertenecer, afirma de Certeau, es importante pasar por la tortura y por la aceptación de una propia podredumbre, que lleva a conocer la realidad de la institución:

este nombre impuesto por el otro tiene también, y sobre todo, por característica la de no estar autorizado por nadie. Significa en sí mismo algo que nos devuelve ante todo a la significación en cuanto tal [...] llámame *Luder*<sup>19</sup>, para que yo mantenga tu

---

<sup>19</sup> Del alemán, basura, escoria, mierda. Palabra retomada por de Certeau del delirio de Daniel Paul Schreber, en el que el dios Arimán se la otorgó como nombre.

discurso. La transmisión del saber pasaría por lo podrido; la tradición, por la corrupción que, reconocida, autoriza a la institución a seguir siendo la misma (De Certeau, 2003, pp. 129, 139).

Desde una lectura foucaultiana, Zangaro (2011) describe cómo el *management* es un dispositivo de gobierno capaz de formar subjetividades. Este dispositivo de gobierno (o tecnología del Yo) hace uso de los discursos de gestión (motivacional, de autoayuda y superación personal) que, en su forma procedimental, también contribuyen a la formación de ciertos modos de ser y hacer que caracterizan al trabajo contemporáneo y, de manera general, a una ética de la cultura actual. En este sentido, es posible observar el uso que se hace en los discursos de gestión (motivacional, sobre todo) de estados afectivos, emocionales e incluso espirituales que reducen la subjetividad a una interioridad emocional simple y con los que se pretende la administración de lo inadministrable.

Dichos “recetarios” de vida (vida de negocio) son ilusiones que, a pesar de su ligereza y pobreza teórica, tranquilizan a la gente gracias a que dan la certeza de que “si quieres, puedes” y restituyen la seguridad que se ha arrebatado. Además, se sostienen en una cierta teleología, según la cual la autoadministración permite llevar a cabo acciones concretas para el logro de objetivos precisos en un tiempo pactado. Sin embargo, como toda ilusión, estos discursos caen rápidamente.

La postura de Zangaro (2010, 2011) permite pensar en las lógicas discursivas que existen alrededor del trabajo, sobre todo el empresarial. Coincidiendo con Han (2012), la autora considera a los discursos y prácticas de control y aleccionamiento dentro de las empresas como tecnologías del Yo, dispositivos de gobierno y de autogobierno.

Ante este contexto, Sennett (2006) sentencia que ya no existe el trabajo para toda la vida. El autor plantea que, por el contrario del desmantelamiento institucional que esperaban las mentes más críticas durante la década de 1960, mismo que promovería un encuentro solidario y de negociación cara a cara a

favor de los intereses comunes, las instituciones burocráticas se desmantelaron, pero no en pro de la formación de comunidad. En este sentido, señala que el crecimiento que dio lugar a este fenómeno “tiene un precio elevado: mayor desigualdad económica y mayor inestabilidad social” (Sennett, 2006), y promueve una cultura del movimiento continuo, la inestabilidad y la flexibilidad.

Casi al mismo tiempo en que Sennett hizo estas reflexiones, Bauman (2000) caracterizó la modernidad líquida como un estado en el que la disolución del lazo y la pertenencia social podían identificarse en la emancipación, la individualidad, el tiempo/espacio, la comunidad y el trabajo. Este estado tiene múltiples efectos, pero, como ya señalaba Sennett, uno de los más importantes es la pérdida de las certezas. Dicho fenómeno genera no sólo mayor incertidumbre, sino también posicionamientos muy específicos frente al otro, en los que prevalece un creciente individualismo y la idea de que las personas son consumidores colocados en la inmediatez.

Respecto del trabajo, Bauman (2000) señala que la falta de certezas se observa en lo efímero y superfluo del vínculo con éste y de las relaciones que pueden establecerse por su intermediación, ya que su durabilidad es, generalmente, corta. De aquí emerge la idea de que los lazos en el trabajo son sólo utilitarios:

Con la crisis del concepto de comunidad surge un individualismo desenfrenado, en el que nadie es ya compañero de camino de nadie, sino antagonista del que hay que guardarse. Este «subjetivismo» ha minado las bases de la modernidad, la ha vuelto frágil y eso da lugar a una situación en la que, al no haber puntos de referencia, todo se disuelve en una especie de liquidez [...] ¿Hay algún modo de sobrevivir a la liquidez? La hay, y consiste justamente en ser conscientes de que vivimos en una sociedad líquida que, para ser entendida y tal vez superada, exige nuevos instrumentos. El problema es que la política y gran parte de la *intelligentsia* todavía no han comprendido el alcance del fenómeno. Bauman continúa siendo por ahora una *vox clamantis in deserto* (Eco, 2016, pp.10-11).

Al darse de manera paulatina, estas transformaciones políticas, sociales y culturales permiten que hoy en día haya una “mezcla” entre lo sólido y lo líquido (Hernández, 2017). Así, la estabilidad, la promesa de seguridad y de desarrollo que caracterizaron una parte del siglo XX conviven, al menos ideológicamente, con las ideas de innovación, cambio constante y, en consecuencia, de lo desechable, lo momentáneo, lo virtual y lo inconstante, propias del capitalismo en sus formas contemporáneas.

Sennett dio cuenta de esta convivencia entre estabilidad y cambio en la sociedad estadounidense, gracias a las entrevistas que hizo a obreros a finales de los sesenta. En el libro *The hidden injuries of class*, describe cómo las burocracias institucionales daban a los trabajadores cierta certeza sobre la cual sostenerse frente a las situaciones complejas de su clase; una de éstas era la existencia de sindicatos estables dentro de las grandes empresas (Sennett, 2002).

Años más tarde, en su libro *La corrosión del carácter*, Sennett describió, en una investigación longitudinal, la situación de los empleados de clase media y profesionistas de cargos medios en grandes empresas durante las décadas de 1980 y 1990. El autor mostró que la confluencia entre la estabilidad y el cambio en la época actual deja a los trabajadores en una continua inseguridad: “«cambio», sólo significa «a la deriva»” (Sennett, 2000, p. 30). Esta inseguridad provocada por los cambios constantes obliga a los trabajadores a hacer ajustes continuos, estar siempre preparados y poseer las habilidades necesarias (siempre cambiantes) para permanecer vigentes.

De acuerdo con Sennett, la única forma de sobrevivir a este medio tan hostil es convirtiéndose en un consumidor. Bauman (2000, 2011) concuerda con este planteamiento al describir el paso de la ética del trabajo a la estética del consumo. En específico, describe cómo este tránsito permite colocar al trabajador en una posición de consumo de experiencias, de satisfacción inmediata:

Porque es la estética, no la ética, el elemento integrador en la nueva comunidad de consumidores, el que mantiene su curso y, de cuando en cuando, la rescata de sus crisis. Si la ética asignaba valor supremo al trabajo bien realizado, la estética premia las más intensas experiencias. El cumplimiento del deber tenía su lógica interna que dependía del tiempo y por eso lo estructuraba, le otorgaba una orientación, le confería sentido a nociones como acumulación gradual o demora de las satisfacciones. Ahora, en cambio, ya no hay razones para postergar la búsqueda de nuevas experiencias; la única consecuencia de esa demora es la “pérdida de oportunidades” (Bauman, 2011, p. 55).

En este mismo sentido, Sennett (2002) establece tres situaciones para hacer un análisis de la cultura del actual capitalismo: la cuestión institucional y sus cambios; los temores que los trabajadores muestran frente a estos cambios en una sensación de “estar a la deriva”; y la relación entre conducta de consumo y posicionamiento político. Desde estas tres situaciones, el autor señala que, si bien las exigencias de cambio constante, adaptabilidad, generación de habilidades adecuadas y adaptadas a cada momento y lugar mantienen al sujeto en la deriva, la posición como consumidor le permitirá sortear estas dificultades. Incluso, es posible inclinarse por la idea de que existe una especie de fascinación con respecto a la posición de consumidor, que implica una postura ética en la vida y en el trabajo, pero también una posición de sobrevivencia que invisibiliza al otro, promoviendo el individualismo y la competencia agresiva.

Berardi (2003) coincide con esta afirmación al hablar de la *fábrica de la infelicidad*, en la que los trabajadores desatan sus automatismos agresivos y despiadados para sobrevivir frente a la actual competencia descarnada. Bauman insiste en esto y recalca que nuestra época está determinada por la carencia de reflexión y la imposibilidad de hacer un alto para cuestionar lo que acontece y plantear quizá algunas salidas:

Como señaló Cornelius Castoriadis, la crisis del mundo occidental “reside, precisamente, en el hecho de que dejó de

cuestionarse a sí mismo” [...] ese autocuestionamiento del mundo occidental parece haber desaparecido [...] Bien, todo está subordinado a la eficacia; pero, ¿eficacia para quién, en vista de quién, con qué objeto? Se logra el crecimiento económico, eso es cierto; pero ¿crecimiento de qué, para quién, a qué costo, para llegar a dónde?

Si estas preguntas no se formulan, desaparecen los obstáculos para elevar nuestra propia racionalización imaginaria, incesante, continua, ilimitada y autocomplaciente (que lleva a reemplazar a una persona por “un conjunto de rasgos parciales seleccionados arbitrariamente en función de fines también arbitrarios”) al rango de necesidad objetiva, relegando todas las dudas al dominio exclusivo de “personas que no son serias, como poetas y novelistas” (Bauman, 2011, p. 145-146).

A estas posiciones autocomplacientes y de consumo (¿acaso una especie de fascinación consumista?), que caracterizan el capitalismo contemporáneo y hacen de las formas de vida y del trabajo un consumible más, se agrega la pérdida de sentido y del valor mismo del trabajo.

Aquí vale la pena mencionar la postura de Deleuze y Guattari (1985), según la cual el hombre, frente al proceso de continua *desterritorialización*, en el que los sistemas de referencia se vuelven aleatorios y nomádicos, busca incesantemente una identidad que pueda regresarle la seguridad que el capitalismo no puede ya ofrecerle; es decir, busca una *reterritorialización*. Sin embargo, esta construcción de un territorio se da sólo de manera ficticia y como una estrategia agresiva frente al otro. Desde esta perspectiva, la inmediatez hedonista tendría por función restituir la seguridad arrebatada, no sin pasar violentamente sobre el otro.

De acuerdo con Hernández (2017), bajo las actuales formas de trabajo es posible afirmar que el sujeto se encuentra en una contradicción: “[entre] por un lado, exigencias de progreso, desarrollo y sentido de pertenencia; por otro lado, la imposibilidad de dar continuidad a estas exigencias y la constante demanda de flexibilidad y apertura a los cambios” (Hernández, 2017).

Las condiciones de trabajo en la actualidad se presentan mucho más inestables que hace veinte o treinta años. Las posibilidades de hacer un proyecto

de vida dentro de una empresa o cualquier institución u organización se han reducido considerablemente. En este sentido, las exigencias de progreso, desarrollo y sentido de pertenencia se vuelven inalcanzables —si es que en otro tiempo fueron posibles—. Por ello, debe insistirse en el estudio de lo que acontece en los sujetos del trabajo contemporáneo. En palabras de Gómez (2017):

El capital se ha convertido en una fábrica social, ha extendido los procesos de valorización al conjunto de la sociedad. La “subsunción real” no solo implica que los trabajadores se han convertido en parte de la máquina —o son, en sí mismos, la máquina—, sino que toda la sociedad es subordinada al movimiento expansivo e ilimitado del capital. En el postfordismo la fábrica ha salido de la fábrica, el conjunto de la sociedad se ha convertido en una fábrica. La fábrica fordista es hoy una fábrica sin paredes ni muros, se ha diseminado en la sociedad, desterritorializando, dispersando y descentralizando las operaciones (s/p).

Richter (2011) propone usar un concepto ampliado de trabajo debido a las confusiones que existen en los estudios sociales entre éste y el de empleo. Así, muestra cuán indispensable es pensar el trabajo más allá de la noción de intercambio mercantil y, sobre todo, considerar las condiciones bajo las cuales se realiza hoy en día.

Mientras en las ciencias sociales el estudio de los problemas relativos al trabajo se ha enfocado en las relaciones entre capital y trabajo asalariado, los cambios en las formas del trabajo han ampliado la visión sobre éste y, en consecuencia, las perspectivas epistemológicas y metodológicas para estudiarlo. Por poner un ejemplo, la flexibilización del trabajo, derivada de los procesos de globalización, permite observar las nuevas formas de trabajo a partir de los tipos de contratación (temporales, por honorarios, por empresas externas, sin prestaciones, sin horarios establecidos, etc.), los cuales son usados muchas veces como estrategias empresariales. Esta continua flexibilización lleva a que el

autoempleo y el *emprededurismo* se conviertan en fenómenos de interés para un estudio sistemático.

Otro ejemplo de las oportunidades que plantea el estudio actual del trabajo es el enfoque sobre las empresas y los llamados trabajadores de “cuello blanco”, y no sólo sobre los obreros. Este enfoque permite el desarrollo de estudios centrados en los sujetos y sus experiencias relacionadas con la producción inmaterial y el trabajo cognitivo, sobre todo cuando en la actualidad el mayor número de empleos se encuentra en el sector servicios (que incluye al cliente, es decir, la producción-circulación y el consumo en un solo intercambio).

Negri y Lazzarato (2001) abordan con profundidad la noción de trabajo inmaterial y señalan que éste se caracteriza por una mayor participación (y responsabilidad) de los trabajadores en las decisiones. Como este trabajo implica cada vez más la gestión de la información, se organiza a través de la gestión de la calidad, pero también de su cantidad; ambas bajo la noción de su inmaterialidad. De esta forma, no es necesaria una división entre el trabajo material y el inmaterial porque el trabajo es todo inmaterial. El trabajo inmaterial es, entonces, central en la producción capitalista de estos tiempos (Lucero y González, 2013).

En estas condiciones, no es posible dejar de lado la cuestión de la subjetividad en el trabajo, ya que el eje del sistema económico actual es el control de la subjetividad del trabajador:

Se puede decir que cuando el trabajo se transforma en inmaterial y el trabajo inmaterial es reconocido como base fundamental de la producción, este proceso no atraviesa solamente la producción, sino el ciclo entero de reproducción–consumo: el trabajo inmaterial no se reproduce (y no reproduce la sociedad) en una forma de explotación, pero sí, en la forma de reproducción de la subjetividad (Negri & Lazzarato, 2001, p. 13).

El trabajo inmaterial debe pensarse, entonces, como la forma actual del trabajo, así como la base de la producción capitalista. La paulatina inclusión del trabajo



intelectualizado en la producción es indispensable en la noción de trabajo inmaterial; por ello, la localización de la producción y la socialización de la fábrica se vuelven irrelevantes (Negri y Lazzarato la llaman *fábrica difusa*).

Otro rasgo del trabajo inmaterial es que la noción de subordinación vira hacia la de independencia, ya que el empresario deja de desempeñar sus funciones de control y vigilancia para darle paso a las políticas internas. Esto quiere decir que el trabajador es ahora el encargado de gestionar los procesos desarrollados dentro de la empresa y, como lo menciona Gómez (2017), que el trabajo mismo es la fábrica. Al final, toda forma de trabajo, incluida aquella considerada como intelectual, se encuentra dentro de la lógica del trabajo inmaterial:

De este modo, la hegemonía del trabajo inmaterial genera un nuevo ciclo de producción con una forma novedosa en que se relacionan la producción y el consumo, caracterizada por la formación de una relación social que atraviesa a las distintas partes constituyentes del proceso: al productor (red de flujos), al producto (producto ideológico) y al consumidor (consumidor y comunicador de sus intereses) (Giordano & Montes, 2012, pp. 20-21).

Finalmente, debe contemplarse la incorporación de un mayor número de mujeres al mercado laboral, mismo que hace visible el lugar que ocupan en el trabajo. Sobre este fenómeno, son los estudios de género y trabajo, así como los que parten del feminismo, los que ponen sobre la mesa no sólo los problemas a los que se enfrentan las mujeres en el mercado laboral, sino también el trabajo no remunerado dentro y fuera de los hogares como sostén de la vida social y del bienestar de toda cultura (Herrero, 2016).

Mancini (2019) ha mostrado que, en el caso de las mujeres, la movilidad social intergeneracional a partir del trabajo es mucho menor que la de los hombres. En específico, señala que su primer empleo determina el curso de su vida laboral, pero también que las desigualdades son mucho más fuertes para ellas, pues la brecha entre mujeres de un sector a otro es enorme:

La marginalidad social vinculada con el primer trabajo como un rasgo transitorio (y no definitivo) del curso de vida de los trabajadores, es algo que puede sucederle con más frecuencia a la fuerza de trabajo masculina que a la femenina, en la medida en que ésta se encuentra más atada a las condicionantes del primer empleo y -por ende- a una mayor carga de éste como herencia social de las trayectorias laborales (Mancini, 2019, p.100).

Aunque la cuestión del trabajo para la mujer requiere de un estudio aparte, es importante abordar algunas generalidades sobre las implicaciones del trabajo para las mujeres en diferentes sectores, sobre todo tomando en cuenta el contexto latinoamericano. En este sentido, Richter (2011) señala la importancia de considerar que América Latina se caracteriza por la falta de apego a las leyes laborales, la informalidad y la corrupción.

### **2.3. Posturas antropológicas**

Los estudios antropológicos actuales se centran en la precarización del trabajo desde múltiples vertientes, como aquella que se enfoca en el lugar que ocupa la mujer. Bazan (2014) analiza el papel de las tiendas de conveniencia en barrios populares de México como un intento, casi nunca efectivo, de las mujeres por paliar o dar salida a la permanente crisis económica en la que se encuentran sus familias, sobre todo en los casos en que los hombres se ven obligados a migrar por falta de trabajo.

Otro estudio que aborda el papel de las mujeres en la lucha por salir de la precariedad derivada del desempleo o del trabajo poco remunerado es el de Portal (2014), quien describe las estrategias de organización comunitaria que ponen en práctica mujeres del poniente de la Ciudad de México para crear grupos de ahorro y así sortear la pobreza. Uno más es el de Valeriano (2014), quien

retrata a mujeres de bajos recursos económicos que han salido de sus casas para dedicarse al ambulante, con la intención de mejorar las condiciones económicas de sus familias y con el que tienen un posicionamiento distinto dentro de éstas, de su comunidad, respecto de sus parejas e, incluso, de sí mismas. Estudios como los referidos permiten dar cuenta de la precariedad relacionada con el trabajo, pero también de las estrategias que crean las personas para paliarla.

Otra de las temáticas ampliamente abordadas en los estudios antropológicos es el de la migración y el trabajo. Investigaciones como la de Morillón y Herrera (2010) se enfocan en la construcción social del mercado de trabajo fuera de los países de origen de los migrantes. En concreto, los investigadores abordan el caso de los migrantes de Hueyotlipan, Tlaxcala, en su asentamiento en Jackson Hole (Wyoming, Estados Unidos), como trabajadores agrícolas, de servicios o de la construcción. Los investigadores repararon en la doble situación identitaria, muchas veces conflictiva para los migrantes, pero que les permite tener mejores condiciones de trabajo a su regreso a México, gracias a la experiencia y el aprendizaje del inglés.

Por otro lado, son muchas las investigaciones que plantean una posición más esperanzadora frente las situaciones más complejas del trabajo en México. Giglia (2014) muestra cómo la formación de redes de solidaridad combate la precariedad, para lo cual se remitió al caso de los gasolineros en la Ciudad de México. Lo mismo sucede con el ambulante, según lo muestra el estudio de Jaramillo (2014). Por su parte, Sánchez-Mejorada (2014) describe la forma en que los comedores comunitarios funcionan como paliativos a la pobreza en la ciudad. En este mismo sentido y desde un cruce entre economía y sociología, Gómez y Reygadas (2010) señalan cómo los intercambios entre los actores pueden oponerse, sostener e incluso modificar las cuestiones estructurales dentro del trabajo.

Las investigaciones descritas permiten ver cómo los lazos sociales en circunstancias complejas se convierten en vías de salida que no sólo favorecen

el bolsillo del trabajador, sino que también posibilitan un posicionamiento distinto con respecto a su trabajo. Si bien los lazos no reducen la problemática de la precariedad, ni menos aun modifican el sistema de producción que la provoca, sí emergen como tácticas de resistencia frente a ésta.

Ahora bien, la precarización del trabajo no se presenta en un solo sector. Los trabajadores de las grandes empresas, los mandos medios, los empleados del sector de tecnología, los trabajadores por honorarios, por proyectos, quienes trabajan desde casa y, por supuesto, los emprendedores, viven de maneras diferentes, pero igualmente complejas debido a la precariedad laboral. Para demostrarlo, Torres y Carrillo (2010) realizan una aguda crítica acerca de la modernización en la industria de alimentos y bebidas en Yucatán y su impacto sobre los trabajadores.

Haciendo lo propio, Rodríguez y de la Garza (2010) retoman la cuestión del trabajo cognitivo, enfocándose en los trabajadores encargados de la producción de software. Gracias a lo observado, los investigadores afirmaron que, por estar ligada con la mente y el lenguaje, la producción inmaterial no se adecua a los requerimientos de las instituciones (calidad, tiempos establecidos de producción, etc.) y supone condiciones particulares de precariedad, enajenación y extrañamiento diferentes a las del trabajo clásico.

Por su parte, Garabito y Hernández (2010), retoman el caso de McDonald's para reflexionar sobre las empresas de servicios. Los investigadores descubrieron que la contratación temporal de jóvenes, bajo una cultura de consumo (corporativa), implica un adoctrinamiento y el involucramiento de los trabajadores con un medio de control y vigilancia de uno sobre otro, el cual posibilita la globalización y la permanencia del negocio sólo por el interés de la empresa. Este hecho no se presenta únicamente en el sector de servicios, sino también en el trabajo cognitivo dentro de las grandes empresas.

Siguiendo la línea de estudio sobre la precariedad en el trabajo urbano y, principalmente, en el sector de profesionistas, en Italia se han realizado estudios como el de Orientale y Rebggiani (2014). Estos investigadores describen las

condiciones laborales que enfrentan los jóvenes en Nápoles, ya sea por la falta de empleo o los bajos salarios, lo cual provoca que con mayor frecuencia muchos de ellos no estudien ni trabajen. La desesperanza de los jóvenes es creciente y se acentúa por las situaciones económicas y políticas específicas de Italia.

Giannini (2014) describe cómo la dinámica de los trabajos flexibles, por el contrario de la utopía de libertad que existe respecto del trabajo, invade la vida personal de los trabajadores y genera problemas en las familias. En este mismo sentido, De Feo y Minervini (2014) muestran que las trayectorias de los profesionistas contemporáneos se caracterizan por la intermitencia en sus empleos, la falta de reconocimiento social y, por supuesto, un fuerte impacto subjetivo. Sin embargo, Giannini (2014) señala que una salida a esta situación es la solidaridad que se forma con la familia, la pareja y los amigos.

Los estudios de Giglia han contribuido significativamente al estudio antropológico del trabajo en México. Sus investigaciones sobre los gasolineros (Giglia, 2014), los mercados de la Ciudad de México (Giglia, 2018) y los jóvenes universitarios y recién egresados (Giglia, 2019) permiten visualizar la precarización del trabajo en nuestro país, el trabajo informal, la tercerización, la flexibilización, etc., pero también las luchas que las personas emprenden, las alternativas y posibles salidas que han encontrado para enfrentar las desigualdades que dichas condiciones implican.

En el caso de los jóvenes estudiantes, la investigadora identifica un sentimiento de resignación: “una actitud de desapego ante el trabajo como mera fuente de una remuneración efímera y causante de sufrimiento. Al mismo tiempo una actitud de apertura al cambio que les permite explorar nuevas actividades y proyectos que les resultan interesantes” (Giglia, 2019, p. 140). Este hallazgo permite reflexionar sobre cómo se dan los procesos de subjetivación ante las modificaciones en las formas de organización del trabajo.

Giglia ha brindado, desde la antropología, los soportes teóricos y metodológicos para pensar los espacios urbanos, los modos en que se transita y habita en ellos, y, sobre todo, la manera de hacerlos más habitables. Si se retoma

la centralidad del trabajo y, en especial, la centralidad política del trabajo que sostiene Dejours (2020) y la psicodinámica del trabajo desde hace décadas, es posible afirmar que la cuestión del trabajo estará al centro de la posibilidad de habitar el espacio urbano:

Como antropólogos —y como habitantes de la metrópolis— la mejor contribución al estudio de *cómo vivir juntos* en esta ciudad consiste en dedicarnos a comprender, y a traducir, la actuación de seres humanos concretos en el marco de situaciones históricas y sociales específicas, para contribuir a dilucidar y a resolver los enfrentamientos —o los arreglos— entre diferentes actores urbanos, comprendidos dentro de un devenir dinámico y cambiante, en el cual no hay lugar para *identidades* urbanas concebidas de manera especial, como entidades estáticas, sino como parte de un juego de relaciones cuyo esclarecimiento requiere de una perspectiva antropológica e interdisciplinaria (Giglia, 2012, p. 78).

## **2.4. Posturas psicosociales**

La investigación psicológica en torno al trabajo ha sido la que mayor producción ha tenido, al menos en número de investigaciones. Esto se debe al desarrollo de la psicología del trabajo, posteriormente llamada psicología laboral y ahora organizacional. De la mano de posturas administrativas y de gestión, estas perspectivas psicológicas piensan al trabajador y sus procesos dentro de las organizaciones en dos sentidos: la productividad y sus oportunidades de mejora (enfocándose en el llamado comportamiento organizacional), así como los problemas que puede presentar el trabajador, es decir, la psicopatología del trabajo (síndrome de *burnout*, estrés, baja motivación, fatiga o desapego), manifestada individual o grupalmente ante fallas en la comunicación y en procesos de negociación, integración, etc.

Pese a la amplitud de sus estudios, estas posturas distan mucho de hacer un análisis crítico de la situación de los trabajadores y de sus experiencias dentro

de las organizaciones, ya que, aun enfocándose en los denominados *trastornos asociados al trabajo*, suelen estudiarlos únicamente de manera descriptiva o correlacionándolos con otros factores. Incluso, parece que estas posiciones tienden más a privilegiar los intereses de productividad de las empresas que brindar un panorama sobre lo que se vive en el trabajo.

Antes de comenzar con la descripción de algunas investigaciones sobre el trabajo desde la psicología organizacional, es importante tener presente su objetivo, principales intereses e incluso un poco de su historia. Berrocal y Pereda (1999) definen la psicología del trabajo, término acuñado en 1926, como “la disciplina que se centra en el estudio del comportamiento humano en el trabajo y en la intervención, con el objetivo de optimizar el rendimiento, la seguridad y la satisfacción de las personas” (p. 41). Alcover, Moriano, Osca y Topa (2012) la definen como “una ciencia básica y aplicada cuyo objeto de estudio es la conducta y la experiencia laboral en el triple plano personal, interpersonal y organizacional-social” (p. 17).

Aun cuando ambas definiciones son parecidas, tienen sutiles diferencias que determinan el estudio de las organizaciones. La primera definición se centra en el rendimiento, la seguridad y la satisfacción de las personas; la segunda, en la experiencia del trabajador desde tres dimensiones. Como puede distinguirse, una de las definiciones se enfoca en la organización; la otra, en el trabajador. Es justamente en estos dos sentidos en que se presentan las investigaciones e intervenciones psicológicas en el campo del trabajo.

De acuerdo con Berrocal y Pereda (1999), la psicología del trabajo ha pasado por diversas etapas de desarrollo, mismas que enmarcan sus áreas de actuación:

- Primera etapa: está determinada por la necesidad de adaptar a los sujetos al trabajo. Para satisfacerla, nacieron las áreas de selección y formación del personal.

- Segunda etapa: se centra en las relaciones humanas. Permitió el surgimiento de las áreas de estudio e intervención sobre comunicación, relaciones grupales, satisfacción y motivación laboral, entre otras.
- Tercera etapa: su objetivo es lograr un ajuste completo del trabajador a su puesto. Esta etapa dio lugar a las áreas que buscan incrementar la productividad mediante la modificación del ambiente (físico de los espacios), así como al interés por entender el desgaste físico del trabajador.
- Cuarta etapa: como se enfoca en los problemas de la organización, ha permitido pensar en las áreas grupales y sociales que intervienen no sólo sobre la empresa, sino sobre cualquier ámbito organizacional.

Por su parte, Pulido y Sato (2013) indican lo siguiente respecto del desarrollo de la psicología del trabajo:

La preocupación por el aumento de la productividad llevó a que la psicología encontrara un lugar en el mundo laboral desde principios del siglo XX. Las aplicaciones a la industria de la psicología de las diferencias, llevadas a cabo por Hugo Münsterberg, han sido señaladas frecuentemente en la literatura como el momento en que se estableció la relación de esta disciplina con el trabajo. Al objetivo central de encontrar a los trabajadores más aptos para distintos cargos, pronto se le uniría la psicología humanista desarrollada por Elton Mayo, para de esta unión configurar una visión de la disciplina que creció y se expandió alrededor del mundo hasta convertirse en la versión hegemónica de la psicología del trabajo tal como hoy en día se conoce (p. 1356).

A través de los años se ha presentado un cambio semántico para referirse a la psicología del trabajo como el área de la psicología encargada de estudiar e intervenir sobre la vida laboral de los sujetos. Así, se le ha llamado psicología



industrial, psicología laboral, psicología organizacional y, en últimos años, gestión organizacional.

Estos cambios en el nombre no representan sólo un uso de sinónimos, sino también un movimiento en la significación y, por supuesto, en la perspectiva disciplinar y las prácticas dentro del ámbito profesional. De esta manera, la psicología del trabajo aborda la cuestión del trabajo en su vastedad; en cambio, la psicología industrial parece centrarse únicamente en un sector específico donde el trabajo se desarrolla. Con el uso del nombre psicología laboral, la cuestión del trabajo desaparece y queda al centro lo laboral, reducido a la noción de empleo. Por otro lado, al utilizar el término psicología organizacional se presta atención a los procesos de las organizaciones —incluidas las empresas—, en los que, aunque el sujeto es parte central, al mismo tiempo se desdibuja en pro de las intervenciones que convienen a la organización. El último término, gestión organizacional, cada vez cobra más fuerza, borrando la noción de trabajo que es de su interés y, por el contrario de lo que pretende, poniendo distancia de lo psicológico:

La cuestión de la denominación de la disciplina no es un asunto trivial, porque nos remite al problema de la identidad de la disciplina. Es posible observar una evolución en la nomenclatura, así como diferencias determinadas por los distintos ámbitos culturales, pero esta evolución y diferencias no son producto del azar, sino de una concepción subyacente sobre el trabajo y sobre la psicología misma. [...] el alto grado de complejidad, heterogeneidad y diversidad que se detecta cuando se revisan los índices de los manuales de Psicología del Trabajo obedece al hecho de que la disciplina, como el trabajo y como la psicología no son tanto una realidad sustantiva como una realidad socialmente construida, que no se puede comprender si no se incluyen en ella sus condiciones de producción y de reproducción (Alcover, Moriano, Osca & Topa, 2012, p. 16).

### 2.4.1. La psicología organizacional

Para dar cuenta de las investigaciones en materia de psicología organizacional, éstas se abordarán en dos sentidos: desde los problemas observados en la dimensión individual y desde los observados en una dimensión colectiva (lo grupal). De esta manera, el apartado se enfocará en los estudios realizados en la psicopatología en el trabajo, desde visiones tanto comportamentales como humanistas, las cuales han sido las más retomadas.

Cabe resaltar que la visión comportamental se enfoca en la aplicación de los postulados de la psicología conductual y cognitivo-conductual para mejorar los procesos dentro de las organizaciones. En específico, recurre a los principios de la modificación de conducta (la administración de contingencias, moldeamiento, modelamiento y autocontrol) dentro de las organizaciones (Luthans & Kreitner, 1989). Por lo que respecta a la visión humanista, se emplean los fundamentos de autorealización y desarrollo aplicados en otros contextos por autores como Abraham Maslow y Carl Rogers, para el adoctrinamiento de los trabajadores en las organizaciones.

Entre los trabajos enfocados en los problemas individuales del trabajador, sobresalen aquellos que investigan el fenómeno del estrés y el denominado síndrome de *burnout*. En primer lugar, Chiavenato (2009) brinda una definición y las características del estrés laboral, para después centrarse en describir los efectos de éste sobre las organizaciones:

- Costos de asistencia médica.
- Absentismo y rotación.
- Poco compromiso con la organización.
- Violencia en el centro de trabajo.
- Bajo rendimiento.

Aun cuando el autor indica que el estrés tiene efectos significativamente negativos sobre las personas, no se centra en ellos y se limita a delinear algunas formas para hacerles frente o reducirlos a niveles manejables:

- Enriquecimiento del trabajo.
- Rotación de puestos.
- Análisis de puestos.
- Entrenamiento de habilidades.
- Oportunidad para hablar sobre el trabajo.
- Participación en la toma de decisiones.

Robbins y Judge (2009) coinciden con esta visión, abordando las estrategias para administrar el estrés, ya que “un empleado tiene la responsabilidad personal de [reducirlo]. Las estrategias individuales que se han mostrado eficaces incluyen la implementación de técnicas de administración del tiempo, más ejercicio físico, capacitación para relajarse y aumento de la red social de apoyo” (p. 614). Si bien los autores también abordan las formas en que las organizaciones pueden disminuir los niveles de estrés, dejan de lado la posibilidad de establecer estrategias efectivas para mejorar las condiciones del trabajador, las cuales, muchas veces, son sus causantes.

Lo autores afirman que una medida para disminuir los efectos del estrés puede ser el establecimiento de periodos de descanso de algunas semanas o incluso meses. Sin embargo, la realidad de las organizaciones —por lo menos en nuestro país— no lo hacen posible. Frente a esto, sugieren que se ofrezcan:

programas de bienestar apoyados por la organización. Estos se centran en la condición física y mental del empleado. Por ejemplo, es como dar talleres que ayuden a las personas a dejar

de fumar, controlar el uso del alcohol, perder peso, comer mejor, y desarrollar un programa regular de ejercicio físico. La suposición que subyace en la mayor parte de los programas de bienestar es que los empleados necesitan hacerse responsables de su salud física y mental. La organización es sólo un vehículo que facilita este objetivo. Las organizaciones pueden esperar una recuperación de su inversión en los programas de bienestar, y la mayoría de los que las han establecido han logrado beneficios significativos (pp. 646-647).

La investigación psicológica respecto al estrés laboral coincide con los objetivos de los manuales de psicología organizacional. Sobre esto, Posada (2011) brinda un panorama de las implicaciones del estrés laboral en la organización y la vida del trabajador, e insiste en que es importante crear estrategias para prevenirlo y tratarlo. Sanz, Moreno y Blanco (2011) coinciden en la necesidad de la prevención y analizan las ventajas que tendría para la organización y el trabajador crear estrategias que le permitieran a este último conciliar su vida laboral con la familiar.

Estos planteamientos son retomados en diversas investigaciones (Porto, 2016; López, Osca & Peiró, 2007; González & Gutiérrez, 2006; García, Díaz, Jaén & Luceño, 2006; Guerrero, 2003; Toro, 1991; entre otros) que utilizan otras muestras e instrumentos y se enfocan, sobre todo, en las estrategias de afrontamiento y la correlación de factores como la motivación, la satisfacción laboral, la implicación con el trabajo y el significado que se le otorga.

Respecto al acoso laboral, también conocido como *mobbing*, González y Graña (2013) realizan un perfil victimológico de trabajadores que lo han vivido, a través de instrumentos de evaluación clínica en síndrome de *burnout* y psicopatología. Por su parte, González y Rodríguez (2006) desarrollan un perfil y una descripción de los síntomas de las víctimas de acoso laboral (somatización, depresión, obsesión-compulsión, hostilidad e ideación paranoide), pero también proponen una terapéutica precisa para cada perfil. Algunos datos aportados por los autores pueden resultar útiles para posteriores análisis; por ejemplo, que a mayor nivel socioeconómico, el trabajador presenta menor psicopatología.

En sus respectivos estudios, Giraldo (2005) y Olmedo y Castro (2006) insisten en la necesidad de dar atención tanto legal como psicológica a las víctimas de acoso, con el fin de que afronten sus graves consecuencias. En cambio, Ovejero (2006) señala que el acoso laboral debe estudiarse como un problema psicosocial, que se presenta de forma inequívoca en toda organización. Albanaes, Roque, Gasperin y da Rosa (2017) coinciden con los anteriores estudios y advierten la importancia de generar estrategias de afrontamiento al acoso laboral; esto a partir de un estudio cualitativo en el que se formaron grupos de apoyo entre mujeres que han vivido esta situación.

Un tema poco trabajado es el del suicidio derivado del trabajo. Si bien se habla de los diferentes trastornos vinculados con el estrés, el acoso, o los diversos problemas dentro del espacio de trabajo, Dejours (2016) afirma que el tema del suicidio se ha dejado de lado u ocultado, aun cuando ocurre en un número elevado de casos.

Simm (2016) realiza un estudio en el que muestra los casos de suicidios relacionados directa o indirectamente con el trabajo en España y Brasil. La postura del autor es que el suicidio debe considerarse como un accidente de trabajo, que esté sujeto a derechos como cualquier otro.

Martínez (2010) indica que el suicidio es uno de los riesgos que corren los trabajadores tras sufrir estrés, síndrome de *burnout* o acoso laboral por un tiempo prolongado. Con una mirada distinta, Alonso (2015) considera el suicidio y las muertes derivadas del acoso laboral como las muertes olvidadas del siglo XXI.

Siguiendo los planteamientos de Dejours, De Ávila (2013) analiza los suicidios derivados de las actuales formas del trabajo, marcadas por la gestión del terror o el trabajo muerto:

Así, teniendo en cuenta las discusiones anteriores con relación al gesto fatal del suicidio en el ambiente laboral, nos preguntamos: ¿no será que el suicidio de las personas se convirtió en la máxima confirmación de las fuerzas históricas que operan en el sentido de alimentar la ideología del sacrificio y el

deseo de muerte, para que las sociedades tecnológicas y post-industriales del mundo administrado continúen funcionando con su lógica productivista altamente destructiva? Es decir, más que un mensaje de desesperación o de protesta por parte de quien pone fin a la propia vida, así señalando que algo muy cruel subsiste en las relaciones de trabajo, el acto suicida, en última instancia, ¿no sería la confirmación de que el actual sistema funciona con una absoluta prioridad en nombre del progreso? ¿El suicidio del trabajador no sería el reverso de la razón autoconservadora? (p. 394).<sup>20</sup>

Una temática más que es ampliamente trabajada desde la psicología organizacional y puede considerarse como parte de la psicopatología laboral es la falta de motivación en el trabajo y la insatisfacción laboral, que llevan a situaciones desafortunadas dentro y fuera del trabajo, pero, sobre todo, a una baja productividad. Estos fenómenos han sido abordados en dos sentidos: desde las posturas comportamentales, que los ligan con factores como la autoeficacia y la autoregulación; y desde los discursos de corte humanista, ligados al desarrollo humano.

Desde las posturas comportamentales, se ha realizado una gran cantidad de trabajos de investigación, todos ellos enfocados a promover estrategias cognitivas y conductuales que guíen a una mejor actuación en el campo laboral y, con ello, a un incremento de la productividad. En cuanto a la perspectiva humanista, los textos motivacionales y de autoayuda proliferan en la literatura *best seller* y son ampliamente utilizados por consultores dentro de las empresas.

Trabajos como el de Sánchez (2008) muestran la forma en que, regularmente, es abordado el tema: desde la gestión de las emociones y acciones de los

---

<sup>20</sup> “Daí, tendo em vista as discussões acima, com relação ao gesto fatal do suicídio no ambiente laboral, perguntamos: o suicídio de sujeitos não se tornou a máxima confirmação de forças históricas que operam no sentido de alimentar a ideologia do sacrifício e o desejo de morte, para que as sociedades tecnológicas e pós-industriais do mundo administrado continuem a funcionar com a sua lógica productivista altamente destrutiva? Ou seja, mais do que uma mensagem de desespero ou de protesto por parte de quem põe fim à própria vida, assim sinalizando que algo muito cruel subsiste nas relações de trabalho, o ato suicida, em última instância, não seria a confirmação de que o sistema funciona com a sua incontestável prioridade em nome do progresso? O suicídio do trabalhador não seria o reverso da razão autoconservadora.”

trabajadores. La idea central de Sánchez es que no todo es gestionable y, sin embargo, es importante administrar los aspectos potenciales de gestión, de modo que se cree un mejor clima laboral; uno de éstos es la voluntad de los trabajadores. El autor señala que las tareas en sí mismas, las posibilidades de carrera, la confianza, el reconocimiento y la dirección de personas son factores estrechamente vinculados con la motivación y la satisfacción laboral.

Aunque la mayor parte de las investigaciones en psicología organizacional se enfocan en la gestión de los diversos trastornos individuales dentro de las empresas, existen posturas, como la de Pérez (2004), que insisten en la importancia de mejorar las condiciones de trabajo, ya que los factores que desencadenan la psicopatología del trabajo suelen estar vinculados a las dinámicas y políticas de la propia empresa. Sin embargo, el autor se limita a señalar el origen de la psicopatología del trabajo para, posteriormente, volver sobre la importancia de crear políticas de promoción de la salud.

En este mismo sentido, Fernández (1998, 2000) describe los principales trastornos derivados del trabajo y propone algunas formas de prevenirlos. Aun cuando parece que se inclina a desarrollar una visión crítica en sus trabajos, vuelve a la misma posición defendida por la mayor parte de las investigaciones en psicología organizacional.

Dentro de la investigación en el ámbito colectivo o grupal, también existen estudios enfocados en las organizaciones. Durante la década de 1970, investigadores como Luthans y Kreitner (1989) comenzaron a realizar intervenciones conductuales dentro de las empresas. En específico, entrenaron a los supervisores de una fábrica con base en los principios de modificación conductual, para utilizar el reforzamiento y el moldeamiento en la mejora de la productividad o como método de desarrollo organizacional. El uso de dichos principios implicó el desarrollo de métodos de evaluación precisos, que requerían una previa identificación de conductas clave para la producción. Estos métodos son usados también en organizaciones militares, hospitalarias y educativas.

Por su parte, Katz y Kahn (2013) basan sus planteamientos sobre la efectividad organizacional en una psicología social de la motivación, desde la cual piensan a los trabajadores como parte esencial de esta efectividad y se enfocan en sus acciones y en la interrelación con sus compañeros. Los autores afirman que la efectividad de la organización depende de que se logren ciertas pautas de conducta individual y colectiva:

- Unirse al sistema y permanecer en él.
- Conducta confiable, es decir, ejecutar su papel en el sistema.
- Conducta innovadora y espontánea, es decir, hacer más de lo requerido.

El cumplimiento de estas pautas de conducta se debe a las pautas motivacionales que, según los autores, deben estar presentes en las organizaciones:

- Obediencia legal.
- Empleo de recompensas o satisfacciones instrumentales.
- Expresión de sí mismo.
- Valores interiorizados de autodeterminación o expresión de sí mismo.
- Valores interiorizados y concepto de sí mismo.

Los autores señalan que la existencia de estas pautas conlleva ciertas consecuencias positivas y negativas para la organización y muestran que deben seguirse bajo ciertas condiciones para que ésta logre sus objetivos. Una de ellas es que la satisfacción laboral no está relacionada con la productividad, por lo que deben tomarse en cuenta variables como los niveles de aspiración de los trabajadores.



A modo de instructivo para el psicólogo (o para el administrador), Katz y Kahn (2013) señalan de manera muy precisa cada una de las condiciones para lograr las conductas esperadas de los trabajadores: disminución de la rotación de personal, aumento de la productividad, aumento de creatividad, mejora en la cohesión grupal, entre otros. En general, para los autores, aplicar los conocimientos de la psicología social a las organizaciones permite predecir la efectividad organizacional. Como ejemplo de lo anterior, señalan: “una elevada interiorización de metas organizacionales tiende a producir un bajo ausentismo y baja rotación de personal; elevada productividad y espontaneidad e innovación máximas al servicio de tales objetivos” (p. 428).

Griffin y Moorhead (2009) estudian el comportamiento interpersonal y grupal dentro de las organizaciones, distinguiendo los principales problemas a los que se enfrentan éstas en la conformación de grupos y equipos de trabajo. Principalmente, destacan los problemas de comunicación y las formas de manejarlos: “la gestión de la comunicación en las organizaciones comprende entender los diversos problemas que pueden interferir con la comunicación efectiva. Los problemas pueden surgir del proceso de comunicación mismo y de los factores organizacionales como las diferencias de estatus” (Griffin y Moorhead, 2009, p. 300).

Asimismo, Griffin y Moorhead (2009) abordan los conflictos dentro de las organizaciones a partir de cuatro dimensiones: conflicto de tareas, conflicto de procesos, conflicto relacional y conflicto legal. Para los autores, los conflictos pueden gestionarse a favor de la organización, a partir de la negociación y la postura ganar-ganar: “los gerentes deben saber cuándo estimular el conflicto y cuándo resolverlo, si quieren evitar sus efectos potencialmente negativos” (p. 397).

Tomando en cuenta la postura de Griffin y Moorhead, es posible afirmar que los planteamientos de Chiavenato (2009) y Robbins y Judge (2009) coinciden en las estrategias para resolver problemas de comunicación y de negociación en la administración de los conflictos en las organizaciones. Sin embargo, cabe señalar

que, desde estas perspectivas, el trabajador y sus problemas quedan completamente fuera de consideración.

Existen algunos otros estudios que incorporan una nueva dimensión, a primera vista interesante: la dimensión subjetiva, la experiencia y el bienestar subjetivo. Por ejemplo, Duro (2013) aborda la noción de *calidad de vida laboral*, a través del estudio de variables que atraviesan la experiencia subjetiva de la persona. Sin embargo, esta noción da prioridad al término “calidad” —si se pensara como calidad de la experiencia subjetiva— sin considerar al sujeto:

La CVL (calidad de vida laboral) como consecuente se refiere primariamente a la experiencia resultante que tiene el trabajador de su trabajo. Reflejaría, sencillamente, cómo le va al trabajador en el trabajo, en el día a día, e incluiría aquellas dimensiones del trabajador en donde se materializa y tiene lugar tal experiencia. Estas dimensiones constituyen la estructura de la CVL como vivencia subjetiva del trabajo. Son en realidad las mismas dimensiones básicas en donde cristaliza necesariamente toda experiencia, sin excepción, que pueda experimentar una persona [...] dimensiones cognitiva, profesional, social y psicosomática [...] emocional, corporal, socio-organizacional, conductual y temporal —percepción de cómo transcurre el tiempo de la jornada laboral—. Sean como fueren las dimensiones, resulta obvio que la CVL implica necesariamente la calidad —independientemente de cómo se establezca y operacionalice ésta— de todas y cada una de aquéllas al menos durante la jornada laboral —e incluso durante aquel tiempo más allá de la jornada laboral, cuando se anticipan y/o rememoran las experiencias de trabajo (p. 32).

Aunque parece que el autor tiene una visión más crítica sobre el bienestar de las personas para definir la calidad de vida laboral, más adelante se adhiere a una visión empresarial productivista, en la que el sentido de bienestar y el de experiencia subjetiva quedan completamente vacíos:

No debe pasarse por alto que bienestar laboral y productividad van de la mano tanto desde la perspectiva de la organización como desde la perspectiva de los propios trabajadores [...] Sobre todo deberían desarrollarse políticas organizacionales tendientes a mejorar la productividad y calidad de servicios de la empresa u organización a través de la previa mejora de la CVL de su plantilla —el bienestar laboral es un predictor de la productividad— (pp. 32-33).

El trabajo de Alcover, Moriano, Osca y Topa (2012) reúne las perspectivas de diversos académicos sobre las condiciones en las cuales se encuentran los trabajadores, incluidos aquellos que no tienen acceso a un empleo, para proponer líneas de intervención basadas en los fundamentos psicosociales de la realidad laboral. Al leer con cuidado sus planteamientos, se observa que los autores intervienen desde los mismos parámetros que la psicología organizacional tradicional.

Por otra parte, Fabre (2015) propone poner en práctica una “nueva ergonomía humana” dentro de las empresas, que implicaría considerar las necesidades reales de los trabajadores e implementar una terapia de la imperfección. Bajo esta propuesta, Fabre invita a abandonar las ideas de completud, perfección y calidad total que reinan hoy en día en las empresas, para permitir que los trabajadores, a través de su pasaje por el error y el aprendizaje, puedan estimular su creatividad y su potencial. Esto sustituiría “las redes de poder que se han construido en la modernidad para dejar ver las redes primarias de entendimiento y amistad. Verdaderas relaciones humanas” (pp. 152-153). De esta manera, propone un

modelo evolutivo-adaptativo que no tiene como fin el vencer o el poder, el verdadero enfoque es el de sobrevivir, el de seguir siendo, una forma también de trascender. Este enfoque, en contraste con el de calidad total, no choca con el error, lo capitaliza. Más bien es esa forma de selección *a-natural* propuesta por el perfeccionismo lo que conduce a la eliminación social del individuo en la empresa. (Fabre, 2015, p. 154)

Dejar de usar el error como medio para culpar al trabajador, según esta postura, dará la posibilidad de que surja una empresa más humana. Sin embargo, que el error sea capitalizable coloca el estudio de Fabre en el mismo discurso neoliberal del trabajo, al que se suman todas las propuestas que revisamos en este apartado.

A manera de conclusión, parece que aun cuando algunos autores pretenden salir de la lógica neoliberal del trabajo, terminan afianzando sus propuestas sobre esta misma lógica. Sin embargo, existen otras posturas desde la psicología que abren el panorama sobre la experiencia del trabajo.

#### **2.4.2. Psicología social y psicología crítica**

Puede afirmarse que algunas posturas psicológicas han posibilitado una mirada más crítica con respecto al sujeto del trabajo. Éstas se encuentran en el ámbito de la psicología social. Por poner un ejemplo, Martínez (2010) brinda, desde una perspectiva psicosocial, herramientas para analizar y diagnosticar las situaciones particulares de cada organización, así como para diseñar o implementar dispositivos que permitan una mejora de las condiciones de trabajo.

Con base en la metodología de Pichon-Rivière, Martínez (2010) estudia la sociopatología dentro de las empresas y da cuenta del sufrimiento de los sujetos por pertenecer y permanecer en sus estructuras, mismo que los lleva a sostener y producir condiciones que los alienan por la imposibilidad de apropiarse y transformar la realidad. En este mismo sentido y desde una perspectiva cultural, Montiel, Salguero y Pérez (2008) realizan una investigación en la que, a través de entrevistas a un grupo de hombres padres de familia y trabajadores de diversas empresas, analizan la forma en que el trabajo interfiere en el ejercicio de la paternidad.

Por su parte, la psicología crítica no sólo ha hecho observaciones agudas acerca de la postura que ha tomado la psicología frente a la cuestión del trabajo,

sino que también ha abierto la investigación para promover estrategias de mejora de las condiciones laborales. Para ilustrar lo anterior, Pulido y Sato (2013) señalan algunas críticas:

- La psicología laboral ha trabajado en pro de los intereses de producción de las organizaciones y ha contribuido a crear un ideal de felicidad del trabajador, en el que éste se identifica con sus labores, más allá de las condiciones objetivas en las que trabaja.
- La psicología del trabajo se ocupa poco o casi nada de pensar en estrategias para generar condiciones de trabajo más justas, equitativas y libres de parámetros y prácticas de discriminación.
- Las tácticas y estrategias empleadas por la psicología del trabajo responden a una racionalidad que no considera al sujeto en su amplitud y privilegia el rendimiento, la productividad y la administración. Pons & Ramos (2012) coinciden en este punto al destacar que la psicología del trabajo debe enfocarse en la calidad de vida del trabajador.
- En las distintas áreas que interviene, así como en sus estrategias, propone una generalización extrema, que deja de lado las características específicas del trabajo en cada cultura. Este punto también es retomado por Andrade (2013).
- La psicología del trabajo carece de una teoría que la respalde e interviene usando datos estadísticos insuficientes, así como la práctica cotidiana sin más sustento.

Además de estas críticas de Pulido y Sato (2013), Pons y Ramos (2012) insisten en que la psicología industrial deja de lado toda posición psicosocial, fundamental para el estudio del trabajo. Asimismo, hacen una crítica al uso de herramientas psicométricas para la selección del personal, cuando otras vías funcionarían para obtener mejores indicadores.

Amigot y Martínez (2013), afirman que la psicología ha funcionado como extensión de la lógica empresarial de nuestros tiempos, que incita a los sujetos a “devenir empresarios de su propia vida” (p. 1074). Para ellos, gracias al *management* científico, el discurso de la inteligencia emocional, la ideología de las competencias laborales o la relación de las neurociencias con los recursos humanos, la psicología social ha abandonado el estudio del trabajo y, con ello, la posibilidad de analizar sus prácticas y discursos:

Si las prácticas de gestión laboral que se nutren de discursos psicológicos proponen un análisis de la subjetividad partiendo desde el punto de vista individual y encuentran en ella un conjunto de factores que procuran incitar y encauzar bajo criterios de eficacia y eficiencia productiva, una mirada crítica desde la psicología social permite realizar un análisis donde la dimensión subjetiva no es entendida como un conjunto de atributos o facultades que deben desarrollarse y administrarse, sino como producto de relaciones sociales complejas que trascienden el ámbito inmediato de trabajo y que forman parte de estrategias de poder (Amigot & Martínez, 2013, p.1076).

Por su parte, Porras (2012) cuestiona que la psicología organizacional realice realmente investigación o construya categorías respecto del trabajo dentro de las organizaciones; es decir, no plantea una realidad, sino una construcción de imágenes respecto a las organizaciones. Bermúdez (2006) coincide con esto al mostrar cómo cierta psicología (sobre todo la conductista y algunas posturas de la humanista) ha sido utilizada en el desarrollo del discurso administrativo y de gestión para establecer formas de acción de los trabajadores en pro de la organización, sin considerar las condiciones de sufrimiento en grados patológicos a las que se someten. Bermúdez insiste en que “la influencia del *management* ha permeado las disciplinas responsables de hacer las explicaciones de los asuntos psicológicos y ha desfigurado muchas de tales explicaciones cuando pareciera que tendría que ser al revés: la psicología podría fortalecer el discurso administrativo y podría permitir tomar decisiones más sensatas y cuidando los imperativos éticos” (Bermúdez, 20036, p. 77).

Para abonar más elementos a estas críticas, las aportaciones de Andrade (2013) también son relevantes:

la psicología como ciencia compuesta de diversos discursos desarrollados y consolidados a lo largo de varias décadas, legítimas prácticas y premisas que influyen en el curso de lo social, y que es importante revisar, en aras de contar con un ejercicio reflexivo y favorecer intervenciones con mayor atino. Dicho ejercicio se justifica en dos sentidos, primero, porque al ser la psicología una disciplina científica para seguir avanzando, debe procurar falsear sus postulados para dar cuenta que estos son válidos, al menos mientras no sea posible falsearlos [...] La segunda razón, es la responsabilidad que esta tiene, al considerar que cada vez los contextos sociales, económicos, laborales, políticos (etc.) y la subjetividad misma son más cambiantes y complejos, y no puede pretenderse entenderlos e intervenir sobre asuntos que tienen sus propias lógicas y realidades, con elementos que no sean coherentes con dicha realidad (p. 186).

Desde una perspectiva foucaultiana, Andrade (2013) advierte que en el ámbito del trabajo existe un discurso psicologizado que promueve en el sujeto una posición laboral y personal desde una lógica mercantil, sobre la que no hace cuestionamiento alguno. Este discurso crea una serie de prácticas que hacen de la empresa un dispositivo de control, en el que se establecen ciertas relaciones de poder. Siguiendo a Wittke, Andrade indica que la acción de este dispositivo se extiende a toda esfera de la vida de las personas, formando una *empresarización*.

Estos planteamientos coinciden con los de Stecher (2015), quien también desde una postura foucaultiana analiza el trabajo flexible en Latinoamérica. De acuerdo con Stecher, este tipo de trabajo funciona como un dispositivo de gobierno en el que se ponen a discusión los juegos de verdad, las relaciones de poder y los procesos de subjetivación; todos enmarcados en un discurso psicológico de gestión. Además, puntualiza que, bajo esta premisa, el análisis proporciona una base para el desarrollo de investigaciones empíricas que logren visibilizar estos puntos, ya que el estudio de las experiencias de los trabajadores

posibilita entender el mundo laboral contemporáneo y crea posibilidades para vivirlo de formas distintas.

A través de un trabajo etnográfico, García y Carbajal (2007) insisten en el papel político de la psicología y su contribución a crear tecnologías del Yo que responden a los intereses de las empresas, sobre todo en los tiempos del trabajo inmaterial. Las autoras concluyen, coincidiendo con las posiciones anteriores, que es importante repensar los discursos y prácticas de la psicología organizacional:

La psicología organizacional, como lo señala Rose (1999), conecta la producción de cierto tipo de subjetividades (sujetos emprendedores, responsables, autónomos, comprometidos) con los intereses corporativos de servicio, innovación y productividad. Y esto, a su vez, está en correspondencia con las condiciones de un contexto neoliberal en donde se gobierna a través de las aspiraciones y “libertad” de sujetos que buscan autogobernarse a partir de la capacidad de consumo, por medio de la elección de estilos de vida configurados por autoridades de la cultura y la subjetividad (Rose, 1998). La producción de un sujeto emprendedor y responsable en el contexto laboral está conectada con el imperativo de los gobiernos neoliberales: producción de ciudadanos responsables que asumen su vida a partir de actos de consumo (García & Carbajal, p. 58)

Sisto (2004) realiza una investigación de corte cualitativo en una organización educativa chilena para mostrar cómo las organizaciones actuales hacen uso de los mecanismos de gestión, a partir de la gerencia, con el fin de moldear las subjetividades de acuerdo con sus necesidades. En sus palabras, las organizaciones crean mecanismos de “seducción” de las subjetividades.

Un gran número de investigaciones realizadas desde la psicología social crítica coinciden en que existen efectos subjetivos de los discursos y prácticas promovidos por la psicología organizacional en diferentes sectores laborales. Entre éstos se encuentran los de Vera (2013), enfocado en el trabajo creativo; Pulido (2007), que alerta sobre la colonización del pensamiento organizacional



en la psicología; Montufar (2016), que aborda la idea de los trabajadores sobre el ocio y el tiempo libre; García (2007), que muestra las implicaciones de la empresarización de una organización hospitalaria en el trabajo y los trabajadores; Tovar (2014), que muestra los efectos de la evaluación de competencias en organizaciones educativas; Castilla (2013), que a partir de una investigación etnográfica hace un análisis crítico de las prácticas de gestión del talento en áreas de Recursos Humanos de distintas empresas y muestra la distancia que hay entre el discurso *managerial* o gerencial y las prácticas de las empresas; y Prado y Burbano (2007), que cuestiona las posturas progresistas sobre la velocidad en los procesos de trabajo, a partir del análisis del discurso de trabajadores de transporte.

Las posturas anteriormente descritas permiten pensar de manera crítica el trabajo desarrollado por la psicología en ámbito del trabajo. Algunas de éstas emplean argumentos a favor de la cultura del *management* que promueve la psicología actual, destacando que sus principios se basan en los valores liberales de la eficiencia, el mérito y el mejoramiento continuo. Para algunos, estos valores liberales posibilitan la movilidad social basada en las propias capacidades y los méritos acumulados, y propician un ambiente de competencia que mejora la calidad del trabajo y el talento en las organizaciones (Pulido & Sato, 2013).

Como se ha visto en este capítulo, es posible hablar del trabajo desde diversos lugares. Desde su mirada particular, algunas posturas filosóficas, sociológicas, antropológicas y psicosociales dan cuenta de lo que sucede hoy en día en el mundo del trabajo. Aunque algunas son más críticas que otras, lo cierto es que se necesita hablar del trabajo desde las dimensiones subjetiva, social, histórica, organizacional, etc., sin dejarse llevar por la idea de que no están relacionadas. El siguiente capítulo pretende dar paso a un abordaje desde esta premisa.

### **CAPÍTULO 3. DEL PSICOANÁLISIS A LA PSICODINÁMICA DEL TRABAJO**

*Los monstruos existen, pero son demasiado pocos para ser realmente peligrosos; los más peligrosos son los hombres corrientes, los funcionarios dispuestos a creer y obedecer sin rechistar.*

Primo Levy

Matrajt (2002) afirma que, para pensar la cuestión del trabajo, el psicoanálisis llegó tarde, aunque siempre volteó hacia allá. Plut (2015) responde a esto señalando que Freud habló del trabajo desde sus escritos más tempranos, lo que abrió la posibilidad de abordar la cuestión del trabajo desde la perspectiva de la subjetividad.

En Francia ha habido un creciente interés por pensar al sujeto bajo las formas en que se rige el trabajo en la actualidad. Muestra de ello son los estudios de Christophe Dejours desde la psicodinámica del trabajo; de Max Pagés, Vincent de Gaulejac y Eugène Enriquez desde la sociología clínica;<sup>21</sup> de Yves Clot desde la clínica de la actividad; entre otros.

De igual forma, desde los Critical Management Studies o Estudios Críticos de Gestión (ECG) se ha hecho un importante esfuerzo por comprender la cuestión del trabajo en nuestros tiempos. En Latinoamérica, se suma el esfuerzo de investigadores como Miguel Matrajt, Sebastián Plut y algunos otros, mayormente brasileños, quienes han retomado los estudios de Dejours y De Gaulejac. Pese

---

<sup>21</sup> La Sociología Clínica se nutre del psicoanálisis para estudiar e intervenir en los fenómenos sociales desde una noción clínica, que permite hacer un puente entre lo social y lo psíquico.

a este interés, en México el estudio del trabajo desde la perspectiva del sujeto ha sido prácticamente nulo.

En este capítulo se hará un breve recorrido por algunos planteamientos de estos autores, con el fin de centrar el marco teórico de esta investigación en la psicodinámica del trabajo. Como se verá más adelante, la psicodinámica del trabajo ha sido la teoría que mayores aportaciones ha hecho al estudio del trabajo, pero también la única que posee una conceptualización, una metodología y una clínica específicas sobre el trabajo, a diferencia de la sociología clínica o la clínica de la actividad.

### **3.1. Partiendo del psicoanálisis**

De acuerdo con Plut (2015), en el *Manuscrito A* de 1892, los *Estudios sobre la histeria* de 1893 y *La sexualidad en la etiología de las neurosis* de 1898, Freud afirmó contundentemente que los factores derivados del trabajo no son los que enferman al ser humano. En 1904, el creador del psicoanálisis afirmó que éste sirve “para amar y para trabajar” (es decir, para el gozo y para producir), sobre lo cual insistió en 1917. En su texto *Tres ensayos de teoría sexual* de 1905 ya indicaba que algo del trabajo corresponde al Eros y, desde entonces, no dejó de nombrar al trabajo, al producir, al hacer.

En *Duelo y melancolía*, de 1915, Freud señaló cómo bajo la melancolía el sujeto deja de producir, de trabajar; asimismo, en *Inhibición, síntoma y angustia*, de 1926, habló de la parálisis del trabajo como síntoma de la neurosis. En *El porvenir de una ilusión*, de 1927, mostró cómo la cultura descansa sobre la renuncia pulsional y la compulsión al trabajo como parte de las normas impuestas, y en *El malestar en la cultura*, de 1929, afirmó que, incluso, el trabajo es un anclaje a la realidad:

ninguna otra técnica de conducción de la vida liga al individuo tan firmemente a la realidad como la insistencia en el trabajo, que al menos lo inserta en el trabajo de forma segura en un fragmento de la realidad, a saber, la comunidad humana (Freud, 2006f, p. 80).

De esta manera, Freud afirma la importancia subjetiva y social del trabajo, pero también la ambivalencia o doble posición en que se encuentra el sujeto frente a éste, así como frente a las relaciones que establece en él.

En este último texto, Freud estableció que el ser humano está condenado a vivir en un malestar crónico y constante: la neurosis. Dicho malestar emerge de su trágica pertenencia a la cultura, a partir de síntomas que le dan lugar a lo pulsional de manera sustitutiva y deficiente. La imposibilidad de encontrar la felicidad en estas condiciones, entonces, es más que evidente. En Freud hay una contraposición entre cultura y pulsión o, para decirlo de otra manera, entre el derecho de la comunidad y la satisfacción del sujeto. En este sentido, la renuncia pulsional, es decir, la disposición del sujeto a ceder por el bien de la cultura, instauro la noción de justicia, a costa de su placer y no sin cierta hipocresía cultural, es decir, una posición en la que lo social cae en el orden de la ilusión, pero una ilusión necesaria. Al final, *Eros* y *Ananké* (amor y necesidad) son los padres de la cultura.

En *Psicología de las masas y análisis del Yo*, Freud (2006e) afirma que al otro se le necesita como objeto, como auxiliar, como modelo e incluso como adversario. Si el otro es objeto de amor con el que es posible establecer lazo, ¿cómo se hace comunidad a partir de la renuncia pulsional? La respuesta es que la comunidad, la cultura y el lazo fraterno no provienen del amor de meta sexual, sino del amor de meta inhibida, es decir, del amor tierno. El amor al prójimo implica una constante renuncia, una renuncia hipócrita (pero necesaria) en favor de la comunidad. A pesar de esto, en sus fórmulas de la sexuación del *Seminario 20, Aun*, Lacan (2006) indica que la universalidad del amor es imposible.

Estos planteamientos de Freud son indispensables si pensamos en las sociedades de finales del siglo XIX y del XX, pero es importante pensar cómo han cambiado las condiciones de vida y, por ende, el sujeto en su posición

subjetiva y con respecto al otro, a la comunidad. En este sentido, parece que las sociedades actuales se desarrollan cada vez más en un afán hedonista (Bauman, 2000) y estableciendo estrategias violentas y narcisistas en las que el otro desaparece de la mirada (Han, 2015). Esto abre la posibilidad de una competencia descarnada (Berardi, 2003), en la que la continua e incesante recuperación de goce ilimitado es el principio y la pulsión ya no tiene límite. Aflalo resume lo anterior de la siguiente manera:

El capitalismo hizo emerger un nuevo sujeto. Es sin duda un efecto del lenguaje, pero ya no está sujeto al significante amo que está reprimido. Lo que quiere decir que los significantes del Otro social ya no lo identifican. Estos sujetos rechazan la segregación inducida por el discurso dominante que los coloca respectivamente en las perversiones o en las psicosis (2010, p. 269).

Si seguimos este planteamiento, la cultura actual, cada vez más narcisista, borraría de su mirada al otro, es decir, ensimismada, dejaría de lado al prójimo. Esto ubicaría a la sociedad contemporánea y al sujeto en un posicionamiento perverso; en una especie de unión de la división subjetiva (Lacan, 2004), que los encerraría en la repetición, en el rechazo a la pérdida, en el goce:

Ya no hay ningún límite a la producción del *objeto a plus de goce*. Es la explotación a muerte. Porque lo que está implicado no es solamente el tener sino también el ser. El sujeto, al no estar identificado a ningún amo en particular, está mucho más librado a la férula del amo absoluto. Cuando ya no opera la castración, la muerte es el único principio de limitación al Goce (Aflalo, 2010, p. 270).

La ausencia de límites al goce podría explicar las formas de autoexplotación del trabajo en la sociedad capitalista contemporánea, donde el sujeto queda sometido al goce del Otro.

Para Lacan (2008), el discurso del capitalista o falso discurso deja al sujeto del trabajo desposeído de su saber —al cual convierte en una técnica— y hace de quienes no puede ya extraer una plusvalía cuerpos desperdicio que no tienen posibilidades de hacer lazo con el otro. Retomando a Berardi, este discurso produce trabajadores exhaustos, que dejan la vida de lado por los fines de la empresa; trabajadores que no pueden parar, que están en soledad y sin posibilidad de hacer lazo; trabajadores cosificados en un momento en el que el trabajo ha perdido su valor: ¡trabajadores perfectos!

El extractivismo capitalista se ha vuelto, para el trabajo y para la cultura en general, un sistema mortífero. En estas condiciones, ¿qué hay del sujeto? ¿Cuál es su porvenir? ¿Qué posicionamientos subjetivos (éticos) toma frente a las formas del trabajo actual?, ¿Se encuentra, como se propuso anteriormente, fascinado, casi hechizado por el falso discurso? ¿Qué costos subjetivos implican las nuevas formas del trabajo? ¿Qué acontece con las personas, sus relaciones, su cuerpo, su deseo bajo este contexto? Sin duda, es importante reflexionar sobre todas estas preguntas, pero no sin las voces de los trabajadores contemporáneos.

Aflalo (2010) se detiene para analizar el discurso de la evaluación y el sujeto que produce. De acuerdo con la autora, la evaluación relacionada con las formas actuales de gestión del trabajo parece funcionar como un remedio y un veneno a la vez, pues “refuerza el malestar que pretende combatir” (p. 272). La evaluación es un medio de humillación que conduce a los sujetos a la muerte directa —que coincide con lo reportado por Dejours (2016) sobre las altas cifras de suicidios en Francia, derivadas de las formas de organización del trabajo— o indirecta: el *burnout* (sujetos fatigados, *quemados*) o el *karoshi*<sup>22</sup> en Japón.

El discurso de “cero errores”, de “calidad total” y de “excelencia” hace pensar en sujetos “limpios”, sin fallas, sin falta y sin exceso; pero sabemos, desde el

---

<sup>22</sup> Muerte por exceso de trabajo. Fue nombrada así en Japón debido al gran número de muertes, reportadas desde finales de los ochenta, de trabajadores jóvenes sometidos a jornadas de trabajo extenuantes.

psicoanálisis, que esto sólo es posible en la muerte, ya sea física o instalada en la vida (goce). Los sujetos del trabajo se someten, a veces por sí mismos, a un ritmo de trabajo extenuante (autoexplotación según Han) y a una continua medición de su desempeño que conlleva un nombramiento preciso, por lo que se encuentran humillados y exhaustos:

Ciertamente, la evaluación somete a los sujetos a la humillación que lleva al suicidio. Obliga a una autocrítica codificada y regular: el sujeto privado de palabra, debe hacerse verdugo de sí mismo reconociendo su decadencia. Porque esta práctica de humillación erigida como principio del management no termina con el tildado de los defectos a eliminar. En realidad es el sujeto mismo el que desaparece: ya sea por suicidio indirecto [...] o por suicidio directo, una vez que se ha convencido de su indignidad. La evaluación, y su voluntad de todo capaz de ser cifrado, son un revisionismo del ser (Aflalo, 2010, p. 273).

Con esto, se aborda una forma de la violencia del capitalismo que ha sido estudiada ampliamente, desde el psicoanálisis, por autores latinoamericanos como Pavón (2016, 2017), quien resalta que el fundamento del sistema capitalista en su forma actual descansa sobre la pulsión de muerte. Para el autor, la violencia del capitalismo puede explicarse desde una visión dialéctica entre la cuestión de la propiedad planteada por el marxismo y la cuestión del gusto por la agresión en el ser humano según Freud:

Da igual decir muerte o capital, desvitalización o explotación capitalista, mortificación o apropiación [...] Para tener una idea exacta de todo lo que el capitalismo puede matar al empobrecer a quienes emplea o desemplea, no basta contar las muertes diarias por miseria, por desnutrición o por enfermedades curables, sino que debería calcularse también, por lo menos la diferencia de esperanza de vida entre las clases favorecidas y las perjudicadas por la explotación capitalista (Pavón, 2006, pp. 6-7).

Parker (2016) analiza el caso de los trabajadores de Wall Street, desarrollado por Alexandra Michel, desde una mirada lacaniana. El autor afirma que los planteamientos de Lacan pueden llevarse de la clínica al campo de lo social, e incluso como proyecto político. Además, sostiene que la cuestión del trabajo en nuestros tiempos está permeada del rechazo de la castración simbólica del otro, lo cual deja al sujeto trabajador liberado al poder del amo (de la administración).

La postura de Parker parece situarse en los *Critical Management Studies* o Estudios Críticos de Gestión (ECG) de corte lacaniano, lo que la distingue de los posicionamientos tradicionales que se han diversificado, pero se sostienen mayormente en los planteamientos de Weber, Foucault, Marx e, incluso, del mismo Lacan.

Para la presente investigación, es importante recuperar un poco de lo recabado por Michel (como se citó en Parker, 2016), quien muestra las formas de autoexplotación en los más altos niveles de las jerarquías de Wall Street:

La audiencia del Congreso «Re trabajando a Lacan en el trabajo» se vio paralizada y encantada por la manera en que los banqueros usaron de sus cuerpos, abusaron de ellos y en muchos casos terminaron por destruirlos, empezando por un régimen de privación de sueño con el uso de cafeína y de medicinas prescritas, y terminando con la experiencia de una diversidad de enfermedades debilitantes, como fenómenos de *burnout* y de quiebre, en un proceso que por lo general se volvió evidente después de cuatro años de trabajo. Los banqueros contaron esto en los siguientes términos: «yo no diría que es control estoy en guerra contra mi propio cuerpo» [...] «no voy a dejar que mi cuerpo arruine mi vida» [...] «estoy obligando a mi metabolismo a que haga su trabajo» (Parker, 2016, pp. 101-102).

Esta dimensión mortífera del uso del cuerpo remite a lo trabajado por Jonathan Crary (2014), quien piensa en un mundo que no se detiene, un mundo 24/7, a partir de los experimentos e intentos por reducir la necesidad de sueño de las personas en pro de la producción. Para ello, al autor retoma tres ejemplos: el uso de la privación del sueño como forma de tortura en Guantánamo; los estudios



hechos por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos sobre el funcionamiento cerebral del gorrión blanco coronado, que tiene la capacidad de permanecer despierto por siete días; y un proyecto ruso-europeo que planteó poner en órbita una serie de satélites que alumbraran a la tierra, creando la ilusión de que es de día permanentemente. A partir de estos ejemplos, Crary afirma que existe

una amplia inscripción de la vida humana dentro de un tiempo homogéneo, global, sin tiempo muerto, un entorno en continuo funcionamiento, de incontables operaciones que efectivamente son incesantes. Es un tiempo que simplemente pasa, más allá de la hora del reloj. El slogan 24/7 es una redundancia estática que rechaza su relación con cualquier medida de duración de la vida humana [...] El ambiente 24/7 tiene el aspecto de un mundo social, pero es un modelo no social de funciones mecánicas que no muestran el coste humano requerido para sostener su efectividad. Es un periodo de indiferencia, alineado con lo que es inanimado o inerte, un tiempo en el que la fragilidad de la vida humana es cada vez más inadecuada y dentro del cual dormir no es necesario o es inevitable (Crary, 2014, pp. 12-13).

En este contexto aparece la noción del *cuerpo-estorbo*. Ese cuerpo vulnerable, que se avejenta, que se hace lento, que se enferma, que muere, ahora es del que no se quiere saber nada, el que no tiene cabida en el sistema capitalista que hoy se vive. No es de sorprender que el imperativo de estos tiempos para el trabajo, pero también para la vida en general, es decir, la vida de consumo, sea tener juventud, salud y bienestar.

Así como Berardi (2003) llama la atención sobre la sociedad felicista que hoy reina, también lo hace sobre el intento de desbordar las capacidades reales del cerebro humano a través de la virtualidad, en pro de la producción y del empleo (que no del trabajo) 24/7, de un mundo sin descanso, de un mundo-máquina que parece no detenerse, de un mundo sin el estorbo del real del cuerpo.

En *El malestar en la cultura*, Freud (2006f) afirma que existen tres fuentes principales de malestar, dos de las cuales están íntimamente relacionadas: el

cuerpo, la naturaleza y la relación con los otros. Siguiendo esta premisa, parece que por mucho tiempo los medios de control y gestión estuvieron centrados en las personas y sus vínculos, y que ahora lo están en los cuerpos, esos cuerpos estorbosos, que caducan, que se cansan, que hoy pueden ser maleables ya no sólo por la medicina, sino también por medios externos y completamente agresivos.

Por otra parte, la subjetividad está determinada por el desprecio hacia el cuerpo vulnerable y, en ese sentido, el desprecio absoluto por todo lo vulnerable, especialmente lo que representan las poblaciones más precarizadas. Sobre esto, Dejours (2020) y otros filósofos contemporáneos como Nancy (2020) y Butler (2020) denuncian la forma en que la pandemia de COVID-19 ha evidenciado no sólo las fuertes desigualdades producidas por el actual modelo capitalista neoliberal, sino también los cuerpos despojados de derechos y excluidos de un trato digno.

Dejours (2020) habla, específicamente, del maltrato y abandono en el que ya se encontraban los ancianos en Francia. Estos fenómenos se agravaron a tal grado por la pandemia que se eligió a quién había que mirar. Como, ciertamente, no sería a los ancianos, muchos han muerto en una absoluta soledad y en condiciones indignas. Aunque en cada latitud la pandemia ha tenido efectos distintos, los cuerpos viejos, obesos, deteriorados, con enfermedades crónicas, sumidos en la pobreza son los que menos valen; las vidas que, en palabras de Butler (2006), no valen la pena ser vividas.

Finalmente, Parker (2016) hace una fuerte crítica a los ECG, mostrando cómo en sus planteamientos es evidente la falta de una teoría que acompañe la interpretación, así como de un análisis sobre la manera en que el contexto actual crea nuevas formas de subjetividad. El autor insiste también en la importancia de pensar el cuerpo en el trabajo, específicamente lo real del cuerpo y su cruzamiento en una lógica de trabajo mortífera, del mismo modo que el lugar de la fantasía y de lo simbólico.

Por su parte, Pavón (2017) considera que para pensar cualquier forma de violencia dentro del actual modelo capitalista, incluidas las actuales formas de organización del trabajo, es importante recuperar no solamente los referentes propios del psicoanálisis, sino también una postura anticapitalista. Esto implica una crítica al modelo neoliberal, al patriarcado, al pensamiento occidental y colonial que rige tanto la economía y la política como lo social y sus manifestaciones, como la ciencia y, de manera más precisa, la ciencia psicológica y sus métodos.

La preocupación por el trabajo ha estado presente en psicoanalistas que insisten en la importancia de su estudio. Sin embargo, algunos autores han echado mano del psicoanálisis sólo parcialmente para comprender el fenómeno del trabajo, pues afirman que éste por sí mismo no puede ocuparse de su análisis. A diferencia de Parker (2016), que apela por la utilidad del psicoanálisis lacaniano para analizar la cuestión del trabajo, la teoría crítica y la psicología han optado por hacer uso del psicoanálisis, pero de manera transversal y nunca en el centro de su teorización.

Dejours, Deranty, Renault y Smith (2018) abordan un retorno del trabajo en la teoría crítica, el cual parece que fue dejado atrás desde hace tiempo, y afirman que a medida que ocurre este retorno, se apela a la justicia, poniendo de frente la centralidad política del trabajo y la discusión sobre la democracia en el mismo:

Hay cuestiones relacionadas con la justicia y la autonomía que son específicas de la experiencia de trabajo [...] Por contraste, hemos tratado de mostrar que algunas experiencias de injusticia y dominación son específicas de la experiencia del trabajo y, como consecuencia, requieren una concepción crítica específica de trabajo [...] El retorno del trabajo que defendemos es notablemente un retorno de la guerra a la vanguardia del interés de los académicos y un retorno del trabajo a los debates públicos

y políticos que hacen justicia al impacto que el trabajo tiene en los individuos y las comunidades modernas (pp. 195-196).<sup>23</sup>

Se esté de acuerdo o no con estos planteamientos, todos contribuyen a pensar de manera crítica el trabajo en nuestros tiempos y, sobre todo, al sujeto del trabajo, sus deseos, su sufrimiento, sus angustias y su manera de transitar o habitar el trabajo, cuando esto es posible. Por su lado, la psicología nunca ha dejado de estudiar el trabajo y al sujeto trabajador, echando mano del psicoanálisis; sin embargo, ha recibido críticas debido al uso que hace de éste.

### **3.2. Sociología clínica y otras miradas sobre el trabajo**

Desde hace décadas, la psicología francesa y la sociología clínica en particular se han ocupado de la cuestión del trabajo recuperando algunos planteamientos del psicoanálisis freudiano,. Enriquez (1992) planteó en su libro *La organización en análisis (L'organisation en analyse)* las pautas para pensar desde la psicología a las organizaciones de trabajo. Para el autor, es importante recuperar las nociones freudianas que dan paso al estudio de lo social y, específicamente, de las organizaciones. En este sentido, parte de *Psicología de las masas y análisis del yo* para mostrar la imposibilidad de disociar lo individual de lo colectivo.

Enriquez plantea que, justamente, el análisis de las organizaciones muestra esta irreductibilidad de lo social a lo psíquico y viceversa, pero también puntualiza

---

<sup>23</sup> "There are issues concerning justice and autonomy that are specific to the working experience... By contrast, we have tried to show that some experiences of injustice and domination are specific to the working experience and, as a consequence, that they call for a specific critical conception of work [...] The return of work we advocate is notably a return of the war to the forefront of scholars interest and a return of work to public and policy debates the do full justice to the impact work has on modern individuals and communities".

qué principios hay que recuperar del psicoanálisis freudiano para el estudio psicosociológico de una organización:

- La relación entre realidad psíquica y realidad histórica.
- El juego entre pulsión de vida y pulsión de muerte.
- El rol determinante del hombre en la edificación social.
- La renuncia pulsional como posibilidad del desarrollo de la civilización y las organizaciones.
- El lugar que ocupa la fantasía en la edificación de los vínculos sociales.

Para la sociología clínica, la consideración de estos principios es fundamental en la investigación e intervención dentro de las organizaciones:

De esta forma, tenemos derecho a argumentar que, aparte de los procesos narcisistas mostrados por el psicoanálisis, y que son irreductibles a los mecanismos sociales, las ciencias sociales y el psicoanálisis tienen el mismo objeto: la creación y la evolución del lazo social. Si las ciencias sociales están más interesadas en los resultados objetivos de las interacciones y el psicoanálisis en los procesos inconscientes que se desarrollan durante esta creación y que les dan forma, las ciencias sociales no pueden ignorar el sentir de los individuos, sus temores, su actuación (tanto en el imaginario individual como en el imaginario social que tienden a crear), en los fenómenos de identificación que afectan no sólo al niño sino al adulto (la identificación con los primeros educadores, al grupo parental se continua en las identificaciones del antepasado, el jefe, los maestros y los grupos de afiliación secundaria), sobre los procesos de sepultamiento, represión, canalización y sublimación de las pulsiones que tienen lugar en una sociedad dada (Enriquez, 1992, pp. 17-18).<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> “On est donc en droit d’avancer que —mis à part les processus narcissiques dévoilés par la psychoanalyse et qui sont irréductibles aux mécanismes sociaux— sciences sociales et psychanalyse ont le même objet: la création et l’évolution du lien social. Si les sciences sociales s’intéressent plus aux résultats objectifs des interactions et la psychanalyse aux processus inconscientes, qui se déploient au cours de cette création et qui les façonnent, il n’empêche que les sciences sociales ne peuvent faire l’impasse sur la manière même dont les individus ressentent, craignent, agissent (sur leur imaginaire individuel comme sur l’imaginaire social qu’ils tendent à créer), sur les phénomènes

A esta aproximación se le conoce como sociología clínica y se caracteriza por el estudio de las organizaciones desde diferentes instancias: socio-histórica; institucional; de la organización; grupal; individual; y pulsional.

Pagés, Bonetti, De Gaulejac y Descendre (1998) ya señalaban desde 1979 que debe pensarse lo inconsciente no sólo desde la familia, sino desde todas las instituciones ya que, por un lado, la familia misma es una institución, pero también el inconsciente se construye con todas las demás: “creemos que no podemos atrapar lo inconsciente, éste opera y opera en todas partes, en la familia, pero también en la escuela, el ejército, la Iglesia, la empresa, el Estado” (p. 294).<sup>25</sup> Como los mismos autores aceptan, esto representa una ruptura epistemológica con el psicoanálisis, que tiene grandes consecuencias.

Por supuesto, Freud considera a las instituciones en la formación de lo inconsciente, pero no de la manera en que lo hace la sociología clínica. Por ello, pensar en lo inconsciente más allá de la familia implica abrir el paso a planteamientos que, al menos desde la teoría freudiana, son impensables, como la consideración de un inconsciente colectivo y, con ello, la posibilidad del deseo colectivo.

Después de realizar una investigación-intervención en la empresa TLTX, Pagés et al. (1998) afirman que 1) es necesario desprender el concepto de inconsciente de una fuente únicamente familiar; 2) que es importante hacer del inconsciente un lenguaje más que familiar, lo cual significa que las investiduras, defensas, introyecciones, proyecciones, etc., están también en el seno de la organización;

3) que existe una relación dialéctica entre lo inconsciente y las estructuras sociales; y 4) que el abandono de la noción individual de lo inconsciente por la

---

d'identification qui affectent non seulement l'enfant mais l'adulte (l'identification aux premiers éducateurs, au groupe parental se continuant par les identifications à l'ancêtre, au chef, aux maîtres et aux groupes d'appartenance secondaire), sur les processus de refoulement, de répression, de canalisation et de sublimation des pulsions qui ont cours dans une société donnée.

<sup>25</sup> “Croyons-nous, qu'on ne peut ainsi localiser l'inconscient, il opere et il este opéré partout, dans la famille, mais aussi dans l'école, l'armée, l'Église, l'entreprise, l'État.”

de una formación colectiva, derivada de las instituciones a las que el sujeto pertenece, no debe dejar de lado la singularidad del inconsciente.

De esta forma, la sociología clínica considera a la organización como todo un sistema cultural, simbólico e imaginario con un tejido vivo y en constante transformación, donde se cruzan los proyectos grupales e individuales, pero también el deseo singular y colectivo. El análisis de las organizaciones y su intervención debe hacerse siempre, para esta postura, desde la consideración de una paradoja.

Al final, quienes desarrollan sus estudios desde la sociología clínica consideran su postura de investigación-intervención como *posibilitadora* de un espacio de existencia; un espacio de entrecruzamiento de los aspectos globales de un sistema como el que vivimos con las formas que adquieren las organizaciones, las prácticas de los trabajadores, su sentir, la manera en que se apropian de su trabajo, cómo lo viven y sufren como trabajadores y como personas en su sentido más íntimo.

De Gaulejac y Aubert (1994), realizaron un análisis del concepto de excelencia desde la sociología clínica en su libro *El costo de la excelencia*. Para ello, hicieron un recorrido histórico sobre el desarrollo empresarial y la forma en que las empresas han modificado sus prácticas y formas de control, desde los modelos piramidales y jerárquicos del capitalismo industrial clásico hasta las formas más flexibles, características de la década de 1990.

En 2009, De Gaulejac escribió *La sociedad enferma de gestión* (en el original, *La société malade de la gestion*). Siguiendo las ideas planteadas en 1994, el autor insiste en el “todo administrable” como la enfermedad actual de nuestra sociedad, que en su *cuantofrenia* coloca a los sujetos bajo parámetros muchas veces irrealizables. En este texto, De Gaulejac permite pensar los efectos de los actuales modelos de gestión en el trabajo en términos psicosociales:

Se moviliza a toda la sociedad al servicio de la economía. Hoy todo se puede gestionar, los bienes, la vida, las emociones, la

inteligencia, la familia, la salud, la educación, la ciudad. El modelo de gestión sirve como punto de referencia para un mundo que debe ser cada vez más productivo y rentable. Todos se convierten en empresarios de su propia vida. La familia se transforma en una pequeña empresa responsable de producir individuos autónomos, eficientes y empleables. La educación debe servir a la economía para satisfacer las necesidades del mercado laboral. Todos los aspectos de la existencia humana se capturan en el registro de gestión. Desde la infancia hasta la jubilación, la autogestión se convierte en una necesidad para poder integrarse (De Gaulejac, 2009, p. 330).<sup>26</sup>

El sistema social descrito por De Gaulejac es un sistema paradójico, en el que al mismo tiempo se produce riqueza y pobreza, es decir, donde el sistema capitalista se nutre de las contradicciones que genera. La rapidez de la producción se corresponde también con una mayor obsolescencia de los productos y, por supuesto, con el tipo de trabajador que se requiere para este sistema productor-constructor-productor de consumibles: un trabajador que no pare, con fuerza, con energía, con entusiasmo; que sea innovador, flexible, adaptable, joven (De Gaulejac, 1994) y, de preferencia, silencioso. Este trabajador ideal será aquel que se ponga en contra de sí mismo, bajo la lógica de la excelencia. ¿Por qué contra sí mismo? Porque el sentido inverso de la excelencia se le vuelve contra sí, en forma de vergüenza.

La vergüenza forma parte de los temas de estudio de la sociología clínica. De Gaulejac (2008) señala que la humillación y, con ésta, la vergüenza del trabajador, surgen a partir de dos fenómenos: la instrumentalización, que implica negarle su lugar como persona, no mirarlo, anularlo; y la ausencia de reciprocidad, que implica ser objeto del otro sin posibilidad de cambio. No ser

---

<sup>26</sup> "L'ensemble de la société est sommé de se mobiliser au service de l'économie. Aujourd'hui tout se gire, les biens, la vie, les émotions, l'intelligence, la famille, la santé, l'éducation, la cité. Le modèle gestionnaire sert de référence à un monde qui se doit d'être toujours plus productif et rentable. Chacun devient l'entrepreneur de sa propre vie. La famille se transforme en petite entreprise chargée de produire des individus autonomes, performantes et employables. L'éducation doit se mettre au service de l'économie pour satisfaire les besoins du marché de l'emploi. Tous les aspects de l'existence humaine sont appréhendés dans le registre de la gestion. De l'enfance à la retraite, la gestion de soi devient une nécessité pour s'intégrer".



reconocido por el otro es la mayor de las humillaciones, motivo de vergüenza y de destierro —en otras palabras, de exclusión—.

En otro tiempo, la vergüenza se ligaba con el honor y con un código social. Sin embargo, en las lógicas contemporáneas la vergüenza es del ámbito de lo privado y está fuertemente ligada a la noción de rendimiento. Basta con pensar que es motivo de orgullo no tener tiempo disponible, estar ocupado, ser productivo; en cambio, es motivo de vergüenza no hacer (estar desempleado, por ejemplo), no producir, y no por un sentido de reciprocidad con el otro, sino consigo mismo.

De Gaulejac señala que la ideología de la realización de sí mismo “es particularmente ansiógena. Implica una exhortación a ‘estar bien consigo mismo’, es decir, a ser exitoso en todos los registros, físico, sexual, psicológico, profesional, social, etc. ¿cómo estar a la altura de semejante ideal?” (De Gaulejac, 2008, p. 438). A esto habría que agregar: ¿cómo no vivir la vergüenza bajo estas lógicas?

El autor muestra aquí que existe una salida, la cual parece remitir a la aceptación de sí mismo. Sin embargo, más allá de una aceptación de las flaquezas y debilidades propias —puesto que éstas le son aventadas al trabajador humillado en su rostro por el desempleo, por la precariedad de su trabajo, etc.— hay un reconocimiento en el que la subjetividad contemporánea está comprometida. Las personas y los trabajadores que se confrontan con la lógica de la excelencia, están puestas frente al espejo que muestra su lado más miserable y carente; ése que nunca cumple con el Ideal (del Yo) y por el cual están condenados a la vergüenza.

Boullier (1994) estaría de acuerdo con lo anterior al afirmar que cuando se pierde el empleo hay una sensación de pérdida de la dignidad, que no está vinculada con la pérdida del sueldo, sino con el sentido que adquiere el trabajo para las personas: “pero se preguntan acerca de su utilidad social y aquello que

los une a la vida y se niegan a traducir su existencia en términos monetarios, en términos de productividad y rentabilidad” (p. 111).<sup>27</sup>

En términos más concretos, Taboada (1994) muestra cómo una parte de los desempleados en Francia, cuyas condiciones son muy distintas a las de los desempleados en Latinoamérica y México, viven durante el mayor tiempo posible del apoyo por desempleo que brinda el Estado, tras hacer búsquedas continuas de un trabajo digno. Estos no explotados, no productores, se niegan a aceptar un trabajo denigrante y prefieren el desempleo antes que una situación de explotación brutal.

Hay varias posibilidades de vida tras la decisión de mantenerse en el desempleo, una de ellas, la más común, es la desinserción social. Blondel (1994) identifica tres fases de la desinserción social de aquellos que ya no viven del Estado, pero tampoco del trabajo, es decir, de quienes comienzan a pedir ayuda en la calle y, a veces, a vivir en ella. En la primera fase, que llama el autor de resistencia, piden dinero por algunas horas en la calle, en el metro, en las estaciones de tren, etc., colocándose de una manera distinta a la del indigente para hacer saber que son parte de la comunidad.

En la segunda fase, de adaptación, las personas viven de la mendicidad (piden de pie) y hay una especie de aceptación de su nuevo estado, que les permite todavía una relación con el mundo social. En la última fase, de instalación (en la mendicidad), piden dinero recostados, duermen en el mismo lugar, beben continuamente, dejan un letrero para pedir ayuda y, al final, parece que se han resignado a desaparecer para los ojos del mundo.

Taboada (1994) considera la elección de no trabajar (no necesariamente derivada de la indigencia y mendicidad) como una desesperada posibilidad de seguir decidiendo sobre sus vidas. Incluso, hay quienes han logrado después de un largo tiempo de desempleo, colocar al centro otro tipo de actividades que estructuran sus vidas, como en otro tiempo lo hicieron con el trabajo. Taboada

---

<sup>27</sup> “mais s’interrogeaient sur leur utilité sociale et leur attachement à la vie et refusaient de traduire leur existence en terms monétaires, en terms de productivité et de rentabilité”.

afirma que “en este rechazo, incluso si es en gran medida un producto de la impotencia social, podemos leer un acto de resistencia en el que un individuo se convierte en sujeto” (1994, p. 226).<sup>28</sup>

Finalmente, De Gaulejac y Taboada (1994) se preguntan si es posible existir socialmente fuera del trabajo, tener un lugar dentro de la comunidad que no sea medido desde el trabajo o la profesión, o si es que es posible que existan relaciones sociales que permitan vivir de manera independiente a la actividad productiva de una persona. Aunque los autores no llegan a una respuesta, señalan que hay quienes han logrado hacerse una vida de esta manera.

Lo que muestra este sistema paradójico es que hay dos posibles situaciones dentro del empleo: la de los trabajadores con cierta posibilidad de movimiento social, económico, laboral y, por otro lado, la de aquellos que quedan completamente atrapados en la precariedad de los empleos, sin posibilidad de ascensos o movimientos en cualquier sentido, impedidos ante la sola idea del desempleo. Evidentemente, la segunda situación moviliza a los trabajadores (casi podría decirse trabajadores de segunda) a la generación del odio, la vergüenza y el miedo:

El universo del *management* es un sistema profundamente paradójico: es muy eficiente, pero muy costoso; ofrece gran libertad en un universo restrictivo; proporciona placer y ansiedad; confianza y miedo, confianza en sí mismo e inseguridad. ¡Lo amamos y lo odiamos, pero es difícil admitir que rechazamos aquello a lo que dedicamos la mayor parte de nuestra vida! Esta es la razón por la cual el odio generalmente se expresa después, cuando uno deja la empresa (De Gaulejac & Taboada, 1994, p. 48).<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> “Dans ce refus, même s’il est en grande partie un produit de l’impuissance sociale, on peut lire un acte de résistance dans lequel s’exprime un individu devenu sujet”.

<sup>29</sup> “L’univers managérial est un système profondément paradoxal: il est à la fois très performant et très coûteux; i offre beaucoup de liberté dans un univers contraignant; il procure à la fois plaisir et angoisse, assurance et peur, confiance en soi et insécurité. On l’aime et on le déteste, mais il est difficile de s’avouer que l’on rejette ce à quoi on consacre la plus grande partie de son existence! C’est la raison pour laquelle la haine s’exprime généralement dans après-coup, lorsqu’on a quitté l’entreprise.”

En 2011, De Gaulejac replanteó lo anterior en su libro *Trabajo, las razones del enojo*. (en el original, *Travail, les raisons de la colère*), abordando, a manera de diagnóstico, el tema del trabajo como una expresión del malestar cultural actual. En esta investigación, el autor se enfoca en los síntomas de este malestar: estrés, *burnout*, depresión, suicidios, pérdida del rumbo, etc., dentro de empresas tanto públicas como privadas. De Gaulejac muestra cómo el trabajo ha sido desposeído de su negatividad e invita a regresar a una concepción dialéctica que permita pensarlo desde un lugar diferente en el que pueda emerger el bienestar: “un imaginario social que celebre «trabajar mejor para vivir mejor»”<sup>30</sup> (Gaulejac, 2011, p. 312). Para lograr lo anterior, desinstrumentalizar al trabajador también se vuelve fundamental, ya que la lógica actual del trabajo cosifica al sujeto, y lo deja únicamente como objeto para los fines de la empresa. De ahí la cuantofrenia que caracteriza a nuestra sociedad actual, pero también la *prescriptofrenia*, que lo tiene humillado, deprimido y con mucha ira.

Enriquez (1997a), realiza intervenciones en diversas empresas desde una mirada psicosociológica, mostrando la confluencia entre cuestiones subjetivas de los trabajadores (procesos de idealización e identificación, de sublimación, etc.) y los juegos de poder implicados en el día a día de las grandes corporaciones. De esta manera, trata de poner en evidencia cómo la dinámica social en el trabajo impacta en el sujeto, pero también cómo el sujeto forma parte de esta dinámica. Lo que resalta en los planteamientos de Enriquez es la insistencia en la posibilidad que tiene todo sujeto, pese a las estructuras institucionales y los juegos de poder que se gestan dentro de las empresas, de ser no sólo producto de la historia, sino de producir su historia dentro de ellas.

De esta forma, los planteamientos de la sociología clínica muestran, por un lado, el contexto en el que se desarrolla el trabajo hoy en día y las lógicas actuales del capitalismo y, por el otro, los efectos psicosociales que tienen estas lógicas. Además, desde esta postura se insiste en la posibilidad de efectuar cambios necesarios, de manera que se pueda trabajar mejor para vivir mejor.

---

<sup>30</sup> “Un imaginaire social qui celebre le «travailler mieux pour vivre mieux»”.

Sin embargo, esta postura hace un uso fragmentado de la teoría psicoanalítica, lo que no permite pensar de manera más abundante la forma en que los trabajadores están implicados subjetivamente. La lectura y el uso que hace de conceptos como el de lo inconsciente o el complejo de Edipo parece más sociológica. De Gaulejac retoma la crítica que hace Carl Schorske a Freud sobre que este último no considera la dimensión sociohistórica para pensar lo psíquico, y desde aquí argumenta en favor de un uso parcial del psicoanálisis: “Freud suprime la significación pública del mito en provecho de su único sentido psicológico” (Schorske, como se citó en De Gaulejac, 2013, p. 162).

Sin embargo, con la afirmación anterior no sólo se desconocen los trabajos denominados “sociales” de Freud, sino todo lo que éste analizó con respecto a la formación del aparato psíquico, en la que la intervención del otro, de la cultura, forma parte de lo más íntimo del sujeto. Aunque no podría jamás pensarse en un psicoanálisis que pretenda sustituir los estudios que la sociología ha aportado ni que se aplique al estudio de lo social (aun cuando hay muchos trabajos con esta pretensión), el psicoanálisis, dentro de su construcción de lo psíquico, toma en cuenta a la cultura, lo cual es dejado de lado por la sociología clínica. Esto se hace más claro cuando De Gaulejac afirma: “más precisamente, se trata de analizar la dinámica edípica, y los procesos de identificación que instaura, como un complejo socio-sexual, que traduce una interacción entre elementos psíquicos y elementos sociales” (2013, p. 162).

En síntesis, la crítica que hace la sociología clínica al psicoanálisis freudiano resulta parcial, pero, sobre todo, carente de profundidad, ya que muchos autores, como Castoriadis (1975) han mostrado que el pasaje por el Edipo es la posibilidad de entrada a la cultura. El mismo Freud ya plasmaba en su texto *La novela familiar de los neuróticos* (1909) cómo la fantasía le permite al niño lidiar con la necesaria caída de los padres, con lo que sobrevienen sueños diurnos y fantasías de tener otros más grandes, más importantes, poderosos:

Y aún en el afán de sustituir al padre verdadero por uno más noble no es sino expresión de la añoranza del niño por la edad

dichosa y perdida en que su padre le parecía el hombre más noble y poderoso, y su madre, la mujer más bella y amorosa” (Freud, 2006a, p. 220).

De igual forma, cuando de Gaulejac (2011) analiza el sufrimiento en el trabajo, hace una lectura sociológica y se aleja de los planteamientos psicoanalíticos, que son parte importante no sólo de la misma sociología clínica, sino también del análisis del sufrimiento en el trabajo (introducido por Dejours en su libro *Souffrance en France*). Aunque el autor recurre a los planteamientos de la psicodinámica del trabajo para afianzar su análisis del sufrimiento psicosocial derivado del trabajo, la lectura que hace sigue siendo sociológica y pierde de vista el efecto psíquico de la cuestión:

Hablar en términos de sufrimiento nos permite salir de las representaciones médicas y psiquiátricas al resaltar la naturaleza multifactorial de los problemas encontrados [...] La crítica sólo se vuelve verdaderamente política si vamos más allá del análisis de las consecuencias subjetivas de este sufrimiento y volvemos a las causa «objetivas» que lo producen (De Gaulejac, 2011, pp. 62-66).<sup>31</sup>

Es cierto que no considerar el contexto sociohistórico, las condiciones actuales y las formas de organización del trabajo para pensar en el sujeto del trabajo hoy en día, no sólo sería un grave error, sino también una posición ingenua. Sin embargo, todo esto fue abordado de formas más abundantes y complejas por Dejours desde 1997, y si bien De Gaulejac coincide con los planteamientos de la psicodinámica del trabajo, las diferencias entre sus posturas son fundamentales.

Las críticas a la sociología clínica se han hecho desde diferentes frentes. En primer lugar, Jacques (1997) juzgó desfavorablemente el uso del psicoanálisis

---

<sup>31</sup> “Parler en termes de souffrance permet alors de sortir des représentations médicales et psychiatriques en mettant en évidence le caractère multifactoriel des problèmes rencontrés [...] La critique ne devient véritablement politique qu’à condition de dépasser l’analyse des conséquences subjectives de cette souffrance et de remonter aux causes «objectives» qui la produisent”.

para estudiar y, aún más, intervenir en las empresas y organizaciones. El autor afirma que los psicoanalistas pretenden ver problemas de personalidad en fenómenos que corresponden a las organizaciones. En este sentido, quienes hacen uso del psicoanálisis para este fin, incluida la sociología clínica, tienen un fuerte desconocimiento sobre qué son y cómo funcionan las organizaciones.

Aunque el mismo Jacques muestra una falta de conocimiento del psicoanálisis y, por lo tanto, de las maneras en que la sociología clínica hace uso del mismo, su crítica no pierde valor: la sociología clínica hace una suerte de “psicoanálisis aplicado” a las organizacionales y deja de lado la capacidad explicativa que tiene la teoría psicoanalítica al simplificarla (Dejours, como se citó en Amado & Enriquez, 1997).

Otra de las críticas hechas a la sociología clínica desde la psicodinámica del trabajo es que estudia e interviene sobre procesos de trabajo, pero no posee un concepto sobre éste ni lo hace central en su teorización. Dumond (1997) responde a esto mostrando que ambas, sociología clínica y psicodinámica del trabajo, son posturas vecinas, con puntos de encuentro y desencuentro.

Por otro lado, en Latinoamérica ha habido intentos por investigar la cuestión del trabajo desde la sociología clínica y las perspectivas que la increpan. En Chile, Zabala, Guerrero y Bensoain (2016) realizaron un estudio que reúne las principales clínicas del trabajo, sobre todo las de línea francesa: la psicodinámica del trabajo, la sociología clínica, el socioanálisis, el análisis institucional, la clínica de la actividad, entre otras, así como los trabajos de intervención de la sociología clínica en Latinoamérica. Por su parte, en Uruguay, Horacio Foladori y Patricia Guerrero, editaron un libro sobre el malestar en el trabajo, en el que recuperan trabajos franceses y latinoamericanos (Foladori & Guerrero, 2017).

Haciendo lo propio, Miguel Matrajt realiza investigaciones e intervenciones en diferentes países de Latinoamérica, incluido México, desde el psicoanálisis, pero centrándose en las cuestiones psíquicas infantiles, así como en lo social implicado en lo simbólico y en las instituciones. En sus palabras, sus acciones en este terreno

se desarrollan en tres ámbitos distintos, aunque a veces fuesen atendidos simultáneamente: lo personal a profundidad, centrado en la subjetividad; lo intermedio, atravesado y determinado por la institución/empresa, y lo macrosocial [...] Nosotros hemos pasado de considerar aisladamente a la relación condiciones de trabajo/subjetividad, para incluirlas sistemáticamente en un contexto reducido, la institución, y a ésta en un contexto amplio, la sociedad, o, incluso, las relaciones geopolíticas (Matrajt, 2002, p. 7).

En general, Matrajt (2017) centra su mirada en los síntomas relativos a los sujetos (depresión, enfermedades psicosomáticas, ansiedad, adicciones, problemas personales, etc.), así como en los síntomas institucionales (ausentismo laboral, baja productividad, cambios constantes en el trabajo, etc.).

En Argentina, Sebastián Plut ha investigado sobre la clínica del trabajo y ha unido su visión con sus propios estudios sobre economía y psicoanálisis, así como con los planteamientos de Dejours. En su libro *Trabajo y subjetividad. Estudios psicoanalíticos*, Plut (2015) plantea, a partir de una visión freudiana y de sus intervenciones en empresas y con empleados bancarios en Argentina, una propuesta con respecto a la significación psíquica que tiene el trabajo para las personas. En concreto, piensa en el paso de la novela familiar a lo que él denomina la *novela vocacional del adolescente*, que deriva en la ocupación del adulto. Para el autor, el trabajo cumple con las siguientes funciones intrapsíquicas e intersubjetivas:

[El trabajo] permite procesar ciertas exigencias pulsionales: hostilidad fraterna, libido homosexual, libido narcisista, pulsión de apoderamiento o dominio. Constituye un escenario en que pueden desplegarse sentimientos de injusticia, celos, envidia, furia, (por acatar una realidad opuesta al principio de placer). Cuestiona los vínculos adhesivos (que se acompañan de una falta de investidura de atención dirigida hacia el mundo). Permite desarrollar sentimientos de pertenencia, proyectos ambiciosos y las capacidades creativas. Es una forma de afirmarse en los vínculos exogámicos, buscar reconocimiento social y lograr una



autonomía orgullosa respecto de la autoridad de los progenitores  
(Plut, 2015, p. 38).

Resulta peculiar la manera en que Plut compara el aparato psíquico y sus tres instancias (Yo, Ello y Superyó) con el funcionamiento de una organización. Afirma que, al igual que el Yo hace frente a las exigencias del Ello, del Superyó y de la realidad exterior, el directivo de una empresa debe hacer frente a las exigencias morales de la misma, a los deseos de algunos grupos, así como a la realidad efectiva.

Para Plut, pensar el trabajo desde el psicoanálisis es posible únicamente si se considera el valor que tiene el primero en la economía psíquica, la forma en que se presenta en lo intersubjetivo y la capacidad transformadora que tiene sobre la realidad. Por ello, plantea que “el grado de conflictividad de una organización es inversamente proporcional al grado de conciliación de las tres fuentes de exigencias” (Plut, 2009).

Aunque se debe ser muy cuidadoso con el uso de los términos de la teoría psicoanalítica en una condición distinta de la planteada por Freud, Plut recurre a éstos para mostrar cómo el amor y el trabajo son constantemente mezclados e, incluso confundidos. Para él, la lógica del amor se lleva a la lógica empresarial; a lo que podría agregarse que lo mismo ocurre con su contraparte.

Bajo esta mirada, Plut analiza también la actual demanda cultural de amar el trabajo y cómo ésta crea problemas en los trabajadores, sobre todo en su salud mental. Según el autor, el trabajo posibilita la salud mental en cuanto que requiere el trabajo psíquico del sujeto, es decir, que algo del orden del amor esté implicado. Sin embargo, hoy el sujeto ya no sólo debe conciliar su deseo con las obligaciones, sino que también debe (por obligación) amar (desear) lo que hace.

Este deber-amar es considerado por Plut como la principal causa del *burn-out* en los trabajadores. De hecho, afirma que mientras el *boom* de los estudios sobre estrés laboral se explicaba por el hecho de que la obligación de obedecer resultaba pesada y difícil de sobrellevar, los cada vez más numerosos estudios

sobre *burnout* se relacionan con el imperativo de amor por el trabajo que caracteriza nuestros tiempos.

Otro de los problemas que Plut observa en los trabajadores deriva de la exigencia de las empresas de hablar sobre lo que se “es” y no sobre lo que se “hace”. Para el autor, centrarse en el “ser” implica una vuelta al narcisismo primario, en el que la identificación consigo es el punto nodal y se deja de lado toda relación con el otro, así como la posibilidad de formar lazos en pro de una comunidad. Esta premisa se relaciona con la idea, anteriormente discutida, sobre la completa identificación de los trabajadores con la organización, gracias a la que éstos no trabajan en una empresa determinada, sino que *son* la empresa.

De acuerdo con Plut, esta identificación del trabajador con la organización implica el uso de mecanismos de defensa, uno de los cuales es la desmentida. Este mecanismo, según sus observaciones clínicas, siempre fracasa y enfrenta al trabajador con una realidad que lo destroza, en un proceso al que el autor llama *desvitalización*.

Los estudios de Plut son importantes también para la comprensión del ocio y del desempleo, pues el autor señala que la pérdida del empleo implica un trauma para los sujetos, gracias al cual necesitan experimentar un duelo. Como para Plut ésta y otras premisas parten de un análisis imprescindible sobre el dinero y la relación que tienen las personas con él, en su obra es posible encontrar hipótesis a nivel del sujeto, sino también a nivel social y sobre ámbitos tan específicos como la bolsa de valores y la economía financiera.

Plut analiza también los discursos motivacionales y de gestión, y se pregunta acerca de su insistencia en la calidad y el éxito, así como en su demanda a los trabajadores de que sean cada vez mejores:

Si [las] empresas ofrecen trabajos modernos, con modos de gestión sofisticados y condiciones tan atractivas ¿por qué es necesario motivar “crónicamente” a los empleados? Para este interrogante hallamos tres respuestas no excluyentes: porque el placer de tales trabajos es sólo una suerte de glamour superficial

y vacío; porque el tipo e intensidad de exigencias diarias calcinan cualquier deseo; porque los cursos o programas más que “motivar”, apuntan a (y encubren) un deber ser (Plut, 2009).

De igual forma, Plut afirma que si el trabajo ha sido un medio de inclusión social, deja de serlo ahora que la lucha por un lugar es constante y la envidia y la desconfianza son la norma. Al final, las empresas se han vuelto lugares de luchas encarnizadas y competencias continuas (con el otro y con uno mismo) que dejan poco lugar a la pertenencia a un colectivo.

A lo anterior se agrega la crítica de Plut a los discursos manageriales,<sup>32</sup> cuyos planteamientos de mejora continua y de administración provocan el sometimiento de los trabajadores a una serie de prescripciones que nadie cree en realidad, aunque todos se comporten como si lo hicieran. En este sentido, el autor advierte la perversión presente en los discursos empresariales:

En esta línea podemos identificar un tipo particular de retórica hegemónica en las empresas modernas y que denomino discurso inconsistente del *management*. El discurso inconsistente es un discurso vacío, que no representa a quien lo profiere y carece de significatividad. Este tipo de discurso se caracteriza por una dócil adecuación y adaptación del sujeto a lo que considera los intereses o requerimientos del interlocutor del cual depende. Maleabilidad, ficción y falta de significatividad son rasgos sobresalientes de este tipo de discurso (Plut, 2009).

Para concluir, es importante mencionar un elemento destacable de la investigación de Plut en *Trabajo y subjetividad. Estudios psicoanalíticos*. El autor acompaña sus planteamientos con casos de intervenciones en empresas y analiza los discursos obtenidos en sus entrevistas a través de un método preciso, el Algoritmo David Liberman (ADL). A partir de este método, Plut pretende

---

<sup>32</sup> Se hace referencia a *managerial* desde la jerga de las teorías contemporáneas (Dejours, De Gaulejac, los Critical Management Studies, entre otros) que han hecho fuertes críticas al sistema de *management* o gestión que permean a la sociedad actual, sobre todo en el campo del trabajo.

operacionalizar el discurso verbal, los componentes paraverbales, las cuestiones motrices y las señales visuales con base en un concepto intermedio, la experiencia, y en categorías establecidas desde la teoría freudiana, para detectar deseos y defensas (Plut, 2009).

Al usar esta metodología, la investigación de Plut plantea la posibilidad de que las cuestiones inconscientes sean operacionalizables, ya que su objetivo no sólo es el análisis del discurso, sino la cuantificación de deseos y resistencias. Sobre esto, basta decir que operacionalizar y cuantificar el deseo no resulta para nada cercano a los planteamientos del psicoanálisis, pero sí a los de un “cientificismo psicoanalítico”.

Si bien puede parecer por momentos extrema o ajena, la visión freudiana en el análisis de Plut permite pensar desde una posición completamente distinta los problemas de los trabajadores en nuestros días. De esta forma, el autor contribuye al conocimiento de la psicopatología del trabajo, analizando el estrés, el síndrome de *burnout*, el sentimiento de injusticia dentro del trabajo y otros fenómenos desde los discursos de los trabajadores.

### **3.3. La psicodinámica del trabajo**

La psicodinámica del trabajo aborda desde el psicoanálisis las dinámicas inconscientes de los trabajadores dentro de los diversos espacios laborales, enfocándose en la realidad de dichos espacios y no en la vida infantil como origen de lo que Christophe Dejours ha denominado el *sufrimiento en el trabajo*. Así, muestra cómo este sufrimiento está atravesado por la historia de vida de cada persona, pero más aún por las formas en que se organiza el trabajo en nuestros tiempos.

Las intervenciones que hace Dejours dentro de las empresas y espacios laborales en Francia lo han llevado a identificar que éstos generan un sufrimiento

psíquico debido a la degradación de la calidad en el trabajo y, principalmente, a la lucha por el cumplimiento de objetivos ligados a la evaluación de logros individuales, que generan una competencia agresiva y un creciente individualismo. Dejours repara, sobre todo, en las estrategias de resistencia de los trabajadores frente a este sufrimiento, que apuntan a la conformación de lazos entre ellos. Para el autor, es importante ya no sólo hablar de empleo, como lo hacen muchos autores, sino sobre el trabajo y, específicamente, sobre el *trabajo vivo*. Por ello, insiste en retomar la relación subjetiva con el trabajo, para lo cual sólo la palabra de los trabajadores permite el acceso. Esto implica que la clínica se encuentre al centro de la teorización.

A diferencia de las perspectivas que se han mostrado anteriormente, la psicodinámica del trabajo cuenta con una teorización y una metodología específicas para analizar e intervenir sobre las diversas situaciones que se presentan en el trabajo. Ambos recursos giran en torno a una premisa, que Dujarier y Le Lay (2018) expresan de forma sencilla:

«el trabajar» necesariamente nos reenvía a la participación de la subjetividad dentro de una actividad de producción, con un valor de uso, tanto en el espacio productivo como en el reproductivo, y por lo tanto más allá del perímetro del salario (p. 17).

Para esta perspectiva, trabajar no implica únicamente la participación en una actividad productiva, sino una participación desde la subjetividad, la cual sobrepasa la cuestión del salario. ¿Qué quiere decir esto? Que el trabajo no puede pensarse sólo como empleo a cambio de un sueldo, pues está atravesado por procesos inconscientes. En este sentido, no es que las cuestiones monetarias (el sueldo percibido o la ausencia del mismo por el desempeño de una labor) no tengan importancia; por el contrario, se sabe lo importantes que son en la economía pulsional, pero sólo a partir de la singularidad de cada caso.

La psicodinámica del trabajo también contempla el espacio reproductivo donde se desarrolla el trabajo del hogar, el cual es mayormente realizado por las

mujeres. Esto pone sobre la mesa la cuestión de la división sexual del trabajo y las relaciones de dominación que genera. Al respecto, Dejours (2013) afirma:

las relaciones sociales de trabajo son siempre relaciones sociales de género, y al centro la dominación de las mujeres por los hombres. Dentro de esta concepción, las relaciones de género apuntan principalmente a dominar el trabajo producido por las mujeres: no sólo el trabajo de producción, sino también el trabajo doméstico (p. 177).<sup>33</sup>

Desde aquí es posible aproximarse a una primera definición de trabajo: *es la puesta en marcha de la subjetividad en una actividad de producción que descansa sobre una actividad de reproducción, por lo que supone relaciones de dominación, iniciando por la división sexual del trabajo*. Para tener claridad sobre esta definición es importante tomar en cuenta que trabajar requiere del involucramiento del cuerpo entero, es decir, que las personas pongan en juego la subjetividad a partir del cuerpo o, como lo nombra Dejours (2003a), el *segundo cuerpo*. Esto genera una inteligencia subversiva que permite hacer frente a las relaciones de dominación existentes en el trabajo:

La habilidad en el trabajo requiere la participación del cuerpo entero en la tarea. Pero, ¿qué es el cuerpo entero? [...] El trabajo en lo ordinario, exige ciertas habilidades, y a veces confronta al cuerpo con su torpeza, con sus límites, con su impotencia. La experiencia de lo real (de la resistencia del mundo a su dominio) es una prueba para el cuerpo con la cual puede engrandecerse, pero a veces también puede ponerse en crisis (Dejours, 2013, p. 168).<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> “Les rapports sociaux de travail sont toujours des rapports sociaux de genre avec, en leur centre, la domination de femmes par les hommes. Dans la conception à laquelle je me rattache, les rapports de genre, ont principalement pour objectif la domination du travail produit par les femmes: non seulement le travail de production, mais aussi et conjointement le travail domestique.”

<sup>34</sup> “L’habilité au travail exige l’implication du corps tout entier dans la tâche. Mais qu’est-ce qu’un corps tout entier?... Le travail ordinaire en exigeant certaines habilités confronte parfois le corps à sa maladresse, à ses limites, à son impotence. L’expérience du réel (de la résistance du monde à la

Para esta postura, el trabajo es central en la vida psíquica e inicia como experiencia con el cuerpo y desde el cuerpo, pero sobre todo desde el segundo cuerpo: el *cuerpo psíquico*. En este sentido, el trabajo se vive desde la subjetividad, haciendo frente a lo que Dejours nombra como *lo real del trabajo*, mediante la resistencia de la materia a ser dominada por la técnica y el conocimiento. Al enfrentarse a la experiencia de lo real del trabajo y del fracaso relacionado con éste, comienza otro tipo de trabajo, el *trabajo psíquico*.

La experiencia del fracaso, generadora de sufrimiento, permite poner en marcha una inteligencia capaz de motivar el desarrollo de la *tarea*. Así, trabajar implica cierto sufrimiento y, con ello, la puesta en juego de la subjetividad; no es sólo, como se anunció más arriba, la participación en la actividad productiva (*poiésis*), sino también el trabajo subjetivo puesto en marcha (*arbeit*) —“el tiempo de trabajo objetivo (*poiésis*) no tiene entonces ningún vínculo de proporción con el trabajo subjetivo (*Arbeit*)” (Dejours & Gernet, 2014, p. 85)—, aun cuando lo único visible y, por lo tanto, en continua observación y medición, es el trabajo objetivo.

Siguiendo esta distinción, Dejours (2013) plantea la diferencia entre el *trabajo prescrito* y el *trabajo efectivo*. El trabajo prescrito se refiere aquello que se planea, plantea; a los objetivos trazados, las formas descritas y escritas en manuales operativos y reglamentos internos de trabajo. En este sentido, nunca es lo que sucede en el día a día del trabajador. La diferencia entre lo que se planea y lo que en realidad ocurre en el trabajo abre el campo de la sorpresa, de lo imprevisto y, sobre todo, de aquello que no puede, bajo ninguna forma, ser predicho o anticipado: “se sabe que al sujeto del trabajo se le presentan incidentes, averías, disfunciones, anomalías, esencialmente bajo la forma de una resistencia del

---

mâtrise) est une épreuve pour le corps dont il peut sortir grandi, mais qui peut aussi parfois le mettre en crise.”

mundo a los procedimientos, conocimientos, habilidades, y más generalmente al dominio científico-técnico del proceso de trabajo” (p. 169).<sup>35</sup>

La confrontación entre trabajo prescrito y efectivo es esencial para pensar el mundo del trabajo, pero sobre todo las maneras en que el trabajador le hace frente a sus dificultades desde el cuerpo y desde lo psíquico y se transforma en el proceso —lo que significa que el trabajo se hace desde la subjetividad, pero la subjetividad misma es afectada por el trabajo—. De esta forma,

el trabajo se define como aquello que el sujeto debe añadir a lo prescrito para poder lograr los objetivos que se le asignan; o lo que debe añadirse para lidiar con lo que no funciona cuando se atiende escrupulosamente a la ejecución de lo que se le demanda (Dejours, 2013, p. 26).<sup>36</sup>

La colaboración del trabajador, como aquello que “añade” de sí al trabajo, es indispensable para el funcionamiento de una empresa o la consecución de objetivos dentro de un determinado espacio de trabajo. La psicodinámica del trabajo llama a esto el *celo en el trabajo*. Aunque se regresará a este punto más adelante, vale la pena mencionar que, desde este punto de vista, el cumplimiento estricto de lo prescrito, de lo ordenado o asignado en el trabajo, funcionaría como una *huelga de celo*.

El estudio de Dejours no se centra únicamente en el sufrimiento de los trabajadores, sino también en las estrategias tanto individuales como colectivas que emplean para defenderse y, en ocasiones, combatirlo. Estas estrategias plantean cómo resistir las situaciones de hostigamiento a las que se ven enfrentados los trabajadores, pero también cómo resistir a las dificultades del

---

<sup>35</sup> On sait aussi que les incidents, pannes, dysfonctionnements, anomalies se font connaître au sujet qui travaille, essentiellement sur le mode d’une résistance du monde aux procédures, aux savoir-faire, aux connaissances, à l’habilité, et d’une façon plus générale à la maîtrise scientifique-technique du procès de travail

<sup>36</sup> “Le travail se définit comme ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions pour pouvoir atteindre les objectifs qui lui sont assignés; ou encore ce qu’il doit ajouter de soi-même pour faire face à ce qui ne fonctionne pas lorsqu’il s’en tient scrupuleusement à l’exécution des prescriptions”.



trabajo en general. Así, esta postura destaca las estrategias defensivas o de resistencia (en forma de acciones concretas) como “artimañas” y móviles establecidos de manera individual y/o colectiva que actúan frente al sufrimiento psíquico provocado por las actuales formas de organización del trabajo, y muestra los procesos intersubjetivos implicados en éstas.

En el segundo capítulo se abordó la organización actual del trabajo y se mostró cómo las formas de dominación se han centrado en la evaluación individualizada, la flexibilización y la estandarización. La división técnica, la prescripción de tareas y las formas de gestión del trabajo en nuestros días se caracterizan por la medición de la productividad en términos individuales —en una especie de “gobernanza de los números”—, una mayor flexibilización del trabajo —que deja al trabajador en una inestabilidad y movimiento constantes, o lo que Sennett (2000) llama “estar a la deriva”— y la estandarización de las tareas —que limita y, en ocasiones, imposibilita la apropiación y la *corpspropiation* del trabajo (Dejours, 2013), es decir, la participación de la subjetividad en el trabajo—.

Como puede preverse, cada uno de estos cambios ha tenido un impacto sobre las personas, que se presenta en lo físico y en lo emocional. En este sentido, la psicodinámica del trabajo ha mostrado una y otra vez desde la clínica que no es posible hablar de trabajo sin hablar de la subjetividad; que el trabajo mismo (*poiésis*) es trabajo desde la subjetividad (*arbeit*). Este planteamiento implica analizar la psicopatología del trabajo.

### **3.3.1. Psicopatología del trabajo**

Desde la psicodinámica del trabajo, “el campo propio de la psicopatología del trabajo es el del sufrimiento, de su contenido, de su significación y de sus formas”

(Dejours, 2016, p. 21).<sup>37</sup> Esta postura muestra que el sufrimiento no se refiere a un individuo solo, sino a la organización del trabajo y su necesaria transformación. Por su parte, la sociología clínica (De Gaulejac, 2011) ha establecido que hay una situación paradójica que se considera como la *negatividad del trabajo*, en la que hablar del malestar que provoca es hablar también de aquello que se disfruta.

La principal diferencia entre las posiciones de la sociología clínica y la psicodinámica del trabajo es que la dualidad placer-sufrimiento en la segunda se visualiza desde el trabajo subjetivo (*arbeit*) implicado en la actividad productiva. Por ello es que la psicopatología del trabajo aborda el malestar subjetivo partiendo del hecho de que la subjetividad completa está puesta en juego. Así, se observa al trabajo desde tres dimensiones: las acciones concretas, la relación subjetiva con éste y las relaciones sociales y de dominación (Dejours, 2013).

Desde 1984 Dejours ha propuesto dos formas de sufrimiento de las que emergen procederes defensivos: el miedo y el aburrimiento. Dado que advierte que el sufrimiento no puede mitigarse más que a través de las defensas que los trabajadores construyen, se interesa más en éstas que en aquél por sí mismo. Dichas defensas tienen como primera función proteger psíquicamente a los trabajadores de las condiciones que viven, y si éstas son eficaces, afirma Dejours (2016), logran esconder el sufrimiento de sus conciencias.

Así como las defensas logran que el trabajador resista las consecuencias dañinas del miedo, sirven a las estrategias e intereses institucionales. Es decir, al borrar de la conciencia la noción de explotación, los trabajadores quedan más expuestos a la misma. Por esta razón, las defensas pueden no siempre representar una salida ideal frente al sufrimiento.

---

<sup>37</sup> “En effet le champ propre de la psychodynamique du travail est bien celui de la souffrance, de son contenu, de sa signification, et de ses formes”.

Sobre este punto, Dejours muestra la existencia de una especie de cadena de alienación por el trabajo y por la organización del trabajo, que va del sufrimiento a la defensa protectora, la defensa adaptativa y, finalmente, la defensa explotada:

El sufrimiento solo puede comprenderse más que a través de las defensas, hasta el punto de que la psicopatología del trabajo está más interesada en las defensas que en el sufrimiento como tal [...] La vocación principal de estas defensas es, por lo tanto, resistir psicológicamente a la agresión que constituyen ciertas organizaciones laborales. Sólo que la cuestión es particularmente complicada por el hecho de que, si estas defensas son efectivas, logran, más o menos, ocultar el sufrimiento en cuestión, de la conciencia de los trabajadores [...] Por lo tanto, las defensas potencialmente tienen efectos de adaptación, esta última tomada esta vez en el sentido peyorativo del término. Al proporcionar acceso a la adaptación al riesgo, las defensas dificultan al menos parcialmente la toma de conciencia de las relaciones de explotación (Dejours, 2016, pp. 21-22).<sup>38</sup>

Tomar en cuenta no sólo el sufrimiento provocado por el trabajo, sino también las defensas para resistirlo, implica pensar el hecho de trabajar de forma amplia:

Trabajar es entonces, hacer frente a la resistencia del material [...] es también hacer frente a la resistencia del inconsciente. ¡Pero eso no es todo! Trabajar es además encontrarse con las relaciones sociales y con la dominación, porque el trabajo no se despliega solamente dentro del mundo objetivo y subjetivo, se

---

<sup>38</sup> "La souffrance ne peut être saisie qu'au travers des défenses, au point que la psychopathologie du travail s'intéresse finalement davantage aux défenses qu'à la souffrance en tant que telle [...] La vocation première de ces défenses, c'est donc de résister psychiquement à l'agression que constituent certaines organisations du travail. Seulement l'affaire se complique singulièrement du fait que, si ces défenses sont efficaces, elles parviennent à dissimuler, plus ou moins, la souffrance en question à la conscience des travailleurs... Les défenses ont donc potentiellement des effets d'adaptation, pris cette fois au sens péjoratif du terme. En donnant accès à l'adaptatoion aux risques, les défenses entravent, au moins partiellement, la prise de conscience des rapports d'exploitation".

despliega también dentro del mundo social (Dejours, 2013, p. 176).<sup>39</sup>

Así como el hecho de trabajar es más amplio de lo que parece, la resistencia es más compleja que sólo pensarla como la serie de formas que emplean las personas para soportar ciertas situaciones. La resistencia se piensa como un conjunto de acciones concretas individuales o colectivas que pretenden oponerse al sufrimiento ético y a la banalización de la injusticia. Ahora bien, a diferencia de las estrategias de resistencia, las de defensa parten del sufrimiento en el trabajo, pero como formas reactivas no tomadas siempre con plena consciencia, que rápidamente son absorbidas, utilizadas y capitalizadas dentro de los espacios de trabajo.

Para reforzar lo anterior, la psicopatología del trabajo debe centrarse en el sufrimiento de los trabajadores, pero especialmente en las defensas que éstos tienen frente aquél. De esta manera, es posible ver tanto la puesta en juego de mecanismos inconscientes de defensa como el uso que hacen las organizaciones laborales, desde los diversos medios de control, de estas defensas para accionar mecanismos más finos de explotación, gracias a los cuales los trabajadores parecen dejar de percibir su propio malestar psíquico y social, así como el de sus compañeros de trabajo.

La psicodinámica del trabajo insiste en criticar el uso de las defensas de los trabajadores y evidencia el problema ético que implica, ya que este fenómeno no se presenta en un solo trabajador, sino en el colectivo entero. De hecho, Dejours (1990, 2009, 2014, 2016) da cuenta, a partir de casos clínicos, de la forma en que aparece una especie de silenciosa complicidad frente a las injusticias dentro del trabajo o, siguiendo los planteamientos de Arendt respecto de *la banalización del mal*, una *banalización de la injusticia*. En palabras de Dejours (2009):

---

<sup>39</sup> "Travailler, c'est donc faire face à la résistance du réel matériel. Travailler c'est aussi faire face à la résistance de l'inconscient. Mais ce n'est pas tout! Travailler, c'est encore rencontrer les rapports sociaux et la domination, car le travail ne se déploie pas seulement dans le monde objectif et dans le monde subjectif, il se déploie aussi dans le monde social".

Efectivamente, el uso razonado, o racional, de la violencia contra el propio cuerpo, para forjar el coraje y vencer el miedo, tiene a su vez una serie de incidencias a las que no se les presta suficiente atención. La primera consecuencia es que el entrenamiento para resistir el dolor y el sufrimiento —aunque sea programado— implica una familiarización con la violencia que a su vez plantea un problema ético específico. Porque para desarrollar esa resistencia al sufrimiento, es preciso asociarse con un agente encargado de infligir sufrimiento y violencia e imponer la prueba del miedo. El aprendizaje del coraje pasaría por el de la sumisión voluntaria y la complicidad con quienes ejercen la violencia, ¡aunque sea con fines «didácticos»! (p. 172).

El actual modelo económico y las formas de organización del trabajo derivadas de éste promueven la banalización de la injusticia de formas sutiles que promueven el entrenamiento para el sufrimiento dentro de las empresas y otros espacios de trabajo, a partir de discursos de motivación, autoestima y resiliencia, sobre los que se insiste y se pagan grandes cantidades de dinero.

Sin embargo, la banalización de la injusticia también puede promoverse de las formas más evidentes y descarnadas. Como ejemplo, se encuentra el muy sonado caso de la empresa francesa France Télécom (actualmente Orange), en la que alrededor de 35 trabajadores se suicidaron como consecuencia de las políticas de hostigamiento llevadas a cabo por los principales ejecutivos de la empresa, cuyo fin fue recortar gastos de despido y provocar la salida voluntaria de, aproximadamente, 22,000 trabajadores.

El caso de Télécom ha sido analizado por diversos estudiosos del tema, entre ellos De Gaulejac y Dejourn. Incluso, el segundo de ellos fue llamado a testificar como experto durante los juicios realizados en 2019, que derivaron en el encarcelamiento de Didier Lombard, CEO de la empresa cuando ocurrieron estos acontecimientos, así como en el de otros dos ejecutivos.

Las políticas de hostigamiento y acoso moral dentro de Télécom se hicieron de manera planeada y pensada, de modo que fueran los trabajadores mismos quienes la abandonaran por su propio pie y, en palabras de Lombard, “ya [fuera]

por la puerta o por la ventana” (Kelly, 2019). Para que esto ocurriera no se necesitaba sólo de tres ejecutivos malvados, sino de la participación de todo un colectivo de trabajadores que crearan un ambiente de miedo y hostilidad. En otras palabras, la violencia ejercida en la empresa fue posible gracias a una serie de obedientes trabajadores que banalizaron la injusticia —tal como ilustró en su momento Arendt la banalización del mal respecto a los juicios de Eichmann—.

Como puede verse, la psicopatología del trabajo habla de las personas, pero también de lo colectivo. No es posible desde esta perspectiva realizar un análisis de las formas de sufrimiento en el trabajo sin pensar en que éstas emergen no sólo en un contexto específico, sino también bajo la participación de los trabajadores. Dicha participación se vuelve indispensable para abordar la complicidad con la injusticia (su banalización, la apatía y la desconexión con el otro), pero también la servidumbre voluntaria (De la Boétie, 2007) y la sobreobediencia de nuestros tiempos (Gros, 2018).

Aunque se ha recuperado el caso de los suicidios de France Télécom, derivados del acoso moral vivido dentro del espacio de trabajo, existen más que, incluso, no son reportados. Habrá que poner atención especial en ellos, ya que, como afirma Dejours (2019), la muerte de un solo trabajador es suficiente para la indignación y la movilización, por lo que no hay que esperar a que suceda nuevamente lo acontecido en France Télécom.

Dejours y Gernet (2014) abordan de manera exhaustiva en su libro *Psicopatología del trabajo* las patologías vinculadas al trabajo, mediante la presentación de casos específicos y ejemplos de intervenciones clínicas realizadas en diversos ámbitos. Como resultado, los autores identifican entidades psicopatológicas relacionadas con las actuales formas de organización del trabajo, las cuales agrupan en dos categorías: 1) patologías de la soledad y 2) patologías de la servidumbre.

Las patologías de la soledad se relacionan con el empobrecimiento de las defensas frente al sufrimiento, sobre todo en términos de una colectividad, y con la desconexión con el trabajo, provocada por las formas de gestión

implementadas en la actualidad. Por su parte, las patologías de la servidumbre están vinculadas con el sufrimiento ético y las renunciaciones debidas a compromisos con las exigencias del trabajo.

Al respecto de estas categorías, especialmente de la segunda, cabría preguntarse qué es el sufrimiento ético. Duarte responde esta interrogante de forma sencilla: “el sufrimiento ético se caracteriza por un conflicto intrapsíquico provocado por una oposición entre los valores morales del sujeto y su acción concreta en la situación laboral” (Duarte, 2017).<sup>40</sup> Esto significa que, en algunos casos, las patologías derivadas del trabajo se relacionan con la situación específica de trabajo para una persona y para una institución laboral y el conflicto moral que puede provocar.

De forma detallada, Dejours y Gernet (2014) describen diversas expresiones sintomáticas derivadas del trabajo. A continuación, se presenta una breve síntesis de algunas de ellas:

### *Depresión*

Se ha hecho evidente que los trabajos que implican una *high job demand*<sup>41</sup> potencian la aparición de depresiones, sobre todo cuando sus formas de gestión hacen incumplibles sus exigencias. Del mismo modo, las actuales formas precarias del trabajo, de contratación y subcontratación, los bajos sueldos y el desempleo son factores que propician manifestaciones depresivas.

Desde la psicodinámica del trabajo se analiza cómo la falta de reconocimiento —es decir, la pérdida de la mirada de ése que te reconoce y te da lugar— en el trabajo es parte de los procesos depresivos, en los que la culpa y la sensación

---

<sup>40</sup> “La souffrance éthique se caractérise par un conflit intrapsychique provoqué par une opposition entre les valeurs morales du sujet et son action concrète dans la situation du travail”.

<sup>41</sup> Trabajos de alta exigencia. Se utiliza la expresión en inglés al ser la utilizada comúnmente dentro de las empresas.

de inferioridad e insuficiencia invaden a las personas. Estos procesos se enmarcan en las exigencias de ser feliz en el trabajo, de calidad total, de excelencia, de “cero errores”. Sobre esto, Dejours y Gernet (2014) señalan que

la sintomatología depresiva marca la imposibilidad en la cual se encuentra el sujeto de discriminar lo que, en sus dificultades, proviene de él mismo y su incompetencia, por un lado, de aquello que proviene de prescripciones contradictorias, inaplicables o de descalificaciones repetidas respecto de su contribución, por otra parte (p. 92).

### *Psicosis*

Aun cuando son los casos menos frecuentes, generan interés para la psicodinámica del trabajo. Se analizan bajo la aparición del delirio como posibilidad de hacer frente a lo que se muestra de manera descarnada en el real de trabajo, sobre todo bajo la lógica de la soledad (*solitude*)<sup>42</sup>: “lo real del trabajo (riesgo de muerte, de heridas, de enfermedad...) susceptible de desencadenar la angustia, y que era neutralizado por las construcciones defensivas del colectivo de trabajo, vuelve entonces mediante la construcción delirante” (p. 94).

Aun cuando no lo detallan así los autores, parece que la coherencia en la que se mantiene una persona se sostiene por un colectivo, en este caso de trabajo, que al desaparecer quiebra esa “unión de las partes” tanto a nivel colectivo como singular. Tal como lo describe Freud, la unión de las partes se quiebra siguiendo un camino; las grietas no son aleatorias, pues ya estaban de alguna forma ahí.

---

<sup>42</sup> En los textos en francés se utilizan los términos *solitude* o *loneliness*, los cuales se diferencian de “soledad”, en español. Deberá entenderse *solitude* como “estado de un lugar desierto, lugar desierto, vida desolada, estado de abandono”, según el Diccionario Cultural en langue française de Le Robert (2005).



### *Patologías postraumáticas*

Derivan de un accidente o de una agresión, sobre todo cuando la labor expone al trabajador a diversos peligros. Éste es el caso de los policías, los trabajadores de sucursales bancarias, los trabajadores de la construcción, militares, personal de atención al cliente, trabajadores expuestos a sustancias peligrosas y, más recientemente y no por eso menos preocupante, los profesores de escuelas. Todos ellos pueden experimentar largos periodos de angustia, acompañados de síntomas somáticos diversos, sueños repetitivos, irritabilidad, ideaciones que les imposibilitan el retorno al trabajo, etc. La psicodinámica del trabajo analiza estas patologías como neurosis traumáticas:

Los síntomas (psíquicos y somáticos), en tanto “retoños” de traumatismos, contribuyen a enmascarar lo que estuvo en el origen de las construcciones defensivas, a saber, el miedo. Pero el accidente como la agresión cuestiona el sistema simbólico basado en el ocultamiento del peligro que organiza las construcciones defensivas (p. 98).

Es posible afirmar que, bajo esta perspectiva, la pérdida del soporte de las defensas desde lo colectivo deja al sujeto confrontado con la repetición psíquica de la situación vivida.

### *Violencia dentro del trabajo*

Las situaciones de violencia pueden presentarse de múltiples formas: maltrato a los subordinados, a los clientes, a los usuarios de un servicio, a los compañeros, pero también como acoso moral y sexual. La psicodinámica del trabajo muestra que la violencia descansa en las relaciones de dominación que sostienen el trabajo mismo, de las cuales la primera es la dominación del hombre sobre la

mujer o la *violencia viril*, como le llaman Dejours y Gernet (2014), que “se caracteriza como una construcción social al servicio de la dominación social de los hombres sobre los otros hombres y de los hombres sobre las mujeres” (p. 100).

Sin embargo, esta violencia ligada a la sexualidad también está implicada en la preservación de la salud mental, es decir, que las formas en que se conjuga la cuestión sexual pulsional son parte fundamental del trabajo en sí mismo y de las relaciones de poder que ahí subyacen. El lazo con el otro permite que esta fuerza se encamine hacia la vinculación, hacia la sublimación; pero las formas actuales del trabajo dejan expuestas estas pulsiones sexuales al poder mortífero de la violencia, al exaltar y dar paso al individualismo exacerbado. Dejours (como se citó en Dejours & Gernet, 2014) afirma que

la clínica del trabajo pone en evidencia que paralelamente a los fundamentos intrapsíquicos, la realización del proceso sublimatorio necesita de las condiciones sociales reunidas bajo la forma de la dinámica del reconocimiento [...] La reacción paroxística que representa la emergencia de la violencia en situación de trabajo aparece principalmente como una consecuencia de las disfunciones en la organización del trabajo que generan injusticia en un contexto de degradación de las solidaridades y del vivir-juntos (p. 101).

### *Acoso sexual*

Como se dijo, el acoso puede presentarse como acoso moral y acoso sexual. En ambos casos, aunque más claramente en el segundo, las defensas viriles y la violencia viril están presentes como formas de dominación. Precisamente sobre el acoso sexual, Dejours y Gernet (2014) señalan lo siguiente:

No puede reducirse a un enfoque individual que pone en evidenciados lazos mantenidos entre el acosador y la persona

acosada, sino que debe ser resituada en el contexto de la organización de trabajo y de vínculos de dominación [...] puede cumplir también una finalidad instrumental en la preservación de los vínculos jerárquicos y de poder en el mundo del trabajo, en favor de la dominación de los hombres sobre las mujeres (p. 104).

Este planteamiento deja ver por qué el acoso sexual no es una situación aislada o que se presente sólo por casos, sino una constante en el día a día del trabajo. Por ello, la psicodinámica del trabajo mira no sólo al acosador, sino también la erotización de las relaciones de intercambio laboral, así como el juego y uso que hacen las mujeres de estas relaciones de dominación para defenderse del sufrimiento en el trabajo. Sin embargo, los casos clínicos detallados por Dejours y Gernet muestran cómo esta estrategia defensiva contribuye a perpetuar también las prácticas de acoso sexual.

### *Acoso moral*

Entre las prácticas que forman parte del acoso moral se encuentran “las amenazas verbales, críticas sistemáticas de trabajo, prácticas de control de las conversaciones con los colegas, insultos públicos, órdenes de ejecutar tareas descalificadoras, objetivos irrealizables, la privación del material necesario para la ejecución de las tareas, etc.” (p. 106). Sobre el acoso moral, también llamado *mobbing*,<sup>43</sup> se habla mucho y se toman diversas posturas, desde la clásica que describe al acosador y a la víctima hasta las que aluden a aspectos de la personalidad narcisista del acosador —incluso, algunos hablan de éste como un verdadero psicópata—.

La psicodinámica del trabajo retoma las relaciones de dominación antes descritas para pensarlas junto con la servidumbre, el consentimiento y la

---

<sup>43</sup> Del inglés: acosar, asediar.

participación de los trabajadores en las dinámicas de acoso. Para que se presenten estas dinámicas, es necesaria la complicidad de muchos trabajadores, pero también de la violencia institucional misma; es decir, no se trata de casos aislados de psicópatas acosadores, sino de una dinámica sostenida por todos y que deja en el aislamiento y absoluta soledad a quien la sufre. Esta postura invita a reflexionar sobre cómo las actuales formas de gestión del trabajo, que van encaminándose más hacia el individualismo y la competencia, niegan la posibilidad de los lazos solidarios en el trabajo, que son los que permiten la salida de este tipo de situaciones.

### *Patologías de la sobrecarga*

Dejours y Gernet (2014) dividen las patologías de la sobrecarga en las de impacto somático y las psicosomáticas. En las primeras identifica el *karoshi*<sup>44</sup>, las lesiones por esfuerzo repetitivo (LER) y los trastornos músculoesqueléticos (TMS); en las segundas, al síndrome de agotamiento profesional, también conocido como *burnout*.

La psicodinámica del trabajo aborda estas patologías no sólo desde los clásicos planteamientos médicos, sino nutriéndose de la psicosomática y los planteamientos freudianos respecto a ésta. En el caso de las patologías de carácter somático, Dejours y Gernet (2014) señalan lo siguiente:

La anestesia psíquica obtenida por la represión funciona también como anestesia física para los estados afectivos y el dolor. En este caso el dolor no cumple más su función de señal de alarma respecto de los peligros que inciden en el cuerpo. El dolor irrumpe demasiado tarde, cuando la enfermedad ósteo-articular ya está instalada (p. 114).

---

<sup>44</sup> “Término japonés que designa la muerte por exceso de trabajo que ocurre en los jóvenes ejecutivos o empleados hombres de entre veinticinco y cuarenta años, luego de sufrir una hemorragia cerebral o un infarto del miocardio” (Dejours y Gernet, 2014, p. 110).

Las formas de organización del trabajo en nuestros tiempos contribuyen de manera importante al desarrollo de estas patologías. En el caso específico del agotamiento profesional o síndrome de *burnout*, el involucramiento personal con la actividad es regularmente el factor que lo desencadena, el cual está ligado a una serie de exigencias que se juegan en el psiquismo de la persona, sin mediación por parte del reconocimiento:

El recorrido complejo de la sublimación [se da] entre las exigencias pulsionales individuales y la dinámica del reconocimiento que contribuye a dar una forma socialmente valorizada a los involucramientos del trabajo. No existe un vínculo mecánico entre el compromiso en el trabajo y las retribuciones simbólicas, provenientes de los juicios formulados sobre “la manera de hacer” que participan de la conquista de la identidad en el campo social. Siempre subsiste un “resto” que determina las modalidades singulares de aprobación de las apreciaciones sobre las habilidades desplegadas para el realizar el trabajo (Dejours & Gernet, 2014, p. 119).

En resumen, las patologías de la sobrecarga se relacionan con los trabajos que implican el cuidado o la atención a personas, en los que la falta de reconocimiento es evidente y se muestra que todo esfuerzo y dedicación parece no tener sentido. El agotamiento físico, pero sobre todo el emocional, es característico de esta patología. Además, se presenta una deshumanización en el trato o atención de las personas y un detrimento de la calidad del trabajo desempeñado. Estas características se sostienen por una serie de circunstancias relacionadas con la gestión del trabajo, en las que los lazos con los compañeros se han deteriorado, las condiciones y recursos son insuficientes para el desempeño de la labor, los horarios son prolongados, los sueldos bajos y, como se dijo, el reconocimiento es escaso o nulo.

## *Hiperactividad y adicciones*

La psicodinámica del trabajo coloca en un sitio similar a la adicción al trabajo, también llamada *workaholism*<sup>45</sup> o hiperactividad en el trabajo, y al consumo de sustancias tóxicas. En el caso de la hiperactividad, la psicodinámica del trabajo explica a partir de la clínica que la sobreimplicación en las actividades laborales permite un cese a la angustia, pero esto debe tomarse en cuenta junto con el continuo adoctrinamiento sobre la cultura empresarial del éxito y el rendimiento. Parece que esta adhesión a los valores empresariales en la actualidad le permite al sujeto lidiar, desde la hiperactividad laboral, con la angustia que vive. Esto significa que las explicaciones únicamente psicológicas o únicamente sociológicas no permiten dar cuenta de la complejidad del fenómeno:

La investigación psicodinámica pone de manifiesto que la hiperactividad en el trabajo sería la consecuencia de los esfuerzos fundamentales desplegados por el sujeto para enfrentar el aumento de las obligaciones impuestas por la organización de trabajo, y poder continuar ofreciendo un trabajo de calidad, sea cual fuere su estructura de personalidad. El trabajo clínico apunta a permitir que el sujeto identifique lo que primó al caer en las conductas hiperactivas, para lograr un reacomodo del vínculo subjetivo con el trabajo a partir de la elaboración psíquica del sufrimiento (Dejours & Gernet, p. 122).

Con respecto a las adicciones a diversas sustancias (la más común el alcohol, pero también sustancias ilegales y medicamentos legales), la clínica del trabajo muestra cómo muchas veces las adicciones, principalmente el alcoholismo, tienen una función defensiva frente al miedo. Los efectos desinhibitorio y ansiolítico les permiten a los trabajadores llevar a cabo funciones que por diversas razones, entre ellas el peligro real, les resultan complejas.

---

<sup>45</sup> Nombre en inglés que designa una forma patológica de sobreimplicación con el trabajo.

El alto consumo de alcohol (frecuentemente ligado a los momentos de convivencia laboral) se piensa como una de las estrategias defensivas de los hombres —nuevamente, aparecen en el análisis las llamadas defensas viriles que configuran las prácticas en la organización— y está ligado a ciertos trabajos, pues permite, bajo los efectos de la sustancia misma, “estar a la altura” de lo que se demanda.

### *Suicidios e intentos de suicidio*

La psicodinámica del trabajo insiste en pensar los suicidios o intentos de suicidio dentro del trabajo desde la ya nombrada *centralidad del trabajo*, es decir, recuperando la relación subjetiva del trabajador con su labor diaria, ya que es justamente en esta relación en la que pueden encontrarse algunas pistas para estudiar estos fenómenos tan poco abordados y tan escondidos por parte de las empresas. Sin embargo, esto no significa que ambos fenómenos se expliquen únicamente a partir de las formas de gestión del trabajo en nuestros días, sino junto con ellas.

Una aproximación para la comprensión de los dos fenómenos parte del hecho de que muchos de quienes cometen suicidio o intentan suicidarse son trabajadores que podrían llamarse “comprometidos”, “responsables” e incluso “apasionados” de su trabajo, es decir, aquellos que ponen en juego una serie de condiciones en el trabajo que les permiten, a consecuencia de sus muy singulares historias personales, resolver fallas individuales o una cierta fragilidad narcisista. Dejours y Gernet (2014) insisten que estas puestas en juego de la subjetividad son empleadas por las empresas y centros de trabajo para obtener productividad; sin embargo, son las mismas formas de organización del trabajo las que empujan a los trabajadores a condiciones cada vez más duras y de mayor soledad.

En ocasiones, para una persona con estas características el trabajo lo es todo, y su pérdida o un movimiento “brusco” sin mediación del reconocimiento y el

acompañamiento del colectivo puede representar una pérdida fatal que lleve al acto suicida:

La empresa no es la que provoca el suicidio, pero al quitarle de manera repentina al sujeto la posibilidad de seguir invirtiendo su subjetividad en su trabajo, genera un obstáculo para la economía de las implicaciones psíquicas movilizadas hasta entonces, lo que puede llevar a una crisis psicológica severa, abriendo la vía al proceso de descompensación. El suicidio como acto desesperado, se asemeja a una salida frente a lo que se presenta como una amenaza para la identidad, debido a la obstaculización de las implicaciones pulsionales en el trabajo [...] reflejan la soledad afectiva que existe en el seno mismo de la comunidad de trabajo (Dejours & Gernet, 2014, p. 130).

La visión de estos autores permite pensar en el caso, descrito anteriormente, de los suicidios cometidos por trabajadores de Télécom tras los drásticos cambios en la empresa, las exigencias incumplibles, la falta de reconocimiento y la falta de lazos solidarios; todo ello envuelto en la relación específica que tienen las personas con el trabajo.

### *Psicopatologías del desempleo*

El desempleo supone la pérdida no sólo del trabajo, sino también de un sueldo, una rutina, los objetivos profesionales y el rumbo que trazaban, los ideales, los sueños, las fantasías, la estabilidad y las posibilidades afectivas y subjetivas que un trabajo brinda. La psicodinámica del trabajo, a través de la clínica, permite ver cómo la pérdida del empleo logra una desestabilización de la economía psíquica, antes sostenida por la relación subjetiva con el trabajo.

Para la psicodinámica del trabajo, el problema con el desempleo es que los médicos, terapeutas y psicoanalistas observan los síntomas de quienes lo viven



de manera aislada. En cambio, al centrarse en una clínica del trabajo, la visión psicodinámica da cuenta de los anudamientos entre lo social y lo psíquico:

La tesis de la centralidad del trabajo revela que la separación entre trabajo y fuera-del-trabajo no es operante para la vida psíquica, y que la desestabilización de las defensas en el trabajo puede debilitar la economía afectiva y familiar, e inversamente. La desestabilización del vínculo subjetivo en el trabajo bajo el efecto de la sobrecarga, del aumento de las restricciones, del miedo al despido, de la confrontación con la injusticia, tiene repercusiones sobre la economía psicosomática del sujeto, pero igualmente sobre la dinámica de las relaciones familiares que organizan el espacio privado. La descompensación puede desencadenarse cuando se pone en duda la articulación que existe entre la economía erótica y familiar y las exigencias defensivas del trabajo (Dejours & Gernet, 2014, p. 84)

### **3.3.2. Celos e inteligencia subversiva**

En los planteamientos de Dejours también se encuentra de manera central el celo. De acuerdo con el autor, el celo en el trabajo representa una fuerte implicación, un esfuerzo y un cuidado con la labor que se hace. Sin embargo, el celo también implica una cierta inteligencia para llevar a cabo las labores prescritas. Esta inteligencia es utilizada para hacerle frente a los problemas que se presentan día a día en el trabajo y que ninguna prescripción contempla.

Lo anterior significa que trabajar no es sólo llevar a cabo la tarea con cierta diligencia, sino también crear estrategias para su cumplimiento, las cuales están siempre fuera de la normativa. El celo es, en palabras de Martha Lamas (Dejours, 2016), inseparable del ingenio subversivo, e indispensable para la eficacia del sistema. Las estrategias que lo identifican, en muchas ocasiones fuera de las órdenes, reglas y procedimientos, implican una cierta astucia para moverse entre lo prescrito y lo que realmente ocurre en el trabajo. Se trata de una inteligencia

para lidiar con lo que se le demanda, una movilización subjetiva de la inteligencia, por lo que no está regulada formalmente.

Dejours introduce también la cuestión del miedo, que, junto con el celo, pueden desplegar una enorme inteligencia que lleve a una mejora del trabajo, pero también, en el sentido contrario, un actuar competitivo y que muchas veces obstaculiza el trabajo de los compañeros, de modo que se mantenga una ventaja frente a los demás. Los tiempos actuales, en los que la competencia y la cada vez más insegura situación laboral acrecientan el miedo ante la pérdida del empleo, destruyen la reciprocidad y la solidaridad de las relaciones de trabajo; así, la desconfianza y la competencia desleal posibilitan cada vez menos una acción conjunta para salir de situaciones precarias o complicadas en el trabajo. De esta manera, muchas veces queda neutralizada la movilización colectiva en nuestros tiempos.

### **3.3.3. Estrategias de resistencia individuales y colectivas**

El trabajador pone en práctica una serie de estrategias, artimañas, pequeñas y grandes trampas tanto en lo individual como en lo colectivo para cumplir con lo que su labor requiere. Si se presta atención a lo individual, estas estrategias están ligadas al celo en el trabajo. Sin embargo, cuando no hay posibilidad de crear estrategias, es decir, cuando el trabajo deja de ser parte fundamental de la subjetividad del trabajador y se limita al seguimiento de órdenes, reglas y mandatos, a hacer sólo lo estrictamente necesario, deja de ser efectivo. A este proceder Dejours lo llama *huelga de celo*.

En cuanto a lo colectivo, Dejours (2013) indica que el trabajo requiere siempre de *coordinación* y *cooperación*. Para el autor, la coordinación es “el lugar mismo del ejercicio del poder y de la dominación”; el espacio de las reglas, de lo prescrito dentro del trabajo. Aunque este espacio es necesario, si se hace estrictamente lo que se pide, la producción fracasa.

La cooperación, por otro lado, implica un reajuste derivado del consenso entre trabajadores con respecto de la coordinación. En ese momento se inventan reglas, formas de hacer las cosas, se acuerda cómo proceder en ciertas situaciones más allá de los procedimientos oficiales, etc. El consenso sobre estas cuestiones sólo es posible bajo relaciones de confianza, ya que con ellas se revelan y comparten las trampas y triquiñuelas que llevan a cabo los trabajadores, de modo que se acuerden las formas no oficiales para trabajar bien. Aquí está en juego, según Dejours, la cuestión del cómo vivir juntos: las reglas de trabajo construidas en conjunto.

Ahora bien, la cooperación tiene un sentido contrario al de la coordinación. El espacio de deliberación que crea la cooperación es un espacio de crítica necesario, que permite ajustes, pero que no se acepta bien desde lo prescrito, lo oficial, aun cuando permite que se realice un trabajo de calidad. Las formas actuales de trabajo rechazan toda posibilidad de cooperación y de vínculo solidario que pudiera poner en peligro la individualidad reinante y, con ello, el espacio de coordinación, de ejercicio del poder.

Dejours (2020) hace una fuerte crítica a las condiciones de trabajo en el ámbito de la educación durante la pandemia por COVID-19, específicamente a la exigencia de que los profesores trabajen en línea con sus alumnos. Además de los problemas que esto representa (incluida la degradación de la educación y del trabajo docente), el autor afirma que esta modalidad de trabajo ha dejado a los docentes en una fuerte soledad y sin espacios de deliberación con otros profesores, mismos que ya han sido arrancados desde antes, pero que la actual pandemia ha quitado casi en su totalidad. Esta falta de espacios de deliberación impide que los profesores pongan en marcha la inteligencia que como colectivo pueden construir.

Como se decía, la peculiaridad de las estrategias individuales y colectivas de resistencia es que permiten el buen funcionamiento de una institución y que el trabajo se realice de manera efectiva. Estas trampas dentro del trabajo representan la movilización de la inteligencia subversiva, una inteligencia que

permite un trabajo bien hecho, pero que da también la posibilidad de movimiento al trabajador.

De esta manera, se presentan defensas inconscientes en cada sujeto, pero también sofisticadas estrategias de defensa colectiva, que dejan ver que el trabajo no es un entorno, sino una actividad que se hace internamente, desde la subjetividad. Para Dejours (2013), el trabajo se interioriza, es intrasubjetivo. Con base en esta idea, se entiende a las estrategias de resistencia como “una perspectiva emancipatoria, es decir, dirigida para que el sujeto logre una forma de autonomía a la vez psíquica, social y política, dentro de una situación de trabajo atravesada y estructurada por las relaciones sociales de dominación” (Duarte, 2017, p. 81).<sup>46</sup> En general, implican el paso de la servidumbre voluntaria a la resistencia voluntaria, que puede presentarse de manera individual, pero también colectiva.

### **3.3.4. El trabajo vivo y lo real del trabajo**

El *trabajo vivo* es un término que Dejours tomó de Marx y le ha posibilitado pensar la parte psíquica, pero también la parte social del trabajar, a partir de la movilización de la subjetividad.

Un operador, afirma Dejours, hace trampa para hacer mejor su labor y anticiparse a los problemas, incidentes o fracasos, es decir, lo real del trabajo, como forma de protección frente al sufrimiento. Lo real es lo que se da a conocer a quien trabaja en la resistencia de la materia, del conocimiento, de los procedimientos, como algo imprevisto. Lo real es aquello que fracasa en el trabajo aun cuando se posea el conocimiento, se hayan seguido los pasos correctos, aplicado todas las normas, etc. El trabajo vivo es el trabajo que

---

<sup>46</sup> “Une perspective émancipatrice, c’est-à-dire visant l’atteinte pour le sujet d’une forme d’autonomie à la fois psychique, sociale et politique dans une situation de travail traversée et structurée par des rapports sociaux de domination”.

comienza ante lo real que nos pone a prueba y motiva una experiencia meramente afectiva.

De esta manera, el trabajo siempre conlleva sufrimiento: “trabajar es, antes que nada, fracasar”, afirma Dejours (2016). Trabajar es enfrentarse a lo real que se presenta como algo inédito e inesperado, y se necesita de la inteligencia subversiva para encontrar o inventar soluciones. Esto sólo es posible cuando el trabajador está implicado completamente con la tarea que se le resiste, ya que requiere aguantar el fracaso previo. La solución que encuentre el trabajador, entonces, será un resultado del fracaso. El trabajo, de esta forma, es una producción de sí mismo y sobre sí mismo. Sin embargo, todo lo que el sujeto hace para enfrentarse a lo real no se ve, este sufrimiento, estas artimañas, etc., no son visibles, y no pueden explicarse, ya que están fuera de la norma, así que incluso se esconden.

### **3.3.5. Reconocimiento en el trabajo**

Si el sufrimiento es parte del trabajo y el sujeto se ve forzado a crear estrategias para paliarlo, ¿qué recibe a cambio el trabajador? Dejours afirma que lo que está puesto en juego no corresponde sólo a la recompensa económica, ya que, si bien la relación con el dinero es importante (y, por supuesto, se encuentra implicada en el trabajo y en las relaciones con los otros), la recompensa que se busca es más bien de tipo simbólico, y la psicodinámica del trabajo la enmarca sobre todo en términos de justicia y equidad: se trata del reconocimiento. El trabajador requiere del reconocimiento *en el trabajo*, que va más allá de una palmada en la espalda y una felicitación, sino de ser reconocido como parte de un determinado grupo.

Ahora bien, la falta de reconocimiento (ya sea por juicios de utilidad, juicios de belleza, etc.) crea enfermedad, pues implica la no pertenencia a un colectivo, y esto suele ser lo más dañino para un sujeto —basta con pensar en los casos de desempleo y suicidio—. Para la psicodinámica del trabajo, los inicios de esta

búsqueda por el reconocimiento se encuentran en la infancia y se muestran en el amor y en el trabajo. Dejours afirma, en este sentido, que el trabajo ocupa una parte importante de la vida psíquica y que, incluso, puede representar una segunda oportunidad cuando el amor no marcha —aquí, conceptos como el de sublimación se vuelven esenciales—.

La psicodinámica del trabajo ha mostrado que existen dificultades para hablar del sufrimiento en lo laboral; a veces una sordera o ceguera frente al propio sufrimiento, pero también del sufrimiento del otro. Por ello, la miseria social no une, sino que destruye los lazos, y lesiona a nivel psíquico e incluso somático al individuo.

Dejours describe con ejemplos concretos de sus intervenciones en empresas cómo el sufrimiento se lleva también al cuerpo. De acuerdo con el autor, hay una explosión de patologías mentales en el mundo derivadas del trabajo —los suicidios, por ejemplo, han sido cada vez más frecuentes en la última década—. Esto se debe, entre varios motivos, a la evaluación individualizada del desempeño y la calidad total, la subcontratación en cascada, la estandarización de las tareas, entre otros, e imposibilita el trabajo vivo.

### **3.3.6. Dispositivos de intervención en psicopatología y psicodinámica del trabajo**

Vale la pena mostrar un poco de la metodología empleada por Dejours (2015, 2016, 2019) para realizar sus intervenciones en empresas. Generalmente, éstas inician con una demanda específica por parte de los directivos de una determinada empresa. El objetivo de las intervenciones no es cubrir necesariamente los requerimientos de los directivos, sino, a modo de diagnóstico, mostrar que si la empresa no está funcionando adecuadamente es porque muchas veces los trabajadores se encuentran en un grave sufrimiento, trabajan en condiciones de alto individualismo y con la imposibilidad de formar lazos.

Los investigadores explican a los directivos la forma en que se lleva a cabo la intervención —es decir, la perspectiva de la psicodinámica del trabajo—, pero sobre todo aquello en lo que se enfocan: el trabajo vivo. Los directivos pueden aceptar o no la intervención, pues, pese a que implica beneficios para la empresa, también supone un reacomodo que, posiblemente, sea incómodo para sus funcionarios, en cuanto que los trabajadores podrían cuestionar las formas de organización de la empresa.

Si los directivos aceptan (por supuesto, muchos deciden no emprender la intervención), se invita a los trabajadores a integrarse de manera voluntaria a grupos de discusión que son coordinados por los investigadores, en los cuales se escucha la narración de los trabajadores y se comparten experiencias. Después de un número determinado de sesiones, los investigadores leen un escrito elaborado por ellos, con base en las narraciones escuchadas; el texto se discute grupalmente y se acuerda si éste debe trabajarse nuevamente o si se identifican con él. Este método de intervención permite que los trabajadores cuestionen a la empresa, pero también las posiciones que ocupan dentro de la misma. Al finalizar con todos los grupos, se da un informe cuidadoso a la directiva y se emprende un camino similar, si lo aceptan, con los directivos.

Por último, el autor plantea que es importante pensar por qué el recibimiento de estos temas se da mayormente en la antropología o las ciencias sociales y no en la psicología o el psicoanálisis. Este cuestionamiento es aún más apremiante al saber que hay una fuerte preocupación por los efectos nocivos de la organización actual del trabajo sobre los sujetos, además que por el hecho de que el neoliberalismo desprecia al trabajo vivo.

Aunque los planteamientos que ha hecho Dejours derivan de sus investigaciones en Francia, éstas han tenido un impacto significativo en otros países (Mancilla, 2013), incluyendo algunos de Latinoamérica, sobre todo Brasil, Argentina y Chile, y en áreas muy diversas como la psicología (Dutra & Correa, 2015; De Ávila, 2013; García & Dutra, 2013; Arnemann & Winter, 2012; Da Silva, 2015), la educación (Bezerra, 1995; Alves & Heloani, 2017; Oliveira & Rodrigues,

2013), la filosofía (Rojas, 2016; Albuquerque & Victor, 2015), la medicina e, incluso, la enfermería (dos Santos, Corral, Villela & Cruz, 2016). Es importante pensar que estos planteamientos deben adecuarse a la realidad de cada país. En este sentido, en Latinoamérica las circunstancias laborales varían respecto de las de Francia. Además, es importante tomar en cuenta que, para Dejours, esta metodología aplica únicamente a trabajadores dentro de empresas, por lo que hay que crear otra metodología para trabajos de otro tipo.





## **CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA**

*Por mi parte, me gustaría profundizar en las notas sueltas que hace tiempo que tomo sobre la cuestión del trabajo. Casualidad, me dirás. No, al contrario. Ya sabes que nuestras investigaciones nunca son intelectuales. Fingimos estudiar de forma científica y distanciada cuestiones que, en el fondo, nos son íntimas, desconocidas.*

Yun Sun Limet

### **4.1. Hacia la construcción de la pregunta de investigación**

La noción de trabajo se ha modificado de manera importante, sobre todo en los últimos años. El actual sistema capitalista, en su forma neoliberal y globalizada, enmarca los discursos, las formas, los dispositivos de control y de gobierno, así como las prácticas implicadas en la cuestión del trabajo, reduciéndolo a una visión únicamente de empleo.

Como se mostró en la revisión teórica, reducir el concepto de trabajo al de empleo limita a los trabajadores a pensar en sus actividades laborales como un intercambio económico sin ningún otro valor, lo cual tiene efectos sobre su actuar con respecto a éste, pero también frente a su propia vida; es decir, que su subjetividad completa se ve comprometida. Ahora bien, reducir el valor del trabajo al del salario es también efecto de las condiciones a las que el neoliberalismo somete la vida social y económica.

En este sentido, las formas del trabajo contemporáneo no son sólo preocupantes en el ámbito económico, sino también en el social y en el de la subjetividad. El llamado síndrome de *burnout*, el *karoshi* en Japón y las altas (pero ocultas) tasas de suicidio dentro de los centros laborales son tan sólo

algunas muestras de las manifestaciones sintomáticas arraigadas a las formas actuales del trabajo (Dejours, 2009, 2016). A estas manifestaciones se suman el cansancio, el aburrimiento, la apatía, el desconcierto y el malestar generalizado (De Gaulejac, 2011).

Al ser tan amplio el tema del trabajo, y para comprender al sujeto dentro del mismo, se requiere tomar como objeto de estudio un sector específico. Puesto que el sector del trabajo empresarial es uno de los más analizados, aunque pocas veces desde la perspectiva que aquí se propone, la presente investigación se centrará en el trabajo empresarial en la Ciudad de México. Con ella no se pretende abarcar todo lo que al estudio sobre el trabajo se refiere, sino brindar un panorama general respecto del malestar subjetivo y las estrategias de resistencia empleadas por los trabajadores. El fin es mostrar que es un tema complejo de asir, por sus continuas aristas y puntos de quiebre, como la participación del Estado, de las instituciones y por supuesto, del sujeto mismo. La perspectiva teórica desde la que se estudiará todo esto es la psicodinámica del trabajo, en conjunto con otras posiciones que permiten abordar al sujeto y su deseo en el ámbito del trabajo.

La pregunta que guía la investigación es la siguiente: ¿cómo viven y cómo resisten los trabajadores de grandes empresas nacionales y trasnacionales de la Ciudad de México las actuales formas de organización del trabajo, marcadas por el modelo económico neoliberal?

#### **4.2. Objetivos de la investigación**

El objetivo de esta investigación es analizar, por medio de las trayectorias profesionales, cómo viven los trabajadores de grandes empresas trasnacionales en la Ciudad de México las actuales formas de organización del trabajo marcadas por el modelo económico neoliberal y las estrategias de defensa y de resistencia

que ponen en práctica frente a ellas. Para llegar a este propósito, se plantean los siguientes objetivos particulares:

1. Conocer la significación que tiene para los participantes el trabajo y, de manera particular, su trabajo, a partir de su trayectoria personal y profesional.
2. Conocer la perspectiva que tienen los participantes respecto de las actuales formas de organización del trabajo, así como de las condiciones que viven cotidianamente.
3. Identificar las formas de malestar subjetivo y sufrimiento en el trabajo de los participantes, así como la forma en que se mezclan con lo placentero.
4. Identificar las estrategias defensivas y de resistencia de los trabajadores frente a las problemáticas a las que se enfrentan.

La investigación se realizó a partir de una metodología cualitativa, en la que, tomando como base la narración de las trayectorias profesionales de los participantes, se pretende comprender las experiencias de sufrimiento y las estrategias defensivas de los trabajadores en la Ciudad de México.

#### **4.3. Técnicas de recolección de información**

Para realizar esta investigación, se llevaron a cabo entrevistas abiertas, de las que se obtuvo la narración de las trayectorias profesionales de los participantes. La trayectoria profesional, al igual que la trayectoria de vida (como parte de la aproximación biográfica), funciona como “una estrategia de conocimiento, una forma de aprehender y enfrentar los fenómenos referidos al acontecer vital” (Correa, 1999, p. 35). En palabras de Márquez y Sharim (1999), el enfoque

biográfico “se orienta hacia la vivencia singular de lo social; aprehende al sujeto en su quehacer cotidiano y en la manera en que negocia sus condiciones sociales y culturales” (p. 7). Orientado a las trayectorias profesionales, el enfoque biográfico es más que un método de investigación, pues la narración de las vivencias tiene efectos sobre los sujetos; de aquí que también sea nombrado como un método clínico (Villers, 1999) y que se considere la relación entre investigación e intervención cuando de metodología cualitativa se trata (Taracena, 2002, 2007, 2010).

En síntesis, acercarse a la trayectoria profesional de los participantes permite analizar aquellas cuestiones más cercanas a lo psíquico, enmarcadas en un contexto específico. Retomando las palabras de Correa (1999):

La aproximación biográfica se interesa tanto en los procesos que dan cuenta de una trayectoria de vida, de la búsqueda de la identidad individual o colectiva, del develamiento de lo que ha pasado en el curso de la existencia de un individuo o de un grupo, como de la historia que se cuenta sobre la vida de este individuo [...] pero al mismo tiempo posibilita la búsqueda de sentidos a partir de vivencias; es decir, la comprensión de la manera como el individuo habita esa historia en los planos afectivo, emocional, cultural y social (p. 41).

Zúñiga (2013), siguiendo a De Certeau y a Bourdieu, señala que las trayectorias profesionales son los recorridos e itinerarios dentro de un espacio geográfico y socio-histórico, que implican el cambio de posiciones sucesivas. La presente investigación retoma esta postura para plantear *trayectorias profesionales*: itinerarios de trabajo a lo largo de la vida de una persona, es decir, sus experiencias, sus movimientos, su ser y hacer a lo largo del tiempo y dentro de los espacios de trabajo que ocupan, mismos que son siempre cambiantes.

#### **4.4. Participantes**

Se realizaron cuatro entrevistas individuales (con una duración de entre cuatro y seis horas por entrevista en total) a siete trabajadores que participaron de manera voluntaria en la investigación. Los participantes debían cumplir con las siguientes características:

- Que fueran trabajadores contratados por una gran empresa nacional o trasnacional en la Ciudad de México.
- Que contaran con estudios universitarios.
- Que se encontraran en mandos medios y altos dentro de las empresas (gerentes, subdirectores y directores).

Además, se dio conocimiento a los participantes del trabajo por realizar y se les pidió que firmaran un consentimiento informado (Anexo 1). Por otra parte, y siguiendo la metodología empleada por autores como Taracena, De Gaulejac, Dejourn y otros en sus trabajos de investigación y grupos de implicación, se indicó a los participantes que al final de su participación se les brindaría el análisis de sus entrevistas, mismas que podrían comentar con el investigador.

Es importante mencionar que a lo largo de la investigación se presentaron algunos problemas, como que no se lograra la comunicación con personas que aceptaron participar en la investigación o que otros decidieran ya no participar al final. Estas situaciones provocaron que se hicieran ajustes a las características de los participantes. La principal fue que se integraron participantes que trabajan en puestos gerenciales, cuando al inicio se pensó trabajar únicamente con directivos de empresas. Aunque los puestos gerenciales no pertenecen a las más altas jerarquías de las organizaciones, se caracterizan también por la toma de decisiones y por estar a cargo de un equipo de trabajo; por estas razones se

decidió incluir este tipo de puesto. Al final, de diez entrevistados, siete concluyeron las entrevistas en su totalidad.

Las entrevistas se realizaron y analizaron bajo un dispositivo de escucha clínica, es decir, que las preguntas fueron abiertas y estuvieron estructuradas de acuerdo con las sesiones de entrevista, aun cuando hubieran ejes para desarrollarlas. La escucha clínica también se basó en la idea de que no es posible hablar del trabajo sin el trabajador, sin su decir sobre lo que hace. De esta manera, su discurso fue central, siguiendo a la psicodinámica del trabajo, pues no es posible hablar del trabajo sin retomar la palabra misma de quien trabaja; sólo así es posible dar cuenta de la apropiación del trabajo a través del cuerpo o *corpspropiation*, del placer y del sufrimiento, así como de la inteligencia subversiva y, específicamente, de las estrategias de resistencia.

A continuación, se presentan los nombres de los siete participantes que terminaron las cuatro sesiones de entrevista. Cabe resaltar que estos nombres fueron modificados por ficticios para respetar el anonimato de los participantes:

- Layla: ingeniera, 36 años de edad, soltera y sin hijos. Gerente del área de Estructuras de una empresa constructora en la Ciudad de México.
- Maribel: actuaria, 41 años de edad, casada y con un hijo adoptivo pequeño. Directora del área de Recursos Humanos de una empresa inmobiliaria.
- Luna: abogada, 43 años de edad, casada y sin hijos. Gerente de Recursos Humanos de una empresa inmobiliaria.
- Augusto: mercadólogo, 35 años de edad, casado y sin hijos. Director comercial de una empresa norteamericana de *stock* de imágenes.
- Omar: actuario, 48 años de edad, divorciado y padre de dos hijos adolescentes. Gerente comercial de una empresa de seguros.

- Gerardo: contador, 47 años de edad, divorciado y padre de una hija de 20 años. Tomó la decisión de dejar la subdirección del área de Sucursales Bancarias de un grupo financiero para comenzar un negocio propio.<sup>47</sup>
- Luis Fernando: contador, 60 años de edad, casado y padre de tres hijos adultos. Trabaja desde hace dos décadas como gerente general del área financiera de una empresa textil.

#### **4.5. Ejes para la entrevista**

Las preguntas de las entrevistas se generaron a partir de cuatro ejes principales, mismos que se detallan en las tablas siguientes:

---

<sup>47</sup> Se decidió trabajar con este participante, ya que, a pesar de no cumplir las características que solicita el estudio (pues dejó la empresa y comenzó un negocio propio), se hizo el contacto con él antes de su decisión. Además, se consideró que su experiencia sería sumamente enriquecedora para el estudio.



Tabla 2. Eje 1: Significación del trabajo

1 Objetivo específico	Aspectos teóricos	Eje para entrevista
Conocer la significación que tiene para los participantes, el trabajo y, de manera particular, su trabajo, a partir de su trayectoria personal y profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Algo del trabajo corresponde al Eros.</i></li> <li>- El trabajo deriva de la renuncia pulsional, por lo que la <i>ambivalencia</i> frente a él es inevitable.</li> <li>- El trabajo coloca al sujeto en la <i>comunidad</i> humana.</li> <li>- El trabajo tiene una <i>doble acepción: tripalium</i>.</li> <li>- Hay una insistencia en <i>remover la negatividad</i> del trabajo.</li> <li>- La <i>negatividad</i> permite que el trabajador ponga en juego su <i>deseo</i>.</li> <li>- El <i>sufrimiento</i> es parte inseparable del trabajo, no una patología.</li> <li>- Cuando en el trabajo hay <i>deseo</i> puesto en juego, el <i>celo</i> aparece.</li> <li>- El celo lleva a la aplicación de una <i>inteligencia subversiva</i>.</li> <li>- <i>Coordinación y cooperación</i>.</li> <li>- El trabajo se hace desde la <i>subjetividad</i>.</li> <li>- Las <i>elecciones profesionales</i> están enmarcadas por la <i>trayectoria de vida</i> y las experiencias.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descripción del participante (quién es), en términos profesionales.</li> <li>2. Trayecto, desde el primer empleo hasta la actualidad.</li> <li>3. Qué lleva a elegir ese trabajo /profesión en particular.</li> <li>4. Qué significa el trabajo para la persona.</li> <li>5. Doble acepción del trabajo.</li> <li>6. Las bondades del trabajo.</li> <li>7. Las complicaciones del trabajo.</li> <li>8. Formas de apropiarse del trabajo.</li> <li>9. Ideales, qué se visualiza a futuro.</li> <li>10. Cooperación.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3. Eje 2: Perspectiva de los trabajadores respecto a las formas de organización y condiciones de trabajo**

2 Objetivo específico	Aspectos teóricos	Eje para entrevista
Conocer la perspectiva que tienen los participantes respecto de las formas de organización del trabajo que viven en su cotidianamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mayor <i>desigualdad</i> económica e incertidumbre.</li> <li>– <i>Flexibilización</i> del trabajo y de los procesos.</li> <li>– Nuevas formas de <i>contratación</i>.</li> <li>– <i>Inestabilidad</i> y cambios constantes: necesidad de <i>adaptación</i>.</li> <li>– El trabajo como <i>consumible</i>.</li> <li>– Mayor <i>individualismo</i>.</li> <li>– <i>Competencia</i> agresiva.</li> <li>– <i>Desterritorialización</i>.</li> <li>– El capitalismo como <i>máquina de máquinas</i> que "ha tocado al sujeto de muerte": <i>sustracción del deseo</i>.</li> <li>– Exigencias de <i>progreso</i>, desarrollo y crecimiento personal.</li> <li>– Discurso del <i>management</i>.</li> <li>– Reformas a la LFT: <i>outsourcing</i>, contratación por honorarios, etc.</li> <li>– <i>Sociedad</i> convertida en <i>fábrica</i>.</li> <li>– Ideales de <i>creatividad</i>, <i>libertad</i>, riesgo.</li> <li>– El trabajo como experiencias de vida.</li> <li>– <i>Discursos</i> y <i>dispositivos</i> de control.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sueldos y horarios, tiempos y vacaciones.</li> <li>2. Formas de contratación.</li> <li>3. Seguridad y permanencia.</li> <li>4. Planes profesionales y personales a futuro.</li> <li>5. Competencia y Cooperación entre compañeros.</li> <li>6. Las exigencias del día a día.</li> <li>7. Políticas internas.</li> <li>8. Permisos por enfermedad. Salud.</li> <li>9. Posibilidad de aportar, decir, apropiarse del trabajo.</li> <li>10. Procesos de evaluación y capacitación a los que son sometidos.</li> </ol>

2 Objetivo específico	Aspectos teóricos	Eje para entrevista
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="683 331 1057 394">– Imperativo de <i>felicidad</i> y amor por el trabajo.</li> <li data-bbox="683 415 1057 478">– Procesos de evaluación bajo parámetros irrealizables.</li> <li data-bbox="683 541 1057 604">– Observaciones respecto de la <i>salud</i> y el cuerpo.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4. Eje 3: Síntomas o manifestaciones del malestar o sufrimiento en el trabajo**

3 Objetivo específico	Aspectos teóricos	Eje para entrevista
Identificar los síntomas del malestar o sufrimiento en el trabajo, así como sus características.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A veces una expresión del malestar es la <i>parálisis del trabajo</i>.</li> <li>– El trabajador que no se detiene. El <i>adicto</i> al trabajo.</li> <li>– El trabajador-<i>mercancía</i>.</li> <li>– <i>Alienación</i> del alma: la <i>captura del deseo</i>.</li> <li>– <i>Síntomas físicos y emocionales</i>: miedo, culpa, enojo, agotamiento, estrés, depresión, soledad, efectos diversos sobre el cuerpo.</li> <li>– <i>Narcisismo</i>.</li> <li>– Individualismo y <i>competencia agresiva</i>.</li> <li>– Lazos sólo <i>utilitarios</i>.</li> <li>– <i>Obediencia</i> sin cuestionamiento.</li> <li>– <i>Huelga de celo</i>.</li> <li>– <i>No separación</i> de la vida personal con la laboral.</li> <li>– <i>Familia y vida personal</i> que se dejan de lado.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificultades del trabajo.</li> <li>2. Salud física.</li> <li>3. Salud emocional.</li> <li>4. Tiempo dedicado al trabajo.</li> <li>5. Competencia, relaciones con los compañeros.</li> <li>6. Apoyo y solidaridad.</li> <li>7. Relación con los jefes.</li> <li>8. Relación con las políticas internas.</li> <li>9. Obediencia / desobediencia.</li> <li>10. Familia / vida social / trabajo.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 5. Eje 4: estrategias defensivas y de resistencia**

4 Objetivo específico	Aspectos teóricos	Eje para entrevista
Identificar las estrategias defensivas y de resistencia de los trabajadores frente a las problemáticas que enfrentan cotidianamente en el del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferencias entre lo <i>oficial</i> del trabajo y lo que sucede <i>realmente</i>.</li> <li>- La puesta en acción de la <i>inteligencia subversiva</i> frente a los problemas que se enfrentan.</li> <li>- <i>Obediencia</i> y sumisión.</li> <li>- <i>Celo</i> en el trabajo.</li> <li>- <i>Cooperación</i>.</li> <li>- <i>Acciones contra la organización</i>.</li> <li>- <i>Acciones contra sí mismo</i>.</li> <li>- <i>Acciones contra los compañeros</i>.</li> <li>- <i>Negación</i> de problemáticas evidentes.</li> <li>- El <i>fracaso</i> posibilita que el sujeto ponga en juego su inteligencia.</li> <li>- <i>Asumir la culpa</i> frente a los problemas organizacionales.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Es realizable lo que se demanda hacer?</li> <li>2. Inteligencia, ingenio, creatividad, solución de problemas.</li> <li>3. Obediencia.</li> <li>4. Complicidad y/o alianzas con compañeros de trabajo.</li> <li>5. Conflictos entre compañeros.</li> <li>6. Sindicatos y organizaciones en pro del trabajador.</li> <li>7. Cuando las cosas salen mal.</li> <li>8. El lugar del fracaso y error.</li> <li>9. Momentos difíciles en el trabajo.</li> <li>10. ¿Qué es mío en el trabajo?</li> </ol>

Fuente: elaboración propia

#### **4.6. Codificación y construcción de categorías de análisis**

A partir de los objetivos de investigación planteados y la revisión teórica, se crearon categorías de análisis tentativas que se modificaron posteriormente, a partir del trabajo de campo y de lo que se abordó en palabras de los mismos participantes. Estas primeras categorías funcionaron como preámbulo a la codificación que se hizo con el trabajo de campo, que permitió la construcción final de categorías de análisis. A continuación, se describe cada una de las iniciales categorías:

- Significatividad del trabajo: aquí se contemplaría todo lo que, en palabras de los participantes, esté relacionado con su sentir sobre el trabajo, lo que significa éste para ellos, así como su implicación con la labor que realizan. Además, se contemplarían sus expectativas, ideales, lo que pensaban que podría haber sido su trabajo, etcétera.
- Discursos del mundo empresarial contemporáneo: se contemplaría lo que los participantes narraran del mundo empresarial; lo que para ellos es y debe ser el trabajo actualmente.
- Dispositivos de control: a partir de las narraciones de los sujetos, se descubrirían las estrategias en las relaciones de poder que están presentes en el día a día del trabajador.
- Prácticas: se contemplarían las prácticas que se llevan a cabo dentro de la institución, que corresponden a los dispositivos narrados por los trabajadores.
- Perspectiva personal de las condiciones de trabajo: aquí se incluirían las opiniones, visiones y valoraciones de los participantes respecto de las condiciones de trabajo que viven cotidianamente.

- Sufrimiento o malestar en el trabajo: aquí se contemplan todas aquellas manifestaciones explícitas del sufrimiento (físico o emocional), así como aquellos malestares inapalabrados que están presentes en el día a día del trabajador, aun sin que se dé cuenta de ellos.
- Estrategias defensivas y de resistencia: se contemplarían las formas en que los trabajadores llevan a cabo tácticas, trampas, o formas diversas de lidiar con el malestar del trabajo empresarial. También se contemplarían las acciones de oposición (o resistencia) que llevan a cabo los trabajadores.

Estas categorías se construyeron antes de la realización de las entrevistas, siguiendo el conocimiento que aportan la teoría y las investigaciones previas sobre el tema. Sin embargo, una vez realizadas las entrevistas, estas categorías fueron modificadas tras su codificación. Para comprender la forma en que aquí se trabajó, vale la pena recuperar brevemente el concepto de categorización:

Operación intelectual que permite subsumir un significado más general bajo un conjunto de elementos brutos del corpus o de elementos ya tratados y nombrados (codificados). Esta operación es la respuesta que el investigador proporciona a la pregunta: "¿Qué fenómeno más general hay detrás de todos los elementos que considero allí?" La categorización ya es un principio de teorización porque el investigador utiliza todo su conocimiento (lo que los investigadores norteamericanos llaman "procesos sociales básicos"). Implementa necesariamente los paradigmas de referencia del investigador que luego intervienen como un sistema implícito de percepción-comprensión (Mucchieli, 1996, p. 23).<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> "Opération intellectuelle qui permet de subsumer un sens plus général sous un ensemble d'éléments bruts du corpus o d'éléments déjà traités et dénommés (codifiés). Cette opération est la

En concreto, durante el proceso de codificación se eliminaron las categorías *Prácticas y Dispositivos de control*, al considerarlas generales y vagas, pues ya estarían contempladas en el resto, aun cuando se tenían definidas con relativa claridad. De este modo, permanecieron siete categorías de las previamente construidas. Por otra parte, al escuchar el discurso de los participantes se construyeron categorías adicionales:

- Reconocimiento en el trabajo.
- Formas de organización del trabajo.
- Diferencias de género.
- Individualismo y competencia.
- El cuerpo en el trabajo.
- La ludicización<sup>49</sup> del trabajo.

Como la categorización final era muy amplia (13 categorías en total), algunas categorías se fusionaron por pertenecer al mismo sentido teórico buscado en la investigación. Además, se decidió cambiar los nombres de cada una, de modo que fueran más claros e inclusivos. De esta forma, se construyeron seis categorías finales:

1. Sentido y significado del trabajo: aquí se contempló todo lo que, en palabras de los participantes, esté relacionado con su sentir sobre

---

réponse que fournit le chercheur à la question: «quel phénomène plus général y a-t-il derrière l'ensemble des éléments que je considère là?» La catégorisation est donc déjà un début de théorisation car le chercheur fait alors appel à l'ensemble de ses connaissances (à ce que les chercheurs nord-américains appellent les «basic social process»). Elle met nécessairement en oeuvre le ou les paradigmes de référence du chercheur qui interviennent alors comme système implicite de perception-compréhension”.

<sup>49</sup> Este término se recupera de los estudios de Le Lay (2018, 2019), así como de otros estudiosos de la noción de juego en el trabajo.



el trabajo, lo que significa para ellos, así como su implicación en la labor que realizan. Además, se contemplaron sus expectativas e ideales.

2. Trabajo empresarial hoy en día: se contempló lo que los participantes narran del mundo empresarial actual, las prácticas cotidianas, los discursos existentes respecto del trabajo, es decir, todo aquello que permite conocer el trabajo empresarial en nuestros tiempos.
3. Las condiciones de trabajo desde la mirada de los trabajadores: se contempló todo lo que expresan los participantes con respecto a los horarios de trabajo, el sueldo, el ambiente laboral, las condiciones físicas del espacio donde trabajan (aspectos ergonómicos).
4. Formas de organización del trabajo: a partir de las narraciones de los participantes, se descubrieron aspectos como la división técnica del trabajo, la prescripción de tareas, las relaciones en la cadena de producción, las formas de evaluación, entre otros.
5. Placer y sufrimiento en el trabajo, estrategias defensivas y de resistencia: se contemplaron los entramados entre sufrimiento y placer en el trabajo, así como las formas en que los sujetos, de manera individual o colectiva, llevan a cabo estrategias en las que ponen en marcha su inteligencia, para lidiar con las dificultades presentes en el trabajo. Se contempló también el reconocimiento en el trabajo, así como las cuestiones relativas a la colectividad.
6. Ser mujer en puestos ejecutivos: esta categoría incluyó las narraciones en las que los participantes hablan de la cotidianidad del trabajo y los problemas que enfrentan específicamente las mujeres; es decir, todo lo relativo a la división sexual del trabajo.

Esta categorización definitiva se explica por la fusión de varias categorías iniciales en una sola. Al comenzar el análisis a la luz de la psicodinámica del trabajo, se volvió imposible separar en las narraciones de los participantes lo referente a placer y sufrimiento, reconocimiento, celo en el trabajo, colectividad y estrategias defensivas y de resistencia. Por ello, en el análisis de los resultados, se encontrará que la quinta categoría es la más extensa y en la que se empleó más tiempo.

#### **4.7. Consideraciones conceptuales para el análisis de las entrevistas**

El tercer capítulo detalla de manera extensa las cuestiones teóricas correspondientes a la psicodinámica del trabajo; sin embargo, se vuelve indispensable recalcar aquí algunos elementos teóricos que fueron fundamentales para el análisis de las entrevistas y, en específico, de los conceptos que se trabajan en esta investigación. Se hará una síntesis de estos conceptos, de modo que logre evidenciarse lo que se entiende por ellos, sobre todo desde la psicodinámica del trabajo. A pesar de este ejercicio, se sugiere al lector regresar al tercer capítulo para profundizar en cada uno de estos elementos y, en general, en la psicodinámica del trabajo.

La perspectiva teórica de esta investigación se vertebra a partir de tres conceptos: el malestar subjetivo, las estrategias de resistencia y las formas de organización del trabajo.

A lo largo de los tres capítulos teóricos, se ha visto que las *formas de organización del trabajo* han sufrido cambios en las últimas décadas, los cuales conducen a nuevas formas de división técnica del trabajo, de prescripción de tareas y de gobierno dentro de los espacios laborales. Esto significa que el modelo de dominación se ha modificado también y ha puesto énfasis, principalmente, en la evaluación individualizada, la flexibilización y la

estandarización de las tareas (Dejours, 2019, 2016, 2015, 2013, 2012, 2010; Duarte, 2017; De Gaulejac, 2011, 2007; Enriquez, 1997; Zangaro, 2011, 2012). Estos cambios han contribuido a la precarización del trabajo y han vuelto sus condiciones cada vez más difíciles para los trabajadores.

Por otro lado, para hablar de *malestar subjetivo* es importante regresar a los muchos estudios que han mostrado los efectos nocivos de la actual organización del trabajo. La psicodinámica del trabajo ha puesto especial énfasis en los efectos que tienen sobre el psiquismo estas transformaciones (Dejours, 2019, 2016, 2015, 2013, 2012, 2010; Duarte, 2017; Rolo, 2015; entre otros). Desde esta perspectiva, el sufrimiento en el trabajo se coloca entre dos experiencias: placer-sufrimiento. Esto quiere decir que el sufrimiento en el trabajo no puede abordarse sin la cuestión del placer, sobre el que el psicoanálisis freudiano ha aportado premisas de manera contundente.

Se usa la expresión genérica *malestar subjetivo* para hablar de la subjetividad puesta en juego en el trabajo y todo lo que esto implica, sin dejar de lado las cuestiones sintomáticas y las formas creativas, de inteligencia subversiva, que emplean y construyen los trabajadores para defenderse y resistir a las condiciones complejas a las que se enfrentan diariamente.

En cuanto a las *estrategias de resistencia*, la psicodinámica del trabajo se diferencia de otras posiciones teóricas (sociológicas, filosóficas, psicológicas, etc.) que también hablan de resistencia, pero de maneras completamente distintas. Cuando se habla de resistencia en psicodinámica del trabajo, se hace referencia a una primera resistencia exterior, una resistencia inconsciente, y, por otro lado, a una resistencia ante lo social. En concreto, se piensa como acciones individuales o colectivas que pretenden oponerse al sufrimiento ético y a la banalización de la injusticia. Esto se explica abundantemente en el tercer capítulo.

También es importante diferenciar conceptualmente las estrategias de resistencia de las *estrategias defensivas*. A diferencia de las estrategias de resistencia, las de defensa parten del sufrimiento en el trabajo, pero como

maneras reactivas no tomadas siempre con plena consciencia, que rápidamente son absorbidas y utilizadas dentro de los espacios de trabajo, es decir, capitalizadas.

En síntesis, se recupera la definición de Duarte para comprender las estrategias de resistencia como “una perspectiva emancipatoria, es decir, dirigida para que el sujeto logre una forma de autonomía a la vez psíquica, social y política, dentro de una situación de trabajo atravesada y estructurada por las relaciones sociales de dominación” (Duarte, 2017, p. 81).<sup>50</sup> Las estrategias de resistencia en el trabajo implican el paso de la servidumbre voluntaria a la resistencia voluntaria, que puede presentarse de manera individual, pero también colectiva.

#### **4.8. Consideraciones éticas**

Los participantes fueron contactados e invitados a participar en la investigación. Tras explicarles las intenciones del estudio y la forma en que se llevaría a cabo, los participantes firmaron un consentimiento informado (Anexo 1), mismo que detalla las cuestiones relativas a la confidencialidad de sus datos personales y el trato que se le daría a la información recabada.

Aun cuando este consentimiento explicita todos estos puntos y los participantes los leyeron, al iniciar las entrevistas se realizó un encuadre, en el que se les recordó que la información se usaría sólo para fines de investigación y que su nombre, el de la empresa y otros que se señalaran serían modificados para evitar su identificación. Este encuadre inicial también permitió que los participantes hablaran de manera mucho más libre. Al finalizar el estudio, se les

---

<sup>50</sup> “Une perspective émancipatrice, c’est-à-dire visant l’atteinte pour le sujet d’une forme d’autonomie à la fois psychique, sociale et politique dans une situation de travail traversée et structurée par des rapports sociaux de domination”

entregó el análisis de las entrevistas, a manera de intercambio por su participación.

La entrevista giró en torno a cuatro ejes de abordaje sobre el trabajo. Sin embargo, durante las entrevistas los participantes no pudieron evitar hacer pasajes de lo que acontecía en sus vidas personales, incluso íntimas. Hubo momentos complejos de rememoración, de llanto, en los que se volvía necesario recordar la confidencialidad, el resguardo de sus nombres, etc. Sin embargo, las entrevistas siempre continuaron, brindando un espacio de escucha e incluso de contención emocional en algunos momentos. Los participantes compartieron cuanto consideraron importante y nunca se solicitó hablar de temas fuera de los planteados inicialmente.

#### **4.9. Últimas consideraciones**

A continuación, se describen algunas especificaciones de índole técnica que determinaron el desarrollo del análisis de las entrevistas:

- El audio de cada una de las sesiones de entrevista fue grabado, de modo que pudiera recopilarse la información para su posterior transcripción y análisis.
- Para la transcripción y posterior codificación y categorización de la información recabada de las entrevistas no se empleó un *software* específico, sino que se realizó manualmente.
- Esta investigación se trabajó con siete participantes que concluyeron las cuatro sesiones de entrevista; sin embargo, se incluyeron fragmentos de los relatos de dos participantes (María y Sofía) que sólo pudieron participar

en una sesión de entrevista, pero firmaron al inicio el consentimiento informado para el uso de su información.

- Si bien la psicodinámica del trabajo es el marco interpretativo de esta investigación, el dispositivo que emplea suele aplicarse en dos vías: la clínica del trabajo (de manera individual) o las intervenciones grupales en espacios de trabajo precisos. El dispositivo empleado para esta investigación fue la entrevista individual, que, si bien no corresponde a un dispositivo clínico, sí se centra en una escucha clínica.



## **CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS**

*La inercia es la realidad... Definitivamente, todos, con nuestra indignación y nuestras dudas, nuestro desánimo y nuestras ansiedades, somos referidos a la soledad. Inercia ante la injusticia y soledad en la impotencia para actuar, tales son los males de nuestros contemporáneos.<sup>51</sup>*

Christophe Dejours

### **5.1. Desde la implicación**

Los trabajadores ejecutivos, los altos gerentes, subdirectores y directores de empresas, presidentes de consejos administrativos y CEO integran la población menos estudiada, al menos desde las perspectivas teóricas sobre el trabajo. ¿Las razones? Por un lado, la innegable dificultad que implica el acceso a esta población. Como señalan Taylor y Bogdan (2013):

Puesto que es menos probable que los grupos poderosos de nuestra sociedad autoricen el acceso a los investigadores, la investigación en ciencias sociales suele concentrarse entre los que no tienen poder. Contamos con muchos más estudios sobre trabajadores que sobre gerentes de corporaciones (p. 47).

---

<sup>51</sup>."L'inertie est la réalité... En définitive chacun, avec ses indignations et ses doutes, ses découragements et ses angoisses, est renvoyé à la solitude. Inertie face à l'injustice et solitude dans l'impuissance à agir, tels sont les maux dont souffrent nos contemporains".



Por supuesto, acercarse a la población que desempeña labores directivas dentro de las empresas requiere de estrategias distintas, pero principalmente de vínculos que permitan el acceso a ésta.

Por otro lado, son también los investigadores los que suelen centrarse en otras poblaciones (mayormente obreros y trabajadores manuales, aunque en los últimos años también se han ocupado del trabajo creativo), ya que parecen ser los trabajadores de mayor jerarquía los que cuentan con las mejores condiciones de trabajo (horarios menos controlados, espacios de trabajo más seguros y confortables, e incluso, en términos de la ergonomía mucho más amigables, así como mejores sueldos y prestaciones). Si bien todo esto es cierto, tener mejores condiciones de trabajo no significa necesariamente estar en una situación favorable. Se ha visto que las condiciones en que trabajan las personas tienen efectos; sin embargo, no son sólo dichas condiciones las que están en juego, sino también las formas de organización del trabajo (la división técnica del trabajo, la prescripción de tareas, las relaciones en la producción, la gestión), es decir, los modelos de dominación (Dejours, 2019).

Por ello, la presente investigación se centra en esta población de difícil acceso, presentándose con ello varias dificultades. La posibilidad de entrevistar a esta población surge de una experiencia laboral, en la que la investigadora trabajó con personas que ocupaban cargos diversos dentro de empresas nacionales y trasnacionales en la Ciudad de México, desde mandos medios y directivos hasta el personal de más baja jerarquía. La experiencia adquirida en estos espacios desde una posición externa, pero con actividades al interior (una especie de posición fronteriza), permitió realizar una incipiente observación participante,<sup>52</sup> de la cual emergieron preguntas en torno al trabajo —y se utiliza la palabra “emerger” porque muchas preguntas ya se encontraban ahí desde antes—. Es,

---

<sup>52</sup> De acuerdo con Taylor y Bogdan (2013) la observación participante es el tipo de investigación que “involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el contexto de los últimos, y durante la cual se recogen datos de manera sistemática y no intrusiva” (p. 31). Si bien no se trataba de una investigación de manera formal, estas observaciones aportaron información relevante para la construcción de esta investigación.

sin duda, la implicación de la investigadora la que ha estado presente en este estudio desde sus inicios.

La elección de la temática misma pasa por el cuerpo, por la trayectoria de vida y por las experiencias (Taracena, 2002), e incluso la novela familiar que un investigador se ha construido a lo largo de su vida es indispensable para pensar los inicios de esta investigación. Trabajar la implicación personal con esta temática ha sido fundamental para realizar el análisis de las entrevistas y por supuesto, desde antes, la construcción del proyecto mismo. En otras palabras, el trabajo de la propia subjetividad permite acercarnos a la posibilidad, siempre huidiza, de una investigación objetiva. No se pretende decir con esto que exista la objetividad plena, ni en lo absoluto una adhesión a una exaltación científicista; sin embargo, sí es importante hacer hincapié en el hecho de que el análisis de la implicación permite no sólo pensar la problemática que se estudia aquí más allá de los propios referentes, sino también escuchar con mucha más apertura a los participantes, y por supuesto, analizar la información con cierta distancia.

Si bien es cierto que el análisis de la implicación es importante, la implicación misma es fundamental para el desarrollo de cualquier investigación. Es decir, la implicación permite una especie de anclaje con la temática que se está estudiando. De alguna forma, un investigador estudia no lo que quiere estudiar, sino lo que está en posibilidad (subjetiva) de estudiar. Las elecciones, aparentemente voluntarias, permiten al investigador dedicarse a la ardua tarea de escudriñar en aquella temática que le interesa, que le llama o que lo ha cautivado. Esta especie de fascinación es la que permite el trabajo... De investigación.

Justamente, de este punto es desde donde parte el análisis de las entrevistas realizadas a lo largo de este estudio. El trabajo requiere siempre de esta implicación para realizarse. De otra forma, ¿cómo seguir cuando el trabajo (de investigación, pero cualquier otro) requiere de tanto esfuerzo, tantos sacrificios, tantas horas de dedicación, de lucha, etc., si no es a partir de esta investidura

libidinal? Pues bien, se ama y en ocasiones se odia el trabajo: eso es lo que permite su continuidad.

## **5.2. Consideraciones generales**

La investigación inició con diez participantes; todos ellos con altos cargos en diversas empresas transnacionales en la Ciudad de México. Sin embargo, quienes finalmente participaron de esta investigación fueron siete ejecutivos, tres mujeres y cuatro hombres, todos entre 35 y 50 años de edad. Es necesario mencionar que los tres participantes restantes no concluyeron las entrevistas debido a sus complicadas agendas; una de las entrevistas no pudo iniciarse y dos quedaron inconclusas. El presente análisis muestra los relatos de los siete participantes cuyas entrevistas finalizaron, aunque se recuperan en este análisis algunos aspectos de los restantes dos participantes.

### **5.2.1. Los primeros contactos**

Sin duda, las narraciones de los participantes son la materia principal con la que se trabaja esta investigación. Aun cuando se escucha con la intermediación de la teoría, la posición de escucha en las entrevistas se planteó desde un inicio como una escucha clínica, lo cual hizo que la teoría quedara en segundo lugar, para permitir que las voces mismas de los participantes fueran las que ocupara el lugar central. Sobre esto, vale recuperar esta postura sobre el enfoque clínico en la investigación:

El enfoque clínico consiste en considerar al sujeto (individuo, grupo o institución) en su singularidad histórica y existencial para aprehenderlo en su totalidad a través de

una relación personal establecida con él. Este enfoque lleva al investigador al examen en profundidad, utilizando los métodos cualitativos que le parecen relevantes, de un caso individual particular (Mucchielli, 1997, p. 25).<sup>53</sup>

La importancia de describir los primeros contactos se basa en el hecho de que, desde esas primeras llamadas, mensajes, correos electrónicos, etc., se observaron interesantes reacciones que permiten analizar la forma en que se vive el trabajo, pero especialmente las formas en que las personas se relacionan con su trabajo.

Este es el caso de una directora de Recursos Humanos, que tras la invitación a participar del estudio, respondió que estaría gustosa de participar; sin embargo, no estaba en posibilidad de hablar sobre su trabajo, ya que había firmado un acuerdo de confidencialidad con la empresa al ser nombrada como directora. Se le insistió en el hecho de que únicamente se abordarían sus vivencias y su experiencia personal y profesional, pero ella continuó con el argumento del acuerdo de confidencialidad. ¿Qué significa un acuerdo de confidencialidad para un alto ejecutivo? ¿Qué es lo que se jura no decir? ¿Se teme a hablar de algo en particular? ¿El temor podría mostrar cierta complicidad entre los trabajadores y las prácticas de la empresa? ¿Qué pacto de silencio es éste, en realidad? Es claro que el temor no es a ser descubiertos por la empresa, ya que eso sería muy poco probable en el caso de una investigación académica. Tal vez sea sólo una negativa a hablar, a poner en palabras una actividad que es tan importante, incluso subjetivamente importante para las personas, como lo es su trabajo.

Hubo, en cambio, quienes al momento de recibir la invitación aceptaron automáticamente. Incluso, uno de los participantes dijo que le era importante hablar de su vida profesional. Sin embargo, es necesario mencionar que todos

---

<sup>53</sup> “La démarche clinique consiste à considérer le sujet (individu, groupe ou institution) dans sa singularité historique et existentielle pour l’appréhender dans sa totalité à travers une relation personnelle nouée avec lui. Cette démarche mène le chercheur à l’examen approfondi, à l’aide des méthodes qualitatives qui lui paraissent pertinent, d’un cas individuel en situation.”

los entrevistados se mostraron animados a participar. Es probable que la aceptación de muchos tuviera que ver con el reconocimiento: ser invitado a participar en una serie de entrevistas, aun cuando se trata de un trabajo académico, es también ser reconocido en su campo y en su trabajo, como personas a quienes es importante escuchar.

Llama la atención el caso de una de las entrevistadas, quien se mostró entusiasmada de participar, pero también un tanto resistente a participar ella sola, así que le pidió a la gerente de la misma área (subalterna y amiga, con quien ha compartido espacios durante una buena parte de su trayectoria profesional) que participara con ella. Incluso, en un primer momento pidió que fueran entrevistadas juntas.

Después de varias llamadas para acordar tiempos y explicar el dispositivo del trabajo de investigación, ambas mujeres aceptaron participar separadas; sin embargo, insistieron en que las entrevistas debían hacerse en su espacio de trabajo. Aunque se les propusieron otras opciones de espacios para evitar interrupciones, parecía que les era inconcebible hablar de trabajo fuera del espacio laboral. Resalta el hecho de que para ellas era importante que las entrevistas se realizaran dentro de la oficina, ya que los horarios de trabajo en ocasiones pueden extenderse hasta muy entrada la noche, e incluso la madrugada. Al final, las entrevistas transcurrieron en una sala de juntas de la empresa y las citas se aplazaban constantemente debido a sus tiempos de trabajo.

Otro de los participantes de inmediato aceptó la invitación y, agenda en mano, estructuró de manera precisa los días y duración de las entrevistas. ¡No había tiempo que perder! Sólo hasta el momento de la entrevista fue que sus tiempos comenzaron a pausarse, y es que poner en palabras la propia historia permite darse el tiempo que la inercia de nuestra época no permite dar. Hablar, narrar, es posibilidad de pensamiento y reflexión. Tal vez ésta sea también una de las razones del rechazo de la directora de la que se hablaba anteriormente. Esto se retomará más adelante.

En casi todos los casos, la concertación de las citas para entrevista fue compleja, debido a la limitación de los tiempos de que disponen los participantes. Hubo cambios repentinos de fechas y horarios, cancelaciones, dificultad para volver a agendar, entre otras situaciones. En la mitad de los casos, las entrevistas se realizaron en el lugar de trabajo (a petición de los entrevistados); las demás, en cafés y restaurantes en diferentes puntos de la Ciudad de México.

### **5.3. La palabra y sus efectos**

Tanto las negativas como la aceptación de participar en esta investigación permiten hacer algunas anotaciones preliminares. La primera de ellas es la importancia de poner en palabras lo que se vive en el trabajo, tanto en el caso de quienes aceptaron como de quienes rechazaron participar. Y es que es posible afirmar que para ellos era de suma relevancia hablar (o callar) sus vivencias en el trabajo; narrar sus experiencias, su vivencia cotidiana del trabajo. La palabra adquiere un enorme valor cuando hay un otro capaz de escucharla con hospitalidad.

Para los participantes de esta investigación fue relevante, desde el inicio, encontrar un espacio de construcción de sus vivencias, especialmente cuando aquellos donde la palabra, la narración y el diálogo con los otros se han reducido de manera importante, sobre todo en el mundo laboral y gracias a las actuales formas *manageriales* de organización del trabajo (Dejours, 2013), que están cada vez más presentes en nuestra sociedad.

Más adelante, se recuperarán algunas expresiones de la mayor parte de los participantes, cuando al final de cada entrevista expresan su sorpresa por haber narrado lo que narraron y por la forma en que lo hicieron. Algunos desde muy pronto fueron sorprendidos por su propia palabra, como si ésta se les hubiera ocultado desde hace tiempo. Y es que la inercia del día a día, de los llamados

“bomberazos” en la empresa<sup>54</sup> —que los atrapan en la velocidad del acto y en la ausencia de la palabra y el pensamiento—, ha robado la posibilidad de detenerse y voltear a ver la propia historia y reconocerse en ella. ¿Se darán cuenta de esto? Parece que no, hasta que la palabra los sorprende. ¿Son responsables de su situación si no son conscientes de lo que les está aconteciendo? La respuesta inicial es que sí.

Dejours (2020) ha insistido constantemente en la importancia que adquieren los espacios de deliberación dentro de los lugares de trabajo. Éstos son espacios de encuentro, de análisis, de escucha, de intercambio, de ruptura y de palabra, a través de los cuales su vivencia del trabajo toma forma, incluso política. El autor ha nombrado constantemente la importancia de estos espacios y el deterioro que provoca en los trabajadores no contar con esta posibilidad de deliberación en común. Aunque la presente investigación se dio únicamente a través de entrevistas, el solo hecho de apalabrar la experiencia ya implicaba una posibilidad de análisis, de reflexión y de detenimiento sobre la experiencia de trabajo.

En su libro *Cartas Luteranas*, Pier Paolo Pasolini se detiene sobre la cuestión de la responsabilidad y de la posición ética que se tiene frente a la historia. Aun cuando es otro contexto desde el cual parte, puede pensarse la responsabilidad y el papel que ocupan los trabajadores en nuestros tiempos frente las actuales formas de organización del trabajo:

La culpa de los padres, por tanto, no es sólo la violencia del poder, no es sólo el fascismo. Pues es también, en primer lugar: la eliminación de la consciencia, por nuestra parte, por parte de los antifascistas, del viejo fascismo; el habernos liberado cómodamente de nuestra profunda intimidación (Panella) con él (el haber considerado a los fascistas “nuestros hermanos estúpidos”, como dice una frase de Sforza recordada por Fortini); en segundo lugar, y sobre todo, es la aceptación —tanto más

---

<sup>54</sup> Situaciones urgentes por solucionar o, en ocasiones, ocurrencias de último momento, regularmente por parte de un jefe.

culpable cuanto más inconsciente— de la violencia degradante y de los auténticos e inmensos genocidios del nuevo fascismo (Pasolini, 1997, p. 15).

Se vuelve, pues, importante que el trabajador sea también responsable de aquello que vive en el espacio de trabajo, de modo que pueda tomar posición frente a lo que le acontece e, incluso, crear otro tipo de lazos con compañeros, que le permitan, en palabras de Dejours (2019), no ser ciegos frente a la injusticia social, no banalizar el mal en el trabajo. En este sentido, la palabra, la narración, ese dar cuenta de la trayectoria profesional —que es también trayectoria de vida— hace las veces de posibilitador de esa responsabilidad, de esa consciencia que permea sus formas de ser y hacer en el mundo del trabajo y, quizá, dé posibilidad de un mejor futuro para las siguientes generaciones de trabajadores: “Se ha tratado de dar a esta pregunta una respuesta que no se basa en el análisis del totalitarismo ni del nazismo, sino en el del neoliberalismo. También éste genera injusticia y sufrimiento” (Dejours, 2009, p. 182).

La segunda anotación preliminar se refiere al tiempo que ocupa el trabajo en la vida de los participantes. Se sabe que el trabajo ocupa una gran parte de la vida de las personas; sin embargo, este tiempo parece ser mucho mayor y mucho más complicado para los trabajadores de empresas mexicanas que para los de empresas extranjeras. Existe mayor flexibilidad y mayor libertad en el uso del tiempo para los ejecutivos de empresas extranjeras, a diferencia de la que hay para los ejecutivos de empresas nacionales, quienes en repetidas ocasiones hablan de las jornadas extenuantes o las juntas interminables fuera de los horarios de trabajo. Esto es un primer indicador del incumplimiento de las especificaciones en cuanto a horarios y tareas que se firman en los contratos de trabajo, en el caso de las empresas mexicanas. Esta situación no es menor y no remite sólo a la transgresión de los contratos, sino también al ámbito de lo político.

Parece que el trabajador firma un contrato con la empresa, sabiendo que éste no se cumplirá. Los trabajadores de grandes empresas mexicanas llevan a cabo,



aún sin quererlo o bien sin darse cuenta, una complicidad con estas prácticas — lo que desde las perspectivas de Dejours (2019) y de La Boétie podría observarse como la necesaria servidumbre voluntaria en el trabajo, que, a pesar de todo, tiene sus límites—. Debido a lo anterior, al momento de acordar tiempos para realizar las entrevistas, fue mucho más complicado pactar tiempos para aquellos participantes que trabajan en empresas nacionales que los que trabajan en empresas extranjeras.

A lo anterior se suman las muy particulares formas en que las personas se relacionan con el trabajo. La posición subjetiva que ocupan frente al trabajo, su trabajo, parece ser fundamental para pensar sobre el tiempo que dedican y no sólo sobre los tiempos establecidos por la empresa, independientemente de que se respeten o no. Es decir, el tiempo que se dedica al trabajo funciona entre las prácticas propias de cada empresa y la apropiación subjetiva de la labor por parte del trabajador.

#### **5.4. El trabajo empresarial hoy en día, en la palabra de sus protagonistas**

Para que se aprecie de manera más clara el presente análisis, se ha hecho un movimiento en el orden de las categorías. En específico, se ha decidido comenzar por lo que implica el trabajo empresarial ejecutivo en nuestros tiempos desde la perspectiva de los participantes.

La posibilidad de establecer un panorama general del mundo del trabajo dentro de las empresas desde la palabra de los trabajadores permite contrastar lo que se ha encontrado en la teoría y en las distintas investigaciones. ¿Habría posibilidad de hablar del trabajo empresarial en unicidad? Parece que no, por un lado, por lo que ya se mencionaba con respecto a las diferencias entre empresas, y en específico, la diferencia entre las empresas mexicanas y las extranjeras; pero también porque parece que la percepción que se tiene del trabajo

empresarial depende en gran medida del vínculo subjetivo que los participantes tienen con su trabajo, el cual está cruzado por su historia de vida. Es muy interesante notar que los puestos directivos parecen atender, con fundamento en la realidad o no, a una solicitud institucional de mano dura; sin embargo, las personas, atravesadas por su historia, encuentran formas muy diversas para hacerle frente a esta demanda si entra en conflicto con lo que ellos consideran correcto.

En este apartado podrá conocerse un poco más sobre lo que se demanda a un directivo en el mundo empresarial hoy en día, pero también sobre las formas en que los ejecutivos contrarrestan el efecto de lo que la psicodinámica del trabajo denomina como sufrimiento ético, el cual surge del choque entre lo que se demanda hacer en el trabajo y la ética del trabajador.

#### **5.4.1. La sumisión y la mano dura**

Desde el inicio se ha dicho que el interés de una gran parte de las investigaciones en torno al trabajo se ha centrado en el trabajo manual y en el trabajo obrero. Son mucho menos los estudios que se han enfocado en el trabajo cognitivo y en los ejecutivos dentro de las empresas desde la perspectiva que aquí se presenta. Esto implica que la investigación se desarrolle por un camino menos conocido y que sea necesario abrir espacios para visualizar y comprender las situaciones específicas de este tipo de trabajo y de este tipo de trabajadores.

Por lo anterior, es importante enmarcar las circunstancias en que se da el trabajo empresarial, mayormente cognitivo, a diferencia del trabajo obrero, ya que los trabajadores cognitivos son los que, por la posición que ocupan, juegan un papel fundamental en el funcionamiento de las estrategias de poder dentro de las organizaciones. Sin embargo, como se observará más adelante, el uso que se hace de estas estrategias de poder depende no sólo de lo que demanda la empresa al empleado y los requerimientos específicos que se hacen a quienes

ocupan estos puestos, sino también de las consideraciones subjetivas de los trabajadores, estas últimas enmarcadas por su historia de vida.

Coincidentemente, todos los entrevistados, a pesar de venir de circunstancias completamente distintas, han realizado un trayecto por diferentes puestos de mucha menor jerarquía para acceder a sus actuales puestos ejecutivos. Parece ser justamente esta trayectoria la que determina las maneras de ser y hacer en el trabajo, es decir, que el haber atravesado por puestos diversos no sólo les ha permitido conocer lo que hacen sus ahora subalternos (esto contrasta con la queja frecuente en el mundo del trabajo de que las “cabezas” de las áreas dentro de las empresas no saben hacer lo que sus subalternos hacen), sino también lo que implica el trabajo de la gente que dirigen. Para mostrar de mejor forma estas trayectorias de ascenso profesional, a continuación, se describen algunas características de los entrevistados:

Layla es una ingeniera de 36 años de edad, soltera y sin hijos. Es la primera mujer gerente del área de Estructuras de una importante empresa constructora. Lleva alrededor de dos años en este cargo; sin embargo, ha trabajado en esta empresa prácticamente durante toda su trayectoria profesional (10 años), después de que terminó su maestría.

Maribel es una actuario de 41 años de edad, que está casada y tiene un hijo adoptivo pequeño. Es directora del área de Recursos Humanos de una empresa inmobiliaria. Inició su trayectoria laboral haciendo su servicio social en una empresa financiera, perteneciente al mismo grupo empresarial.

Luna es una abogada de 43 años de edad, que está casada y no tiene hijos. Es gerente de Recursos Humanos de una empresa inmobiliaria. Inició su carrera muy joven en el mismo grupo empresarial, aunque con intereses iniciales muy diferentes a lo que actualmente realiza, por lo que pasó por diversas áreas legales hasta llegar a su actual posición.

Augusto es un mercadólogo de 35 años, que está casado y no tiene hijos. Es director comercial de una empresa norteamericana de *stock* de imágenes. Su área profesional ha sido siempre la de ventas y lleva cerca de dos años en su

actual posición. Inició su trayectoria profesional como vendedor de espacios publicitarios dentro de diversos periódicos.

Omar es un actuario de 48 años de edad, que está divorciado y tiene dos hijos adolescentes. Es gerente comercial de una empresa de seguros. Ha trabajado alrededor de 26 años en esta empresa, en la que inició su trayectoria laboral. Su padre y su abuelo fueron también trabajadores dentro del mismo predio donde se encuentra la empresa (aunque ellos fueron obreros), cuando en este espacio había una fábrica de papel.

Gerardo es un contador de 47 años de edad; está divorciado y es padre de una hija de 20 años. Tomó la decisión de dejar la subdirección del área de Sucursales Bancarias de un grupo financiero, y comenzó un negocio propio en asociación con un excompañero de la misma empresa. Inició su trabajo en esta empresa financiera siendo muy joven, en el área de tesorería, y ascendió poco a poco a distintas posiciones, hasta llegar a una subdirección.<sup>55</sup>

Luis Fernando es un contador de 60 años de edad; está casado y es padre de tres hijos adultos. Trabaja desde hace dos décadas como gerente general del área financiera de una empresa textil. Su trayectoria laboral se ha dado mayormente en empresas transnacionales, aunque pasó por empresas más pequeñas en su juventud. Ha ascendido laboralmente en su paso por estas empresas.

Como se ha dicho, cada uno de ellos hizo trayectoria por la o las empresas en las que han estado, y todas las trayectorias se caracterizan por el ascenso: comenzaron como becarios, practicantes, analistas, capturistas, vendedores en un inicio, para poco a poco ocupar puestos de mayor jerarquía. Este nada sencillo dato parece ser significativo en el momento en que cada uno de ellos toma decisiones con las personas que dirigen. Se ha comentado previamente que los puestos que ocupan los participantes de esta investigación son clave para poner

---

<sup>55</sup> Es importante mencionar que se decidió trabajar con este participante, ya que a pesar de no cumplir a cabalidad las características que solicita el estudio, se hizo el contacto con él antes de su decisión de dejar su trabajo. Además, se considera que su experiencia es sumamente enriquecedora para el estudio.

en marcha estrategias de poder. Ellos dirigen grupos de personas, y las decisiones que toman con su personal parten no sólo desde lo requerido por la empresa, sino también desde sus experiencias y trayectorias de ascenso.

Gerardo narra de manera muy evidente esto cuando afirma que, a pesar de que los horarios en la empresa estaban marcados de las ocho de la mañana a cinco de la tarde, nadie podía salir antes de las siete u ocho de la noche sin ser visto como poco comprometido con la empresa. Sin embargo, para él, “todos tenemos una vida más importante afuera del trabajo. O sea, la vida de afuera es mucho más importante que la de aquí”, y él, como jefe también hacía sentir esto a sus subalternos. Él mismo se vio criticado en múltiples ocasiones por ser subdirector y salir a las siete de la noche: “y con mi gente yo era así, sales a las 6:00, si te quieres ir a las 6:01, vete, me parece bien”.

Es no sólo la vivencia previa de haber estado en puestos similares, sino también la manera en que Gerardo se piensa a sí mismo, con una vida fuera del trabajo, la que permite que él actúe distinto a las prácticas convencionales de la empresa. Para él era importante estar con su hija, acompañarla en sus clases de natación y actividades de todo tipo, lo cual hacía que pudiera ver también por sus empleados y considerar sus tiempos personales.

Hay que resaltar que Gerardo, a pesar de esta posición que podríamos denominar como crítica, concede siempre alrededor de dos horas extra a su tiempo contratado. Gerardo se expone al señalamiento de la mirada colectiva como una persona poco comprometida por salir “temprano”; sin embargo, el momento en el que sale de la empresa suele ser por lo menos dos horas posteriores a su salida formal ¿Por qué Gerardo concede este tiempo? En efecto, los horarios no se cumplen nunca tal como están contemplados en el contrato de trabajo, pero los trabajadores con personal a su cargo, al no estar de acuerdo con estas prácticas, llevan a cabo una especie de negociación consigo mismos, que les permite cumplir con lo solicitado por las instituciones y a la vez dar posibilidad de salida a su propia posición.

Maribel, por otro lado, inició muy joven en la empresa en que trabaja y esto, además de las experiencias que tuvo en cada una de las áreas en las que trabajó, ha marcado también su manera de ser en la actualidad como jefa: “Tengo 17 años trabajando en el Grupo. Inicé haciendo mi servicio social y ahí conozco al subdirector del área y me invita a que me integre al conmutador. Me encargaba de la recepción y algunas otras cosas administrativas del área. Mi sueldo muy chiquito, pero yo feliz porque ya estaba contratada”. Para Maribel, haber empezado *desde cero* le ayudó a conocer cómo se hace el trabajo más pesado y lo que implica para la gente, así que siempre es cordial con sus trabajadores, pero siempre muy exigente —“como lo fueron conmigo, eso fue una gran escuela para mí”—.

Es interesante observar que, al igual que Gerardo, Maribel tuvo una ascendente trayectoria profesional antes de tomar posición como jefa. Ambos, Maribel y Gerardo se exigen mucho más a sí mismos que a sus subalternos, como si de alguna forma ellos pudieran recibir un poco de la carga que se les demanda que coloquen sobre su equipo de trabajo.

Gerardo afirma: “Hasta cierto punto, te tienes que volver un *cabrón*. Yo con mi forma de ser, se me dificulta, pero tienes que encontrar el medio porque si no *te comen*. Yo creo que en mi caso ser confiable fue lo que me funcionó. Al final, es más la formación personal, que la formación académica. Es un tema más de visión, trabajo, disciplina, de confianza”. Gerardo resuelve el conflicto de la demanda de ser un subdirector y ser, en sus palabras, “un *cabrón*”, encontrando una otra forma para que no “se lo coman”, que es la confianza, la visión y la disciplina.

¿Qué es lo que verdaderamente implica ser “un *cabrón*”? ¿Qué es y cómo se logra que “no te coman” en el mundo empresarial de hoy en día? Por supuesto, el relato de Gerardo nos deja ver cómo las demandas de la empresa a un alto ejecutivo no pueden cumplirse, sino a través de una imagen precisa, la de alguien sin escrúpulos que lleva a cabo aquello que se necesita sin miramientos, pero

Gerardo prefiere lograr los cometidos a través de la “confianza”, y esta palabra parece brindarle cierta paz.

En el relato de Maribel, esto se deja ver, pero con palabras mucho más sutiles. Con ella fueron muy “exigentes”, pero ella es comprensiva con sus subalternos; prefiere, en cambio, ser exigente con ella misma, y a esto ella lo nombra como “una gran escuela”. Se vuelve interesante pensar en las formas en que cada participante lidia con los que se le demanda en el trabajo. Ser/tener un cargo alto requiere de hacer adecuaciones importantes todo el tiempo, de modo que se concilien las demandas de la empresa con lo que cada uno considera correcto, que va de la obediencia absoluta hasta la construcción de caminos que les permiten lidiar con lo que se les demanda, o bien justificar, en ocasiones de maneras bastante peculiares, dichas demandas o su actuar mismo. En otros casos, se deja de ser un *cabrón* con los otros para serlo consigo mismo. Dejours (2016) explica cómo las formas defensivas de los trabajadores son posteriormente utilizadas, capitalizadas por las empresas, y parece que aquí se juega también algo del orden del sufrimiento ético. Se regresará de manera amplia a este punto más adelante.

Esto es lo que sucede en el caso de Maribel, quien narra la experiencia de haber trabajado con un jefe sumamente violento, que se expresaba con gritos, portazos al punto de romper las puertas, manotazos, insultos, etc.; un jefe que ella aprecia a pesar de todo y que nombra como su guía y su mentor. Este jefe, el director general de la empresa, se vuelve importante para la trayectoria profesional de Maribel. Pero vale la pena destacar en este momento lo que Maribel nombra como un cambio muy importante en él: “En ese tiempo mi jefe tuvo un hijo que tenía apnea del sueño, y estuvo hospitalizado después de unos días de nacido. Esa experiencia lo cambió por completo, después de casi perder a su hijo se sensibilizó en el sentido de que ya no era todo trabajo, se daba cuenta que teníamos familia y pasaba y nos decía: ya, vámonos, qué les falta, ya mañana lo hacen”. Este cambio en su jefe parece que fue una posibilidad de acercarse a la vivencia de sus empleados, a partir de su experiencia personal. Cuando era soltero y no tenía hijos, no percibía las necesidades de los

empleados, pero es hasta que tiene una vivencia complicada, logra medianamente ver al otro viéndose a sí mismo. ¿Es realmente un cambio, una consciencia de las necesidades de sus trabajadores, o sólo un espejismo donde él se ve a sí mismo nuevamente a través de ellos? Por supuesto, el jefe de Maribel no fue parte de esta investigación; sin embargo, es una pregunta que resulta interesante para los objetivos de la investigación. Por la descripción que hace Maribel, este director general funciona muy bien para los propósitos y demandas de la empresa.

Esta misma exigencia de ser una autoridad fuerte, sin escrúpulos, etc., se deja ver en el discurso de Layla. Ella afirma que le es cuestionado su lugar como gerente por no cumplir con las características físicas y de carácter estereotipadas en su ámbito: “Y es que, si no tienes *cuerpo de luchadora* no te mereces estar ahí, y si no eres una *hija de la chingada* con todo mundo, tampoco. Si no hablas como pirata, ¿por qué estás ahí?” Para el caso de las mujeres ejecutivas, no son solamente las cuestiones de género las que están implicadas en cómo ser en el trabajo (cómo debe ser un ingeniero en esa posición), sino principalmente la violencia, principalmente en la capacidad de sostener una imagen de jefe canalla. Se verá más adelante cómo Layla hace uso de diversas estrategias para cumplir, pero también para hacerse un lugar en la empresa como ella lo decide.

Por el contrario, Luis Fernando parece no poder cumplir con este lugar canalla que se le pide ocupar: “Yo sé que no he llegado más alto en la empresa por mi forma de ser. Me lo dijo alguna vez el que fue presidente de la compañía hace varios años cuando no me eligieron para un ascenso: «Luis Fernando, tú sabes mucho, pero no podrás llegar más lejos en la empresa si sigues así, tienes que mostrar más pantalones». Pero yo no soy autoritario, yo soy un hombre que dialoga, que busca conciliar; no me gustan las peleas y los disgustos. No es que tenga pocos pantalones, sólo no me gustan las injusticias.”

¿Qué le demanda la empresa a Luis Fernando cuando habla de mostrar “más pantalones”? Esto, que coincide con “ser un cabrón” o una “hija de la chingada” en palabras de los otros participantes, parece ser una posición de obediencia sin



escrúpulos y sin cuestionamiento, que algunos como Luis Fernando no están dispuestos a ocupar, y el costo por ello es alto: un límite al movimiento ascendente dentro de la empresa, pero también un señalamiento hacia su hombría y su capacidad como responsable de un área.

Es posible que no sea sólo el conocimiento y el dominio de un área en particular lo que hace que en una empresa se decidan los ascensos, sino también una cierta postura por parte de los altos ejecutivos: esa cierta obediencia que no da espacio al cuestionamiento ni a la consideración del otro. Étienne de la Boétie lo denomina la servidumbre voluntaria: “aprender a tragar y no encontrar amargo el veneno de la servidumbre” (La Boétie, 2007, p. 23).

Esa servidumbre, o como la nombrará Gros, la *sobreobediencia*, no se muestra necesariamente en todos los participantes. Algunos de ellos, como Gerardo, Omar, Augusto o Layla ponen en juego una obediencia mínima, en palabras de Gros (2019), que les permite, siguiendo a La Boétie, intentar ser libres: “una manera de desobedecer sería una obediencia mínima: una obediencia calculada al milímetro, una obediencia que se esforzara continuamente por reducirse, por hacerse lo más pequeña posible, una obediencia que eliminara sistemáticamente ese concepto de diligencia estúpida” (p. 50).

Como se ha dicho, es también la trayectoria profesional y las características personales, así como las convicciones de los participantes, las que se juegan en la manera de pensar el trabajo y trabajar. Augusto recordaba durante una de las sesiones de entrevista, sus inicios profesionales: “Desde que yo empecé a trabajar me he dedicado siempre a lo mismo, a ventas: ventas de publicidad y ventas de contenido para publicidad. Básicamente, lo que he hecho todo el tiempo y lo que hago ahora... Yo así viví cinco o seis años de mi vida: de venta pura y dura, de *tacón raspado*, de que mis zapatos ya no podían más porque caminaba tanto, más allá de que me subiera al auto, andaba todo el tiempo en la calle”. Esta experiencia previa seguramente también forja su manera de pensar el trabajo hoy en día.

Más adelante él mismo afirma: “y yo, personalmente, no trabajaría en un lugar donde no tenga espacio, no tenga tiempo para salir para darme unos días, etc., que son ventajas que algunas personas tienen por su tipo de trabajo, o por la posición, o lo que sea, pero yo trato acá en la oficina de que para todos sea igual, que todos tengamos el mismo derecho, las mismas vacaciones, seas el director o la chica que hace la limpieza. Yo creo que todos debemos tener el mismo derecho y que todos ganemos proporcionalmente lo que debemos ganar, pero si todos tenemos 30 días de aguinaldo, todos parejos, tenemos una caja de ahorro de tanto, todos parejo, obvio con sus proporciones, pero las proporciones iguales para todos”. Augusto busca esta igualdad de condiciones dentro de la oficina y la posición que ocupa, las características de la empresa, pero también su pasaje por puestos de menor jerarquía y las condiciones desiguales e injustas a lo largo de su trayectoria profesional es lo que lo invitan a efectuar cambios para que esto suceda.

Augusto encuentra muy injusto que sólo él como director comercial de la empresa tenga derecho a trabajar desde casa las últimas semanas del mes de diciembre, así que crea y propone toda una estrategia para que sus subalternos trabajen también desde casa: “A mí me llegó esa idea de cumplir el 100% de objetivos en la primera semana de diciembre, para poder negociar trabajar desde casa esas semanas y además llevarte un dinero extra de lo que se venda a partir del 100%, basada en la desigualdad de mis otros trabajos de hace años. Todo era sumamente disparate, sumamente desigual. Y la jefa se va de vacaciones desde el 1º de diciembre. ¿Por qué? Porque es la jefa. Ok, pero ojo, ella gana lo que gana por mi trabajo, porque ella no sabe hacer lo que hago yo. Y de ahí salió, de la desigualdad de mis trabajos anteriores. Entiendo que es su experiencia, pero de ver lo injusto que es para los demás, que alguien tenga más privilegios sólo por el mero hecho de que es el jefe, por su jerarquía”.

Nuevamente, se encuentran salidas al sufrimiento ético, pero desde una obediencia mínima, cubriendo y rebasando los intereses de la empresa por un lado y, por otro, brindándole a su equipo de trabajo algunas semanas de *home office* durante diciembre y con ello la satisfacción personal y psíquica.

#### 5.4.2. Obediencia, voluntad y vida infantil

En el caso de Maribel, la exigencia autoimpuesta, la sobreobediencia sólo puede detenerse cuando llega un otro a su vida a ponerle límite: “Yo soy muy exigente y muy controladora, les exijo muchísimo a mi equipo. Y claro, no puedo tener el control de todo. Y ahora (después de ser madre) me doy cuenta que aunque me vaya a las ocho, a las nueve, a las doce, el trabajo sigue... Y yo no le exijo a mi equipo que trabaje igual, yo de hecho les pido que se vayan a descansar, yo trabajo mejor sola”. Maribel ya no sale en la madrugada del trabajo, su hijo la espera. Aun cuando sigue imponiéndose horarios bastante prolongados, parece que el límite a esa sumisión sólo pudo darse bajo las condiciones de la maternidad.

No se nombra a Luis Fernando en la aplicación de la mínima obediencia porque parece que eso que le impide ascender y ser considerado para puestos con mayor jerarquía no es del orden de la desobediencia, sino de la forma en que él se posiciona con respecto a su trabajo, y todo esto entrelazado con su historia de vida, en la que muestra una especie de posición sumisa que resulta útil para las actividades de los mandos medios, no así para las decisiones que tienen que llevar a cabo los altos ejecutivos: “Para mí es importante la disciplina. Y en el trabajo se requiere de disciplina, ser puntual, hacer tu trabajo, hacer lo que te piden de manera correcta y puntual. A mí me enseñaron a ser así, yo tuve que trabajar desde chico. Trabajaba en el taller de ebanistería de mi padre y si te quedaba algo mal, te volaba los dientes de un golpe, y no sólo eso, no te bajaba, con perdón de la palabra, de *pentonto*; uno se cuadraba con él”.

Se le reclama a Luis Fernando el no tener suficientes pantalones para un puesto mayor, pero no es que no haga bien su trabajo, él obedece, no quiere ser el “pentonto”, como lo nombraba su padre; su lugar es de obediencia y sumisión, pero no para cometer actos que él considere injustos o que lo descoloquen del lugar sumiso y obediente. En otras palabras, parece que él ocupa el lugar de servicio, nunca de amo.

Al igual que Luis Fernando, en repetidas ocasiones los participantes hacen un recuento de sus vidas infantiles para dar cuenta de su vida profesional. En el caso de Maribel, esto es evidente: “Yo creo que lo exigente me viene de la infancia, de mi papá. Con él era siempre de cumplir: No voy a la escuela hoy, me duele la garganta, pues tómate un *desenfriolito* y vete. Es que es mi cumpleaños, no importa vete a la escuela. Mi mamá llega a los 14 años a la Ciudad de México, mi papá estuvo muchos años en el ejército. Él vendía *hot cakes* en el centro, ahí conoció a mi mamá y la invitó a caminar, pero se pasó 10min de la hora permitida para llegar a casa de la tía con la que vivía y ya no la recibió, así que mi papá se la lleva a su casa y mi abuelita le dio un cuarto y todo, pero mi mamá dice que mi papá no la tocaba, ni nada, pasaron tres meses así. Entonces yo siento que ellos no eran como, el amor de su vida, sino por compromiso, como que tenían que cumplir, por deber”.

Esta narración, aparentemente desconectada de la cuestión laboral, permite pensar las formas en que las historias personales (infantiles) están entrelazadas con las formas de ser en la vida adulta del trabajador. Resulta muy interesante pensar, cómo en el caso de Maribel, la que resiste todo en el trabajo, los horarios más pesados, los maltratos más fuertes, etc., es quien tiene instalado de manera más evidente el sentido de la responsabilidad.

Con un padre militar, que le dio una educación firme, una madre violenta y una historia parental de cumplir con la obligación, a pesar de todo, ¿podía Maribel plantearse algo distinto? Ella, al igual que todos los entrevistados, negocian entre la obediencia y la voluntad, pero parece que, en su caso, la obediencia, la sumisión a las voces de autoridad es lo que más la caracteriza. Acostumbrada a obedecer, a cumplir sin rechistar, con el fuerte sentido del deber, se ve imposibilitada subjetivamente a responder de otra forma.

El caso de Layla es completamente diferente. Una mujer que aun cuando participa de los juegos de poder en la empresa, sobre todo al inicio de su trayectoria laboral, siempre se muestra fuerte y con capacidad para luchar por sus derechos. Su complicidad con esos juegos de poder es pensada y analizada

con antelación: “Durante mi primer año trabajé como *burrito de carga* de medio mundo, es decir, hacer el trabajo pesado que ningún ingeniero quiere hacer, porque es lo más rutinario, lo más aburrido, pero después de año y medio me soltaron y ya otro era el *burrito*. Entré como ingeniera A y hasta que obtuve mi grado de maestra me hicieron jefa de proyecto, esto me costó seis años. Ya por fin, hace dos años me hicieron gerente”.

Este cálculo característico en Layla es el que le ha permitido tener una trayectoria ascendente en el trabajo, ocupar el lugar que tiene no sólo en términos jerárquicos, sino también simbólicos, pues fue la primera mujer con ese puesto en toda la historia de la empresa. De alguna forma, las negociaciones que hace Layla, entre la obediencia y la desobediencia, o en términos de la psicodinámica del trabajo, entre voluntad y resistencia a obedecer, son las que le permiten tomar posición respecto a su propio trabajo y que construya su propio lugar.

Luna, por otro lado, abogada, con una amplia experiencia en las áreas penal, civil, laboral y mercantil, lleva más de quince años trabajando en el grupo empresarial y alrededor de cinco en administración de recursos humanos, aunque previamente estuvo en el área de litigio laboral. Su paso por diferentes puestos y actividades le ha mostrado una manera mucho más completa de ver el trabajo. Ella misma se da cuenta de cómo no son los requerimientos de la empresa los que la hacen permanecer, sino ella misma: “Te absorbe... No, no es que la empresa te absorba, es que tú te haces así. Tú te mimetizas con la empresa. Es que vas viendo que la empresa tiene necesidades y tú te vas involucrando. A veces veo, son las doce, ¿en serio? o son las nueve de la noche y ahí estás... Sí, porque tú quieres que se vaya formalizando, que se vayan cerrando cosas.”

¿Qué hace que los trabajadores no pongan un límite a los tiempos de trabajo? En el caso de Luna parece jugarse un sentido de pertenencia y responsabilidad, que logran el efecto de, como lo nombra Han, autoexplotación por el bien común. Si ella se sacrifica es, en su manera de explicarlo, para lograr que todo funcione en el trabajo. Flocco (como se citó en Close, 2017) habla de la relación entre

dominantes-dominados y se cuestiona por qué los mandos medios se someten fácilmente y no logran percibirla, e indica que más allá de las ganancias económicas y simbólicas implicadas, el deseo de contribuir viene del placer en el trabajo. Sin embargo, “el poder del management actual ejerce un efecto de manipulación en el que el trabajador no tiene más el sentimiento de ser instrumentalizado por la empresa, sino de ser un sujeto que trabaja por su propia cuenta” (Close, 2017, p. 313).

### **5.4.3. La eficiencia**

Las empresas, en todas sus áreas, buscan hacer más eficientes sus procesos. Ésta es una de las tareas a las que otorgan mayor tiempo e impulso, y es justamente un logro muy valorado. Maribel habla de su llegada al área de Recursos Humanos y cómo para ella, como actuaría, acostumbrada a una lógica de trabajo rápida, demandante y seca en el trato, todo le parecía muy lento, demasiado dulce y considerado, así que implementó estrategias para hacer eficiente el proceso de entrevista de las personas que se van de la empresa: “A mí me sobraba tiempo, entonces les pregunté si podía ayudar en algo más, así que me ponen a hacer entrevistas de salida. Ahí me ponía a platicar con la gente y como soy muy floja para escribir, le propuse a la gerente si se podía implementar la entrevista en el sistema, es decir que ellos mismos llenaran en el sistema las respuestas. Me dijo chécalo con sistemas, lo pusimos como objetivo y se logró. Esto estuvo padrísimo porque yo sacaba la estadística de: el 80% su fue por esto, el 20% estas fueron las causas, entonces como la redacción no era mi fuerte, así que yo hacía mi tabla y los demás hacían la parte de verbo”.

Se sabe que las empresas suelen, por un lado, buscar a toda costa que todo el tiempo pagado sea compensado con trabajo efectivo, que no haya pérdida de tiempo y, en ese sentido, por otro lado que los procesos se hagan más eficientes. Esta eficiencia se hace, en ocasiones, a costa de la calidad del trabajo. En este ejemplo, se pone en evidencia la necesidad de hacer más eficientes los procesos

es prioridad, independientemente de lo que implique este proceso y quien lo haga, incluso si esto simplifica y empobrece el proceso mismo, o bien si duplica y triplica el trabajo.

Maribel recuerda: “cuando yo llego ahí, a Vero (su jefa en ese momento) le renuncian cinco actuarios, entonces a fuerza tuve que aprender y hacer muchas funciones, la jefa del área, otra actuaria, se iba dos o tres de la mañana y yo un poco menos tarde, pero a las diez u once de la noche”. Los horarios, como se ha visto, no se respetan, pero sobre todo cuando esta extensión de la jornada de trabajo, permite que se realice todo lo que se requiere.

Todos hacen de todo; la flexibilización no sólo es concerniente a los procesos, sino a las tareas y específicamente a las personas. Luna deja muy en claro que aun cuando pueda haber puestos, tareas y, por supuesto, profesiones bien definidas, la demanda de hacer todo más eficiente, está primero: “Yo creo que todos hacemos más allá de lo que nos toca. Y sí, aquí hacemos de todo, pero por agilizarlo. Entonces a veces no te percatas, pero en estricto sentido no te toca. A veces termino haciendo cuestiones de los contratos individuales porque sé sobre eso, pero no es mi labor”. Parece haber una cierta inercia que lleva a los trabajadores a realizar actividades fuera de lo contemplado porque esa contribución permite que todo sea más ágil, pero también ayuda a percibirse a sí mismo como una persona cuyo trabajo está contribuyendo al éxito de la empresa, esto, por supuesto, es un gran factor generador de placer.

Ahora bien, la cuestión de *eficientar* (en lenguaje empresarial) los procesos están íntimamente ligada con la flexibilización de procesos y por supuesto de las personas y de los puestos mismos. Maribel narra durante las sesiones de entrevista la forma en que ella trabaja siempre con gran esfuerzo y logra a toda costa los objetivos trimestrales de la empresa, lo que la ha llevado a un rápido ascenso en su carrera.

El logro de objetivos vía su esfuerzo, dedicación y compromiso, en ocasiones rayando en el sacrificio, la pusieron en la mira para ocupar un puesto gerencial en una nueva empresa del grupo; sin embargo, ella no cubría los requisitos para

esta nueva posición (especialmente la experiencia en Recursos Humanos). A pesar de eso, se decidió adecuar el perfil del puesto para que ella lo ocupara: “Cuando llegué a esta empresa, yo tenía muchísimo miedo porque yo no sabía nada de Recursos Humanos, yo sabía de los números y las compensaciones, pero sólo eso, pero bajaron el perfil de Recursos Humanos para que saliera más barato, para que fuera un gerente *junior*, alguien a quien *coachear*, y seguir formando, entonces yo quedaba perfecta ahí. Pero me tocó aprender muchísimo”. Al nombrar esto, Maribel parece no percatarse de lo que implicaba el hacer más barato su puesto, lo que implicaba el lugar que le otorgaron a ella misma, y es que se sabía de antemano que ella iba a ser un elemento más barato y de rápido aprendizaje.

Parece que “hacer de todo” se relaciona con la flexibilización y con la apropiación del trabajo y de los discursos de la empresa. Se hace por el bien común, pero se hace porque “todos somos parte de esto”. Esta identificación con el discurso de la empresa y, específicamente, con el discurso del *management*, permite la sumisión, la obediencia y por supuesto, las multitareas.

Luna afirma: “No soy *todóloga*, pero aquí no hay forma de que me vean la cara porque hasta de gestora la llegué a hacer. Por ejemplo, a mi jefe le gustaban los carros muy caros, entonces hoy lo compraba y mañana ya lo quería estrenar, entonces hice muy buenas relaciones en las delegaciones y sacaba el trámite muy ágilmente, así que aquí el requerimiento del cliente es muy alto. Es decir es de hoy para hoy. Y yo les decía a los niños que están conmigo, es de hoy para hoy, ustedes acababan de entrar, llevan aquí tres días, éste es el nivel de exigencia de este grupo, así que o te adaptas o te adaptas”. Un nivel de exigencia que implica incluso buscar atajos para los caprichos de los jefes; los jefes que son considerados, en el lenguaje del *management*, y sus clientes: clientes exigentes, incluso fuera de lo laboral; pero tener satisfecho al cliente es lo primero.

Por supuesto, el uso de tecnologías diversas que hacen más eficientes los procesos, cuando son bien pensados, permiten simplificar algunos procesos que



requerían mucho mayor tiempo por parte de los trabajadores. Augusto afirma: “Hoy nosotros trabajamos con seis sistemas que uso para el mismo fin, y eso me recorta los procesos brutal, desde el *copy-paste* de un sistema al otro, hasta que un sistema me da toda la información de los clientes, de manera local, regional y global... Para mí eso me hace más eficiente en el trabajo, a mí y a los chicos que están usando esos sistemas en el día a día. Nos hace más eficientes, nos da más tiempo de vida y menos tiempo de trabajo. Lo que nos hace ser más efectivos en nuestro trabajo, ganar dinero, ganar más dinero y tener más tiempo propio. Tiempo de vida, paso menos horas en la oficina, y más horas en mi casa, con la familia, con la pareja, con los amigos, pasear al perro, jugando fútbol, etc. Al yo tener esas herramientas, al yo facilitar, porque eso es muy importante, la compañía puede tener todas esas herramientas, pero debe haber alguien que les enseñe a usar estas herramientas, no digo yo, yo me ocupo de facilitar que la persona que lo sabe usar les enseñe a los chicos, para que los chicos tengan esa medida de si yo uso este sistema, lo que yo quería hacer en vez que hacerlo en dos horas, lo haga en 20 minutos. O sea, no es que en vez de trabajar siete u ocho horas, trabajemos cuatro y nos vamos a casa, no. A lo que me refiero es que tenemos más tiempo de vida, no voy a quedar nunca más de tarde, me voy a la hora que tenga que irme y si me quedo es por algo que excede a estos sistemas, por otras cosas”. La empresa a la que pertenece Augusto, como podemos apreciar constantemente en sus relatos, tiene esto muy claro: el uso de las tecnologías de manera precisa para lograr que se lleve a cabo bien el trabajo y que la gente no tenga que extender sus tiempos más allá de lo establecido.

Sin embargo, esto no ocurre de la misma forma en todas las empresas, ya que el uso de estas tecnologías implica una inversión económica importante, que no todas las empresas pueden o desean hacer. Omar, Maribel y Luna dejan ver constantemente en sus relatos, cómo la llamada “austeridad”, parte del discurso que sostienen las empresas a las que pertenecen, impide que se invierta en sistemas que hagan más eficiente su trabajo. Por supuesto, ahí se encuentra el tiempo extra que tienen que dedicar a su trabajo.

Luis Fernando, en cambio, se ve abrumado por la inclusión cada vez mayor de tecnologías en su empresa. Para él no ha significado una ventaja el contar con más sistemas como lo percibe Augusto, por el contrario, le ha sido muy complejo entender cómo se usan y en ocasiones, ha preferido no emplearlas en el día a día de su trabajo: “Para los chavos esto es facilísimo, le entienden a todo, pero yo no comprendo muy bien cómo utilizar los sistemas a mi favor. Cuando empecé como contador yo tenía mi calculadora, mis sábanas de cálculo y todo lo hacíamos a mano. Me decían que yo era el más veloz en los procesos. Es más, yo retaría a cualquiera de los niños de veinte años que están entrando a la empresa a que lo hicieran como yo lo hacía, a mano, te aseguro que no lo lograrían. Pero claro, ahora soy el viejito que no comprende sus sistemas y ya quedo fuera de la jugada cuando ellos son los que no saben lo importante”.

Esta diferencia generacional lo deja, en sus palabras, “fuera de la jugada”, pero ¿de qué jugada estamos hablando aquí? Por supuesto, de la posibilidad de competir —con todo lo lúdico implicado en la “jugada”, siguiendo a Le Lay (2019)— por un mejor puesto, por continuar en la vida laboral. Para Luis Fernando las puertas se cierran frente a esto. Así, no sólo es su “falta de pantalones”, sino también su no comprensión de las tecnologías dentro de su espacio de trabajo, la que lo deja fuera del juego.

Recordemos la visión de Dujarier y Le Lay (2018) respecto a jugar y trabajar y, la relación que encuentran entre ambos y la inteligencia del cuerpo desde la psicodinámica del trabajo. Este jugar y trabajar parece sostener una serie de factores puestos en lo psíquico y en lo social:

Trabajar y jugar constituyen, de la misma manera, un compromiso con la inteligencia del cuerpo. La cooperación, el reconocimiento y la confianza los estimulan. En ambos casos, jugar con las reglas incluye “hacer trampa” (Dejours, 1980) e incluso “fraude” (Rolo, 2015), lo que a su vez contribuye a la producción de regulaciones sociales. Por lo tanto, trabajar y jugar son acciones igualmente serias, en las que el sentido, la

construcción de la salud y las reglas para vivir juntos se "trabajan" y "ponen en juego" dinámicamente (p. 14).<sup>56</sup>

Luis Fernando queda, entonces, fuera del juego. Es importante mencionar aquí que meses después de terminadas las entrevistas, Luis Fernando se puso en contacto para comentar que se le había forzado a dejar la empresa; lo obligaron a jubilarse antes de tiempo. Ya no se pudo mantener contacto con él; sin embargo, este "seguir en la jugada", "saber jugar" o "quedar fuera de la jugada", tiene que ver con saber trabajar, jugando a lo que se pide, con la seriedad de las reglas del juego empresarial. De otra forma, como lo nombró Gerardo, "te comen vivo".

En este mismo sentido, Luna sabe cómo seguir las reglas del juego de la empresa, hay que cumplir pase lo que pase: "En materia laboral, tú tienes como empresa que demostrar que todo lo que dice el empleado es falso y él no tiene obligación de probar nada, entonces imagínate, la carga de la prueba la tienes tú, o sea que te haga un desglose de cosas falsas y tú tienes que demostrar que no es cierto... por eso tienes que estar preparado a la primera. Es un trabajo que te llevas a casa, por eso te digo que llegaba el domingo y ya tienes agendado una audiencia en Querétaro y de entrada sabes a qué hora te vas a levantar, porque para estar en Querétaro a las nueve en la junta, mínimo tienes que salir de México a las cinco". Es importante hacer notar aquí cómo los participantes hacen propias todas las responsabilidades, todos los fracasos, no tanto así los éxitos. A esto volvemos más adelante.

---

<sup>56</sup> En francés en el original: "Travailler et jouer constituent pareillement un engagement d l'intelligence du corps. La coopération, la reconnaissance et la confiance les aiguillonnant. Dans le deux cas, le jeu avec les règles inclut la "tricherie" (Dejours, 1980), voire la "fraude" (Rolo, 2015), contribuant en retour à une production de régulations sociales. Travailler et jouer sont donc pareillement des actions sérieuses, dans lesquelles sont "travaillés" et "mis en jeu" de manière dynamique le sens, la construction de la santé et les règles du vivre ensemble".

## 5.5. Sentido y significado del trabajo

Trabajar, se ha visto a lo largo del recorrido teórico, implica la coexistencia de dos posiciones en una ambivalencia innegable, que se muestra entre placer y sufrimiento. El sentido, el significado, que cada uno de los participantes le otorga al trabajo no se responde sólo en la pregunta concreta que efectivamente se hizo durante la primera sesión de la entrevista, sino que se presenta una y otra vez en las narraciones de las situaciones más comunes de trabajo. Este sentir sobre el trabajo, entonces, se muestra de formas múltiples y en esta segunda categoría se recuperaron las diversas formas en que los participantes le dan sentido, a veces contradiciéndose, a veces repitiéndose, pero siempre intentando construir su idea de trabajo y su idea de sí mismos.

Recuérdese también que trabajar no únicamente refiere a la actividad que se realiza, a la producción final que emerge del mismo; al salario que se recibe a cambio, o bien a la actividad social de producción. Se hizo un recorrido por distintas visiones y definiciones de trabajo y se dijo desde el inicio que la definición recuperada refiere, desde la psicodinámica del trabajo, a eso que el sujeto añade de sí mismo a lo prescrito para lograr los objetivos que le son asignados. Trabajar implica, desde aquí, los pequeños gestos, el saber-hacer, la implicación del cuerpo, la puesta en marcha de una cierta inteligencia, la capacidad de pensar, reflexionar, interpretar y reaccionar ante lo que debe hacerse para cumplir lo que se demanda; es una especie de poder para inventar, para crear, para resolver en las situaciones cotidianas de trabajo (Dejours, 2013b). A continuación, se verá cómo se juega todo esto en las narraciones de los participantes.

### 5.5.1. De la ambivalencia del trabajo

Frente a la pregunta textual sobre lo que les significa el trabajo, los participantes respondieron de manera muy precisa y acotada. Conforme la narración se extendía, las respuestas fueron mucho más abundantes y dejaban ver líneas que al principio no eran claras: “A veces odiamos el trabajo, a veces lo amamos. Pero lo cierto es que el trabajo te da un suelo donde pisar. Yo siempre me he visto trabajando, creo que soy un hombre de trabajo, aun con todos los problemas que hay, soy por el trabajo, no sé qué haría sin él. Empecé a trabajar desde niño, entonces supongo que no me veo sin trabajar”. Esta respuesta de Luis Fernando resulta contundente. Ser con y por el trabajo; no se trata de una actividad cualquiera, sino esa actividad que brinda un suelo, un sustento en todo sentido. Luis Fernando le otorga un peso con lo que él es, un hombre de trabajo. Se deja claro que hay algo pesado, complejo, pero necesario, que le permite a la persona construirse a sí misma y construir su lugar en el mundo. En cambio, Gerardo habla del trabajo de una forma distinta, poniendo el acento sobre lo económico: “lo que vuelve al trabajo *trabajo* es que haya una retribución. Si no, sería como cualquier otra actividad. Tener una responsabilidad de hacer algo, a cambio de una retribución”. El trabajo es entonces para él una responsabilidad a cumplir a cambio de un pago, pero ciertamente, veremos, es mucho más que eso para él.

Layla, por otro lado, centra el trabajo sobre el tiempo que el trabajo ocupa en su vida y las relaciones que ahí se conforman. Se vuelven importantes para ella estos vínculos, que si bien son en ocasiones hostiles (como en la familia), también son cotidianos y, en este sentido, los más cercanos: “Es mi medio de subsistencia, es mi segunda casa porque paso mucho tiempo ahí, entro a las ocho de la mañana, pero no tengo hora de salida. Sí hay un horario, pero ni siquiera al inicio salía a la hora indicada... A veces es una otra cosa medio hostil. Por ejemplo, la relación con mi jefe es una relación fraternal, donde hay un *jefe* (un papá) hostil, con *carneros* medio hostiles también. Las relaciones no son fáciles, hay que ir sorteando las situaciones, pero uno aprende a sobrellevarlo”.

Para ella es su segundo hogar, un hogar como todos, ambivalente en sentimientos, con su parte agradable y su parte hostil, que hay que aprender a sobrellevar. Una hostilidad, por cierto, que se ubica desde lo masculino.

Luna habla de su percepción del trabajo: “Pues el trabajo tiene que significar, te tiene que gustar. Para mí el trabajo son muchas cosas, es darle el valor a lo que estudié... Por eso creo que debes estar muy consciente de lo que estás haciendo, y te debe gustar lo que estás haciendo. A mí me gusta... O sea, siempre va a haber cosas que no te gustan, yo creo que si no me gustara, ya lo hubiera dejado hace mucho tiempo o ya hubiera buscado en otras áreas que no he podido ejercer. Me gusta, estudio todo el tiempo, sigo estudiando. Aún hay cosas que dudo. El trabajo te dignifica, que seas autosuficiente, que le des valor a esa persona que eres en la sociedad, quizá un grano de arena... Es un tema muy importante, ¡imagínate, el recurso humano!”

La ambivalencia del trabajo es muy evidente en esta narración. El placer por el trabajo está sosteniendo su labor y su esfuerzo; todo eso que es complejo del trabajo se sigue sosteniendo por el placer que brinda la labor misma. Esto permite ver que el trabajo, necesariamente, implica la interacción entre placer y sufrimiento. Pero, ¿de dónde viene este placer, de dónde viene este sufrimiento? Ya veremos que no se trata solamente de un gusto por el trabajo y un malestar derivado de las condiciones de trabajo, sino de los anclajes psíquicos presentes en este placer-sufrimiento.

En esta conocida frase que ocupa, “el trabajo dignifica”, se pueden ver también las lógicas morales sostenidas culturalmente respecto del trabajo. Castel (2009) afirma, siguiendo a Weber, que la importancia del trabajo se ha ligado desde siglos atrás a una cuestión moral, de la utilidad de las personas para la sociedad. Parece que esta visión moral que comparten todos los participantes sigue estando presente y sosteniendo también la continuidad del trabajo mismo. Y sin embargo, este sostén puede también llevar hacia una posición permisiva y de explotación. En este sentido, se ve cómo parece que el trabajo ha cambiado mucho en términos de una mayor libertad y un discurso marcado por la búsqueda

de la felicidad. Sin embargo, Castel (2009) recuerda lo que el planteamiento de la psicodinámica del trabajo permite pensar al respecto:

Bajo la presentación ideológica de un trabajo librado de las viejas restricciones, sigue habiendo un sufrimiento en el trabajo, una condición sufriente en los trabajadores que, incluso si se expresan a través de una sintomatología diferente, todavía caen dentro del marco de lo que solíamos llamar como la “alienación del trabajo”<sup>57</sup> (p. 105).

Omar afirma que “el trabajo es primero... el motor económico, porque al final de cuentas es lo que te da el sustento, y en segundo es la parte profesional, que afortunadamente si en algún momento me despegué al estar en banco de la parte profesional que traigo, que es la actuaría, hoy en día la estoy desarrollando, y la otra parte es, bien o mal... que sí se le agarra cierto aprecio a la compañía, es donde al menos se me ha dado la oportunidad de crecer y sí, de alguna manera, se le tiene aprecio a la compañía.” Al igual que Gerardo, la cuestión económica es parte importante; sin embargo, en su respuesta, Omar vira rápidamente hacia el sentido identificador de la profesión y el aprecio bastante ambivalente hacia el lugar de trabajo, la empresa que le ha permitido crecer y seguir construyéndose. Es interesante, en este sentido, observar cómo aun cuando lo económico es parte fundamental del trabajo, lo que se logra ver en estas breves narraciones son procesos de identificación que llevan a transformaciones importantes en las personas. Ya dice la psicodinámica del trabajo que el trabajo se hace desde la subjetividad y la subjetividad misma se transforma con el trabajo.

Gerardo agrega más adelante: “Para mí el trabajo ideal sería en el que cada quien va a trabajar y punto... Si la gente fuera realmente a trabajar, todo sería

---

<sup>57</sup> “Sous la présentation idéologique d’un travail affranchi des anciennes contraintes, subsiste une souffrance au travail, une condition malheureuse des travailleurs qui, même si elles s’expriment à travers une symptomatologie différente, s’inscrivent encore dans le cadre de ce que l’on appelait autrefois ‘l’aliénation du travail’.”

más fácil”. Pero el trabajo nunca es únicamente acudir a un espacio físico, emprender las actividades que se le demandan y salir. La respuesta de Gerardo, aún en su simplicidad, muestra que el trabajo es complejo no sólo por la labor misma que se desempeña, sino por las relaciones que ahí se establecen y los engranajes personales, afectivos y sociales que se juegan dentro del espacio laboral. Un trabajo tal como el que nombra Gerardo nunca podría existir. Y más aún si seguimos los planteamientos de Dejours (2016c), cuando afirma que: “el trabajo es el único mediador efectivo posible del deseo en el campo social, o si lo prefiere, sería el intermediario insustituible entre el inconsciente y el campo social” (p. 29). Esto quiere decir, una vez más, que trabajar es mucho más que producir un determinado resultado o producto.

### **5.5.2. De los referentes familiares e infantiles**

Hay que recordar lo que plantea Flocco (como se citó en Close, 2017) respecto a las múltiples razones por las cuales una persona se adhiere a cierta lógica de trabajo y estos incluyen los orígenes sociales y la historia familiar. En nuestros entrevistados esto se ve claramente, no hay posibilidad en casi ninguno de ellos de hablar del trabajo sin regresar a algunos recuerdos de sus orígenes, de sus padres, de sus marcajes familiares e infantiles.

Al explorar las fuentes de adhesión de los ejecutivos a los valores neocapitalistas, podemos ver que la elección de la profesión se basa en ciertas influencias derivadas de sus orígenes sociales, su historia única, así como la profesión de los padres (categorías socioprofesionales intermedias y superiores). El buen estudiante con una formación educativa “brillante” está entrenado y acostumbrado a la atmósfera competitiva. Por lo tanto, busca, en su actividad como ejecutivo, redescubrir lo que previamente incorporó en forma de una estricta disciplina de trabajo bajo presión y urgencia, con una gran carga de trabajo. Está familiarizado con participar en un sistema de competencia creciente (Flocco, como se citó en Close, 2017, pp. 313-314).



Layla narra: “un deseo que tenía desde muy pequeña era, bueno yo no tenía idea de qué quería ser de grande, pero me imaginaba siendo *top* de lo que sea que fuera. Viviendo sola, sin hijos eso sí, desde siempre, incluso no me imaginaba viviendo con nadie, por alguna extraña razón dedicada 100% a mi trabajo... Y ahora yo no quiero tener presiones de ningún otro tipo, me gusta poder dedicarme totalmente al trabajo sin tener que preocuparme porque alguien me espera, etc. Ahora siento que estoy siendo la persona que quiero ser”.

Es importante recordar que la educación de Layla se realizó en escuelas privadas desde la infancia hasta que en la licenciatura entró por decisión propia en una universidad pública. Las escuelas privadas suelen formar sobre la ideología de la competencia, la excelencia y el individualismo. Estas ideas acompañan el pensamiento de las personas desde la infancia hasta la vida adulta y, por supuesto, la manera de trabajar se ve permeada de esta ideología.

Para Gerardo, la idea de éxito viene de una muy común mezcla de la felicidad y lo económico: “Ser exitoso en la vida es ser feliz, no importa qué hagas y cómo lo hagas, pero si te levantas todas las mañanas y eres feliz, para mí es ser exitoso. En teoría es llegar a un puesto muy alto y ganar muy bien, ser socialmente reconocido, pero para mí es estar haciendo lo que te gusta, aunque sí creo que la parte económica es importante, teniendo estabilidad económica y siendo feliz con lo que haces, ya eres exitoso” Esta animosa declaración de Gerardo suele ser muy utilizada en los discursos del *management*, es decir, en los discursos de la competencia, el liderazgo, la excelencia y desde luego el individualismo como consecuencia.

Aun cuando parece que las palabras de Layla y de Gerardo son distintas, parecen pertenecer al mismo ámbito de donde emergen. La ideología felicista, afirma Berardi (2003), se transmite cada vez más como un imperativo de felicidad y de goce, por supuesto, colocado también desde lo económico. Así, “ser *top*” en palabras de Layla o bien “ser feliz con lo que haces” forma parte de las ideologías contemporáneas del *management*, que definitivamente no se aprenden de la noche a la mañana, sino que son incorporadas e integradas al trabajo desde la

infancia. Esto no implica, por supuesto, una crítica a la búsqueda de la felicidad en el trabajo o a la búsqueda de un crecimiento, sino un cuestionamiento del lugar desde el cual esta búsqueda emerge. Es decir, no se trata del deseo puesto en juego en los trabajadores, sino de un imperativo de felicidad y de éxito marcado socialmente.

A pesar de que ambas posturas, la de Layla y la de Gerardo, forman parte de esta ideología del *management*, que podría rayar en el discurso motivacional (Zangaro, 2011a), están vinculadas, cada una de ellas, por su parte, con su historia de vida. Por supuesto, estamos hablando de la singularidad de la historia de cada participante. Para Layla, desde la búsqueda del reconocimiento y la mirada aprobatoria: “Yo lo que quiero es ser una *chingonaza* en mi trabajo y ser reconocida, ser respetada en lo que hago. Y en mi medio, las *vacas sagradas* se están muriendo y ¿ahora quién se queda? Pero es un medio tan pequeño que escuchas los mismos nombres todo el tiempo. No sé si en veinte años seguiré haciendo lo mismo, porque es muy desgastante, pero el tiempo en que yo esté ahí, quiero ser reconocida”.

Esta búsqueda de reconocimiento que se repite constantemente en el discurso de Layla, y al que se regresará más adelante en una de las últimas categorías de análisis, se presenta aquí en su forma más infantil, una búsqueda de reconocimiento, un aval, una mirada que aprueba y que brinda una cierta certeza. Para ambos, como veremos más adelante, el cumplimiento de un mandato familiar preciso. Es aquí, justamente, donde se juega el placer y el sufrimiento del que hablamos en el apartado anterior: el placer psíquico de la mirada, del reconocimiento y, por supuesto, también el sufrimiento que esta búsqueda implica, se obtenga o no, porque en realidad nunca se obtiene la mirada que realmente se está buscando.

A todo esto se suman las condiciones y formas reales de organización del trabajo. Como lo afirma Dejours (2016c), el trabajo puede ser una fuente de placer, a la vez que otorga la posibilidad de un equilibrio psíquico: “lo que me parece importante aquí es esta articulación en la continuación del sufrimiento del

pasado, con el sufrimiento actual proveniente de la situación laboral” (p. 25).<sup>58</sup> Podría pensarse, en este sentido, que las situaciones demandantes de la empresa se articulan con las demandas psíquicas personales.

Para Luna, el sentido de trabajar viene en la construcción misma del trabajo, del esfuerzo puesto en la labor y de proporcionarse un sustento a ella misma: “Siempre me quedó muy claro desde niña que tenía que trabajar. Mi papá siendo hombre me lo inculcó, lucha por lo que quieres, etc. pero las ideas feministas las obtuve de mi padre y de mi abuelo. Así, siempre visualicé lo que el trabajo me iba a brindar, nadie más, ni un esposo, ni nadie. La satisfacción no viene de lo regalado, sino del esfuerzo, de lo que trabajas.” Es lo transmitido por la familia como valor lo que se presenta aquí con mucha mayor fuerza. Eso lo que en psicodinámica del trabajo se denomina como una vía para la emancipación. Se regresará a esto más adelante.

Cada uno de los participantes expresó su idea del trabajo, haciendo referencia constantemente a valores, ideales, proyectos familiares y parentales. Resulta interesante advertir que había dos lugares posibles: hablar desde una posición de hijos (receptores de la transmisión familiar) y algunos de ellos, como ahora transmisores de los valores del trabajo. Hay algo, entonces, en su idea del trabajo (y en su actuar diario), que parece remitir a los lugares infantiles y altamente cargados de afectividad.

La historia de Omar se torna muy interesante en este sentido: “Donde hoy en día está el edificio de la empresa, anteriormente eran unas fábricas de papel, entonces antes en esa zona todo estaba despoblado, incluso hay pinturas en que se ven las fábricas en medio de un bosque y mi abuelo llegó aquí cuando no había nada y apenas iban a construir las fábricas, de hecho él fue de los que se ensució las manos para levantar las fábricas... y a muchos les ofrecen quedarse a trabajar en la fabricación del papel y mi abuelo se queda. Anteriormente la visión era otra y construyeron casas para los obreros, así que les ofrecieron

---

<sup>58</sup>En el original en francés: “Ce qui me semble importante ici, c’est donc cette articulation en continué de la souffrance vécue du passé, avec la souffrance actuelle venue de la situation du travail”

trabajo, les ofrecieron casa y mi abuelo se quedó. Nace mi papá, nacen mis tíos, y lo único que había era la fábrica y cuando llega la edad para trabajar, también se incorporan al trabajo, y por segunda generación siguen metidos en el mismo predio, por decirlo así. Y hasta que llegó Miguel de la Madrid cerraron las fábricas y se trasladan a otra parte. Después lo compra [Carlos] Slim y hace oficinas ahí. Varios años después yo termino la carrera y ahí me quedo, entonces por tercera generación estamos ahí... Y es que yo de niño jugaba en ese bosquecito que ahora son las oficinas, y quieras o no hay algo de, de atadura a ese lugar”.

Aun cuando pudiera explicarse esta historia que narra Omar desde la casualidad, en realidad lo que se juega es la historia familiar y las posibilidades que este predio les dio como familia. Al abuelo, proveniente de Toluca, le dio trabajo y casa en donde comenzar la vida familiar. Es esta misma fábrica la que le dio empleo a su padre y a varios de sus tíos, quienes también se asentaron cerca de la fábrica. Él mismo jugaba en la infancia en este espacio. Muchos años después, ya sin existir la fábrica, es el mismo predio en donde encuentra trabajo Omar, pero ahora como ejecutivo en una empresa financiera. Durante la entrevista narra los momentos en que ha pensado irse de esta empresa, ha tenido oportunidades laborales en otros espacios, pero permanece, como afirma anteriormente, “se le agarra cariño a la compañía”. Parece que esta atadura, como él mismo la llama es una atadura afectiva y una manera de permanecer no tan lejano de su familia.

La sociología clínica ha insistido constantemente en el conflicto psíquico que aparece frente a la movilidad social; un ascenso social representa de alguna forma una traición al lugar familiar. De Gaulejac (2013) afirma que “no puede haber para el individuo una distancia entre el lugar en el cual está y la relación subjetiva con su posición, así como tampoco puede concebirse un pasado o un futuro distantes del presente” (p. 58). Esta no casualidad en la vida de Omar parece representar una manera de conciliar con lo familiar, habiendo tenido un ascenso socio-económico importante. Ya Dejours (2016c, 2015a) ha dicho en varias ocasiones que “el campo social se vuelve un lugar privilegiado de renegociación para el sujeto en su historia singular” (p. 25). En este sentido, el

campo social está en el trabajo; el trabajo le permite a Omar renegociar con su historia.

Esta renegociación, se presenta también en Sofía, una de las entrevistadas con quien se realizó únicamente una sesión de entrevista. Sofía es directora de medios digitales en una agencia de publicidad norteamericana. Ella afirma: “El trabajo para mí es... es mi vida completa. Inicio temprano el día, voy a la oficina, tengo juntas, coordino a mi equipo, hago lo que me toca, regreso a casa y sigo con los proyectos que tengo por fuera. No puedo parar de trabajar. A veces me canso mucho, pero no puedo parar. Siento que si paro, voy a terminar como una fracasada, como terminó mi padre”.

Sofía habló en esta única sesión del fracaso de la pequeña empresa que tenía su padre cuando ella era pequeña y cómo ya nunca más su familia encontró estabilidad económica. Ella encuentra en el trabajo y en el ahorro una manera de reivindicar esta historia familiar. Pero no es sólo trabajar y ahorrar, sino el no poder parar, el miedo a detenerse. Parece como si ella pudiera sostener esa reivindicación únicamente con una imparable actividad. No tenemos, en su caso, información acerca de las demandas de la empresa sobre ella y el resto de los trabajadores, pero más allá de éstas, parece ser ella la que se impone un ritmo acelerado.

Para Omar, las nuevas generaciones tienen una mirada distinta sobre el trabajo, menos comprometida a la suya, él afirma: “yo creo que el trabajo es un principio. Por ejemplo, yo recuerdo a mi abuelo, a mi padre, que cuando se trataba de cuestiones de trabajo, desde las frases que utilizaban: no faltes por cualquier cosa, tienes que ser responsable de tu trabajo, haz tu trabajo bien y si es a la primera mejor, siempre llega a tiempo. No sé. O sea, si yo te hablo de un colaborador que apenas se está incorporando, su papá podría ser hasta de mi edad, o unos años más grande. Y a lo mejor esa parte ya no existe, ya no está ese mensaje. Se ha modificado el ver el trabajo como un valor.” Esta pérdida actual del valor del trabajo, como se lo enseñó su padre y su abuelo, parece ser dolorosa para Omar. Se pierde un poco de su historia ahí y tal vez un poco de

esa renegociación de la que se hablaba. Él ahora con sus hijos intenta transmitir lo mismo que le fue transmitido y sus hijos parecen no comprenderlo del todo.

Luis Fernando parece vivir algo similar con respecto al valor que le da al trabajo: “La responsabilidad con el trabajo es lo más importante. Siempre he tenido en claro que pueden pasar mil cosas, pero llegar al trabajo temprano es vital, hacer lo que tienes que hacer de la mejor manera. Ya parece que yo iba a estar incumpliendo con mi trabajo, yo voy aunque esté enfermo, no como las generaciones de ahora. Me costó mucho trabajo ganarme el lugar que tengo como para no cuidarlo. Mi papá no quería que estudiara, mis tíos me decían que no lo iba a lograr, que mejor me dedicara a trabajar. Pero terminé mi carrera, fui el primero en mi familia en llegar a la universidad y tener este tipo de trabajo. A mis hijos siempre intento transmitirles esto, el valor del trabajo”.

¿A qué se refiere Luis Fernando con lo mucho que le costó ganarse el lugar que tiene? No está hablando de su lugar dentro de la empresa, sino de la lucha con su propia historia. Ir contra corriente, ir por un camino diferente que no es el marcado por lo familiar, suele ser una lucha bastante dolorosa, ya lo ha constatado muchas veces la sociología clínica y, específicamente, De Gaulejac (2013), con lo que él denomina como *neurosis de clase*. Luis Fernando llega mucho más lejos que su familia en lo laboral (y con ello, en lo social y económico); sin embargo, este movimiento parece estar marcado por la mirada familiar y los rastros de sus palabras.

### **5.5.3. Las “elecciones” profesionales y las formas del oficio**

Las elecciones profesionales parten de diversos orígenes y aun cuando en muchas ocasiones se trata de decisiones que tienen que ver con formas estratégicas para encontrar más fácilmente trabajo, como en el caso de Omar, o derivadas de las complejas situaciones económicas familiares, como en el caso de Luis Fernando, estas “elecciones” (decidimos usar las comillas para destacar

su posición limitada para ser verdaderamente una elección), siempre cruzan de formas interesantes la vida completa de los trabajadores.

Así, en el caso de Omar, la decisión tan calculada de su futura profesión, estaba marcada por la búsqueda de un mejor futuro laboral y económico: “hasta que yo estoy en el bachillerato, siempre me gustaron materias relacionadas con matemáticas, pero mi objetivo no era estudiar algo que estuviera saturado, que estuviera más complicado el campo de desarrollo y en algún momento alguien comentó de la carrera de Actuaría, hizo una pequeña descripción y empecé a investigar, y me llamó la atención. Investigué el número de egresados por generación, en comparación con otras carreras como Contaduría, pero el número de egresados era elevadísimo, y muy complicado ubicarte y tener una buena oportunidad... cuando llegó el momento de decidir, sí comparé obviamente costos, beneficios y oportunidades.”

Luis Fernando, en cambio, sin apoyo de la familia para estudiar, eligió Contaduría como la única opción barata para sostener sus estudios: “Yo quería ser ingeniero, pero sabía que no iba a poder sostener mis estudios de ingeniería y trabajar. Yo tenía que seguir dando dinero en casa y bueno, me ponía unas *friegas* tremendas, pero la idea era sacar la carrera. Un día de tantas noches de no dormir, de mal comer y de caminar muchísimo, porque yo me iba caminando a la universidad, me quedé paralizado. Mi abuelita fue la que me encontró y me ayudó.” Ambos, Omar y Luis Fernando, de formas distintas se ven obligados por sus circunstancias a hacer un cálculo respecto a esta decisión. Sin embargo, ya veremos cómo sus elecciones están también llenas de afecto.

Ya se ha dicho que la elección de una cierta profesión, oficio o labor, también está presente no únicamente en el sentido utilitario de la misma y mucho menos del azar (aunque estos puedan ser parte), sino de un cierto vínculo con la trayectoria personal, familiar y social. Taracena (2002) afirma que este tipo de elecciones “están determinadas por inscripciones políticas, culturales e ideológicas, ellas mismas en función de nuestra novela familiar y nuestra trayectoria cultural” (p. 120). Layla lo deja muy claro cuando afirma: “para mí, ser

ingeniera civil creo que principalmente significa romper con un esquema de las mujeres en mi familia. Es una profesión que me gusta mucho; me siento incluso orgullosa de serlo. No hay muchas mujeres ingenieras civiles, no sé por qué, porque creo que las mujeres ingenieras civiles que conozco son muy buenas en lo que hacen. Para mí significa incluso parte de mi identidad, significa ser una mujer con recursos, una persona con recursos de ingenio, más allá de otro tipo de recursos, es el tener que ser creativo, y es muchas veces construir algo de donde no hay nada”.

La elección de una profesión que ha sido nombrada socialmente para hombres, a Layla le otorga un sentido no únicamente en la mirada social, sino también como una especie de movimiento subjetivo en el que se reivindica al tiempo que reivindica a las mujeres de la familia y las dota de recursos; ahí donde no hay nada, pueden construirse algo. Esta elección, entonces, la dota de recursos para construir y construirse como persona y como profesionista, más allá de los marcajes familiares. Aquí, por supuesto, cabe recordar que el trabajo es “una prueba de sí mismo, gracias a la cual la subjetividad se enfrenta a sí misma” (Dejours, 2013b, p. 189)

Maribel, por otro lado, da una descripción de su profesión: “ser actuario habla de una persona fría, calculadora, prepotente y recursos humanos es todo amor, buenos días y mi nena y bueno, yo no podía con eso, yo pensaba por qué hablan en todo chiquitito, a mí me costó mucho trabajo aprender ese otro lenguaje.” Lo que resulta interesante en esta descripción que da Maribel de su profesión es la manera en que la piensa, sin importar mucho que ésta sea o no certera, ya se ha dicho que es importante pensar en cómo los colectivos de trabajo forman también un lenguaje preciso, el lenguaje del oficio, mismo que encarna, consolida y reproduce las reglas del oficio (Cru, 2016). Ser actuario, entonces para Maribel, es ser frío, calculador y prepotente, la lógica del oficio en la que estuvo involucrada mucho tiempo, y de la cual tuvo que moverse para entrar en la “dulzura” de los Recursos Humanos. Al no haber adentrado en entrevistas con el colectivo de trabajo, no se puede dar cuenta de las reglas del oficio, pero al



menos parece, por un lado, que sí hay un lenguaje común a la profesión y por otro lado, que la elección profesional tiene un fuerte marcaje con la vida personal.

En este sentido del oficio y sus lógicas particulares, Augusto se centra sobre su labor como vendedor. Él es mercadólogo de profesión y director comercial en su empresa, el encargado de las ventanas a nivel nacional en una empresa trasnacional. Al hablar de su profesión, él prefiere enfocarse en el oficio de vendedor y la forma en que se construye el saber de este oficio: “Yo considero que mi profesión tiene dos caminos. Y más allá de una profesión, yo más bien lo llamaría como un oficio, un oficio que se aprende con el tiempo y no algo que se aprende en la escuela o algo por el estilo, es algo que me representa muchos desafíos, muchas cosas que van cambiando todo el tiempo... La segunda, ya lo decía, un modo de ganarme la vida, el modo de ganarte el dinero para todo lo que se necesita.” Augusto destaca el hecho de que su oficio no se aprende en la universidad, sino haciéndolo, pero además se debe contar con una serie de características personales que permiten su buen desempeño. Él narra durante la entrevista que nunca pensó ser vendedor, de hecho, había en él un cierto menosprecio del oficio de vendedor cuando terminó la carrera.

En las primeras búsquedas de trabajo de Augusto, surgió una oportunidad en ventas: “Yo no estaba decidido a que no quería hacerlo, pero había una parte de mí que decía: yo no quiero ser vendedor, ¿por qué voy a ser vendedor? Nunca me había visualizado como vendedor, pero además hay un cierto desdén por los vendedores, porque me ha tocado gente conocida o medio conocida que me dice: pues dame *chamba* aunque sea de vendedor, así como pues si no tienes algo más, aunque sea de vendedor, y la verdad es que es totalmente al contrario. Yo así lo pensaba, pensaba que por eso me habían dado esa *chamba* de vendedor, o sea no me diste nada más interesante, me diste el puesto nada más de vendedor, como no sabes hacer nada ponte a vender. Entonces este tipo me dijo: tienes todo para ser un buen vendedor, confía en mí, yo te enseño a vender, yo te enseño a trabajar y te puede llegar a ir muy bien. Y yo pensé: este tipo me está mintiendo, tenía urgencia de contratar a un vendedor y el único que se le atravesó fui yo, el único que mandó su *curriculum* fui yo, nadie más lo mandó nunca.

Bueno, al tiempo me entero de que había habido 25 candidatos y al final me lo dieron a mí. Yo tenía 21 años.” Desde el inicio de su vida profesional se ha dedicado a las ventas y para él, ésta ha sido una gran decisión, se identifica a sí mismo como vendedor, gusta de la labor y las exigencias de ésta, pero también es lo que le permite tener la forma de vida que él desea.

Se sabe bien, gracias a lo que ha mostrado la clínica del trabajo, que el trabajo es además de lo relativo a la producción, lo relativo a la subjetividad, la puesta en juego de la subjetividad. Es decir, los procesos de sublimación son parte también de estas elecciones profesionales, por un lado, y, por otra parte, lo que permite continuar con una labor que resulta en ocasiones bastante compleja, desgastante y que ocupa la vida entera de las personas. Las elecciones profesionales, en este sentido, son siempre elecciones a medias, se elige desde la trayectoria personal, social y sobre todo desde los fantasmas que están presentes en la historia personal.

## **5.6. Las condiciones de trabajo desde la mirada de los trabajadores**

Esta tercera categoría es una de las más sencillas, ya que sirve únicamente para mostrar las condiciones de trabajo (horarios, sueldos, condiciones físicas del espacio de trabajo, etc.) en la mirada de los participantes de la investigación. Esta categoría, entonces, será breve y servirá de panorama descriptivo de las condiciones en que laboran día a día, nuestros participantes.

Ya se había anunciado desde el inicio: las condiciones de trabajo son distintas de empresa a empresa. Sin embargo, al menos desde la perspectiva de nuestros participantes, se puede observar que las empresas mexicanas guardan un estilo similar al que describe Rodríguez y Ramírez (2004), un estilo hacendario pero modernizado hacia la forma de una empresa, en las que los horarios de trabajo no se respetan, los sueldos suelen ser mucho más bajos y las prácticas de explotación son frecuentes y el trato entre jefes y subordinados es poco cordial y en ocasiones hasta abiertamente agresivo. Por otro lado, las empresas

extranjeras suelen tener mejores condiciones de trabajo, esto quiere decir, horarios menos extensos y que se cumplen de acuerdo al contrato, sueldos más elevados y espacios físicos también mucho más confortables, pero las relaciones entre compañeros son también mucho más cuidadas e incluso vigiladas y sancionadas cuando no cumplen con un cierto estándar.

Una de las condiciones de trabajo de la que hablan más todos los participantes corresponde a los horarios de trabajo. Maribel, Omar, Luna, Layla y Gerardo trabajan en empresas mexicanas, todos ellos constantemente a lo largo de las entrevistas, narran las largas jornadas a las que debían someterse en distintos momentos, jornadas de 8:00 am de la mañana a 1:00 am o 2:00 am de la madrugada; eventos a cubrir en los que había que iniciar a las 4:00 am, habiendo salido en la jornada anterior a las 11:00 pm; juntas que empezaban a las 7:00 pm, etc. En cambio, Luis Fernando, Augusto y dos de las participantes que no concluyeron la entrevista, Sofía y María, trabajan en empresas extranjeras y sus horarios de trabajo eran siempre respetados, con excepción de alguna situación emergente. Recuperemos algunos ejemplos de las muchas narraciones sobre los horarios de trabajo.

Omar habla de sus largas jornadas de trabajo entre semana, pero que en muchas ocasiones tenían que continuar durante los fines de semana: “Si puedo me desconecto completamente del trabajo en los fines de semana, pero a veces en los fines de semana hay que acudir a trabajar, por ejemplo hace dos o tres meses iba aunque sea dos o tres horas en sábado o domingo, que entre semana no puedes sacar y que se van acumulando entre semana, porque a final de cuentas entre semana te demandan las llamadas, otras cosas. Por ejemplo, yo atiendo mucho a fuerza de ventas. Entonces, como dicen ‘comemos por la fuerza de ventas’, entonces yo no puedo decir: no te puedo atender porque tengo que entregar un reporte. Dentro de mis prioridades yo sabré cómo le hago.” Se vuelve interesante observar que esta extensión de dos o tres horas durante el fin de semana no era una petición de la institución, o bien de un jefe, sino una manera de cumplir con todo lo que se le demanda, ya que los tiempos entre semana no alcanzan para ello.

Adicional a esto, Omar, pone sobre la mesa un aspecto interesante. Él ocupa una gran parte de su tiempo en llamadas con el “cliente interno”, es decir, el vendedor, porque “por ellos comen”. Esta rápida aseveración que hace Omar permite ver un discurso un tanto peligroso y de sutil humillación, en el que él se siente obligado a atender todo, pero sobre todo priorizar a quien le da de comer, quien trae el dinero a la empresa, es decir, la fuerza de ventas. Este tiempo que extiende hacia los fines de semana parece justificarse con esta frase que se desliza de manera sutil en su discurso. La normalización de estas prácticas es evidente.

Luna habla con nostalgia de las condiciones laborales de la empresa donde trabajó décadas atrás: “El horario era accesible, de nueve a seis, lunes a viernes, muy práctica la zona donde estaba la empresa, pero deciden trasladarse a Ecatepec, al área de Xalostoc. Si no se hubiera movido, yo seguiría ahí. Acá entro a las ocho de la mañana, pero obviamente en un área jurídica tu salida nunca es la que te marca el contrato, y te lo dicen de inicio, son muy claros en esos puntos. Ahí estuve un rato, pero yo decido retirarme porque a veces yo llegaba a mi casa una vez por semana porque viajaba muchísimo. Y la empresa no acepta mi renuncia, me dicen que hay una vacante con mis características, pero viajando mucho menos que aquí, y me paso lateral a relaciones laborales... Pero le seguí llevando audiencias a la otra área un año más, y ya me veía rebasada, pero mi jefa me dijo, pues tú dile al Director, yo no le puedo decir.” En su actual empresa, Luna tiene jornadas mucho más extensas que las que marca el contrato. Ella habla del área jurídica y lo difícil que es que se cumpla el horario de trabajo ahí, lo cierto es que no se cumple tampoco ahora que está en Recursos Humanos.

Los relatos de Maribel acerca de las extensas jornadas de trabajo se repiten una y otra vez. Se encuentran a lo largo de las distintas categorías, pero destacando aspectos diferentes a los horarios extensos. Maribel, al inicio de su carrera, salía muy tarde del trabajo porque quería destacar; posteriormente, ya con una plaza de Actuaría, salía muy tarde del trabajo porque había mucho que aprender y el área siempre había funcionado así; después salía tarde del trabajo cuando entra al área de Recursos Humanos porque no estaba familiarizada con

el área; actualmente como directora se impone un horario muy extenso también, en sus palabras, porque se exige mucho a sí misma: “En ese tiempo yo me iba a la una de la mañana del trabajo. Entraba a las nueve de la mañana, entonces no me decía tanto mi jefe, si llegaba un poco tarde”.

No se extenderá más sobre este punto; ya se ha comentado en la primera y segunda categoría cómo es la cuestión de la sumisión y por otro lado la historia personal y, desde ahí, el sentido que le da al trabajo Maribel, lo que hace que ella extienda sobremanera sus horarios, claro está, sin dejar de lado el que las prácticas de la empresa demandan que los trabajadores a todos niveles, tengan extensas jornadas de trabajo. Esto, por el contrario que con Gerardo, quien se las arregla para cumplir con esta demanda de tiempos extra, pero sin sobrepasar sus propios límites.

Layla habla también de estas extensas jornadas de trabajo y cómo la carga de trabajo llega a ser tan pesada que el trabajo se vuelve una especie de montaña rusa: “la carga de trabajo en lo que yo hago no es constante, es como *picos* de trabajo. Cuando tienes mucho trabajo es muchisísimo trabajo, pero cuando está tranquilo, puedes ponerte a estudiar cosas que quieres aprender, muy tranquilamente, a ese nivel... El horario en la empresa es muy estricto, porque a los ingenieros, jefes de proyecto, dibujantes y demás, un minuto que lleguen tarde se los descuentan, pero si se quedan más tiempo, eso no se los pagan, a menos que haya horas extra, entonces es muy complicado que la empresa trabaje por horarios, pero nosotros por objetivos, porque no se alinea nunca.”

Esta última afirmación de Layla, aun cuando pudiera parecer muy común y a la vez muy simple, permite dar cuenta de la lógica de trabajo en una empresa constructora, que debe cumplir con plazos claramente establecidos, pero que no son realizables en el tiempo real del que disponen, por lo que para cumplir con ello, las jornadas rebasan por mucho lo establecido en el contrato. Es tan evidente esta situación que los empleados de menor categoría reciben pago por horas extra, no así los ejecutivos. Es decir, Layla no está sometida a las mismas condiciones de trabajo y con su equipo de trabajo ella trata de optimizar todo: “es

lo primero que yo les digo al iniciar un proyecto: saben qué, no tenemos por qué hacer horas nalga, lo que tenemos que hacer es trabajar de manera más inteligente”.

Luis Fernando, que trabaja en una empresa extranjera, afirma: “mi horario es muy claro, de nueve de la mañana a las seis de la tarde. En ocasiones hay *bomberazos*, pero en general todo es muy planeado, muy pensado, entonces si te tienes que quedar es que no administras bien tu tiempo de trabajo. Acá no es bien visto quedarse mucho más tarde”. Esta diferencia en la mirada colectiva se vuelve fundamental, ya que enmarca las prácticas cotidianas dentro de la empresa.

Al igual que Luis Fernando, Augusto muestra el respeto de los horarios en la empresa donde labora, pero además una completa desaprobación de la lógica de trabajo sin descanso o sin respeto de los horarios: “Definitivamente creo que hay cierto desdén por el trabajador, en muchos lugares está mal pagado, mal valorado y como que estamos, o el mundo está ahora en un tema de que todo sea trabajo. No tienes derecho a descansar, no tienes derecho a tomarte un domingo. O sea, por ejemplo, la pobre gente en centros comerciales trabaja sábado y domingo con un día de descanso entre semana, eso me parece nefasto. Y hay países, hay incluso ciertas zonas o colonias donde no encuentras ni un café abierto en domingo... Yo por mi parte no trabajaría en un lugar así, yo nunca lo haría. Nunca trabajaría en un lugar en el que no se te respete como persona en el sentido de tu tiempo. Me parece una falta de respeto que te obliguen a trabajar el 24 de diciembre, cuando estamos preparando la cena “.

Sin embargo, en el relato de Augusto, este respeto de los horarios de trabajo queda un tanto difuso con el uso de las tecnologías, ya que él mismo puede recibir una llamada muy temprano o muy tarde, incluso de madrugada, si le hablan de un país asiático, por ejemplo: “Pero aquí no hay esa condición de trabajar todo el tiempo, más bien es que la industria en la que nos movemos aquí es 100% digital, lo que te da permiso, facilidad de poder estar trabajando donde sea. Pero hay otros lugares, como los medios de comunicación que trabajan de

sol a sol, que depende de lo que nosotros les damos, pero la realidad es que nosotros se los damos, yo te lo mando desde mi casa. Y ellos sí tienen que estar encerrados en su oficina. Pero sí entiendo la maquinaria que nos va a permitir seguir con este monstruo de economía. Y no puedes hacer nada con eso”.

Parece que el trabajo que se realiza a distancia, que se realiza fuera del contexto de trabajo (el *home office*, por ejemplo) no contara como tiempo de trabajo. Es bien sabido que el uso de tecnologías ha ampliado los horarios de trabajo, ha difuminado los tiempos, pero también los espacios de descanso, la línea divisoria se pierde, pero se pierde principalmente de la mirada de los trabajadores, de ahí el peligro de la normalización de las prácticas de extensión de horarios de trabajo en la virtualidad.

María, al igual que Augusto y Luis Fernando, habla del respeto por los horarios de trabajo en su empresa. Ella no tiene horarios definidos, entra y sale cuando lo requiere e incluso puede decidir trabajar desde casa si es conveniente para ella. El tiempo dentro de la oficina no es un factor a medir, sino la productividad. Sin embargo, también en el mismo tenor en el que lo habla Augusto, María se lleva la computadora a su casa los fines de semana, porque no alcanza el tiempo para terminar todo durante la semana. Sábados y domingos trabaja sobre los proyectos a entregar el lunes y parece no percatarse de que esto es también tiempo de trabajo.

Las razones, sin embargo, parecen distintas a las de Augusto: “los sábados y los domingos también trabajo en casa, me llevo la computadora y unas horas le meto al trabajo. A mí no me vuelve a pasar lo que ya me pasó. Si hubiera en algún momento un recorte de personal, a mí no me va a tocar, yo me hago esencial porque me hago esencial”. Como vemos, no son sólo las condiciones de trabajo, sino la manera en que las personas, como dijimos anteriormente, se vinculan con su trabajo, las que permiten pensar esto. Aun así, es su miedo a perder el empleo, como le ha pasado ya antes, lo que la lleva a sobrepasar estos tiempos de trabajo y, por supuesto, el uso de las tecnologías lo facilita.

No son sólo los horarios, como se ha visto, sino también los espacios de trabajo. Se ha comentado desde el inicio, que la realización de las entrevistas fue interesante, ya que en los casos en los que se hicieron dentro del espacio laboral, fue posible observar las oficinas, los espacios comunes, etc. Con Maribel, Luna, Augusto y Gerardo, las entrevistas se realizan dentro de sus trabajos. Maribel y Luna, como ya se comentó, son directora y gerente, respectivamente, de Recursos Humanos de la misma empresa. Con ellas se realizó la entrevista en una sala de juntas de una clásica empresa al estilo tradicional. Con Gerardo, la entrevista se realizó en su nueva oficina, en la empresa que él creó recientemente. Para la realización de la entrevista con Augusto, ésta se hizo también en su espacio de trabajo, pero en un área común a varias empresas, que incluye cafetería, mesas de trabajo, sillones confortables, terraza con mesas de *ping pong* y sillas-columpio.

Las diferencias entre espacios se vuelven importantes también porque enmarcan una cierta lógica, un discurso sobre el trabajo. No se indagó sobre este aspecto, por lo que no se posee mucha información al respecto; sin embargo, es interesante diferenciar la lógica mucho más rígida de las empresas tradicionales de la lógica flexible, que suele sostener un discurso de libertad en las empresas que utilizan espacios lúdicos para el trabajo. Este tipo de espacios no son accidentes, sino que hay todo un sentido puesto en el diseño. Mientras que en las empresas tradicionales hay lugares claramente ubicables como oficinas, salas de junta, etc., que enmarcan las jerarquías y los espacios de acuerdo a ellas, en estos otros tipos de empresa, lo que hay es una mezcla de discurso felicista y uso simplista de la ciencia comportamental (específicamente de algunos preceptos de la psicología ambiental y de la ergonomía): la exaltación de la libertad, de la flexibilidad, y de lo que denominan como la “energía” correcta de trabajo, se mezcla con conceptos como proximidad, transparencia y variantes culturales.

Si se revisa la lógica de venta de una de las inmobiliarias más grandes, que hace uso de este estilo para sus oficinas, *Wework*, encontramos esta confluencia de ideas que resultan muy *ad hoc* para el trabajo en nuestros tiempos: “El espacio



es una herramienta poderosa para fomentar el compromiso, inspirar la innovación e impulsar la productividad... En la ciencia del espacio, exploramos cómo la ciencia del diseño intencional puede convertir cualquier ambiente de trabajo en una experiencia integral” (Rowell, 2019). Sin duda, una descripción que permite al cliente pensar que el espacio que rentará como espacio de trabajo cuenta con lo necesario para que la productividad y la innovación sean mayores y en ese sentido, las ganancias. Se sabe que más allá de la venta del espacio, lo interesante aquí, se encuentra en el discurso ligado al trabajo: esto es, el trabajo como una experiencia, el trabajo como un producto a consumir.

Como la libertad de elección y la movilidad, el valor estético del trabajo se ha transformado en poderoso factor de estratificación para nuestra sociedad de consumo. La estratagema ya no consiste en limitar el periodo de trabajo al mínimo posible dando tiempo libre para el ocio; por el contrario, ahora se borra totalmente la línea que divide la vocación de la ausencia de vocación, el trabajo del hobby, las tareas productivas de la actividad de recreación, para elevar el trabajo mismo a la categoría de entretenimiento supremo y más satisfactorio que cualquier otra actividad. Un trabajo entretenido es el privilegio más envidiado. Y los afortunados que lo tienen se lanzan de cabeza a las oportunidades de sensaciones fuertes y experiencias emocionantes ofrecidas por esos trabajos. Hoy abundan los “adictos al trabajo” que se esfuerzan sin horario fijo, obsesionados por los desafíos de su tarea durante las 24 horas del día y los siete días de la semana. Y no son esclavos: se cuentan entre la élite de los afortunados exitosos (Bauman, 2011, pp. 59-60).

La presencia de espacios laborales como éste, relativamente nuevos, responde a la lógica de la estética del consumo, pero también responde a una lógica que introduce, como dijimos, la noción de libertad, flexibilidad e incluso de felicidad, donde las jerarquías se desdibujan (imaginariamente, al menos), pero también se introduce la lógica del juego y la diversión, que ha venido permeando desde hace décadas los discursos del trabajo. Le Lay (2019) habla de cuatro momentos de introducción del juego:

1. El primero de ellos es la *gamificación* pedagógica, en la que, sabemos, se introduce el juego en la educación para facilitar el aprendizaje en los niños.
2. Un segundo momento viene en la *gamificación* del trabajo, en el que se introducen los mecanismos del juego dentro de los espacios laborales.
3. La tercera es la denominada *gamificación* organizacional, también conocida como “*fun at work*”, en la que, desde los ochenta se crearon mecanismos de diversión para generar un mejor ambiente laboral y un buen clima organizacional.
4. Finalmente, el cuarto momento, en el que nos encontramos, que el autor nombra como ludicización neoliberal, o bien la creación de dispositivos que contribuyen a la inserción del juego en el fundamento mismo del *management*.

A esto se regresará con más detenimiento, con los ejemplos que dan algunos de los participantes, pero no se quiso dejar de lado el hecho de que los espacios laborales se vuelvan lúdicos y entretenidos, sobre todo en las empresas que mantienen una visión más liberal.

Por otro lado, dentro de las condiciones de trabajo, adicionales a los sueldos, los horarios y los espacios laborales, se encuentran una serie de aspectos ligados también al discurso de inclusión y de tolerancia dentro de la empresa. Augusto fue el único participante que habló de esta condición dentro de su trabajo: “Incluso aquí en la oficina, no localmente, sino de manera global, hay una cosa que se llama Comité de Diversidad e Inclusión, entonces este Comité es el que se encarga de que todos seamos medidos con las mismas reglas. Por ejemplo, yo tengo los mismos objetivos que el Director de otro país, obvio guardando las proporciones y respetando la ley local... El Comité tiene dos ejes: igualdad e inclusión. Igualdad es que todos tengamos proporcionalmente a nivel global el mismo sueldo, según el tabulador, pero también los mismo 10 días de vacaciones

por año, que puedes incluso negociar y pactar también trabajar desde casa.” Este comité del que habla Augusto permite que la brecha salarial entre hombres y mujeres tan común en la mayor parte de las empresas a nivel mundial, se elimine. Así, aspectos de discriminación racial, por preferencia sexual o por género se eliminan gracias a las políticas de esta comisión, pero también gracias a las cuotas de género. Augusto fue el único de los participantes que habló acerca de un programa como éste.

Respecto de los sueldos y prestaciones para los empleados, estos son elevados y están siempre por arriba de los que marca la ley. Ésta es una característica muy clara y evidente en los puestos ejecutivos. La cuestión de los sueldos se habló poco a lo largo de las entrevistas, o bien sólo de manera tangencial, pero ninguno de los participantes tuvo alguna queja con respecto al sueldo o al sistema de bonos y prestaciones. La precariedad laboral en este sentido, no es un problema para los ejecutivos de grandes empresas transnacionales. Se presenta una especie de pudor para hablar del sueldo, de los bonos de productividad, es decir, del dinero, pero aun cuando éste fue un tema abordado casi de manera nula, es importante que se tome en cuenta como parte del análisis de las cuestiones del trabajo. Si bien, se ha sostenido y defendido fuertemente, que el trabajo no debe pensarse (al menos en esta investigación) como la labor a cambio de un sueldo (empleo), por supuesto, las cuestiones relativas al dinero (el sueldo) son importantes. La forma en que cada uno de los participantes se relaciona con el dinero, nos parece fundamental también al momento de poner en juego su trabajo.

Por último, como se ha reiterado una y otra vez, más allá de lo establecido en el contrato, hay una serie de condiciones de trabajo efectivas. Es decir, sobre todo (aunque no de manera única) en las empresas mexicanas hay una brecha entre las condiciones de trabajo firmadas en el contrato y la realidad de las prácticas. Esto quiere decir que los trabajadores saben que habrá ajustes a estas condiciones.

Para algunos como María (una de las participantes que sólo realizó una sesión de entrevista, Directora de Finanzas de un importante grupo empresarial mexicano), las vacaciones están claramente marcadas en el contrato de trabajo; sin embargo, ella no logra tomarlas: “Tenemos establecidas vacaciones, por supuesto, los días de ley, pero yo tengo más de un mes acumulado de vacaciones, ¿sabes cuándo las voy a tomar? Probablemente nunca, yo ya asumí que se perderán y no porque no me las den, sino porque no hay posibilidad de detener el trabajo. Si yo no estoy, esto se vuelve un caos”. María decía poco en la entrevista; había que hacer muchas más preguntas para que ella contestara con mayor abundancia las preguntas; sin embargo, se puede ver que no son sólo las condiciones de trabajo, sino nuevamente, la manera en que las personas se relacionan con su trabajo.

Augusto, por otro lado, recuerda que “aquí sí se cumplen las vacaciones tal cual. Si una persona se va de vacaciones, se desconecta por completo, deja su correo direccionado a alguien más, su firma con los correos de las personas que se quedan a cargo, no responde llamadas, ni nada.” Son, por un lado, las condiciones laborales prescritas, y por otro lado, las maneras en que los trabajadores se relacionan con su trabajo, para hacer cumplir, sobrepasar o bien ignorar los horarios, las vacaciones, las políticas de trabajo en general. Las condiciones de trabajo, como se ha visto, para los ejecutivos de este tipo de empresas pueden ser maleables dependiendo de su relación subjetiva con el trabajo, privilegio que no pueden darse otros.

## **5.7. Formas de organización del trabajo**

Se ha abordado, desde el inicio de esta investigación, aún sin nombrarlas como tal, a las nuevas formas en que se organiza el trabajo. Es claro desde el primer capítulo, que las formas de organización del trabajo se ven modificadas con los cambios que va teniendo el trabajo mismo con el paso del tiempo. Y, sabemos, en ese sentido que el actual modelo neoliberal, en búsqueda de mayor

conocimiento, mayor innovación y mayor competencia, genera nuevas formas de organización del trabajo. Es importante recordar que estamos diferenciando las condiciones de trabajo (que se encuentran detalladas muchas de ellas en los contratos laborales), de las maneras en que se organiza el trabajo. Esta diferenciación es clave, porque es justamente a partir de los dispositivos implementados desde aquí, que podemos poner en cuestionamiento temas como el sufrimiento en el trabajo. En síntesis, las condiciones de trabajo y las formas en que se organiza éste, pueden ser radicalmente distintas e incluso en ocasiones chocar unas con otras. Erbés, Roitter y Delfini (2011) definen a las formas de organización del trabajo como

el conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de bienes y servicios. Se refiere a la división del trabajo entre las personas y, entre las personas y las máquinas [...] La estructura organizacional posibilita el ordenamiento de una secuencia de actividades, otorgándole sentido y coherencia al proceso productivo. Incluye tanto el entorno donde se desarrolla el trabajo como la disposición de los objetos y herramientas en el espacio de producción. El trabajador, la tecnología y los otros trabajadores (pares, superiores y maestros), constituyen un “sistema de actividad humana” y, con ello, un sistema de aprendizaje individual y colectivo. En este sentido, desempeñan una función importante algunos componentes clave de la gestión que dan “contenido” al modo de organizar el trabajo, entre los que se encuentran los criterios de asignación de tareas, la implantación de dispositivos grupales que permiten la conversión de conocimiento y la reflexión sobre la acción, además la producción colectiva de rutinas e innovaciones. Desde esta perspectiva, el cumplimiento de una tarea (realizada sola o en colaboración de otros) se asocia con la organización específica de cursos de acción, es decir, con la construcción de un orden observable, inteligible y describable en las actividades (pp. 105-106).

Así, las formas en que se organiza el trabajo, posibilitan la creación de dispositivos de dominación, a través de refinados procesos de gestión, que por supuesto, atraviesan las más diversas formas de evaluación y vigilancia del

trabajo. Los dispositivos organizacionales son, en este sentido, aquellos configurados como dispositivos de dominación y poder: la demanda de calidad total y excelencia (incluida la estandarización de procesos); la evaluación individualizada y la flexibilidad. Ya la psicodinámica del trabajo ha apuntado constantemente que las nuevas formas de organización del trabajo, son también nuevas formas de dominación.

Duarte (2017) en este mismo sentido, muestra cómo las lógicas neoliberales de la organización del trabajo en nuestros días, son difíciles de resistir o bien de eludir, ya que se apoyan incluso en la ley, ya que se trata del modelo económico actual, aceptado, interiorizado y cuyas prácticas están respaldadas por el derecho. A continuación mostramos, a través de los relatos de los participantes, las formas en que cada uno relata, sin saberlo, estas formas de organizar el trabajo en sus empresas.

### **5.7.1. De la calidad y la excelencia. Una política de lo imposible**

La sociología clínica y, en particular, De Gaulejac (1994a, 1994b y 2011) ha detallado exhaustivamente las implicaciones que tiene la búsqueda de la excelencia y las demandas de calidad total en las empresas y sobre los trabajadores. Es también la psicodinámica del trabajo la que ha mostrado, desde hace décadas (Dejours, 1998, 2009; Rolo, 2015; Duarte, 2017) los efectos nocivos de esta exigencia. Ya se ha detallado durante el tercer capítulo que esta demanda de cero errores, coloca en una posición imposible a las personas y es generadora de malestar y desconcierto constante. En ocasiones esta demanda de excelencia es muy clara, pero a veces se presenta de maneras sutiles ya perfectamente instaladas en las lógicas de trabajo. Luis Fernando afirma: “En la empresa no hay posibilidad de errores, si se van a hacer las cosas, se hacen bien a la primera. Los tiempos van muy rápido y te acostumbras a hacer las cosas rápido y sin equivocarte. Equivocarte equivale no sólo a detener tu trabajo, sino el de todos los demás. A mi equipo de trabajo se los digo siempre, el error no se

permite aquí y esto es muy claro en los valores de la empresa: cada uno rinde cuentas de sus resultados, buscamos la eficiencia, la excelencia para ganar”.

La incorporación de los valores de la empresa resulta sorprendente y no por eso menos común. Es interesante observar las maneras en que se instala la idea de “cero errores” y de excelencia no sólo como una manera de trabajar, sino además, desde la culpa. Si uno se equivoca, el resto del equipo está en riesgo también. Y claramente no se trata de una idea de comunidad en el trabajo, sino desde el absoluto individualismo, cada uno es responsable de su excelencia o de su ineptitud.

La rapidez en los procesos, de la que hablan todos los participantes, que enmarca la demanda precisa de hacer con excelencia, pero, sobre todo, de hacer mucho más eficientes los procesos, no permite que los trabajadores se detengan sobre su propio trabajo, replantearse las formas en que se hacen las cosas, cambiarlas, etc., se cumple con uno y otro proceso sin parar, parece como una especie de línea de producción al modo del obrero en la fábrica, pero en una empresa con aparentemente otras lógicas.

Omar afirma: “Hay cosas muy buenas de todo esto, porque este esquema de trabajo te va capacitando a trabajar de esta forma. Obviamente hay aspectos del trabajo que no puedes consensuar, no puedes reunir a tu equipo de trabajo y hacer lluvia de ideas porque eso te va a llevar a retrasar tu trabajo para llegar al consenso, entonces lamentablemente lo tienes que hacer sobre la marcha”.

Esta lógica de trabajo, entre la búsqueda de calidad y excelencia, pero en un tiempo muy corto (y que debe hacerse cada vez más corto), genera un automatismo y una desvinculación con la labor que se hace. No hay tiempo para reunirse con el equipo, comentar lo que se está haciendo y generar, si es necesario, otras lógicas; el trabajo se hace “a destajo”, sin que pase por un espacio de deliberación y esto tiene efectos nocivos no sólo para el trabajador, sino paradójicamente para la calidad misma del trabajo. Dejours (2009) afirma al respecto que:

El individualismo feroz y el cada uno a lo suyo se convierten en divisa en este contexto de desolación, lo que dificulta el mantenimiento de un colectivo de trabajo y de sus formas de cooperación, tanto en el plano horizontal como en el vertical, lo que supone una degradación de las competencias colectivas, de la calidad en el trabajo y de la seguridad de las personas e instalaciones. (p. 199)

Este llamado a la excelencia, a la calidad en los procesos y servicios, entonces se forma no sólo desde el individualismo, sino específicamente, sobre la imposibilidad de reflexionar, deliberar, pensar en conjunto las situaciones de trabajo. Layla lo muestra claramente cuando afirma: “no me gusta estar haciendo juntas, creo que es perder el tiempo, pero cuando hablo con ellos, les digo todos tenemos una responsabilidad y lo que uno hace mal, le pega al otro...Cada uno tiene que hacerse responsable de su parte, yo me hago cargo de mi parte y de la de todos”.

Pensar en excelencia, es pensar en un tiempo frenético, un tiempo en el que siempre se está retrasado y que no deja espacio más que a la actuación individual, que aunque parezca que es en conjunto (se habla de los equipos de trabajo), sólo es una cadena de ensamblaje, “declarar la calidad total es invitar a disimular los incidentes, las anomalías, los disfuncionamientos, las averías, los fallos, etc. Es una llamada a la mentira” (Dejours, 2009, p. 200).

En los tiempos frenéticos de la organización del trabajo contemporáneo, no hay lugar ni para el descanso. Luna, gerente de Recursos Humanos, da muy bien cuenta de que esta manera de trabajar, contra reloj siempre, desgasta a los trabajadores. Las bajas en los diferentes puestos se deben a diversas razones, que Luna encuentra en una falla en el liderazgo de los jefes, quienes suelen encontrarse en complejas cadenas de subordinación y bajo esta lógica, la exigencia a sus subordinados es abrumarte, incluso se les niega las vacaciones a las que tienen derecho: “Un clima laboral sano es que la persona esté bien, a gusto en la empresa. Cuando haces un cuestionamiento de por qué te vas, la primera causa, pues es el salario. Y ayer comentaba ese tema: es que todos te



van a contestar eso, todo el mundo va a palomear ese rubro. Porque al final todos queremos ganar más, en puestos más satisfechos que otros, pero al final la persona piensa que merece más, entonces no es una referencia. Entonces tienes que estudiar el caso: y ya ves: relación con mis compañeros buena, relación con mi jefa, mala, vacaciones: mi jefe se negaba. Entonces ya empiezas a ver que no es por el salario, es porque aquí hay algo con el líder, y no voy a dar de baja al líder, pero qué puedo hacer como empresa, cambiarle a esa persona el chip, completo no está fácil, pero buscar métodos para hacer que esta persona comience a cambiar comportamientos, su forma de dirigirse.” Este breve análisis que hace Luna permite dar cuenta que no son, necesariamente, las condiciones de trabajo las que provocan la renuncia de muchos trabajadores, sino la manera en que se organiza el trabajo, en el que muchas veces, la demanda de excelencia, demanda completamente el tiempo del trabajador. ¿Cómo pensar un trabajador sin descanso?, ese que resista más allá de su propio cuerpo, el trabajador perfecto, el que no para. Un trabajador ideal sería un trabajador 24/7, que no duerme como veíamos en el texto Cray (2008) ese que hace lo posible por rendir más: “por supuesto, el sueño, en su profunda inutilidad, su pasividad intrínseca, con su incalculable pérdida de tiempo de producción, circulación y consumo, siempre chocará con las demandas de un universo 24/7, sin pausa y será un lugar de crisis” (p. 13).

Layla habla de lo que significa el error en el trabajo: “Para mí, un error es un pequeño fracaso, dicen algunos que es una oportunidad de aprendizaje, a mí me cagan sus oportunidades de aprendizaje, es un fracaso. Es que, ¡tanta pinche exigencia para eso!, ¡es frustrante! ¿Tanta exigencia para salir con esas tarugadas? O sea, tanto fijarme en que esta rayita me saliera derecha y estaba saliendo increíble, pero este dedo la estaba sosteniendo muy fuerte y toda la línea impecable, para mancharlo al final. Una vez le estornudé en la universidad a un plano hecho en albanene. Eso es para mí un error, estornudarle al albanene, es una mancha, es una arruga, se ve, yo lo veo, cómo no lo ven”.

Layla dice esto a la par que señala un error en el menú de la cafetería donde estábamos: “piminetos” en vez de “pimientos”, “cómo demonios no lo ven y quién

es el diseñador, uh no, ya me hubiera puesto como chancla a medio mundo. Ahora que me escucho, ¡ojalá que sí les guste trabajar conmigo!” El percibir el error con tanto desprecio y la notoria exigencia y autoexigencia no corresponde sólo a los discursos empresariales de la empresa, sino también de las lógicas más subjetivas, como deja ver más adelante: “La exigencia viene de la sobrevivencia, de sobrevivir, no lo digo literalmente, por supuesto, pero de sobrevivir a dos hermanos mucho más grandes, mi hermano me lleva 5 años, pero mi hermana me lleva 9, lo cual en una etapa de la vida, es muy significativo. Entonces, eres la menor y tienes que sobrevivir de alguna manera y es sobrevivir de alguna manera que es exigir ser buena en lo que haces, en lo que te toca, a mí de pequeña me tocaba estudiar nada más, o sea obviamente mi única obligación es estudiar, son las palabras de mi papá, ¡oh por dios!, lo menos que puedo hacer es hacerlo bien. Era mi única obligación y sí, era mi manera de estar ahí. A lo mejor le tocaba a ella, pero rebelde no lo hacía y mi hermano era la luz de los ojos de mi madre, así que no le exijamos tanto... Entonces a mí me tocaba y yo sí lo hice, no sé por qué y siempre fue fácil para mí estudiar y hacerlo bien. Y sí, es seguir la misma línea de exigencia, no es que me vaya a sacar 10, pero es mi proyecto, y es como en la escuela, ahí va mi nombre, todos tienen que trabajar bien. Yo sé que técnicamente no soy la mejor, pero lo que puedo hacer mejor que otros nadie lo puede hacer mejor que yo, eso es la calidad, hasta la estética de un plano, de acomodo, de espacio, etc.”

Parece entonces que los discursos empresariales pueden asumirse si hay una cierta estructura que lo permite. La exigencia que hace Layla consigo misma y después con sus subalternos, es una exigencia que se ha presentado desde la infancia. Una exigencia que le dio lugar en la vida, es un lugar de sobrevivencia y de posibilidad de ser, que ahora en su vida adulta reproduce. Layla, al final de la entrevista se cuestiona sobre lo que hace hoy en día y afirma ya estar muy a gusto, así que para ella es tiempo de buscar otra cosa, que represente un reto, quiere algo más. Pero, ¿dónde está el límite de ese más, de esa exigencia?

Como Layla, otros ejecutivos, parecen adherirse a estas lógicas de excelencia, como dijimos desde el inicio, bajo una cierta estructura subjetiva que se los

permite, recordemos el discurso de Maribel con respecto de las exigencias y autoexigencias laborales y cómo éstas le hacían sentido en relación con la manera violenta en que su madre la educó. Layla y Maribel son mujeres, sin embargo, muy distintas en su actuar laboral. Maribel desde la sumisión, Layla desde una cierta soberbia de lo bien hecho. Layla afirma: “Yo le pido a mi equipo, lo que a cada quien le toca, el problema es que: a quien puede, se le va pidiendo más y más y más, pero yo aprendí a llevar una gerencia así...Mi jefe me exigía muchísimo más que a todos, se recargaba muchísimo más en mí” Una exigencia sin límites, gozosa y bastante violenta en ocasiones, pero que, de alguna forma, subjetivamente sostiene el actuar de estas dos ejecutivas.

### **5.7.2. Sobre la evaluación del desempeño**

La evaluación individualizada, como se ha planteado en repetidas ocasiones, es una de las formas en que se pretende administrar el trabajo, de manera tal que se tenga control de las formas en que realizan los trabajadores sus procesos; la idea básicamente es realizar un seguimiento de las maneras en que los procesos pueden llevarse a cabo con mayor eficiencia. Sabemos, por supuesto, que todo esto tiene efectos sobre la productividad. Sin embargo, al privilegiar la productividad sin un detenimiento (reflexión, análisis) sobre el trabajo mismo, se dejan de lado muchos aspectos del hacer en el trabajo, que podrían beneficiar mucho más, por un lado, al trabajador y por el otro a la productividad misma. Bajo este control y seguimiento de la calidad del trabajo, así como de la eficiencia de los procesos, los trabajadores son sometidos constantemente a evaluaciones de productividad, de eficiencia, de tiempos de respuesta, de impacto sobre el cliente, etc. Ahora bien, realizar evaluaciones sobre el desempeño en el trabajo es necesario, Dejours (2009) afirma que: “la evaluación, en el sentido noble del término, se inscribe en la psicodinámica del reconocimiento, la que se convierte en principio de la transformación del sufrimiento en placer...” (pp. 202-203); sin embargo, cuando ésta adquiere un carácter persecutorio y punitivo, los efectos

sobre los trabajadores son bastante nocivos en términos de su salud y en su manera de trabajar.

Vale la pena recuperar un extenso fragmento de lo que Omar narra con respecto a una de las evaluaciones del desempeño que se realiza para el área que él dirige; esta evaluación se relaciona con los indicadores de servicio y por supuesto, siguiendo el apartado anterior, con la búsqueda de excelencia, que parece no tener límite: “La dinámica es de entrega de resultados y todo es tan rápido que incluso en algún momento nuestro director general nos decía: va a llegar un momento en que los precios no van a ser la diferencia, o sea, las empresas van a ajustar tanto sus gastos que van a llegar al gasto mínimo con el cual pueden operar, por lo que sacando tu gasto de operación y un pequeño margen de utilidad eso te lleva a tener costos muy competitivos y eso te lleva a que ahora tu diferencia será el servicio... Entonces la reducción de tiempos de procesos es importante para pegarle al servicio. Cuando yo llegué a esta área, mi tiempo para emitir una póliza era de tres horas, hay todo un proceso para la emisión, pero ¿qué pasó? Obviamente estos tiempos se van midiendo día con día, yo tengo que entregar un reporte diario de estos procesos, de mis tiempos, cuántas solicitudes llegaron, cuántas se hicieron en tiempo, etc. luego presentan resultados y el Director decide que están muy bien los tiempos, por lo tanto, hay que reducir en un 30% estos tiempos, entonces ya no son tres horas, sino dos. Eso implica ver cómo hacer en la parte tecnológica cómo hacer todo más ágil, pero estar más al pendiente de la gente, porque ya no puedes permitir que estén con tiempos muertos, que se desaparezcan, sino que sí estén haciendo su trabajo. Si eso te lleva a buenos resultados y estás cumpliendo con los parámetros de servicio tu felicitación y reconocimiento es reducir tu tiempo a la mitad. Te decía que cuando entré eran tres horas, ahora es una hora... Entonces la gente se vuelve autómatas y todos nos volvemos partícipes de que estemos todos cumpliendo los tiempos. Por supuesto la emisión de la póliza, se divide por áreas, y cada uno tiene asignados ciertos minutos para la realización de su actividad, de modo que se cumpla la hora acordada, que es mi estándar de servicio... Antes te podías desaparecer un rato, buscar momentos de distracción,

hoy en día no nos podemos dar ese lujo, porque todo está por sistema. Y bueno, ahora ese es nuestro diferencial de servicio”.

Se vuelven claras varias situaciones: la primera de ellas es que los trabajadores se encuentran bajo un sistema de evaluación generalizada para cada área y para cada objetivo a cumplir (en este caso trimestralmente), para posteriormente romperse en evaluaciones más pequeñas que competen a cada tarea específica en el trabajo. Esto quiere decir que la evaluación se da en varios niveles, presentándose mucho mayor control a cada paso y un seguimiento preciso de cada trabajador. La segunda situación es la vigilancia que un trabajador cumple sobre el otro, ya que el proceso depende de la cadena de montaje, por decirlo de alguna forma y si uno se retrasa, no sólo genera un retraso generalizado, sino que interfiere en los indicadores de calidad en el servicio de manera particular. De esta forma, la evaluación se vuelve también vigilancia entre compañeros. La tercera situación evidente es que el trabajo bien hecho se reconoce con una mayor exigencia, “si se puede hacer bien, se puede hacer mejor”. La narración de Layla coincide con esto. La última cuestión es que el tiempo como factor de medida, crea una atmósfera de automatismo, como lo nombró Omar, pero principalmente un quehacer cotidiano cercano al de la fábrica o al de los centros telefónicos (*call-center*) en los que los tiempos de trabajo son medidos de manera precisa e incluso las salidas al baño son contabilizadas.

Omar continúa explicando cómo se evalúan estos indicadores y qué hace frente al cumplimiento de los mismos. Él opta por buscar en los seguimientos diarios de los indicadores y hablar con los jefes de área para conocer cuál es el error que hubo: “Me doy cuenta que algunas cosas son humanamente imposibles, alguna vez estábamos trabajando cinco trámites y llegaron cuatro más en ese momento y los tiempos que tenemos no alcanzan para sacarlos todos y ahí no voy a ponerme a gritar y regañar a la gente, cuando humanamente no lo iban a sacar. Y sí, llegará un momento en que los tiempos que nos exigen no serán posibles y ahí habrá que replantear parte de lo que hacemos... Año con año las metas que nos pusimos van siendo más altas”.

Resulta interesante notar en el discurso de Omar que la exigencia de la reducción de tiempos de entrega es continua, hasta que las personas no puedan más, el límite es “lo humanamente posible”, pero ¿qué es lo humanamente posible? Por supuesto aquí queda el trabajador y su salud en absoluta vulnerabilidad. Así, los límites (que seguramente vienen con el desgaste y el agotamiento extremos), son los que permitirán detenerse y replantear las cosas, ¿por qué esperar al límite? ¿cuál es el límite?

Se ha dicho, sobre todo hacia el segundo y tercer capítulo, que son justamente los límites los que se han desdibujado en el actual modelo neoliberal. Se presenta, desde hace tiempo una marcada imposibilidad de aceptar la falta, la falla, la división subjetiva (Aflalo, 2010). El actual modelo económico, desde una posición, que podríamos denominar rápidamente de perversa, ejecuta una serie de dispositivos de control y evaluación que no consideran los límites reales de los trabajadores, se trata de exigencias sin límite, poco importa el cansancio y en general la salud de los trabajadores. Ya Berardi (2015) insistió mucho en esto, planteando no solamente las cuestiones de la evaluación, sino también de los usos de las tecnologías para los diversos procesos en las empresas, incluidos los procesos de evaluación. Para él, no es posible en esta época hablar de economía, sin hablar de psicopatología: “la depresión se ha producido porque su sistema emocional, físico e intelectual no puede soportar hasta el infinito la hiperactividad provocada por la competencia y los psicofármacos.” (p. 23). Y aún más, en esta hiperactividad, como él le llama, este tiempo frenético (y aún más ligado al cibertiempos) las experiencias en su dimensión estética y ética se pierden, el otro, en este sentido se diluye, son experiencias sin sustancia, es un otro sin sustancia. Por supuesto, lo que resalta Berardi aquí es que la puerta queda abierta a la violencia, o bien, como dirá Dejours (2009) a la banalización de la injusticia.

Cuando a Gerardo se le pregunta sobre las evaluaciones de desempeño en su trabajo, él responde de los exámenes que evalúan aptitudes o conocimientos en los empleados. Parece que no se trata de un malentendido en la pregunta, sino de una especie de invisibilización de los procesos de evaluación: “yo creo

que la mejor evaluación son los resultados. Para un ascenso tú sabes quién ha dado resultados y eso no te lo da tanto una evaluación, a menos que sea para los que ingresan y no conoces, pero yo creo que es más el trabajo día a día, los resultados que tienes, que una evaluación. Yo creo que jamás me evaluaron en la empresa” Gerardo no percibe las evaluaciones de su desempeño como evaluaciones (a menos que se les nombre así, como exámenes). Y es que es evidente que los resultados, es decir, el cumplimiento de objetivos (la productividad) se miden día con día. Al aclarar a qué nos referíamos con la pregunta él dijo: “Ahh, sí, los cumplimientos de objetivos son engañosos, pero sí, son evaluaciones del desempeño. El que los cumplieras o no, no significa que trabajes y menos que fueras a crecer, porque al final eran los favoritismos Había una gerente que siempre cumplía con los objetivos, pero eran súper fáciles y al momento de elegir la subdirección, la eligen a ella porque siempre cumple los objetivos, pero era la pareja del Director, así cómo no. Pero bueno, más allá de eso, como jefe sabes que hay objetivos muy perros y que si cumples el 20% ya la armaste porque realmente hubo trabajo ahí, por eso digo que son engañosos”. De esta afirmación, surgen varias cuestiones. La primera es la que Gerardo nombra como “engañosa”, las evaluaciones del desempeño, que son siempre números que reflejan otra cosa que no necesariamente el trabajo. El trabajo efectivo, el verdadero esfuerzo puesto en la labor no se refleja ahí, pero más aún el trabajo vivo no puede medirse bajo esta lógica. Esto lo tiene claro desde hace mucho tiempo la psicodinámica del trabajo. El trabajo efectivo no puede medirse, ya que corresponde a un campo “invisible” que no es nunca el resultado o el producto. Vale la pena aquí recordar las diferencias entre trabajo prescrito y trabajo efectivo. Dejours, (2013a) se pregunta “¿Cómo podemos evaluar el trabajo si el trabajo es subjetivo? ... La *mêtis* no se cumple plenamente, sino en un juego sutil de subversión de prescripciones. Pero necesitamos las prescripciones, de lo contrario, toda la dinámica de la inteligencia astuta se

paraliza”<sup>59</sup> (pp. 44-45). En síntesis, no es posible medir más que el resultado final, siempre engañoso, como lo nombra Gerardo. Y por supuesto, los juegos de poder y las dinámicas injustas se valen de estas formas de evaluación engañosa y que pueden transformarse en instrumentos de simulación dentro de las empresas.

### **5.7.3. De la flexibilidad a la happycracia**

Se ha podido dar cuenta en el análisis de las formas de organización del trabajo que aun cuando se ha separado la cuestión de la excelencia, de la cuestión de la evaluación y ahora de la flexibilidad, todas ellas están íntimamente relacionadas. De hecho, el lector atento puede rápidamente dar cuenta de que siempre que se aborda uno se toca al menos parcialmente al otro. Y si se ha decidido separarlos es para resaltar la fuerza que tiene cada uno de ellos, pero innegablemente veremos cómo uno y otro forman parte de lo mismo, las lógicas del *management* o del mundo de la gestión contemporánea.

En este sentido, si regresamos a los fragmentos de las narraciones de los participantes en los dos apartados anteriores, podemos ver el claro discurso del *management* y sus lógicas no sólo con la demanda de calidad y excelencia, a través de evaluaciones individualizadas, sino principalmente atravesadas por la cuestión del tiempo. Como nombramos anteriormente, un tiempo frenético y que no da tregua. La flexibilidad, en este sentido, y cómo se ha visto desde el primer capítulo, se vuelve indispensable para el cumplimiento de las lógicas actuales de trabajo.

Hoy más que nunca, la flexibilidad, será la posición perfecta para no sucumbir en un terreno cambiante, constantemente móvil, inseguro y tramposo. Quien no se adapte a estos cambios, a la frenética lógica del tiempo del *management*, no sólo no podrá continuar en la contienda laboral, sino aún más, perderá la

---

<sup>59</sup> “Comment peut-on évaluer le travail si le travail es subjective?... La mètis ne se dépolie pleinement que dans un jeu subtil de subversion des prescriptions. Mais il faut des prescriptions, sinon toute la dynamique de l’intelligence rusée se paralyse.”



posibilidad de la felicidad. Son especialmente Berardi (2015) y Cabanas e Illouz (2019) quienes se han detenido sobre el análisis de la ideología felicista o de la *happycracia*, términos empleados por estos investigadores. Berardi (2015) nos recuerda que “la ideología de la *new economy* afirma que el libre juego del mercado crea el máximo de felicidad para la humanidad en general” (p. 53); sin embargo, no sabemos a qué se refiere con este término de felicidad, que parece, como revisamos en el segundo capítulo, más una aparente felicidad desligada del otro, volátil, sin ataduras y en un discurso del *self made man* que, de hecho, desprecia el trabajo mismo, en nombre de una libertad y una aparente autonomía.

Cabanas e Illouz (2019), en este mismo sentido, ilustran la manera en que se genera esta ideología, incluso desde la escuela misma, cómo se prepara a los estudiantes para que estos sean alumnos felices. Los estudios de Dujarier y Le Lay (2018) o Potier (2018) permiten dar cuenta de la manera en que esto se genera desde la ludicización de la escuela y la gamificación del trabajo.

Promover, seleccionar y mantener empleados felices se ha convertido, pues, en una preocupación de primer orden para muchas grandes empresas. Por un lado, éstas recurren cada vez más a los servicios de expertos en felicidad a fin de motivar a sus trabajadores, restaurar la confianza en sí mismos y en la empresa, ayudarles a sobrellevar la carga de trabajo y a superar los despidos y, sobre todo, a enseñarles a ser más autónomos y flexibles a nivel cognitivo y emocional. (Cabanas & Illouz, 2019, p. 117).

Así, la flexibilidad (y todo el discurso del *management* con sus dispositivos de control y de gobierno) se engarza de formas muy interesantes con la ideología felicista. Recuperemos algunos fragmentos de nuestros entrevistados, que permiten observar este trayecto. Omar afirma: “Estamos en una empresa donde los cambios son muy rápidos y a veces no te da tiempo de nada, como de agarrarle cariño a un proceso, para nada. Desafortunadamente en este momento tenemos un Director General cuya filosofía es: proyecto o proceso que esté en marcha hay que sacarlo, o sea tienes que agarrar el proceso e irlo entendiendo

sobre la marcha, porque el trabajo va cambiando día con día y no hay chance de tomarte mucho tiempo, es rápido el tiempo para analizarlo y echarlo a andar... Si no lo echas a andar de inmediato, todo se va parando, se va a la lista de tareas pendientes.”

La lógica del trabajo que describe Omar, como decíamos, en línea de ensamblaje, con un tiempo corto y que corre bajo un parámetro distinto, no permite ni siquiera que el trabajo se incorpore, esto que nombra Omar como “agárrale cariño” al proceso, significa apropiarse del proceso mismo. Y, sabemos, desde la psicodinámica del trabajo, que hacer propio el proceso es poner en marcha una cierta inteligencia, que permita que el proceso mismo funcione, pero ¿será posible hacerlo, bajo la lógica del reloj que corre a un tiempo que no se alcanza? Seguramente sí, pero de una manera muy precaria y que no da oportunidad de volver sobre el proceso. Es como si la inteligencia puesta un juego tuviera que ser siempre cambiante, siempre flexible y esto, por supuesto tiene un costo sobre la salud, pero también un costo subjetivo. Sobre todo, cuando esta rapidez está enmarcada por la imposibilidad de equivocarse, la política de “cero errores” como se ha dicho, elimina la posibilidad de apropiarse de la tarea y transformar el sufrimiento en placer.

Para Augusto la lógica de trabajo flexible y cambiante es muy evidente también; sin embargo, el mundo de las ventas, está medido no tanto por los tiempos, sino por la cantidad de ventas posibles. Así mismo, hay que recordar que Augusto nombra su propio trabajo como un oficio, que aprende haciendo y que requiere su tiempo, en palabras de él. Augusto ha incorporado su trabajo y pone en marcha esa inteligencia necesaria para lograr los objetivos de venta. Para él, como para muchos ejecutivos, sobre en este campo, la flexibilidad representa una ventaja: “muchas cosas van cambiando todo el tiempo... porque siempre tienes que estar con la mente abierta, aprender a olvidarte de lo que sabías, porque ahora ¡qué crees! que lo vamos a hacer de una manera nueva y eso que hacíamos antes ya es obsoleto y ya no se usa y ya no se hace y por lo cual ya no lo vamos a seguir vendiendo. Entonces eso significa para mí, como una vida de aprendizaje y una manera de estar siempre activo y siempre al día.

Y sobre todo también te pone la mente muy alerta, muy a la defensiva en que no se te vaya a estar pasando algo, porque no te vayas a meter en un problema si eso que dijiste que ibas a vender no se puede vender. Disfruto mucho mi trabajo ya que te tiene muy alerta y muy despierto... Todo el tiempo estar al tiro y alerta para no equivocarte”.

Esta flexibilidad, estos continuos cambios no parecen ser un problema para Augusto, por el contrario, es la posibilidad que él ha encontrado de siempre estar activo, pero sobre todo alerta. ¿A qué se refiere este estar alerta? La palabra por sí misma no es llamativa, pero la repite en varias ocasiones. Estar alerta, “al tiro”, a la defensiva, como si un peligro asechara, el peligro del error y de la caída de los números de venta. Parece una actividad límite, que requiere la atención constante. Volvemos más adelante sobre las maneras en que Augusto, desde el campo de las ventas, incorpora la lógica de trabajo, se apropia de ella y hace frente a las circunstancias complejas (el real del trabajo) que le permite ponerse en juego. Parece que es esto justamente, lo que se sostiene el trabajo de Augusto, el placer del estar al límite y crear todas las condiciones posibles para tener control de eso sin control que son las ventas.

La flexibilidad se muestra de múltiples formas dentro de las empresas, no sólo se trata de estar preparados para el cambio imprevisto, sino también de poder transformarse en un trabajador *multi-task* y capaz de conocer no sólo su área de trabajo, sino varias áreas. Maribel, Luna, Gerardo y Omar coinciden en que las empresas para las que trabajan han sido lugares de aprendizaje de todo el negocio de la empresa. Maribel y Luna llamaron a su empresa como “una gran escuela”, en la que han aprendido no sólo lo que estudiaron, actuaría y derecho respectivamente, sino “a hacer de todo”.

Omar comparte su sentir al respecto: “Obviamente en ciertos puestos son muy lentos los procesos de movimiento. De lo que te describo aquí, han pasado años, pero ha habido la oportunidad de conocer la parte de seguros, la parte de banco y son cosas que afortunadamente han llegado en un momento en el que ya estás un poco fastidiado y como que te viene a refrescar la parte profesional que estás

haciendo.” Todos ellos destacan la parte positiva del multitasking, conocer otras áreas y aprender de las tareas tan distintas en cada una de ellas, de modo que en algún momento, pueda haber un cambio y aprender en la marcha de las labores y tareas de un área completamente distinta.

En apariencia esta situación puede no ser compleja; sin embargo, esta flexibilidad continua parece apuntar a desdibujar los trabajos especializados, es decir, como si el trabajo se redujera a una serie de pasos a seguir para la realización de una determinada tarea con miras a un objetivo preciso, que finalmente, cualquiera puede realizar. Como nos recuerda Maribel: “aquí nadie es imprescindible”, frase muy utilizada en el mundo empresarial, en el que el trabajador, como autómatas, puede ser fácilmente reemplazable.

Así mismo, las tecnologías pueden reemplazar las labores de una persona, como lo nombra Luis Fernando, con mucho dolor en la entrevista: “Ahora resulta que después de más de 30 años de especializarme en esto, de domar mi trabajo, de hacer el trabajo rudo, va a venir un sistema a reemplazar lo que requiere de pensamiento. Ponen chavitos que ni contadores son a usar el sistema, ¿ahora resulta que lo hacen mejor que yo, sin experiencia y sin conocimiento? Sí, funciona para hacerlo más rápido, pero entorpece el pensamiento de los jóvenes, reto a cualquiera a que hagamos un cálculo a mano... Pero bueno, mejor me callo, porque me dirán que tengo mala actitud.”

Luis Fernando constantemente recurre a este ejemplo, para hablar por un lado de la flexibilización del trabajo y, por otro lado, de lo reemplazable que resulta su labor desde esta lógica. Todos los entrevistados hablaron de la flexibilidad en un sentido más positivo, excepto Luis Fernando, nuestro participante más grande en edad. Esta expresión favorable resulta de estar siempre alerta y preparado, de tener grandes aprendizajes y vivir experiencias diferentes en el trabajo; sin embargo, en estas aseveraciones se desdibuja la parte cruel y más compleja de la flexibilización, que es: el agotamiento, la no apropiación, la imposibilidad de reparar sobre lo que se hizo, la noción de olvido de lo anterior, lo reemplazable

de cada trabajador y, en pocas palabras, el poco valor que se le asigna al trabajador, en su posición únicamente de recurso humano.

Parece que hay un adoctrinamiento que se ha hecho, sobre todo con las generaciones anteriores a la de Luis Fernando. Él no comprende esta lógica de trabajo, para él, el hecho de que cualquiera pueda hacer su trabajo, o que un sistema lo haga más rápido es una cuestión dolorosa. Para el resto, es lo necesario, “sobrevive quien se adapta” en palabras de Layla. Y todo esto, ocurriendo frente a las muchas injusticias invisibilizadas y banalizadas; todo esto con una sonrisa de frente, porque como dirá Luna: “hay que verle el lado bueno a las cosas”. O en palabras de Sofía, cuando la pregunta giraba en torno a las problemáticas más comunes en su trabajo: “como dice el coach del trabajo, ser resiliente es permitirte adaptarte, no quebrarte, es tener la mejor actitud posible. Y sí, hay problemas, pero ni modo que me ponga de malas o a quejarme todo el día. No me fijo en los problemas, sino en las soluciones”.

Bajo esta lógica, no hay posibilidad a la queja, pero tampoco a la manifestación de aquello que aparece como injusto, parece que la buena actitud es dejar pasar cualquier cosa con la justificación de la productividad. El trabajador actual es peligrosamente alegre, flexible y bien adaptado a las circunstancias. Cabanas e Illouz (2019) nos recuerdan que: “la voluntad de cambio social y el rechazo del orden existente le debe mucho a sentimientos como la ira y el resentimiento. Estigmatizar con empecinamiento esos sentimientos negativos es estigmatizar de facto la estructura emocional del malestar social” (p. 210).

## **5.8. Sufrimiento en el trabajo**

Se ha hecho un recorrido hasta el momento que nos ha permitido conocer un poco del mundo empresarial actual, las condiciones de trabajo y por supuesto, las formas en que se organiza el trabajo empresarial y específicamente el trabajo para ejecutivos dentro de grandes empresas trasnacionales. Así mismo, se ha conocido el sentido y los significados que le otorgan los participantes de esta

investigación al trabajo y a su trabajo en particular. Bajo el análisis de estos elementos se ha podido construir una especie de plataforma desde donde pensar el sufrimiento en el trabajo para los participantes de este estudio y, en este sentido, también su disfrute.

Para comenzar el análisis de esta quinta categoría, es necesario recuperar brevemente algunos de los puntos ya discutidos, ya que como dijimos hace un momento y, considerando lo planteado por la psicodinámica del trabajo, no es posible hablar de placer y sufrimiento en el trabajo, sin considerar esta plataforma en la que se inscriben las situaciones del trabajo.

En primer lugar, debemos considerar, a través de lo analizado en la primera categoría, que el trabajo dentro de las empresas hoy en día muestra algunas variaciones dependiendo de la latitud en donde se encuentren y la cultura que les dé soporte; sin embargo, el mundo empresarial contemporáneo demanda de parte de los trabajadores, principalmente eficiencia y la adhesión a sus valores. De esta forma, el trabajador se ve enfrentado a jugarse en el día a día del trabajo entre la obediencia y la sumisión por un lado, y por otro, la posibilidad de apropiarse del trabajo y con ello desobedecer y transgredir lo prescrito para la consecución efectiva de lo planteado. En pocas palabras, analizamos que es necesaria la cooperación (incluida una cierta obediencia) por parte de los trabajadores, pero que es también necesaria la transgresión de lo dado, para apropiarse de su trabajo. La psicodinámica del trabajo mucho ha dado cuenta de las diferencias entre trabajo prescrito y trabajo efectivo. Ahora bien, en esta quinta categoría, introducimos aquello intermedio de lo prescrito a lo efectivo.

En un segundo momento, dimos cuenta de los sentidos que construyen los trabajadores acerca del trabajo y de su trabajo. Pudimos dar cuenta que estos sentidos son ambivalentes y que están plagados de fantasías infantiles, recuerdos, historias, ideales, demandas y caprichos familiares, incluso las mismas elecciones profesionales de nuestros participantes parten de ahí. Pudimos dar cuenta que es desde su historia singular, desde donde se relacionan con sus trabajos. La sublimación en este sentido, se vuelve muy importante. A

partir de estos elementos, analizamos también el placer en el trabajo y su contraparte.

Así mismo, en la tercera y cuarta categoría, analizamos las condiciones de trabajo que viven los participantes de la investigación, de manera que se observen éstas, pero sobre todo que sean visibles las diferencias con las formas de organización del trabajo, ya que, como se ha comentado desde el inicio de esta investigación, se cree que los ejecutivos o trabajadores con altos cargos, al contar con las mejores condiciones laborales, estos parecen no padecer en el trabajo; sin embargo, son justamente las formas en que se organiza el trabajo hoy en día y, específicamente, las lógicas del *management* que con sus dispositivos de dominación (demanda de excelencia, evaluación individualizada y flexibilidad) generan el mayor sufrimiento y la mayor adherencia a los discursos del *management* y de la ideología felicista. Estas dos categorías, entonces, permiten dar cuenta de la manera en que los trabajadores transitan por los espacios laborales, enfrentándose a estas lógicas y lo que hacen con ellas. En esta quinta categoría tomamos estas problemáticas a las que se enfrentan (lo real del trabajo), así como a los efectos que tienen sobre el trabajo y sobre el trabajador.

Después de todo lo anteriormente analizado, no es posible continuar con la afirmación de que los trabajadores, altos ejecutivos de grandes empresas transnacionales, sufren menos que otros trabajadores en puestos menores jerárquicamente. Diríamos, más bien, que el sufrimiento es distinto, pero aun cuando la idea generalizada se inclina hacia la autonomía y libertad en este tipo de puestos, tendríamos que preguntarnos como lo hace Flocco (como se citó en Close, 2017) si "...la autonomía realmente corresponde al trabajo efectivo de los ejecutivos, si los ejecutivos están facultados para elegir su forma de trabajo, modificar sus horarios y tomar iniciativas, o si la autonomía es sinónimo de libertad o más bien, capacidad de explotarse a sí mismo" (p. 314).<sup>60</sup> En este

---

<sup>60</sup> "Mais l'autonomie correspond-elle réellement au travail effectif des cadres? Les cadres sont-ils en capacité de choisir leur manière de travailler, de moduler leurs horaires et prendre des initiatives? L'autonomie est-elle synonyme de liberté ou de faculté à s'auto-exploiter?"

sentido, analizamos aquí también la invisibilización del malestar, que ya se ha ido anunciando desde antes.

### **5.8.1. Del sufrimiento invisibilizado**

Después del recorrido teórico y empírico que se ha realizado, sobre todo en los primeros tres capítulos, es evidente una cierta imposibilidad para hablar del sufrimiento en el trabajo, no sólo por parte de los mismos trabajadores, sino desde el discurso empresarial. La invisibilización del sufrimiento en el trabajo es algo cotidiano en todo el mundo, pero en países como México en el que el lugar de los sindicatos es prácticamente nulo para el apoyo de los derechos de los trabajadores (o bien sólo funcionan como corruptelas para protección de los propios intereses) el trabajador se queda a merced de los caprichos empresariales. Se ha revisado cómo, en el caso mexicano, nos encontramos en una lucha por recuperar algunos derechos que se han perdido desde la aparición del discurso del *management*, como el prohibir la tercerización y robustecer el sistema de pensiones para la protección de los trabajadores tras su jubilación (SHCP, 2020). Del sufrimiento en el trabajo se habla, pero siempre tras bambalinas. Incluso Dejours (2020) advierte que en las problemáticas que ha destapado la actual pandemia de COVID-19, las discusiones respecto del trabajo son las que se han dejado de lado.

Los trabajadores hablan de aquello que les es complicado, de aquello que les parece doloroso o injusto, pero sólo bajo lógicas de confianza y amistad, que desafortunadamente son cada vez menos frecuentes (analizamos estas lógicas del individualismo más adelante). En palabras de Dejours (2009), “detrás de los brillantes escaparates está finalmente, el sufrimiento de quienes temen no poder satisfacer las exigencias, no estar a la altura de las obligaciones de la organización del trabajo: obligaciones de tiempos, ritmo, formación, información, aprendizaje, nivel de conocimiento” (p. 40). De esta forma, aun cuando el sufrimiento es invisibilizado y penalizado moralmente, como una “actitud



negativa”, sostenemos la importancia de reconocerlo y de hacerle frente como una forma también de visibilizar las circunstancias nocivas del actual modelo económico. Recuperamos las palabras de Cabanas e Illouz (2019) que sostienen que:

Esa industria de la felicidad no sólo perturba y confunde nuestra capacidad para conocer las condiciones que moldean nuestra existencia; también anula y deslegitima esa capacidad, la vuelve irrelevante. El conocimiento y la justicia, antes de la felicidad siguen siendo los valores más revolucionarios que tenemos en nuestras vidas (p. 211).

Las cuestiones relativas a las formas de organización del trabajo, como la división técnica de las tareas, los tiempos de entrega establecidos, las evaluaciones y todo lo técnico-administrativo, etc., que ya analizamos en la categoría anterior, es importante para pensar en las formas de sufrimiento. Esto quiere decir que si un trabajador debe moverse bajo exigencias brutales, como las que relataba Omar, él debe hacer algo para lidiar con esa exigencia que se vuelve imposible (es decir, debe emprender una serie de acciones que le posibiliten lidiar con el sufrimiento que esas exigencias imposibles provocan). Y es que parece que las exigencias institucionales se traducen en autoexigencias. Omar afirma al respecto: “La empresa te establece ciertos objetivos, pero también te da la libertad de que plantees objetivos que se pueden desprender personalmente. A lo mejor hay aspectos que conoces, que aunque hoy en día no son exigencia de la empresa, en el corto o mediano plazo se van a considerar. La mitad de mis objetivos sí van a esa parte personal, así que es irse adelantando porque en algún momento van a voltear los ojos a esa parte y te lo van a pedir.”

La empresa demanda el cumplimiento de objetivos precisos previamente planteados por las altas jerarquías, pero hay otros que, como ejecutivo, pueden plantearse. Omar sabe que estos objetivos a plantear no los tienen en la mira todavía en la empresa y trata de adelantarse. Estos otros objetivos comienzan a formar parte de las autoexigencias y posteriormente de las exigencias de la

misma empresa. La pregunta que surge, es ¿por qué los trabajadores se generan estas otras exigencias? De inicio podemos afirmar que los sujetos intentan adelantarse, “estar siempre un paso adelante” dirá Luis Fernando, con la mirada colocada hacia el futuro porque el presente los persigue. Este acto de previsión puede ser pensado en su forma más sencilla: querer destacar, ser una persona propositiva, con iniciativa, etc., sin embargo, parece haber mucho más en juego.

Bajo un escenario de cambio constante, exigencias en ocasiones imposibles de cumplir y con dispositivos de vigilancia y evaluación a cada paso, el desgaste y el cansancio suelen ser altos, pero a pesar de ellos, hay que ver hacia adelante porque “el tiempo no perdona”. La previsión, al parecer, en estos casos no corresponde a una forma propositiva por parte de los sujetos, sino de una manera en que estos pueden paliar el malestar que está implicado en su trabajo. A esto, Dejourns (2016b) le denominará como las estrategias defensivas ante el sufrimiento. Omar, al igual que Luis Fernando, observan lo que hay que cumplir e intentan adelantarse a otras exigencias. Este acto de previsión, altamente defensivo, crea la ilusión de estar cumpliendo más allá de lo solicitado (lo no solicitado, incluso). Como estrategia individual, esto funciona para que el sufrimiento psíquico sea menor, Omar y Luis Fernando se defienden de las exigencias, adelantándose. Sin embargo, se ha hecho notario en el tercer capítulo que estas estrategias defensivas suelen paliar los efectos nocivos del sufrimiento psíquico sólo por un tiempo, ya que posteriormente se vuelven estrategias utilizadas por la empresa para solicitar más. Recordemos lo que el mismo Omar planteaba al hablar de los tiempos requeridos para emitir una póliza en su empresa. Él narraba que cuando él y su equipo lograban bajar el tiempo de entrega, el siguiente objetivo que se les demandaba era por debajo de este tiempo. Estas estrategias defensivas son rápidamente aprovechadas y explotadas por la empresa.

Aquí aparece la noción de temor. Debemos destacar que ninguno de los participantes habló de este temor de manera explícita. Excepto María, quien teme ser víctima de otro recorte en la empresa. Ya ha vivido tres en su trayectoria laboral. Ante ese miedo ella se transforma en la trabajadora perfecta, la que

nunca para. Ésta es también una estrategia de defensa frente al sufrimiento, que por supuesto, es aprovechada por las empresas. El miedo a no cumplir con los estándares lleva a rebasarlos, a veces a un costo muy alto, y sabemos que esto no necesariamente obstaculizaría a una empresa su decisión de la rescisión de un contrato de trabajo. En ocasiones, esta aceleración, este ritmo sin detenimiento impide que los trabajadores sean parte de su propio trabajo, se detengan y reparen sobre él. Close (2017), siguiendo los planteamientos de Flocco, afirma que: “el hábito de trabajar en aceleración permanente puede entonces verse como una estrategia de defensa destinada a adormecer el pensamiento al eclipsar la conciencia de la propia responsabilidad por las acciones tomadas y sus consecuencias concomitantes”.<sup>61</sup> (p. 314).

Adicional a esto, aparece la idea de autonomía en los trabajadores, la cual por supuesto, recubre formas de evaluación precisa. Ya Rolo (2015) mostraba cómo la autonomía de los trabajadores aparece sólo en el discurso, pero la realidad muestra cómo lo que guía las actividades de la gran parte de los trabajadores son realmente los objetivos definidos:

Si hoy el discurso de la "autonomía de los empleados" está floreciendo en el mundo de la empresa, la actividad de la mayoría de los empleados sigue fuertemente enmarcada por objetivos definidos gracias a los métodos de evaluación individual y cuantitativa del rendimiento. Se esfuerzan por informar sobre el trabajo proporcionado por medio de indicadores numéricos, tratando de cuantificar la productividad de cada empleado, cada equipo, cada servicio de acuerdo con factores contables [...] Esta forma de evaluación tiende a silenciar lo esencial del trabajo, es decir, el trabajo vivo [...] Efectivamente, lo esencial del trabajo no puede ser evaluado objetiva ni cuantitativamente. (pp. 5-6).<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> “L’habitude de travailler dans l’accélération permanente peut être alors considérée comme une stratégie de défense visant à anesthésier la pensée en éclipant la prise de conscience de sa propre responsabilité dans les actions engagées ainsi que leurs concomitantes conséquences.”

<sup>62</sup> “Si aujourd’hui le discours de “l’autonomie des collaborateurs” fait florès dans le monde de l’entreprise, l’activité de la plupart des salariés reste fortement encadrée par des objectifs définis grâce aux méthodes d’évaluation individuelles et quantitatives de la performance. Celles-ci s’efforcent de rendre compte du travail fournis par le biais d’indicateurs numériques, cherchant ainsi à quantifier la

Augusto, como director comercial de la empresa, tiene muy claro que es el cumplimiento de objetivos el parámetro de medida de su trabajo; sin embargo, este cumplimiento de objetivos no mide el trabajo hecho por él y por su equipo. Es en lo que ellos llaman la “labor de venta” (la búsqueda de clientes, el contacto, la creación de estrategias, las citas, la negociación, el cierre, etc.) donde reside el trabajo efectivo. Y para realizar la labor de venta, una mayor libertad es necesaria, no así la autonomía.

Él explica: “puedo llegar a las diez e irme a la una, o puedo llegar a las cinco de la tarde e irme a las ocho de la noche, de acuerdo a las necesidades que yo tengo por cumplir. Y hay algo en que estamos medidos, y es algo muy claro, o sea todas las áreas que somos de ventas siempre estamos atrás de un número. O sea, siempre tenemos un objetivo por cumplir, el objetivo siempre es la primera unidad de medida de si estás trabajando o no. Y no es el tiempo nuestra unidad de medida. No, nuestra unidad de medida comercial es el alcance de los objetivos, mensuales, trimestrales, anuales. No hay las llamadas “horas nalga”, cero, para nada”.

Más adelante Augusto nombra el que los horarios están dispuestos de esta forma en el área, ya que hay que salir a las citas con los clientes. A esto él le denomina mayor flexibilidad y libertad de movimiento. Sin embargo, esto se pone en entredicho, ya que parece que hay que estar siempre conectados: “Mira, nosotros somos una compañía súper grande, con alrededor de 400 oficinas globales y todos trabajamos con todos. Desde México hablamos con gente que está en cualquier parte, o sea el más loco que me ha tocado está en Vietnam, entonces encontrar un horario en el que tu huso horario y el mío sea decente para mí, implica siempre que voy a estar en mi casa, o voy a estar muy de noche,

---

productivité de chaque salarié, chaque équipe, chaque service en fonction de facteurs dénombrables... cette forme d'évaluation tend à passer sous silence l'essentiel du travail, à savori, le travail vivent... En effet, l'essentiel du travail n'est pas évaluable objectivement et quantitativement.”

o muy de madrugada... O sea, tenemos mucha flexibilidad, no es mandatorio que cumpla un horario.”

La autonomía y la libertad están supeditadas a los objetivos por cumplir, él lo sabe muy bien; sin embargo, parece no notar que esta flexibilidad que apunta hacia algo positivo, implica recibir llamadas de otros continentes durante la madrugada. Aun cuando Augusto explica que estas llamadas están siempre programadas, es notorio que el hecho de no adherirse a un horario específico no es una cuestión de autonomía y libertad, sino de lograr los objetivos a nivel global. Estas llamadas no suelen ser cotidianas; sin embargo, ¿no son acaso una irrupción en la intimidad de los trabajadores?

Por el contrario, la organización de trabajo para Luna, implica cumplir con la jornada laboral marcada, más las muchas horas que suele quedarse ella en el trabajo, junto con su equipo (no pagadas). El caso de esta empresa transgrede de manera evidente los horarios de trabajo establecidos, pero además deja en claro que la única flexibilidad posible es la de la vida personal. Luna no puede permitirse parar su vida laboral para darle paso a su vida personal. El tiempo subjetivo, como lo nombra Chávez, (2018) es relegado por el tiempo de trabajo (el tiempo objetivo, según el autor). Luna nombra una anécdota en el puesto que ocupó previamente al actual: “A lo que sí no estoy dispuesta a regresar es al litigio laboral, es muy desgastante. En una primera audiencia ya tienes que llevar todo listo, tu contestación a la demanda, tus pruebas, necesitas mucha energía, estás en una constante locura. Yo una vez, por ejemplo, me quería llevar la lap al cine. Me dijo mi novio: ¿es en serio? Es que no voy a terminar y yo tengo la audiencia mañana a las nueve en Querétaro, ¿quieres ir al cine? Pues así. Y él me dijo: no, pues mejor no vamos. Entonces es muy demandante y sí, necesitas otro tipo de energía”. No hay tiempo para el ocio, no hay tiempo para el amor, la exigencia es una y reclama fidelidad.

En cambio, habla del área de relaciones laborales, en la que permaneció varios años, como un área también muy pesada, pero en la que el aburrimiento no está presente: “en el área de relaciones laborales no te aburres jamás, yo creo

que por eso permanecí ahí mucho tiempo.” La psicodinámica del trabajo ha mostrado, en repetidas ocasiones que tanto el miedo como el aburrimiento son parte del sufrimiento. El aburrimiento suele presentarse en trabajos que implican tareas repetitivas y automáticas, como las personas encargadas de capturar formatos en las empresas o en las cadenas de montaje en una fábrica, pero podríamos perfectamente poner aquí a las actividades que realiza el equipo de Omar para la emisión de una póliza. Tal vez, en este caso, el aburrimiento aparecería de forma mucho más evidente si no se generaran estas estrategias de defensa como la aceleración, el ajuste todavía menor de los tiempos y la aparición de otras exigencias. Dejours y Gernet (2014) trabajaron ampliamente los efectos del aburrimiento como forma de sufrimiento en el trabajo, pero también las estrategias de defensa de los sujetos contra este sufrimiento. Zabala (2018) afirma: “el aburrimiento aparece como una forma de sufrimiento en el trabajo asociado al ejercicio de tareas repetitivas, de las cuales los trabajadores no pueden extraer significación simbólica alguna y los márgenes de iniciativa individual se encuentran reducidos” (p. 28). Omar, junto con su equipo (estrategia de defensa colectiva) generan estas estrategias, mismas que por un lado protegen psíquicamente, a la vez que funcionan como un “pegamento” de la colectividad.

Layla aborda la cuestión de la colectividad, mostrando lo vital que es ésta para la consecución del trabajo: “Para mí el trabajo sigue siendo un ambiente respaldado por todo un equipo. Con todo y confrontaciones y todo, he logrado formar un equipo de trabajo en el que nos respaldamos mutuamente...Y eso es una red de seguridad muy sólida, muy muy fuerte”. Es importante recalcar aquí, que Layla no está hablando de la noción muy gastada y muy usada en la jerga empresarial de “trabajo en equipo”, sino de respaldo mutuo y de ser una red de seguridad sólida. Estas palabras no son menores. ¿Por qué requieren los sujetos de una “red de seguridad”, del “respaldo mutuo”? Estamos hablando de la colectividad de trabajo y la fuerza que ésta tiene para emprender las distintas actividades de trabajo, pero también para resistir a los embates que el trabajo

mismo implica. Esta colectividad corresponde a lo que en psicodinámica del trabajo se conoce como la Actividad deóntica. Dejours (2017) afirma que:

para poder cooperar hay que arriesgarse: entre otras cosas a manifestarse, a mostrar lo que se hace y a decir lo que se piensa. Indudablemente es arriesgarse... Los que participan de la actividad deóntica, de la vida del colectivo y del vivir juntos aportan, de hecho, una contribución superior a la cooperación, a la organización del trabajo, a la empresa o a la institución y también a la sociedad (p. 26)

Es interesante que el relato de Layla inicia por describir lo importante que es para ella el equipo fuerte de trabajo que ha creado, para posteriormente describir las decisiones que tiene que tomar en el trabajo (que nunca son fáciles en el campo en el que trabaja Layla, la ingeniería civil). Parece que Layla recurre a lo prescrito cuando la decisión es compleja o bien cuando el equipo no es suficiente como respaldo a la misma (no lo deja claro en la entrevista): “Esto es más personal, pero yo soy muy buena tomando decisiones en mi trabajo, pero en lo personal soy un caos. Yo en el trabajo me valgo de los reglamentos, de los números y puedo decir ‘no lo digo yo, lo dice el reglamento tal del Distrito Federal’ y en la vida quién te dice qué y cómo. En mi trabajo puedo lidiar con mis decisiones y mis pendejadas, pero en la vida personal es muy distinto. Ojalá hubiera un libro o un reglamento”. Es curioso que Layla se nombra a sí misma como muy buena para tomar decisiones en el trabajo; sin embargo, en su mismo decir muestra el miedo a la equivocación: “no fui yo, fue el reglamento del DF”, si pudiéramos traducir la expresión de Layla. Esto es muy evidente, el respaldo en los reglamentos, cuando se trata de una persona joven con puestos de decisión, quien tiene que responder por todo el equipo. Es también, una estrategia de defensa. Veremos; sin embargo, que Layla no se mueve desde lo prescrito siempre, por el contrario, levanta su voz en el trabajo y defiende sus ideas; su trabajo no se basa únicamente en la prescripción.

Se ha puesto algunos ejemplos de malestar invisibilizado, o bien del sufrimiento que es recubierto por una serie de acciones defensivas por parte del sujeto. Estas defensas funcionan como una protección del sufrimiento psíquico que las situaciones de trabajo implican. Sin embargo, hay otro tipo de sufrimiento en el trabajo, que en ocasiones proviene de situaciones mucho menos sutiles como el acoso moral y la violencia. Situaciones que en muchas ocasiones, a pesar de lo evidentes, son invisibilizadas, no sólo por el trabajador, sino por los colectivos de trabajo completos.

Una de las participantes de esta investigación que sólo participó en una sesión de entrevista, María, relata de manera muy rápida el colapso de uno de sus compañeros de trabajo, el Director de Finanzas, quien afirma ella, se encontraba bajo mucha presión en aquel momento: “de repente, comenzamos a escuchar gritos y cómo azotaban cosas. Yo dije: ¡qué sucedió, ¡quién se está peleando! Salí de mi oficina y vi a los compañeros de pie viendo con miedo la oficina de Raúl. De repente salió Raúl de su oficina en bóxers gritando. Entre algunos compañeros lo sujetaron, hasta que llegó seguridad y se lo llevaron. Ahí me di cuenta que estaba solo en su oficina, por un momento pensé que se estaba peleando con alguien y no, sólo se puso mal, ahí, él solo, no sabemos por qué. Ya no supe qué pasó con él, sólo supe que estuvo internado en un psiquiátrico, pero ya no regresó, no sé si lo corrieron o él se fue, no sé. Ahora hay otro director, claro. Pero yo prefiero no preguntar ya”.

Por supuesto, de este relato no se sabe más, ¿en qué condiciones estaba este trabajador? ¿qué disparó este aparente brote psicótico? No tenemos respuestas, pero podemos suponer, por los estudios de la psicodinámica del trabajo al respecto, que una estructura psicótica bajo exigencias muy fuertes, un ambiente de soledad, miedo y/o acoso, puede “quebrarse” de esta manera.

Los estudios clínicos de Dejours y Gernet (2014) confirman que: “El impasse psicológico que resulta de la imposibilidad del sujeto para mantener la negación de la realidad, se traduce por una reconstrucción delirante que marca la tentativa de mantener una coherencia entre las exigencias de la realidad psíquica y las



obligaciones materiales de la situación de trabajo” (p. 94). Sin embargo, no es posible decir mucho más de este caso que relata María, sólo es posible imaginar el miedo que los trabajadores sintieron al ver este quiebre en un compañero, que además tenía una alta jerarquía en la empresa. María no quiere saber más de qué pasó con este compañero, pero llama mucho la atención que no se sepa más de él. Parece que los vínculos de colectividad estaban muy rotos en esta empresa. Sabemos que el silencio y sobre todo cuando éste es en soledad se presenta en su forma más cruel y mortífera, ¿qué efectos pudo tener en los trabajadores? No fue posible averiguar sobre esto.

Existen otras maneras de invisibilizar el sufrimiento y, en Maribel, son muy evidentes estas formas. Con un jefe violento, una exigencia altísima y una fuerte sumisión a las autoridades, Maribel no logra más que acatar lo que se le demanda en una posición casi de sacrificio. Lo comentamos brevemente en el análisis de las categorías previas, donde aparece una mujer obediente, fácil de persuadir y adherirse a la ideología de la empresa, que, envuelta en una historia personal de mucha violencia y de obediencia ciega a la autoridad, no puede más que repetir esa historia ahora en el trabajo. Maribel narra lo siguiente: “el director general que teníamos cuando entré era de carácter muy fuerte, yo creo que él me formó. A él le molestaba mucho que estuviera más de 5 minutos con alguna persona, y como en Recursos Humanos necesitas hablar con la gente, él me puso un letrero en la puerta de mi oficina que decía: “Recursos Humano, *no* café”. Un acto sutilmente violento, que Maribel no puede percibir como tal. Para ella, este hombre (un muy joven Director general, sobrino del dueño de la empresa) fue quien la formó, un ejemplo en su trayectoria laboral.

Maribel continúa la narración: “Mi jefe fue director a los 28 años, una máquina con los números, pero muy enojón y muy berrinchudo, entonces mucha gente no lo soportaba, era muy controlador. Él si te decía que la entrada era a las 9:00, a las 9:01 ya había retraso. Yo ante eso le tenía todo el trabajo, yo llegaba temprano, si él ya estaba en su oficina, yo me metía rápido a mi oficina y no hacía mucho escándalo, trataba de no hacer mucho ruido, no reírme, eso a él le molestaba muchísimo. Entonces si yo sabía que le molestaban las risas, aunque

yo me ría mucho, trataba de evitarlas.” Este relato lo hace Maribel con una sonrisa en el rostro. Es imposible no pensar que Maribel se siente orgullosa de su posición de. Acatar no sólo las órdenes, sino estar al pendiente de regular incluso la risa. Si se lee este testimonio, aparece fácilmente la imagen de una niña describiendo a un hombre enorme, pero Maribel es Directora de Recursos Humanos y frente a este tipo de autoridades, ella parece no encontrar más salida que la sumisión. Podría decirse, sin duda, que se trata de un hombre violento, e intolerante, que exige que se cumplan sus caprichos y disfruta de ello, pero más allá de aseveraciones que no es posible corroborar, es importante nombrar las condiciones bajo las cuales acontece esta situación violenta

Maribel continúa el relato: “Además yo me ponía muy nerviosa porque él perdía el control, él gritaba siempre y, a mí, me temblaba la voz. Si él me gritaba dentro de su oficina como que no me hacía sentir mal, pero si era afuera sí me ponía muy nerviosa.” Cuando se le pregunta más acerca de esto, Maribel explica que le recuerda a su infancia, cree que su manera eficaz de lidiar con él, pero su miedo viene de la infancia: “mi mamá siempre quería muy buenas calificaciones y no le importaba jalarme de las greñas enfrente de todos en la escuela. Y una vecina me decía: dile a tu mamá que ya no te pegue aquí en la escuela y yo me enojaba con las personas, no con mi mamá. Entonces esa parte de que la gente se da cuenta me afecta, entonces lo estoy trasladando a esos momentos. Pero perdía tanto el control que yo pensaba, un día me va a golpear”. Al final dice: “pero ya cuando es mucha la violencia, ya tiendo a reaccionar. Yo me ponía firme, aunque muriera de miedo por dentro, yo me mantenía firme”. Resulta interesante pensar en un sufrimiento invisibilizado, pero aún más de una cuestión placentera, que la coloca de una manera muy particular en un vínculo de admiración y de amor, desde el cual recibe todo el aprendizaje.

Maribel le temía mucho a su jefe, el director general de la empresa y lo respetaba aún más que al presidente del Consejo de Administración de la empresa, un personaje, al parecer mucho más afable. Este temor-amor-admiración-sumisión se vuelve muy interesante engarzándolo con su historia de vida. Sin embargo, Maribel rápidamente vuelve al relato de amor-admiración:

“Tenemos dos jefes. A los dos me los fui ganando con mi trabajo, pero yo sabía que mi jefe directo era el joven, el que perdía el control y entonces yo lo respetaba muchísimo. Es que también es muy buena persona, yo sé que mucha gente diría lo contrario, pero para mí fue quien me formó. Como con mi mamá, ella tenía razón y con mi jefe era igual... Y había en mi equipo quienes no toleraban que mi Director me tratara de esa manera, mis compañeras me decían que me gritaba horrible, que cómo permitía eso. Y yo les decía: a ver, vamos a trabajar y a sacar las cosas”. Cuando le pregunto en la entrevista lo que pensaba y sentía al respecto: “Sí, en mi interior pensaba qué mala onda, pero también decía: a ver, vamos a trabajar, no hablaba mal de él ni nada, pero la relación siempre fue de mucho respeto. Si él me gritaba enfrente de los demás yo me quedaba muy tranquila y le decía: sí, ahorita lo reviso. Si yo me hubiera puesto a gritar, se hubiera enojado más”. Maribel regresa sobre sus propias palabras y se da cuenta que él se enoja porque tiene razón, porque en la empresa son descuidados y no se responsabilizan, usa la misma expresión para referirse a su madre, de quien se hace cargo hasta el final de su vida, a pesar de sus continuos maltratos. ¿Qué puede jugarse en un alto ejecutivo para colocarse desde esta posición que podríamos nombrar de masoquista, en el trabajo? Ciertamente las ganancias económicas pueden ser un aliciente (los sueldos y bonos en esta jerarquía son muy altos), pero parece que se juega algo del campo del reconocimiento (lleno de fantasías e imaginarios), que veremos más adelante.

Dejours y Gernet (2014) han estudiado con mucho detenimiento las diversas psicopatologías en el trabajo, entre ellas la violencia y acoso moral (también llamado *mobbing*), mismas que se recuperan en el tercer capítulo. Recuperan la definición de acoso que brinda Hirigoyen (citado por ellos), en la que afirma que el acoso laboral se refiere a: “toda conducta abusiva que se manifiesta en particular por comportamientos, palabras, actos, gestos, escritos, que puedan ocasionar perjuicios a la persona, a la dignidad o a la integridad física o psíquica, al poner en peligro su empleo o degradar el clima de trabajo” (p. 105).

Desde esta definición es fácil ubicar el comportamiento de este alto directivo, pero ¿qué hay de Maribel? Partir, afirman estos autores, de la noción muy

empleada de la existencia de una víctima y un verdugo, deja fuera las nociones subjetivas más sensibles colocadas en ello. La propuesta de la psicodinámica del trabajo es recuperar las situaciones de trabajo en que se presenta: sobrecarga de trabajo, nuevos métodos de gestión (*management*), la llegada de un nuevo elemento de mayor jerarquía, fusión o compra de la empresa, entre otras, pero sobre todo en consideración de las dinámicas de servidumbre y consentimiento ante este tipo de prácticas. Desde 1998, Dejours (2009) en *Souffrance en France* destacó la participación de los colectivos en el encubrimiento de estas prácticas de acoso moral o violencia, lo que él denominó como la banalización de la injusticia. Sin embargo, en el caso de Maribel, son los mismos colegas quien (en “cuchicheo” y en pequeños círculos de confianza) le advierten a Maribel sobre esta violencia (la protegen, de alguna forma). Sin embargo, parece que Maribel está imposibilitada subjetivamente a moverse de esa posición de sacrificio y por otro lado ¿cómo oponerse, de frente, al Director General de la empresa?

Los componentes sádicos y masoquistas que alimentan la crueldad “habitual” del acoso moral se presentan como componentes parciales de la sexualidad. En efecto, para el psicoanálisis, los fundamentos de la crueldad se encuentran cercanos al placer que acompaña la búsqueda de excitación y pertenecen de lleno a la sexualidad. En el análisis etiológico del acoso moral en el trabajo, paralelamente a la identificación de los procesos intrapsíquicos, le corresponde entonces al médico clínico dar cuenta de las condiciones sociales y organizacionales que limitan o al contrario liberan el surgimiento de la violencia en situación de trabajo. (Dejours & Gernet, 2014, p. 109).

Así, es evidente cómo algunas cuestiones que se viven en el día a día del trabajo dejan de ser percibidas como abusos, violencia o explotación. Al narrar Maribel otra situación de trabajo, ella recuerda la gentileza de su jefa hace años, de esperarla al final de la jornada para salir juntas del trabajo, muchas veces a las nueve, diez u once de la noche. Maribel no repara en esto. Continúa la narración hasta que le comento que se trataban de jornadas muy largas, es entonces que explica que su horario de trabajo era hasta las cinco de la tarde, pero nunca salió

a esa hora, sus jornadas siempre se extendieron hasta muy entrada la noche: “Pero si se me hacía más tarde de las 11, mi jefa me daba aventón”. Maribel jamás habló de abuso o explotación al respecto. Es la normalización de lo que ocurre en el día a día, ya no se diferencia de lo normal.

Hablamos de violencia, pero hay formas mucho más sutiles de violencia e incluso de discriminación dentro de las empresas, que se analizan poco y son muy comunes. Gerardo habla de su salida de la empresa y aunque da varias razones para salir, también afirma que había una serie de consideraciones que podríamos denominar de clase y de élite que se juegan (prácticas de dominación y ejercicio del poder) en las jerarquías más altas. Todas ellas, generadoras de amplio sufrimiento y que ha sido poco analizado desde esta perspectiva. Gerardo afirma: “Porque siento que el que no encajaba tanto en esas cosas era yo, hasta cierto punto es como de estatus, soy el jefe, y tengo que tratar a la gente agresivo y tengo que decir que todos los demás son unos pendejos y la verdad yo no soy así. Además, la gente sí era de qué tipo de traje traes y qué marca tus zapatos y pues, a mí me puede durar un cinturón tres años y lo sigo usando sin problemas. Ya después esto se volvió mucho más notorio. Ninguno de los directores con los que me llevaba bien, ahora estando fuera, me hablan.”

Luis Fernando, en este mismo sentido, habla de los apellidos y su importancia. Y cómo estos, sumado al color de piel, ayudan a tener mejores puestos: “bueno, no es lo mismo a ser feo y moreno como yo y apellidarte Pérez, que ser un *pirrurris* con apellido extranjero y güerito. Desde hace algunos años ya nada más aceptan a egresados de universidades privadas y pues te hacen el feo. A mí por moreno, por Pérez y por venir del IPN, pero ahora además por viejo”.

No poseemos muchos más elementos para analizar esto que afirma Luis Fernando, pero sabemos que México es un país con un fuerte racismo y clasismo, mismo que se pone en juego en el espacio laboral. Y consideramos que no se le ha estudiado lo suficiente desde esta perspectiva. Layla lo deja muy en claro cuando narra lo que se necesita en su trabajo. Además de amplios conocimientos, una serie de características que tienen que ver con el trato con

otras áreas, otras jerarquías, con los clientes e incluso con funcionarios de gobierno. Ella habla de cómo este trato es también parte importante de su trabajo y cómo éste le ha significado una ventaja frente a muchos de sus compañeros: “en la ingeniería parece que no nos enseñan a hablar, nos enseñan a ser buenos técnicos y eso cuando bien nos va. Es más, hay gente que no sabe ni comportarse en lo más común, sueltan carcajadas en una reunión, hacer comentarios de mal gusto y hasta saber saludar. Y eso me ha ayudado en mi trabajo, porque para mí es muy lógico, pero para ellos no. Hay ingenieros por los que no das un quinto por ellos, no saben cómo comportarse con el cliente, con un funcionario importante, etc. Entonces para el tipo de proyectos en los que estoy involucrada últimamente, se necesita mucho eso. Saber hablar con el cliente, desde no decir *dijistes*, hasta darle la vuelta a una pregunta de la que no tienes ni idea, pero que no se note. Me acuerdo que me decían “tú párate como que sabes, aunque no sepas” Y entonces entendí muchas cosas”. Layla mezcla una serie de habilidades con cuestiones claramente de clase, como es visible, los puestos directivos implican una cierta postura, una cierta forma de hablar y de conducirse, además de lo físico, incluida la vestimenta.

Finalmente, el sufrimiento y el placer, se ha dicho y se ha ejemplificado con las narraciones de los participantes, van de la mano. Como Luna muestra, el cuestionamiento respecto al trabajo y su disfrute, está presente siempre. Y ese mayor o menor disfrute está vinculado con las experiencias de confrontación con lo real del trabajo: “Cuando llegué acá, me asignan un proyecto de transporte de personal, y yo no sabía nada de eso. O sea, en otros tiempos, lo mismo podía emplacar un carro que sacar a un funcionario de la cárcel, a esos niveles de abogada era, porque todo lo legal era mío. Y ahí te detienes con la pregunta ¿me gusta? y ¿qué no me gusta? No tengo opción, o lo hago de buena manera o voy a sufrir con este tema. Entonces es cuando vuelvo a confrontarme porque yo ya llevaba una línea muy clara. Y cuando llegas a una empresa y te dicen ahora vas a llevar ésta y ésta área.”

Para Augusto es similar: “Pero la gente que vende, vende toda la vida y nunca deja de vender, a menos que te hartes; yo me hartó cada fin de semana, cada

viernes estoy hartado, pero bueno, vuelvo al lunes y tengo que seguir trabajando. Y no llego a hartarme para irme, o sea, me hartado porque estoy full, me voy el lunes nos vemos". Momentos complejos, de duda, de cansancio, de incertidumbre, de problemas a veces irresolubles, de eso está hecho el trabajo. Y aun cuando este malestar no es tan evidente y no se enuncia más que de manera tímida, es también esta ambivalencia la que permite su continuidad.

Omar habla de su posición dentro del trabajo como la de un sándwich, presionado por ambas partes. Omar no da cuenta de este sufrimiento, pero al parecer, logra paliar el malestar, vía las estrategias de defensa, las cadenas de subordinación y las exigencias múltiples: "Hay puestos en los que eres el sándwich, tienes una responsabilidad abajo con el equipo de trabajo, donde tienes que ver que todos estén trabajando, que estén haciendo lo que tienen que hacer para que eso se traduzca en nuevos negocios y por otro lado tienes un Subdirector y un Director que no sólo ven si colocaste 5 negocios, no, ellos van más allá, o sea qué te está dejando ese negocio, qué está ganando la compañía con esto, se tiene que traducir en dinero."

### **5.8.2. Fracaso, inteligencia y trabajo vivo**

Omar muestra cómo aquello que disfruta de su trabajo está fuertemente entrelazado con aquello que se resiste a funcionar. La descripción que él hace de esto resulta muy importante: "Lo que más disfruto es el resultado de lo que haces, que a veces sí te pone en complicaciones porque obviamente sí hay ciertos proyectos, ciertas cosas que tienes que hacer, que como en todo, no siempre te sale a la primera, donde al no salir a la primera también va de la mano con una llamada de atención o lo que tú quieras, pero creo que también lo que tenemos en esta carrera es que somos necios, entonces como que esa necesidad te lleva a meterte y decir lo tengo que entender, lo tengo que entender, y esa es la parte de la satisfacción que te da, es lo que te retribuye, son retos que tienes constantemente, que te ayudan a seguirte formando y a seguirte forjando, porque

hay retos que sí son ya, de acuerdo al nivel que tienes de responsabilidad, sí son de sacarlos y sacarlos como sea”.

El relato que hace Omar permite pensar en el papel que cumple el fracaso para analizar el sufrimiento en el trabajo, pero también en su disfrute. Es justamente la necesidad, la insistencia en lo que se resiste a su dominio, lo que permite, como lo nombraba Luis Fernando, “domar el trabajo”. Y es que sólo desde el enfrentamiento con lo real del trabajo es posible desarrollar la inteligencia necesaria para el dominio de la tarea. De esta forma, se comprende que el placer en el trabajo emerge sólo al haber atravesado por este real.

Continúa en su relato **Omar**: “Como que se vuelve necesidad y entonces empiezas a entender esas cosas que antes no entendías, y ahorita estoy en esa etapa, en ese proceso de decir, estoy en la parte donde ya estoy disfrutando esta nueva tarea que me encomendaron. Conquistándola, hay veces que llegas al trabajo, como todos, hay veces que llego cansado, pero te empiezas a involucrar en el día a día y te empieza a generar la pila del día y te empiezas a meter, o sea ahora estoy disfrutando esa parte del cambio último que tuve, por este aprendizaje que tuve, cuando le empiezas a agarrar el hilo a algunas cosas que antes desconocías, porque a final de cuentas la encomienda que me habían dejado, poco conocía, yo conocía lo técnico. Es que yo lo veo como una máquina, una cosa es conocer la parte del motor y otra es el que se sienta y maneja la máquina. Cuando yo entré estaba en la máquina, dentro, en la parte de los números, en la parte estructural de los productos pero ahora estoy en la parte de la administración, en la parte directa, que es muy diferente y yo ahí no había estado.”

La expresión de Omar resulta muy atinada, como decíamos, se trata de la “conquista” del trabajo. Mientras Luis Fernando habla de “domarlo”, como a un animal salvaje, Omar lo piensa como una delicada máquina que hay que sentir. Ese sentir habla de la sensibilidad del trabajo, eso que no refiere a la técnica, que no refiere a lo descrito en los manuales de procedimientos, ni a lo aprendido en la escuela, ese *feeling*, como lo nombra Sofía: “Después de un tiempo adquieres



un cierto *feeling* para lo que quiere el cliente, eso lo he desarrollado con el tiempo, te das cuenta por donde va su interés luego luego al entablar el primer contacto” es el trabajo vivo.

Dejours (2017) afirma que “trabajar es primero estar en falta y fracasar” (p. 23), pero no es únicamente lo respectivo al fracaso, sino justamente lo que ocurre en la insistencia frente al fracaso, eso que ocurre tiene que ver con la sublimación para la psicodinámica del trabajo. La sublimación, siguiendo a Freud, pero más allá de Freud, tiene que ver con tres momentos precisos, que ha desarrollado esta teoría: 1) la *corpspropiation*<sup>63</sup>, 2) el reconocimiento del otro y 3) el reconocimiento frente a la cultura, es decir, la *Kulturarbeit*. (todo esto se desarrolla en el tercer capítulo). Así, quien se enfrenta al fracaso, insiste e incorpora el saber del oficio desde lo que llama Dejours (2003b) el segundo cuerpo, es decir, desde el cuerpo psíquico, pero necesita del reconocimiento del otro y sentir que hay un aporte con eso que hace, más allá del aporte a la organización.

Este último punto es visible en Luna, cuando ella afirma: “En algún momento, en el desarrollo de esos años, vas cambiando, como te decía, más que ser un área sancionadora o bien conciliadora, que evite riesgos, no es el tema de ganar un juicio sino evitar juicios. Que puedas salvar una persona que no funciona en un área pero en otra sí, la satisfacción de que detectaste ciertas cosas que puedas salvar a una persona porque en esencia es buena, es trabajadora, es comprometida, pero con ese jefe no funciona. Yo creo que ese es el ideal de una empresa, que tú como área de Recursos Humanos, ya sea reclutamiento, compensaciones, capacitación, relaciones laborales, etc., logres que la persona esté haciendo lo que le gusta, que tenga un clima laboral sano.”

No basta con hacer lo que se demanda, Luna busca que eso que se hace tenga un efecto mayor en las personas, aun cuando al mismo tiempo cumple con lo que le demanda la empresa. Pero su trabajo siempre es mucho más allá de

---

<sup>63</sup> El concepto se deja en francés como en los textos originales, aunque algunos lo traducen como “cuerpopropiación” o “corpspropiación”

esa parte prescrita, es decir, eso que ella añade de sí y que tiene ver con todo lo que ha incorporado (en el sentido de la *corpspropiation*). Pero si nos detenemos un poco más, esto otro que añade a su trabajo, tiene que ver con una manera de defenderse del sufrimiento, que implica una labor de despidos y trabajo legal en contra de los trabajadores: “Durante casi once años de mi vida, mi labor era concluir la relación laboral con el trabajador, imagínate. Y ese aprendizaje de tantos años, primero como litigante, que te confrontas con los errores que comete la empresa, que no te permiten defenderla, entonces cuando ya estoy en un lugar donde ya puedo subsanar esos errores, entonces me enfoco a modificar lo que para mí era una problemática cuando yo litigaba: el contrato individual, la manera en que se redacta la renuncia, la manera en que el trabajador la firma, la manera en que tratas de evitarle una contingencia a la empresa, siempre un pleito es una pérdida para ambas partes.” Ver por ambas partes, es la única forma de lidiar con el sufrimiento ético.

Layla pone un interesante ejemplo de una problemática en su trabajo, que implicó mucho sufrimiento para ella. En esta ocasión, la falla vino de aspectos técnicos, corruptelas y malas prácticas dentro de la construcción: “el área donde trabajo es el área de proyectos, y también hay un área de supervisión de obra, entonces en la obra hubo un error muy importante, un error de infraestructura. Estábamos hablando del drenaje de la Ciudad de México, el nuevo que se está haciendo, y hubo un error en la construcción, omisión en los materiales y malas prácticas constructivas, pero que no se reportaron en la supervisión y al ser la misma empresa la que estaba en la revisión de proyecto, había una corresponsabilidad. Entonces lo que sucede con el drenaje es que comienza a agrietarse aún antes de entrar en funcionamiento, un drenaje de concreto y como tiene un mal comportamiento antes de iniciar su vida útil, nos lo mandan a mi área para que encuentre una manera numérica para deslindar las responsabilidades por parte de la construcción y de la supervisión, entonces eso a mí me mete en un lío, inicialmente porque yo revisé el proyecto y lo aprobé, pero se construyó de manera distinta a ese que yo aprobé. Y además ahora mal construido yo tenía que encontrar la manera de justificar que la construcción no

había sido, ni la supervisión, sino que se habían presentado condiciones en el suelo que no se habían podido prever desde el proyecto. Y eso a mí me causa un conflicto muy grande, un conflicto ético porque yo sé que está mal hecho y me están pidiendo que deslinde responsabilidades. A lo mejor no decir que estaba bien, pero decir que nosotros no teníamos culpa de nada. Y creo que me sirvió para darme cuenta de que mi estado emocional, anímico influía mucho en mi trabajo. Descubrí que me cuesta trabajo trabajar en algo que considero que está mal, que va contra mis principios. No lo pude resolver, fue mi jefe el que lo hizo, yo no pude” Se le pide a Layla mentir sobre lo ocurrido y frente a eso, ella no puede responder. Hay una especie de bloqueo no voluntario, que resulta su única forma de defenderse del sufrimiento ético. No era posible negarse a este trabajo, pero se niega, sin saberlo, sin pretenderlo.

Layla misma pone otro ejemplo del sufrimiento ético que le provocan ciertas situaciones en el trabajo: “Se estaba concursando para el tren maya y a mí me causaba un gran conflicto, incluso pensé en renunciar, pero no quería formar parte de un ecocidio de ese tamaño. Tengo mis límites, no es que no haya formado parte de obras que se llevan no sé cuántos *arbolines* porque siempre pasa eso, pero yo decía, esto sí es un ecocidio y yo no quiero formar parte de esto. Creo que lo que me deja es ese descubrimiento de no puedo ir contra mis principios, es como si me bloqueara, es como si técnicamente no pudiera más, no supiera para donde hacerme porque en el fondo yo sé que eso está mal y no puedo luchar contra eso. Aunque suene muy idealista, pero no puedo hacer nada contra eso” Ella lo denomina como un bloqueo, técnicamente bloqueada, sin posibilidad de dar respuesta cuando algo que se le demanda sobrepasa su postura moral. Es curioso observar en Layla que a pesar de que es muy claro el sufrimiento ético y su postura negativa frente al ecocidio, también descalifica sutilmente su sentir, al final de su narración, como si fuera algo ridículo la persecución de los propios ideales. Nos atrevemos a decir que las prácticas corruptas y desleales son una condición frecuente en la ingeniería civil (al menos en México), tanto que la defensa de ideales o bien de lo que se considera justo, parece motivo de vergüenza. La actividad deóntica va para otro lado. ¿Qué

hubiera pasado si Layla aceptara abiertamente estos ideales? Su silencio parece corresponder a lo que Dejours (2013b) nombre como el miedo a la soledad:

El miedo a la soledad es el miedo a ser privado de reconocimiento. Esta situación es de hecho psicológicamente peligrosa para cualquier ser humano. Sin embargo, ésta no es una situación excepcional. Es el caso de aquellos que están privados de empleo, para aquellos que son marginados o discriminados, para las víctimas del racismo, la injusticia, la humillación, el desprecio, generalmente es el caso para todos aquellos que están en la posición de un *paria*, es decir, privado de pertenencia y, sobre todo, de solidaridad. El miedo a la soledad es comprensible y está justificado. Pero la imposibilidad de enfrentar la soledad y soportar la privación del reconocimiento también hace que se corra el riesgo de convertir al individuo en un mentiroso, un ser sumiso y un oportunista dispuesto a traicionar el sentido moral y los valores. para evitar la desestabilización psíquica y el miedo. Es necesario estimar las consecuencias morales y políticas del miedo a la soledad: podría ser la principal fuente psíquica de la servidumbre voluntaria y la disposición y la disposición a participar en el mal (p. 127).<sup>64</sup>

Layla no se encuentra en una posición sumisa, no se somete a lo que considera incorrecto o le causa un sufrimiento ético, el “bloqueo técnico” que sufre en esos momentos, la protege de la experiencia de sufrimiento. Maribel, por ejemplo, es mucho más dada al sometimiento, ella sigue órdenes, porque parece que las órdenes para ella son incuestionables, como se ha visto anteriormente. En cambio Luna intenta hacer un movimiento en el que ambas partes ganan, no se

---

<sup>64</sup> “La peur de la solitude, c’est ici la peur de se trouver privé de reconnaissance. Cette situation est effectivement périlleuse au plan psychologique, pour tout être humain. Ce n’est pas pour autant une situation exceptionnelle. Ce le cas pour ceux qui sont privés d’emploi, pour ceux qui sont ostracisés ou discriminés, pour le victimes du racisme, de l’injustice, de l’humiliation, du mépris, c’est le cas globalement pour tout ceux qui sont en position de paria, c’est-a-dire privés précisément d’appartenance et surtout de solidarité. La peur de la solitude est compréhensible et elle est justifiée. Mais l’impossibilité d’affronter la sollicitude et d’endurer la privation de reconnaissance, c’est aussi une vulnérabilité qui risque de faire de l’individu un homme lige, un être soumis et un opportuniste prêt à trahir le sens moral et les valeurs pour éviter la déstabilisation psychique et la peur. La peur de la solitude, il faut en estimer les conséquences morales et politiques: elle pourrait être le principal ressort psychique de la servitude volontaire et de la disposition de participer au mal”.

somete, tampoco desobedece, pero está muy pendiente de lo que acontece para hacerle frente y que no se cometa una injusticia, su saber incorporado de años atrás es la base. Esto, para llevarse a cabo de una manera menos angustiante, requiere de la participación del colectivo, aunque no lo dice en la entrevista: “Hubo ocasiones en que no estás de acuerdo. A veces lo puedes decir, a veces sólo estás cumpliendo una instrucción. A veces la gente te dice: qué feo tu trabajo, tú tienes que dar de baja a la gente. Y yo no lo veía de esa manera, yo creo que si yo tuviera una mala decisión, porque al final, te puedo decir que el noventa y tantos por ciento es el trabajador el que llegó ahí por una mala decisión. Son muchos elementos.. Y las actividades que hacemos día con día tienen mucha responsabilidad, en la medida en que tomemos una mala decisión, incluso el cuidado de las palabras... Pero cuando ya estuviste del otro lado, cuando ya un M.P. te cuestionó, cuando una autoridad laboral te cuestionó, entonces eso te ayuda a ser más claro, a ver primero si se puede... excepto cuando ya es en flagrancia, pues ya no hay de otra, y esos asuntos ya no los llevas tú, eso ya entra directo a ser detenido, pero cuando tienes los elementos.”

Luna continúa con el relato: “Yo creo que como en todo, debe de haber una decisión, es decir, hay quien toma la decisión y nosotros la ejecutábamos, tratando de ser coherentes con la persona que se va. Sí hay ocasiones en que no estás muy de acuerdo, pero tienes que hacerlo.” Al preguntarle a Luna acerca de si esto representaba un dilema ético, y qué hacía con ello, ella responde, después de un largo silencio: “pues lo único que queda es investigar y tener todos los elementos. Ahora estoy en ambos lados, en una Dirección en la que se ve si se cumple o no el perfil de una plaza, para ocuparla, y también cuando tienen que salir. Aunque te guste el trabajo, el trabajo es trabajo, y hay cosas que las tienes que hacer.” Las estrategias de defensa frente al sufrimiento ético pueden presentarse de formas diversas. Luna ahora puede en el área de Recursos Humanos, al menos en idea, adelantarse a la situación de los despidos y prever desde la contratación. Además, es claro el celo por su trabajo, ese cuidado y esa astucia que la práctica de su profesión le ha dado, ese celo es lo que le permite a Luna idear, pensar, detenerse y hacer de la actividad que otros nombran como

“fea”, el despido de los trabajadores, una actividad en la que ella puede hacer algo por mejorar dichas condiciones de despido.

El celo en el trabajo, es como revisamos anteriormente, un cuidado de la propia profesión u oficio. En ocasiones como De Gaulejac y Guerrero (2017) afirman, el celo puede ser un medio para esconder los secretos de la profesión, pero más importante aún y siguiendo a la psicodinámica del trabajo, el celo tiene que ver con eso que se hace además de lo prescrito, es el trabajo vivo. Para Dejours (2009, 2013a, 2013b, 2015, 2016) eso que hace que el trabajo funcione en cualquier organización. Ese celo es el que a Luna o a Layla les permite no tomar una posición de sumisión frente a aquello que se les demanda y que transgrede su sentido moral, pero lo hacen a escondidas, entre bambalinas, porque el actual modelo de gestión del trabajo demanda que colectivamente, el celo se ponga al servicio de la organización. Para Maribel, en cambio, la sobreobediencia, como la nombra Gros (2019) o la servidumbre, para la psicodinámica del trabajo, podría hacerla cometer actos injustos, en nombre de la empresa (ya sea en contra de otros como en contra de ella misma). Esto quiere decir, estar al servicio de la producción. Y sabemos, por lo anteriormente analizado, que la producción capitalista aparece ilimitada, incluso en frente al sentido moral.

Consintiendo en poner su celo en el servicio de órdenes y de prescripciones que deshonran la *Kultur* (pensando en el doble sentido que tiene en alemán, de cultura y de civilización), el trabajador debilita todavía más las bases intrasubjetivas de su identidad y se hace todavía más dependiente del reconocimiento de la empresa para mantener su identidad. De hecho, los trabajadores más expuestos son los más implicados en su tarea. Los que hacen siempre el mínimo, los que “sacan la vuelta”, no se suicidan cuando entran en desgracia. (Dejours, 2017, p. 30).

Por otro lado, Augusto es el único de los entrevistados en hablar de su profesión como un oficio y en varias ocasiones durante la entrevista habla de esa cierta capacidad, característica, ese algo que tienen los vendedores, una cierta pericia que no se aprende en la escuela. Él ha trabajado en ventas durante toda su vida

profesional y algo que destaca fuertemente en él es justamente este celo de su profesión, el cual pone a jugar para la colectividad de trabajo, incluso en momentos difíciles: “tuvimos una chica nueva que llegó a vender con nosotros, que resultó ser un fracaso, que perdió a muchos clientes por malas gestiones. La chica venía conmigo y me decía: fíjate que el cliente A, el cliente B y el cliente C se me cayeron y de los tres no voy a recuperar el dinero y no voy a llegar a mis objetivos, etc., entonces de algo que salió mal, lo rescatable es cómo enderezas eso, siempre que puedas, siempre que el tiempo te juegue a favor y puedas diluir eso que no vendiste en un x lapso. Muy fácil, le dije, si perdimos 100,000 pesos, entonces te voy a dar dos horas para que busques entre tus clientes, con quienes tienes mejor relación, quienes te pueden ayudar mejor, etc., y sobre esos vamos a ir en una cosa puntual para pedirles que nos ayuden a recuperar esos 100,000 pesos con un plan de inversión, de descuento, de bonificación, etc., como siempre buscar enmendar más allá a de regañar o lo que sea, te voy a enseñar cómo hacer para enmendar, que busques caminos y más allá de que lo endereces, que aprendas a prever que esto te puede suceder y que obviamente te anticipes a no caer en esto”. Es la amplia experiencia de Augusto, pero sobre todo el celo de su oficio, el que le permite pensar rápidamente en una serie de estrategias que puedan salvar la situación de su vendedora. Él enseña el oficio a otros, a la par que recupera ese porcentaje que podría haberse perdido.

Sabemos; sin embargo, que no siempre serán salvables las situaciones de trabajo complejas. En ocasiones se hacen apuestas en el trabajo, negocios en este caso y no siempre salen como se pensó. Augusto relata: “En mi trabajo anterior, el que era nuestro jefe supremo de toda la compañía, cuando planteó un negocio nuevo decidió llevarse esa parte del negocio a operar en otro país, pero lo que no consideró, o más bien nunca consideramos, porque yo también fui parte de esa decisión, es que el mercado más grande de toda la región es México y que todos esos esfuerzos se iban a concentrar en México, pero nosotros no teníamos esa operación en nuestra oficina, y claramente cuando quisimos volantear ya no se pudo, porque ya se habían hecho todas las inversiones y ya se había movido todo el dinero y estaba en otro país que no era México y

contratar a gente en México que lo hiciera implicaba mucho, implicaba correr gente en Argentina, implica mucho dinero, que era muy caro deshacernos de esa gente para tener esos recursos acá. Entonces se decidió por cerrar, por olvidar ese negocio y de ahí, bueno se desprendieron muchas cosas, se perdió mucho dinero, hasta que se decidió que la compañía se cerraba... Y bueno no te queda más que asumir la realidad y aprender que debías haber mirado eso que no miraste y asumir la consecuencia de lo que pasó.” El trabajo en el que estaba anteriormente, quiebra en México y otros países de Latinoamérica, debido a este error que Augusto y los otros directivos no pudieron prever. La previsión que siempre acompaña a Augusto, en esta ocasión lo abandona, lo real del trabajo. Asumir la pérdida del empleo no fue fácil; sin embargo, poco tiempo después encuentra un mejor empleo. La previsión se hace aún más fuerte en este nuevo trabajo.

La lógica del trabajo de diseño estructural que realiza Layla, corresponde al pensamiento, al detenimiento que no puede compararse en nada a un trabajo automático, no hay tiempo para el aburrimiento o el tedio cuando se diseña. Layla lo aprendió siendo ingeniera, pero ahora como jefa de un grupo de ingenieros, ha aprendido a observar eso que corresponde, por un lado, a un trabajo más intelectual, pero a ese esmero (celo) y a ese trabajo con el cuerpo: “He aprendido también que no porque alguien esté como papaloteando está perdiendo el tiempo, tal vez está pensando en una solución y eso me crea un conflicto. El tiempo que te toma idear una solución, en el caso de la ingeniería estructural es un tiempo valioso que necesitas invertirlo al inicio de todo proyecto. El idealizar, el abstraer, el pensar cómo lo vas a hacer, pensarlo en tu cabecita, esto lo puedo resolver así y así, ahora cómo lo traduzco en un plano y ese plano cómo lo va a entender el constructor, ¿se puede construir lo que estoy pensando, o no? O sí se puede construir, pero va a ser carísimo, o sí se puede, pero no hay todavía la tecnología en México, o a quién tengo que llamar, tengo que contratar un especialista que venga y me dé una clase, que me dé una demostración. Entonces son muchas cosas las que tienes que pensar al organizar un proyecto, administrar tus recursos para ese proyecto. A mí me cuesta mucho trabajo porque



dentro de lo estructurada o cuadrada que es mi cabeza, aun así es de las más laxas que hay por ahí.”

Para cerrar, recuperamos un fragmento de Layla hablando de los problemas en el trabajo. Ella afirma: “No es que a uno no le dé miedo, pero le entras. No es que uno no sea inseguro, pero alguien tiene que hacerlo, alguien tiene que comenzar. Le va a costar más trabajo al que empiece, pero a mí me gusta eso, me estreso durísimo y al principio me vuelvo loca y me quedo muchas horas en el trabajo, muchísimas horas, pero si hago ese tipo de cosas, no me pesa quedarme horas y horas en el trabajo, o sea, de llegar a las ocho de la mañana y salir nueve o diez de la noche, diario, por semanas. Es que, si hiciera nada más lo que me piden, vale madre, entregaría las mismas babas que entrega todo mundo y no. El diablo está en los detalles. Soy muy cuidadosa en los detalles, en la presentación de las cosas. Yo no confiaría en un plano con faltas de ortografía, por ejemplo, yo no podría con eso.” El diablo está en los detalles, dice Layla. Nosotros diríamos el trabajo mismo está en esos detalles. Lo que sostiene el trabajo de Layla se encuentra en eso otro que no es sólo lo que se le demanda hacer. El diablo es el trabajo, si se nos permite jugar con la expresión, el trabajo que se sufre, pero se goza. Al igual que a Layla, a Luis Fernando, a Maribel, a Luna, a Omar, a Augusto, a Gerardo; y a Sofía y a María, a todos ellos parece que los sostienen, de una u otra forma, estos detalles en el trabajo, no lo prescrito, sino el trabajo vivo. Es otra cosa lo que los sostiene en el trabajo, más allá de lo económico (que no es cosa menor), pero es algo del campo del placer y del sufrimiento puestos en juego, del reconocimiento y del saberse haciendo para el otro.

Es interesante observar que los participantes de esta investigación hablan poco de los efectos físicos y emocionales que tiene sobre ellos el trabajo. La psicodinámica del trabajo, desde hace mucho tiempo ha puesto en evidencia una serie situaciones patológicas derivadas del trabajo. Como revisamos en el tercer capítulo, suelen percibirse estas patologías como parte de otro tipo de circunstancias no derivadas del trabajo. Si acaso, se les piensa como detonadores finales, casi accidentales. Sin embargo, es claro, por la clínica del

trabajo (Dejours, 1990, 2009, 2016; Dejours & Gernet, 2014) que las patologías son parte cotidiana del mismo y más bajo las actuales formas de organización del trabajo.

Omar entra a trabajar diariamente a las ocho de la mañana y sale alrededor de las siete de la noche, en un día tranquilo. Para él, es indispensable, desde hace años, salir del trabajo e ir a correr. Lo hace diariamente, con uno o dos días de descanso y alguna que otra interrupción por motivos de trabajo: “Yo estoy convencido de que si haces algo adicional, que te distrae, que te ayude a sacar el estrés del día, es muy bueno. Yo creo que hay muchos que no te la compran. Hay colaboradoras que sí los motiva, pero yo creo que hay veces en que el cansancio físico impera sobre otras cosas y dices no: todavía salir de aquí e irme a caminar o a hacer algo, no, mejor me voy, me siento a ver la tele y ya. Y yo procuro hacer algo, siempre busco un espacio. Así salga a las 8 de la noche, siempre he buscado yo otro tipo de actividad. A mí siempre me ha gustado hacer ejercicio, y lo he visto como una opción. Porque yo hoy en día no me puedo quejar de que tenga gastritis, o de tener algún padecimiento, achaque, o lo que sea. Siempre me ha ayudado, siempre he buscado esa parte, porque estoy convencido de que es una forma de sacar ese estrés, entonces sí lo busco. En mi caso yo corro... Es para mí, una inversión a largo plazo... Pero también me he aficionado a ver películas, que también me ayuda a relajarme... La familia es el fin de semana, a mis hijos los veo cada 20 días, cada mes. O sea, sí los busco, les llamo, pero obviamente al ellos no estar conmigo, sí vuelco mi tiempo a mi trabajo, pero los días que sí están conmigo, es estar con ellos... Los fines de semana convivo mucho con mis padres y mis hermanos”. Un hombre volcado al trabajo, ¿queda tiempo para algo más? Correr, entrenar, como él lo llama. Correr y mantenerse sano, su inversión a largo plazo, pero también alejarse de la lógica del trabajo antes de llegar a casa.

Luis Fernando también expresa su amor por correr: “yo corro desde muy joven. Empecé yo creo que a los 15 años y no lo he dejado. Lo necesito, para mí es como una expresión sin palabras. Yo corro y siento que me alejo de todas las presiones, de todo lo que me preocupa, me siento como un caballo. Lo hago poco

ya porque los tiempos de trabajo me dejan exhausto, pero los fines de semana yo me paro tempranito a correr al Sope, uy, no sabes cómo lo disfruto, me mantiene feliz y sano.”

Sofía, por su lado, habla de caminar, como un medio para quitarse el estrés y estar sana: “Diario me voy caminando al trabajo y de regreso a casa igual, son como cinco kilómetros de ida y cinco de vuelta. Cuando camino me siento mejor, como si las ideas fluyeran mejor”. Desde hace algunos años ha incrementado la actividad de correr y caminar, pero sobre todo ha aumentado en la población que se dedica al trabajo de oficina. Hay equipos de corredores dentro del mismo espacio de trabajo que se organizan para llevar a cabo el entrenamiento e inscripción a las diversas competencias. Valdría la pena, para posteriores ocasiones, estudiar este fenómeno, no contamos con muchos elementos en este instante, pero algo que es cierto es que las empresas han comenzado a implementar programas para el cuidado de la salud de los trabajadores (una especie de vigilancia de los cuerpos, que a veces se traduce en competencias feroces entre empleados. Veremos esto más adelante en palabras de Omar.

Las exigencias de trabajo, como podemos ver, en este tipo de puestos y empresas son muy altas y los trabajadores bajo esta exigencia, encuentran formas para paliar el cansancio y el agotamiento. Luna habla de los viajes que tiene que realizar, después de los cuales no hay descanso posible: “Hay veces en que puedo viajar dos o tres veces por semana. Tienes que aprender a lidiar con este ritmo, tienes que aprender. Había veces que salía de mi casa a las cuatro de la mañana y regresaba a casa a la una de la mañana, y al otro día a la oficina normal. Ir a Tijuana, seis horas de vuelo y ese mismo día regresabas. A veces te desaparecías dos días, tres. Yo creo que la pareja tiene mucho que ver, en el apoyo, en mi caso hay apoyo. Él tiene un nivel de exigencia muy menor del que yo tengo. Yo creo que se ha acostumbrado. Hay veces que te levantas y dices: tengo vida, ¿no? Como recordatorio, porque si no te sigues.” Los viajes son constantes, el descanso es imposible. ¿Qué pasará con las relaciones familiares y de pareja? Parejas, padres, madres ausentes, que tienen que, como Luna, recordarse que tienen una vida más allá del trabajo, porque si no, continúa

la inercia. ¿Hay más vida fuera del trabajo? Ciertamente la hay, pero los vínculos familiares y de pareja seguramente se ven también afectados. Durante las entrevistas no indagamos en ello, por lo que no puede extenderse este punto. Sin embargo, nos detenemos en las palabras de María: “¿hijos? No tendría tiempo en este momento de mi vida para tenerlos.” La expresión de María no responde al deseo de ser madre o al no deseo de ser madre, sino a una otra cosa, que la tiene capturada. No es posible decir más al respecto, dado que las respuestas de María, aun cuando contundentes eran muy breves y como se ha dicho, únicamente se realizó una sesión de entrevista con ella.

Las estrategias de defensa que se emplean cotidianamente en el trabajo pueden ser muy diversas, pero una de ellas también cruza una cierta actitud agresiva con los compañeros y colegas. Layla narra momentos de dificultad en el trabajo, en los que parece que las únicas vías para sortear todo es una posición agresiva, incluso con la fantasía en ella de poder no trabajar con más gente (esto lo afirman también Gerardo, Omar y Sofía). Eliminar a los colegas en la fantasía, ahí todo marcharía bien, en el trabajo solitario. Sabemos que esto no sucede, pero esta fantasía, de alguna manera calma la angustia en Layla.

Finalmente, el trabajo es un buen soporte, ahí donde lo otro no anda. Esta narración de Layla lo deja muy claro: “Cuando yo he tenido crisis personales, a mí me ha servido mucho el trabajo. Me doy cuenta que el año pasado, cuando algo me sucedía, era cuando pasaba más horas trabajando, de ese horario de salir a las 10 de la noche, me llevaba libros para estudiar los fines de semana, empecé a tomar clases, creo que eso también tiene mucho que ver todo el estrés de una situación que pasó con mis papás. Entonces yo me ocupo, me ocupo, porque creo que el trabajo o estudiar es más fácil para mí, siempre lo ha sido. Y supongo que eso ha influido en que me vaya bien en el trabajo”.

### **5.8.3. Reconocimiento: la referencia a la colectividad de trabajo**

El reconocimiento, la búsqueda de esa mirada que confirma el lugar que se ocupa, no se trata de una mirada cualquiera, sino de esa mirada que sitúa, que posibilita la continuidad de la existencia. Milan Kundera en su maravillosa novela *La inmortalidad*, vuelve una y otra vez sobre la cuestión del reconocimiento y en el juego de gestos y miradas, aparece la posibilidad de luchar, no sólo por la vida, sino por la inmortalidad:

Se trata de otra inmortalidad distinta, completamente terrenal, de la de quienes permanecerán tras su muerte en la memoria de la posteridad [...] Tenemos que diferenciar la denominada pequeña inmortalidad, el recuerdo del hombre en la mente de quienes lo conocieron, de la gran inmortalidad, que significa el recuerdo del hombre en la mente de aquellos a quienes no conoció personalmente [...] En la inmortalidad se piensa desde la infancia [...] Y como ya dije, donde está la muerte también está la inmortalidad (Kundera, 2009, pp. 64-65, 84).

Iniciemos recordando que el reconocimiento es indispensable en el trabajo. Posterior al dominio del oficio o de las tareas implicadas en la profesión (la *corpspropiation*), será fundamental la mirada del otro que reconoce al colega como parte del grupo de trabajo. Este reconocimiento va mucho más allá de un halago o una palmada en el hombro, o bien de un reconocimiento económico (aunque estos también puedan servir a estos fines), el reconocimiento se encontrará principalmente, como anunciamos en el capítulo tres y durante el análisis de la categoría anterior, en el plano de lo simbólico. “Reconocido por sus pares, un trabajador accede a la pertenencia: pertenencia a un equipo, a un colectivo, a una comunidad de oficios. La pertenencia es eso por lo que el trabajo permite conjurar la soledad (Dejours, 2017, p. 28).

La búsqueda de reconocimiento, entonces es sustancial para la vida, para ser en el mundo, lo es también en el trabajo. Ya durante el tercer capítulo regresamos sobre la noción de reconocimiento tan importante para la psicodinámica del trabajo, y decíamos que no se trata de un reconocimiento del tipo económico, ni tampoco como un refuerzo por el trabajo bien hecho, sino el ser reconocido como

una parte importante de lo que se realiza y sobre todo del colectivo al que se pertenece. Este reconocimiento adquiere una fuerza importante para el trabajador y como se ha mencionado en el análisis de las categorías anteriores, este reconocimiento, posibilita el dar continuidad a lo que se hace con una cierta afección, con la fuerza anímica que se imprime en la actividad y siempre, como se ha dicho, con un sostén importante desde la propia historia del sujeto. Veamos a continuación algunas narraciones de los participantes al respecto.

Maribel comenta su experiencia cuando es elegida para una importante promoción: “Cuando me eligen a mí, siendo jefa de Compensaciones, para una promoción en otra empresa dentro del mismo grupo para llevar Recursos Humanos, el director me dijo: de todos los candidatos a ti te elegí porque tú nunca me preguntaste del sueldo. Mi director me dijo: voy a presentarte, voy a entregarte como cuando un padre entrega a la novia, cuando el licenciado nunca hacía eso. Y yo dije: ¡qué bonito! Y me trae y me presenta con el Director General...” Este gesto que realiza el antiguo jefe de Maribel para la promoción para la que fue elegida, a Maribel le significa muchísimo. Cuando narra esto en la entrevista, sonrío e incluso sus ojos se llenan de lágrimas. ¿Qué se le reconoce a Maribel en este gesto? “El licenciado”, como ella lo llama, no solía tener ese tipo de acercamientos, pero para su ascenso, la entrega “como un padre a la novia”. Parece que este sutil gesto es un gesto de reconocimiento, de bienvenida a un colectivo de trabajo diferente. Y es que Maribel pasa de una Jefatura a una Gerencia, con la idea de que lleve en breve la Dirección de Recursos Humanos. Este gesto es una entrada al otro colectivo, el de las altas jerarquías.

Para Layla, “el reconocimiento es que realmente te valoren por el trabajo que has hecho, o así es como yo lo entiendo, porque cualquier ingeniero civil estructurista puede hacer el diseño de una casita, el diseño de un edificio, pero no cualquiera se va a meter a revisarle el proyecto a los que están haciendo el drenaje profundo, no cualquiera se mete a resolver controversias del proyecto del nuevo aeropuerto, hacer proyectos que se desarrollan en México, pero con empresas trasnacionales, planos en inglés, que por ejemplo eso a mí me ha ayudado mucho, la ignorancia de los otros.” Ser reconocida es para Layla, no

sólo pertenecer al colectivo de su profesión, sino especialmente el de los ingenieros civiles reconocidos. Se ha planteado que esta búsqueda de reconocimiento en especial para Layla es importante, pero además de la serie de factores en su historia personal ligados a esta búsqueda, es también el hecho mismo de ser reconocida lo que mantiene su vínculo altamente afectivo con su trabajo y su profesión.

Sucede igual con Luna: “Te sientes bien cuando te hacen ver que eres un buen elemento. Me dijeron que era buena, de hecho, cuando quise moverme, me cuestionan que por qué me voy y posteriormente me ofrecen la Gerencia”. Es, no sólo el ofrecimiento de una mejor posición, de un ascenso, lo que la hace quedarse en la empresa, es esta mirada que la ubica como alguien que aporta a la organización, se trata de la retribución simbólica que aporta esta mirada.

Para Dejours (2013b), “el reconocimiento requiere de la construcción rigurosa de juicios. Estos juicios se relacionan con el trabajo realizado. Son pronunciados por actores específicos, directamente involucrados en la gestión colectiva de la organización del trabajo” (p. 112).<sup>65</sup> Estos juicios son: el juicio de utilidad y el juicio de belleza. El primero refiere justamente la utilidad del trabajo realizado, la contribución que hace a la organización. El segundo, el juicio de belleza, refiere a las reglas del oficio (Dejours, 2017) y, en su conjunto, ambos conforman para la percepción del trabajador una idea de sí mismo, le otorga un sentido ontológico. De ahí la importancia que tiene el reconocimiento. Layla busca ese reconocimiento y observando, se hace visible para el colectivo: “hay otras habilidades que tienes que tener en este puesto, no todo es lo técnico, también hay que saber expresar, saber delegar, saber lo administrativo, el liderazgo, conocer a la gente: hay gente que lleva ahí 15 años y no observan nada, no conocen los nombres de los compañeros, no observan a la gente, entonces ni

---

<sup>65</sup> “La reconnaissance passe par la construction rigoureuse de jugements. Ces jugements portent sur le travail accompli. Ils sont proférés par des acteurs spécifiques, engagés directement dans la gestion collective de l’organisation du travail”.

saben para qué son buenos los demás. Y como siempre le he dado mucha importancia al trabajo, entonces siempre ven mi disposición”.

Layla ha recibido siempre el reconocimiento a través de la vida académica y sabemos, que eso se traslada hacia la vida laboral más adelante: “El trabajo y estudiar se siente como una zona más segura, porque ¡todo fuera como estudiar! Creo que sí, el trabajo en una empresa, o el estudiar, el hacer exámenes, enfrentarte a profesores, el ser ayudante de docencia, irte a una empresa a hacer servicio social, en donde pruebas quién eres en lo académico, en lo profesional, ese tema siempre me ha sido fácil. Sí es complejo, pero no lo veo difícil, realmente. Es una gran oportunidad para demostrar a dónde puedes llegar, qué tanto más puedes dar. Mostrar inicialmente a todo mundo, pero no, yo creo que a uno mismo, con sus inseguridades y demás, porque yo solita no me puedo mentir a mí misma, porque yo sé qué sé y que no sé, cómo le hago para pararme como si supiera conmigo misma, entonces constantemente me estoy probando.” Este probarse a sí misma, estas pruebas que se pone y la búsqueda del reconocimiento, en este sentido, le brindan la posibilidad de ser y de acrecentar su subjetividad como lo nombra la psicodinámica del trabajo (Dejours, 2013a), el trabajo transforma al sujeto mismo.

Exponerse a la mirada de los demás es también arriesgarse: mostrar el trabajo, el conocimiento, las habilidades, de modo que la comunidad de trabajo reciba al trabajador. Luis Fernando narra: “siempre fui muy bueno, desde la escuela y después en el trabajo; siempre, rápido, eficiente, comprometido. Pero era muy tímido, nunca me ha gustado alardear de lo que hago o no. Incluso en varias ocasiones se robaron mi trabajo para presentarlo como propio. Me pasó en la escuela, me pasó en el trabajo. Hasta que mi ex jefe, el presidente de la compañía me dijo: L.F., tienes que cacarear el huevo. Me daba mucha pena hacerlo, son los demás los que te tienen que reconocer el trabajo, no está bien hablar bien de uno mismo, yo me siento expuesto. Pero bueno, al final de cuentas, empezar a hacerlo fue lo que me permitió ser visto y ser tomado en cuenta en más cosas...” Y es que pertenecer a un colectivo de trabajo no se da por la mera pertenencia a una institución. El trabajador debe hacerse visible. Sin



embargo, para hacerse visible, habrá que reconocerse a sí mismo como merecedor de visibilidad.

#### **5.8.4. Lo que brinda el colectivo de trabajo**

Hasta este momento es evidente que el trabajo no puede realizarse si no es con y a través de un colectivo de trabajo, no existe el trabajo en solitario. Sin embargo, las formas de gestión actual del trabajo promueven formas cada vez más individualizadas, en las que esta relación con el otro se pierde. El compañero de trabajo se vuelve, si acaso, una competencia, un mal necesario. Gerardo muestra esta triste situación: “cuando yo entré a análisis de crédito, el cuate que me recibió para capacitarme me dijo: aquí lo que tienes que saber es que no somos amigos, porque todos vamos por el mismo puesto, y si todos vamos por el mismo puesto, no nos vamos a ayudar. Y claro me lo dijo en buena onda, pero tenía la razón, todos vamos por el mismo puesto, todos queremos crecer”. Cuando le señalo que eso rompería la posibilidad del compañerismo, de la solidaridad, él contesta: “Sí, bueno, hay gente que dice yo hasta aquí llegué, y ahí no hay tanto conflicto, pero la gente que quiere crecer, todos son su competencia, lo veas por donde lo veas”. Parece que no hay otras formas de trabajar, la competencia ha conquistado todos los espacios. Close (2017) afirma que “entre los ejecutivos comerciales, o los del mundo de las finanzas, la búsqueda de ganancias no tiene límites. La vida se vive como un juego, donde el cálculo coloniza todas las dimensiones de la vida diaria” (p. 312).<sup>66</sup> Desaparecen los vínculos amistosos, quedan sólo los lazos momentáneos y utilitarios, si seguimos a Bauman (2000).

Layla, por otro lado, afirma: “Yo creo que no todos pueden ser líderes, se necesita quien obedezca, quien siga. Y hay gente muy buena siguiendo y es muy fácil seguir órdenes, y a mí me caga eso, la mayor parte del tiempo no lo soporto.

---

<sup>66</sup> “Mais chez les cadres commerciaux, ou chez ceux issues du monde de la finance, la quête de profits n’a pas de limites. La vie est vécue comme un jeu et où le calcul colonise toutes les dimensions de la vie quotidienne.”

Creo que para saber mandar, hay que saber servir, porque si me van a decir que se tardan 90 horas en un plano, tienes que saber... Y otras cosas se van aprendiendo, pero saber lo básico para que un dibujante no te vea la cara, por ejemplo". Parece que las situaciones de trabajo parten de discursos de desconfianza y de etiquetado, unos pueden ser líderes, otros definitivamente no. No hay duda que el discurso clasista atraviesa este tipo de puestos.

Tomemos en extenso el ejemplo que brinda Layla: "Aun cuando todos somos ingenieros y todos tenemos una maestría, aun así hay grupos. Y me refiero a lo más cotidiano, con quién sales a comer, a quién le hablas, a quién no, quién te saluda, a quién saludas. Y a mí no me ven en el nivel promedio, porque yo me voy a comer con mi jefe y con el Ing. Jiménez, que está más arriba del Director del área. Los grupos tienen que ver para empezar con el área... A mí no me gusta estereotipar, no digo que no lo hago, porque sí, pero bueno no me gusta exteriorizarlo y menos con mis ingenieros y dibujantes, pero hay otros ingenieros estructuralistas que gozan diciendo: es que en obras son unos gorilas. cuando tú oyes gorilas sabes que son los de obra, puro músculo, te van a resolver, pero no piensan nada".

Se rompe la idea de colectividad de trabajo, cuando las referencias de agrupamiento se enmarcan en una serie de cuestiones elitistas y clasistas. Esta referencia que brinda Layla con respecto a los ingenieros de obra, es muy particular, porque no sólo se trata de una actividad colectiva que los estereotipa en "poco pensar-mucho actuar", sino que es marcadamente una situación social. Más adelante; Layla reconoce que el estigma va en dos sentidos: sigue habiendo un reconocimiento, pero ahora jerárquico, marcado por la ambivalencia ante el jefe: "Es difícil hacer amistades ya estando en ese grupo, porque ya te clasifican ahí y ya no te quieren hablar, aunque yo quiera, mis dibujantes ya no me hablan con la misma confianza que antes, antes nos íbamos a jugar squash y ahora ya no, ni de chiste."

Layla parece no percatarse de que en esta diferencia y esta distancia que ponen sus antiguos colegas, ahora subalternos, ella tiene también un papel, una

responsabilidad. Hay una clara mirada despectiva y que cruza por un discurso bastante violento y de discriminación: “Para mí ha sido una ventaja enorme el idioma. Uno pensaría que en una empresa que se las da de internacional, todos hablarían inglés, pero no. Y el chiste es hablar bien, saber exponer un proyecto, ser claro, ser conciso, saber a quién le vas a presentar y adecuar tu presentación de acuerdo a eso... y eso no todo el mundo lo tiene. Por eso me llevo bien con mi jefe porque los dos tenemos esa misma formación, entonces nos impulsamos entre los dos... O sea, si vas a presentar un proyecto que no digas *dijistes*, la *diferencia* o *su altura del buró tiene 10 metros* por escrito. Es increíble, pero les tienen que avisar que vayan bien vestidos cuando llegan ciertos clientes. Pero échale tantita cabeza, mano, ¿a qué nivel estás? Es un tema que se ha platicado mi jefe, el Ing. Jiménez y yo: ‘hay tal proyecto y va a ir José Miguel, un tipo que si no existiera lo hubiera dibujado Rius, idéntico a *Los supermachos*, con su trajecito mal puesto y su manera de caminar y... él es el Ing. Diferencia, ¿en qué momento se gana eso o se pierde eso, tal vez es cuestión de entornos, de familia, pero también de ver más allá porque siempre uno puede aprender algo más’.”

Gerardo, afirma: “Estoy seguro que en análisis de crédito yo no llegué lejos porque mi jefe era muy elitista, porque ahí era la camisa, el traje, el coche y yo no, a mí me puedes ver sobreviviendo tres años con el mismo cinturón y sí creo que a esos niveles. Y hay gente que es muy sencilla y después de llegar a esos puestos ya no los reconoces. Y yo no convivo con esas cosas”. Maribel, por el contrario, recurre a las amistades, a los vínculos. Sociable, alegre, va obteniendo el reconocimiento de la colectividad, no sólo con su trabajo, sino con la disposición. Parece, entonces, que al reconocimiento de la colectividad se llega por varias vías: “En la empresa hice grandes amigos, yo siempre le ayudaba a mis compañeros, estaba al pendiente del chisme, me encantaba estar en el chisme. Siempre fui así, desde niña, haciendo amigos y buscando lo que quería. Mucho de lo que he obtenido es así. Yo quiero algo, lo pido, no me da pena, si me dicen que no, pues no, pero mientras yo lo pido.” Pero, ¿hay todavía posibilidad de amistades en los espacios de trabajo? Seguramente es posible

formar lazos mucho más estrechos, pero las lógicas de trabajo contemporáneo van rompiendo esa posibilidad.

Gerardo, recordemos, sale de la empresa para formar su propio negocio y recuerda las posibilidades que podría haber tenido en la empresa, si no se hubiera ido: “Y si ser Director implicaba estar otros 10 años ahí, y luego qué, y además estar hasta la media noche y tener que ir a comer con el director general y no, a mí eso no me importa. Es que yo creo que en esos ambientes me he encontrado muy pocas personas que coinciden conmigo. Yo creo que grandes amigos en la compañía, yo creo que tres o cuatro en veinte años. Por lo mismo, o sea, uno de mis grandes amigos es Subdirector, otro llegó a ser analista y se salió, otro a lo más que llegó es a jefe. De hecho, con el director de Banco me llevaba muy bien, pero cuando salí, se acabó el trabajo y se acabó la relación. “

#### **5.8.5. De defensas y resistencias. Resistir en soledad es muy duro**

Habíamos comentado anteriormente que los sujetos siempre encontrarán o generarán estrategias para combatir el sufrimiento. A lo largo de este análisis pueden verse algunas de estas estrategias, algunas pensadas detenidamente, otras de ellas sólo como una defensa, una especie de manera de esquivar el dolor, que, por cierto, funcionan sólo momentáneamente. Gerardo por ejemplo, parece no percibir en la revisión del cumplimiento de objetivos trimestrales de la empresa, una evaluación de su trabajo: “Los objetivos siempre terminan siendo muy subjetivos, por ejemplo, a una persona que era pareja de uno de los directores, siempre le ponían objetivos pequeños y fáciles de cumplir, y claro, siempre se llevaba el bono porque cumplía siempre los objetivos... Los objetivos suelen ser mañosos y no tan justos, porque cuando la cabeza maneja a tanta gente, no conoce los objetivos, y sólo puede ver el resultado final”. Es sólo hasta que le señalo esto, que Gerardo logra ver que esta revisión del cumplimiento de objetivos es una evaluación de su desempeño. Él considera que estos objetivos

son subjetivos y nada justos, así que parece que es mejor no pensarlos más que como un indicador cualquiera.

Las estrategias de defensa de Marina suelen ser a través de la sumisión. Ella se hace indispensable, pero desde un lugar muy particular. En inglés hay un término para designar a quien toma este lugar, se dice que se trata del *teacher's pet*,<sup>67</sup> Marina trata de ser esa persona consentida, esa colaboradora especial de quien se han acompañado sus jefes a lo largo de su vida. Se hace la colaboradora perfecta, la que acepta todo, la que entrega todo siempre, la que no se niega a nada. Parece, como se ha dicho en el análisis de anteriores categorías, que esta postura le ha permitido avanzar jerárquicamente en la estructura de la organización. Por la forma en que va describiendo sus ascensos laborales, parece que ella funciona como un buen puente para lograr objetivos muy precisos en la empresa, no cualquier colaborador podría aceptar las cargas de trabajo que ella ha aceptado siempre. Veamos cómo lo dice: “Mi jefa era muy alta, medía como 1.80, muy enojona y yo tenía como 22 o 23 años y yo temblaba frente a ella, pero fue una experiencia muy padre. Estuve dos años como actuario. Mi jefa me enseñó a programar, a usar Excel, a pensar, porque a ella le gustaba mucho el tema de que pensáramos, porque a ella le molestaba que no pensáramos. Entonces ella me capacitó en su oficina, su oficina tenía dos máquinas la de ella y la mía... a mí me tenían muy consentida mi jefa todas las mañanas me decía vámonos por el café, me esperaba a que terminara mi trabajo, 8 o 9 de la noche o si daban las 10 u 11, ella me daba *ride*.”

La manera en cómo recuerda a su jefa, al igual que cuando describe a otros jefes, parece que lo hace desde la mirada infantil. Una jefa (su madre, quizá) muy alta y enojona, de quien aprende mucho, que le exige, le brinda enseñanzas y es dura, pero también acompaña. Sabemos, por supuesto que la memoria es siempre inventora (Braunstein, 2008), pero este recuerdo romantizado, seguramente esconde una serie de maltratos dentro del trabajo. Sigue narrando

---

<sup>67</sup> En español, es literalmente ser “la mascota del maestro”. Y aunque esta posición tiene sus ventajas, también no se le percibe muy positivamente.

Maribel: “En algún momento rompió la puerta, porque movieron cosas de mucho valor a una bodega y dentro de su oficina comenzó a golpear y rompió una puerta de cristal. Yo pensaba tiene razón, eso vale miles de millones de pesos y por qué no somos cuidadosos. Después de que perdía el control, salía de su oficina como si nada”.

Seguramente Marina se ha protegido de la vivencia violenta desde la infancia, a través de esta especie de romantización de la vivencia del maltrato que provenía de su madre y del maltrato ahora en el trabajo. Entonces, esta posición de *teacher's pet* (sumisión, servidumbre y sobreobediencia) le ha permitido en el trabajo, como dijimos, por un lado, protegerse del sufrimiento, pero por otro, avanzar jerárquicamente. Parece que ella está dispuesta a soportarlo todo: gritos, insultos, portazos, letreros humillantes, que el jefe rompa una puerta de cristal mientras le grita, no se diga de los horarios extenuantes. Marina dice en la entrevista, sobre su jefe: “a veces yo pensaba que me iba golpear.” Por supuesto, nunca lo hizo, pero ¿qué hubiera pasado si lo hubiera hecho? No podemos hacer una interpretación clínica, ya que además de no ser nuestro objetivo, no poseemos los elementos suficientes para ello; sin embargo, esta idea que se le cruza a Maribel, en su estatuto de fantasía de ser golpeada, corresponde muy bien a esta posición que podemos denominar de masoquista, ahora teñida, vía la sublimación (Freud, 2006c) como posición servil en el trabajo.

Maribel narra: “Hubo una ocasión en que me gritó horrible, yo me fui a mi lugar, y decidí decirle a su brazo derecho: le expliqué lo que había pasado y que yo no había hecho nada, que yo no tenía nada que ver con esa situación. Y él le informó, así que el Director me manda a llamar y me dice: que usted no tuvo nada que ver con esto, ah, disculpe. Era muy duro, pero también reconoce cuando se equivoca. Yo todavía lo quiero muchísimo”.

Se vuelve muy interesante observar cómo Maribel justifica las acciones de un jefe violento y autoritario, los gritos, los azotes de puerta, el que su jefe la avergonzara frente a sus compañeros y subalternos, etc. Todas estas justificaciones pueden parecer sorprendentes de inicio, o una postura ingenua y

poco digna; sin embargo, parece que esta manera de recibir el maltrato, callar, justificar, para luego abordar desde el cariño y la admiración corresponde, por un lado a una forma defensiva, que va poco a poco adaptándose a la lógica de violencia cotidiana en el espacio de trabajo, para posteriormente ser, esta defensa, como afirma Dejours (2016) una defensa explotada: Maribel siempre será la que aguanta, la que hace el trabajo y responde rápido, pase lo que pase. Para Dejours (2016): "Se crea así un triángulo: Sufrimiento - Defensa - Alienación, que a su vez reaviva el sufrimiento y la crisis de identidad" (p. 24).<sup>68</sup> Maribel observa bondad y buenas intenciones tras esta violencia, justifica incluso moralmente su comportamiento. Coincidimos con Rolo (2015) cuando él afirma: "En la psicodinámica del trabajo, uno se inclina a creer que tal absolutismo moral está al servicio de las defensas" (p. 17).<sup>69</sup>

Hay muchas formas de defenderse del sufrimiento y de las prácticas injustas en el trabajo. Gerardo narra cómo buscaba al inicio de su carrera un crecimiento y un movimiento en la empresa; sin embargo, este movimiento requería de la aprobación de su jefe. Pasaron varios años y su jefe no avalaba su salida, por lo que narra lo siguiente: "mi jefe ya me había dado largas, pero por fin conseguí que me diera una fecha, seguro que hubiera seguido dando largas, pero me enfermé de hepatitis yo creo del puro coraje de que no me dejaba ir, entonces cuando regresé de la incapacidad, me integré directo en mi nuevo puesto, ya ni le pregunté. La hepatitis funcionó muy bien". Por supuesto, es evidente que el coraje no provocó la hepatitis de Gerardo; sin embargo, la manera en que lo describe, muestra cómo ante la impotencia que provocan las injustas situaciones de trabajo, la enfermedad puede resultar una útil salida.

Layla, por otro lado, ha utilizado a su favor algunos conocimientos, que parecen estar ausentes en la mayor parte de los compañeros de trabajo. Por supuesto, ésta es una ventaja también socio-económica, lo cual muestra la

---

<sup>68</sup> "Se trouve ainsi dégagé un triangle: Souffrance - Défense - Aliénation, qui réamorçait à son tour la souffrance et la crise d'identité"

<sup>69</sup> "En psychodynamique du travail, on est portés à croire qu'un tel absolutisme moral est au service des défenses".

diferencia importante en términos de la preparación académica de las escuelas privadas, sobre todo a nivel básico y medio superior: “La ignorancia de los demás me ha ayudado mucho, para mí hablar inglés es algo básico. Digo, ¿no saben ni hablar español! En donde estoy pocas personas hablan inglés, la mayoría lo entienden, lo leen, pero hablarlo no hay manera. Y te decía, no es sólo el inglés es el español. Por alguna razón los ingenieros piensan que no hay que preocuparse por escribir bien, y como yo fui a una escuela de monjas, hay de dos: o te deja buena letra o buena ortografía, en el mejor de los casos te deja las dos. Además, yo desde el kinder llevaba clases de inglés, entonces sales con un nivel de inglés de haberlo estudiado por más de 12 años, es una ventaja”.

Pero las estrategias de defensa colectiva, también pueden pasar por cuestiones de agresividad entre áreas. Se ha comentado en varias ocasiones la vivencia de Layla en su trabajo. Un ambiente marcadamente masculino (a esto regresaremos en la última categoría, pero también claramente diferenciado socialmente. O al menos estas diferencias son puestas en juego, parece como estrategias defensivas en colectividad: “Yo creo que a los ingenieros de obra los llaman los gorilas porque además que tienen que resolver todo al instante. No creo que sean tontos, creo que también sienten que tienen que guardar una imagen de “yo soy un machín”. Porque dicen: “¿te quieres hacer hombre? vete a obra” y una vez me lo dijeron a mí, ¡son unos idiotas! Y yo para qué quiero hacerme hombre. Y pues nosotros en estructuras, somos seres pensantes, somos superiores en este sentido. Y creo que sí piensan que somos unos mamones, eso dicen y no me molesta, he de decirlo. Prefiero que digan que soy una mamona a saludar a algunos de ellos y que digan que soy igual que ellos, ingenieros que no saben comportarse, que no están por sus méritos. Y yo no estoy por eso, a mí me ha costado mucho estar donde estoy, me ha costado chismes y amistades en el trabajo, porque en cuanto me dieron este puesto se acabaron los cuates, ya eres mi jefa, ahí te ves. De plano con gente con la que me llevaba muy bien, me dejaron de hablar.”

Augusto recuerda las situaciones de trabajo de cuando empezó en el área de ventas. Un medio cuya actividad deóntica se caracteriza por la mentira, la



manipulación, el robo de clientes, o como lo llama él, toda una mafia: “Yo llegaba a la oficina de mi jefe y le decía: mira, tengo este proyecto. Y de repente iba pasando un vendedor y me decía: no *güey*, ese cliente es mío, porque yo ya le había vendido hace 10 años y ya, me quitaba la venta. Así fue mi vida durante cinco o seis años. ¿Era válido eso? Era válido y no, porque el equipo de ventas de esa empresa era y seguro que siguen siendo así, y todos los equipos de ventas son una mafia. Todos son una mafia, porque toda la gente que vende siempre está en el mismo medio. Si soy vendedor, te juro que mañana no voy a ser contador, ni chef, o sea yo voy a vender toda la vida, no voy a dejar de hacerlo, o sea conozco a toda la gente que vende, entonces esta gente era así. Y más allá de si era legal o no legal, para mi jefe era un problema entrar en conflicto con los vendedores súper grandes que venden millones y millones contra un vendedorcito de tacón raspado como yo. Entonces, era de: bueno, mejor no lo vas a vender. Entonces aprendí a encontrar otro tipo de clientes pequeñitos que nadie me iba a querer comer, pero que si yo tenía muchos iba a ganar mucho dinero. Entonces ahí aprendí a mirar hacia otros lados, donde nadie miraba, porque a nadie le interesaba, pero estando en la posición en la que estaba, no quedaba de otra. Y además empecé a encontrarle el gusto y empecé a ganar muy buen dinero vendiendo a esos clientes chicos. Te tiro un número, cuando Ford pagaba planas de 80,000 pesos cuando a mí me pagaban una de 8,000, la diferencia es que para ganar la misma comisión yo tenía que vender 10 planas de 8,000...Entonces esa es la lógica hoy 12 años después, yo sigo con la misma lógica comercial. Yo prefiero muchos clientes pequeños que un cliente grande.”

El relato de Augusto se vuelve muy interesante porque muestra por un lado que hay una actividad deóntica, como decíamos, muy característica de las ventas, que por supuesto, está cruzado por las actuales formas de organización del trabajo, exacerbando el individualismo. Cada uno ve por sus intereses y se vuelve una mafia de contactos, lealtades aparentes con los clientes y robo de los mismos, que hacen muy complicado el trabajar juntos y lograr incluso las metas de venta que se les solicita. Sin embargo, frente a estas dificultades que el propio colectivo de trabajo impone, Augusto genera una serie de acciones que parten

de su creatividad y su inteligencia, mismas que hoy pone en acción años después como director comercial. Augusto se defiende de esta mafia, del ambiente de ventas, generando su propia lógica de trabajo, he ahí, lo que él denominó, un oficio, que no se aprende en ninguna escuela.

En empresas en las que la exigencia es tan elevada, y las horas de trabajo son tan largas, la mentira es un frecuente medio para eludir algunas responsabilidades, ya sea el reportarse enfermo, reportar la enfermedad de un hijo, o para escudarse sobre un retardo en la llegada o en la entrega de un trabajo. Omar lo nombra como las dificultades del trabajo, lidiar con el factor humano: “alguien te llega y te dice es que se me hizo tarde por x o y situación y cuando los conoces dices: no te lo compro. Y desgraciadamente empiezas a clasificar a tu personal del que sí es o no responsable, el que sí se mete, el que no, el que te puede llegar con una historia sacada la manga y aunque le ponga flores al argumento no se la compras y otros de acuerdo a su desempeño, ves que sí es verdad...” Todos saben de estas pequeñas mentiras, pero difícilmente se desmienten. ¿Por qué? Porque parece que el papel de la mentira rebasa el nivel de la resistencia, parece que la mentira es también un medio para que el trabajo funcione bien. Esto puede sonar un tanto contradictorio, ¿cómo una mentira que hace que un empleado se retrase o falte al trabajo contribuye al funcionamiento de la empresa? Rolo (2015) con su estudio sobre la mentira en el trabajo ha visibilizado cómo la mentira tiene un papel importante, en el que incluso, la empresa la tolera, la tiene bien localizada, e incluso la impulsa y sostiene. Y es que esos “respiros” por parte de los trabajadores sólo pueden obtenerse por medio de la mentira, pero también son estos descansos, breves retiradas, las que permiten que el trabajo siga haciéndose con calidad.

En ocasiones, la mentira puede ser muy sutil, a veces muy evidente, pero sobre todo la mentira puede ser elaborada de manera individual y colectiva. El relato de Gerardo permite ver estas sutilezas de la mentira en colaboración con otros: “Mi jefe, mientras estaba en Medios de pago y en Sucursales hacía juntas todos los miércoles, cada dos semanas, para revisión de los temas de la Dirección a las 6:30pm. No manches, ¿6:30? para empezar ya no deberías estar

aquí. Yo, que era Subdirector en ese momento, y dos Gerentes más saboteábamos las juntas. Él citaba 6:30 y nunca llegaba a tiempo, entonces 6:45 decíamos vámonos, y era mi gente y yo los apoyaba, porque ¿¡por qué íbamos a estar en junta a esa hora!?. Porque a pesar de todo lo tradicional que soy, también tengo mi lado rebelde. O sea, si me sientas a las diez de la mañana, yo estoy fresco y te digo lo que quieras, pero a las siete de la noche te hago un resumen de tres palabras y listo”.

Rolo (2015) afirma que “la mentira es, además, parte de las artimañas, los engaños, los trucos que los empleados siempre han usado para eludir las regulaciones, para adaptar los procedimientos, en resumen, para que el trabajo sea realizable”<sup>70</sup>. Es interesante observar en el relato de Gerardo como una mentira en complicidad con su equipo de trabajo, permite no sólo escapar de la junta fuera de horarios de trabajo (que amenaza con salir del trabajo cerca de la media noche), sino también como un medio de protección a su labor misma. Y es que como afirma Gerardo, a las siete de la noche ya sólo puede hacer un trabajo sintético, sin mucho interés. Esta jugarreta colectiva parte del celo en el trabajo, pero además parece acercarse un poco más a una estrategia de resistencia en el trabajo, más aún que una forma de defensa. Veamos las diferencias.

Las estrategias de defensa, como se ha visto con las narraciones de los participantes, corresponden a aquellos actos individuales y colectivos que permiten aminorar el sufrimiento psíquico de los trabajadores, ante ciertas situaciones de trabajo. En cambio, las estrategias de resistencia se construyen cuando el trabajador ha adquirido una cierta posición crítica con respecto a su trabajo y se opone, a través de actos o medios que permiten luchar contra la injusticia.

---

<sup>70</sup> “Le mensonge fait, au demeurant, partie des ruses, des bidouillages, des tricheries dont les salariés ont usé depuis toujours pour contourner les règlements, pour adapter des procédures, bref, pour rendre le travail réalisable.”

Como puede verse hasta este momento, la mayor parte de los participantes generan múltiples estrategias defensivas (ya sea de manera individual o colectiva) que les permiten continuar con su trabajo, pero son pocos los que construyen estrategias de resistencia. La psicodinámica del trabajo ha mostrado desde hace años que son las actuales formas de organización del trabajo las que, desde la lógica del individualismo, rompen la posibilidad de resistir y luchar contra la injusticia. Es la degradación de los lazos solidarios, de la preocupación por el otro e incluso de la huelga de celo, la que deja a los trabajadores en una lucha contra el otro, o en todo caso, en una lucha por la propia sobrevivencia. Por supuesto, esto resulta no sólo llamativo, en términos de lo encontrado en esta investigación, sino también preocupante, como una muestra de lo que llama Dejours (2009) la banalización de la injusticia.

En el caso mexicano, sabemos no hay luchas sindicales, no hay leyes efectivas que respalden a los trabajadores, pero son los mismos trabajadores los que banalizan la injusticia del otro y la propia. ¿Se ha dejado de luchar? Duarte (2017) insiste en que la resistencia:

no puede reducirse a la cooperación necesaria para lograr un trabajo bien hecho, misma que se ha identificado como *cooperación ordinaria*. La resistencia a la que hacemos referencia, inicia en la toma de conciencia -entendida como auto-percepción reflexiva y desde un trabajo de elaboración psíquica que conduce a un desplazamiento de las defensas y hace posible luchar contra el sufrimiento ético- La resistencia a la que hacemos referencia puede caracterizarse por una *cooperación* que se ha llamado *extraordinaria*, en la medida en que es una cooperación basada en el pensamiento político, que tiene un objetivo ético y se preocupa por las obras y la vida humana (Duarte, 2017, p. 320).<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> “Celle-ci ne peut en effet être réduite à la coopération nécessaire à la réalisation du travail bien fait, que nous avons par conséquent identifiée comme *coopération ordinaire*. Initiée par la prise de conscience de la responsabilité –prise de conscience entendue comme auto-aperception réflexive et poursuivie par un travail d’élaboration psychique aboutissant à un déplacement des défenses et permettant de lutter contre la souffrance éthique–, la résistance à laquelle nous faisons référence pourrait se caractériser par une coopération que nous avons nommée *extraordinaire*, en tant qu’elle

Parece que Luna se asoma hacia la creación de una forma de resistencia frente a las injusticias que percibe en su labor diaria. Ella, como gerente de Recursos Humanos, no sólo está encargada de coordinar los procesos de contratación, sino también las renunciaciones. Durante el tiempo que ha trabajado en esta labor, ella ha observado que además de dar la baja a los empleados, se les expone a situaciones groseras o faltas de tacto.

Ella actúa frente a esto, primero bajo la lógica de una estrategia de defensa, que la protege del sufrimiento que esta labor implica, pero posteriormente, actúa con una sutil, pero inicial estrategia de resistencia; frente a su jefa, levanta la voz, y dice muy sutilmente aquello que cree moralmente adecuado: “Finalmente, vas a correrlo. De qué manera lo haces, esa es la diferencia. Alguna vez después de correr a alguien, salimos, me la encuentro afuera y me dijo que no quería llegar a su casa, entonces nos fuimos juntas, la invité a comer, a veces me escribía correos. Y pues, te sientes bien. Alguna vez una chava cristiana me preguntó: ¿no te sientes mal por lo que estás haciendo en la vida? Y le dije: yo respeto lo que tú piensas, pero alguien lo tiene que hacer, de qué manera lo haces, esa es la diferencia. Quién va a demandar, lo va a hacer, pero que no sea porque lo trataste mal... En alguna ocasión le digo a mi jefa, frente a un empleado que íbamos a dar de baja, después de que nos insultó, etc., le digo: mira aquí ésta es otra estrategia, aquí es sólo cerrar muy tranquilamente, ya no tiene caso desgastar a la gente, ya sólo es cerrar y evitar a la empresa cualquier situación. Porque al final de una relación con una persona, que le estés recordando todo lo malo que sucedió, al término de una amistad, relación personal, menos en el trabajo, ya mejor seamos felices, cada quien por su lado.”

Augusto se destaca, a través de las sesiones de entrevista, por mirar fuertemente en dos sentidos: el negocio y su bolsillo por un lado y por el otro, por su equipo de trabajo. A través de la posición que ocupa en la empresa, él busca,

---

est une coopération reposant sur une pensée politique, ayant une visée éthique et se préoccupant des œuvres humaines et de la vie”.

en la medida de sus posibilidades, formas para generar un ambiente agradable, condiciones de trabajo adecuadas, tiempos de descanso, tiempos efectivos de trabajo, etc. Parece que aquí se vislumbra una forma de resistencia, que se vale de cumplir lo que la empresa le requiere, bajo una lógica también muy suya, efecto de los años de experiencia y de su pasaje por puestos más bajos.

Augusto narra lo siguiente: “Yo aquí trato de que la gente tenga las mejores condiciones, que la gente no se tenga que desplazar de su casa. Ya volveremos en enero y haremos lo que se tenga que hacer, pero por lo menos estos quince días, que todo el mundo tenga esa libertad, esa tranquilidad... Acá yo decido las vacaciones y los sueldos. Mucho tiempo antes yo estaba en el grueso que no tenía capacidad para mover, de influenciar para que las cosas sucedieran. También hay un atrás del como pides y de cómo tratas de que las cosas se muevan. En mi caso yo venía pretendiendo cerrar en términos numéricos nuestro año-objetivos, de lo que tenemos que vender, yo venía empujando y empujando y empujando para tratar de cerrar nuestro año, es decir cumplir nuestro 100% la primera semana de diciembre, para tener la segunda y tantito de la tercera semana para negociar y apretar que pudiéramos tomarnos los días, o sea es una a cambio de otra. Sí me puse muy pesado con el tema de números y de cerrar y de vender, pero siempre con el objetivo, no de tener más dinero, sino de poder terminar antes y poder irnos de vacaciones, para tener esa libertad esos quince días.”

En el discurso de Augusto aparece constantemente esta característica de siempre adelantarse a las cosas, ir dos pasos adelante, para cumplir objetivos, pero también para obtener beneficios para su equipo. Augusto logra, por medio de una estrategia muy bien calculada, pero que sólo se da en cooperación con el resto del equipo de trabajo, ganar 15 días más de descanso a finales de año para todos. Todo el conocimiento, la inteligencia, la creatividad desarrollada a lo largo de los años en su oficio, generan (el celo de su trabajo) en conjunto con la colectividad, una estrategia de resistencia.

Así, puede destacarse la importancia que adquiere el trabajo vivo, ese trabajo que se hace desde la completa implicación subjetiva, donde el trabajador no sólo acata órdenes (coordinación) para que otros a su vez las acaten, sino que añade de sí a lo prescrito para que el trabajo se realice bien. Eso que pone de sí se trata de una inteligencia que subvierte lo prescrito y que lo enriquece subjetivamente, al tiempo que construye su relación única y singular con su oficio. Sólo es desde ahí que el trabajo (que siempre es pesadoso, causante de sufrimiento y malestar) pueda tener continuidad con sus dosis de placer.

Por otro lado, cuando el trabajo es únicamente coordinación, cumplimiento irrestricto de órdenes, se presenta lo que llama Dejours (2013a y 2013b) la *huelga de celo*, ya no hay nada ahí del trabajador mismo puesto en juego, un trabajo muerto que es causante de un fuerte malestar. Frente a este malestar, los trabajadores generan estrategias de defensa, que funcionan como protección contra el sufrimiento. Las hay individuales, pero sobre todo hay estrategias de defensa colectiva, que permiten poner pausa al sufrimiento, pero paradójicamente son capitalizadas por las instituciones y posteriormente explotadas. En los grupos de ejecutivos, hay múltiples formas en que estas estrategias se generan, pero básicamente consisten en la aceleración del trabajo, la fidelidad, la sobreobediencia e incluso de actitudes agresivas y de discriminación. En cambio, las estrategias de resistencia emergen del trabajo vivo, de la coordinación y de la fuerza de la colectividad. Esto quiere decir que el trabajo vivo es también un posicionamiento ético, político y estético, en el que el trabajador observa críticamente lo que acontece y se sitúa como portavoz o bien como defensor en acciones concretas de resistencia, que lleven a un punto en el que el trabajo implique vivir mejor juntos (Dejours, 2013b; Duarte, 2017).

En el caso de los ejecutivos, desafortunadamente, se encuentran muchas más estrategias de defensa frente al sufrimiento, que estrategias de resistencia. Esto puede deberse a las actuales formas de organización del trabajo en las empresas y el miedo que implica la resistencia ante la posible pérdida de trabajo, pero también puede ser que el dispositivo de entrevista por trayectoria de vida no necesariamente fuera el mejor para obtener toda esta información. Más adelante,

recuperamos esta discusión. Mientras tanto pensamos en que las vías de salida del sufrimiento sin sentido (ese que se vive sin reconocimiento y fuera del campo de la sublimación) son: las patologías (el compromiso psíquico o somático) o bien la salida de esos espacios, cuando le es posible al trabajador,

Así lo fue para Gerardo, él renuncia a su posición como subdirector y decide formar su propio negocio, en alianza con un compañero de trabajo (también subdirector) que sale antes que él: “Siendo congruente con lo que defino como exitoso, yo lo estaba siendo, yo la pasaba muy bien, me llevaba muy bien con la gente con la que trabajaba, llegué a tener 2,000 personas a mi cargo y un muy buen sueldo y lo que quieras, pero en el momento en que tienes todo eso, pero sufres el ir a trabajar, ¿de qué te sirve haber llegado hasta allá?... El ambiente era muy pesado. Yo era una persona muy pacífica y el ambiente empezó a volverse muy difícil, todo el mundo contra todo el mundo, como toda empresa, yo creo... Todo el mundo quiere llegar arriba.... También cambiaron algunas cosas, toda la empresa se centró en una sola persona y la mayor parte de la gente se la pasó lamiendo las botas a esa persona, entonces lograban entrar y luego metían a sus cuates y ahí es donde dices: no. O sea, si me dices Juanito está arriba de mí por sus méritos, bien. Pero si Juanito está arriba de mí porque todos los días pasa a saludar y a ver si el Director necesita algo, no... Lo que me hizo salir fue la oportunidad, yo ya no estaba contento, y se dio la oportunidad, tomé la oportunidad en cuanto la tuve y fue la mejor decisión”.

Finalmente, podemos añadir que todos los trabajadores, pero en este caso los altos ejecutivos en este tipo de empresas, requieren de espacios de deliberación. Espacios en los que el tiempo enloquecido y la rutina de cumplir órdenes, no deje de lado, la reflexión y la formulación de preguntas y cuestionamientos acerca de su ser en el trabajo. Todos los participantes, sobre todo al final de las sesiones y al final de la cuarta entrevista, afirmaron haberse sorprendido con lo que hablaron. En un tiempo que corre sin tregua, bajo la lógica de “todo era para ayer”, hablar parece restituir la dignidad del oficio, del trabajo. Es pensar su trabajo, al tiempo que se piensan a sí mismos.



Gerardo, al respecto, afirma: “Voy a necesitar una terapia psicológica después de esto, pero yo no sé si fue poco a poco o si fue de tajo, pasé de la parte tradicional a la no tradicional. Si tú me ves en el 2010 yo era un contador que llevaba 15 años trabajando en el mismo lugar, llevaba 10 años casado, siendo papá, o sea era el ser más tradicional, con estabilidad emocional, financiera, familiar, etc. Y si me ves hoy soy un cuate que no tiene estabilidad en ningún lado, o sea de tener un horario y un sueldo fijo, ahora vas de un lado a otro y de tener una pareja fija, ahora viene una y se va y así, y no pasa nada. Y en la música tengo 4 proyectos musicales.”

Gerardo continúa aquí hablando de la música, de sus proyectos fuera del trabajo, del largo viaje que quiere emprender con su hija, de la posibilidad de mudarse a otro país, del negocio que ahora tiene. Es decir, hablar del trabajo es hablarse distinto. Layla dice al final de la entrevista, suspirando como aliviada: “siento que hablé de cosas que nunca había pensado”. De hecho, Luis Fernando, Omar y Luna, al estar narrando sus experiencias a lo largo de las cuatro sesiones de entrevista, insistían con expresiones del tipo “nunca lo había pensado de esa forma” o “eso nunca se me había cruzado por la cabeza”, ya fuera a partir de algo que ellos mismos iban construyendo en el relato, o bien ante alguna pregunta que se les formulara.

## **5.9. Ser mujer en puestos ejecutivos**

Según Juliette Bonnafé de ONU Mujeres México (como se citó en Forbes, 2019), las mujeres mexicanas, a pesar de ser quienes menos participan dentro del mercado laboral (43% de mujeres contra el 78% de hombres), son las que más horas trabajan en América Latina, alrededor de 74.4 horas por semana, de las cuales alrededor de 50 horas son dedicadas al hogar y al trabajo de cuidados. Estas 50 horas de trabajo no remunerado corresponden al 23% del PIB, y aun así éste es siempre invisible, siempre ignorado. Es así que acceder, mantenerse y ascender en el trabajo es injusto y mucho más complejo para las mujeres que para los

hombres. Razón entre las cuales se encuentra el hecho de encontrar pocas mujeres en altos puestos ejecutivos y es que para muchas mujeres, la maternidad aparece como un obstáculo para el desarrollo de su carrera y esto es cierto en tanto que las condiciones para ellas se presentan más difíciles.

Se ha repetido, desde el análisis de la primera categoría que los puestos ejecutivos han estado ocupados por hombres desde sus inicios. La incorporación de las mujeres al mundo laboral ha permitido que algunas de ellas, cada vez más, accedan a estos espacios jerárquicos plenamente masculinos y sostenidos de las lógicas de la virilidad. Las mujeres que acceden hoy en día a esos espacios, entran a un mundo masculino y deberán atenerse a esas reglas, ¿o no?. Veamos, al tiempo que contrastamos con la teoría las expresiones, vivencias y relatos de nuestros participantes. Vale la pena comentar que a ninguno de ellos se le pidió que hablara explícitamente de esto, sino que es un tema que salió espontáneamente en la mayoría de los casos.

Layla, ingeniera civil, siendo la primera gerente mujer en la historia de la empresa habla de su vivencia: “Somos pocas mujeres en la ingeniería civil, pero de las que hay, la mayoría se van a campo, a proyecto, yo no sé exactamente por qué, entonces somos muy pocas. Y en la ingeniería estructural somos dos. Hay una ingeniera en Geotecnia y yo, y dos arquitectas. Entonces es menos del 5% y es sumamente fácil que te hagas notar para bien, o para mal. Y eso desde la Universidad, tú lo ves porque la mayor parte de los profesores no saben tratarte: o te tratan muy muy bien y son muy barcos, o muy mal y te dicen: conmigo no pasas. Son raros lo que pueden tratarte normal. Y los compañeros no se diga, hay que estar poniéndoles un alto”. Parece que las mujeres aparecen en el área de la ingeniería civil, desde la universidad misma, como seres extraños a los cuales no se sabe tratar. Se hace visible la incomodidad que una mujer genera en un ambiente completamente de hombres. Es importante decir que es Layla la participante que más habla de las diferencias entre hombres y mujeres, seguramente esto también se debe al tipo de actividad, pero ella lo ha hecho como: “una de sus pequeñas causas”.

Pero, ¿por qué genera incomodidad una mujer en estas áreas, tanta que no saben cómo tratar a estos “nuevos seres” que ahora aparecen entre ellos? Es que las mujeres, de la noche a la mañana se presentan con el coraje, la *andreia*<sup>72</sup>(Dejours, 2009) a la guerra, a la defensa, cuando siempre han sido los hombres los encargados de estas funciones. A las mujeres nunca se les preparó para ello. Ahora, las mujeres que entran a estos campos, parece que deben aprender estos otros códigos y no sin una serie de costos afectivos, que cruzan el sufrimiento en el trabajo.

Diríamos, desde la psicodinámica del trabajo, que las mujeres incomodan porque les temen y aún más, la posición agresiva frente a ellas, parte de este miedo. Lo que llama Dejours (2009), las defensas viriles, o bien el coraje y la virilidad puestos en juego para la defensa frente al miedo: “suele ser banal para el médico, el cirujano, el reanimador y para los jefes en general, directivos, gerentes, políticos, jefes de estado mayor, etc. Cada vez que uno de ellos debe infligir sufrimiento al otro, lo hace en nombre del coraje y la virilidad” (p. 174). Ahora bien, estas mujeres como jefas, tienen que emprender acciones desde la virilidad, para sostener sus lugares frente a la colectividad de trabajo. Pues bien, aquí cerramos con esta sexta categoría, ya que, como se anunció desde la primera de ellas, pensar el trabajo y pensarlo desde el placer y el sufrimiento, no es posible sin el cruce con la cuestión de la virilidad, ya que todo parece indicar que las mujeres “tienen que padecer un sufrimiento suplementario con respecto a los hombres” (Dejours, 1990, p. 188).

Como mujer, encontrar nexos es importante, incluso desde la carrera misma. Para Layla, “por el simple hecho de ser mujer, te tratan diferente, obvio tienes que hacerte de tu círculo de amigos. Sí, hay amistades de verdad, tener intereses en común, reírse de las mismas tonterías, pero sobre todo está sobreentendido que si tienen una amiga mujer en la carrera, ellos te cuidan. Vas a prácticas para ver obras, carreteras, con un grupo de 30 machines con 3 niñas. Y se supone que hay supervisión, pero hay que tomar precauciones... En la Universidad con

---

<sup>72</sup> Del griego, audaz, con coraje, valor.

los compañeros no hay bronca, porque tus amigos te apoyan, pero con los profesores es distinto porque ellos están en una posición de autoridad, y lo peor de todo es que medio mundo lo sabe y nadie hace nada”. El acoso, parece estar mucho más presente en ciertas áreas profesionales como la ingeniería. “Es de ley que te inviten a salir. No importa cómo te veas, sólo porque eres mujer te invitan. A mí me enoja muchísimo y es una de mis causas, chiquititas si quieres, pero en las que me gustaría que se hicieran cambios, porque es un medio súper machista y conservador, donde es tu culpa que te vean así si traes falda, por ejemplo. Yo siempre he pedido que se me trate igual”

Reparemos en algunos elementos que introduce Layla. Al parecer, existen tres posibilidades para las mujeres en el medio de la ingeniería: La primera es ser cuidada por los hombres (una especie de lazo de meta inhibida); la segunda es ser violentada (acoso, por ejemplo, desde una lógica mortífera) por ellos, o bien ser objeto de deseo (de meta sexual) sin importar nada más, sólo por el hecho de ser mujer. Pero si observamos de cerca, las tres posibilidades parten de la misma raíz, por supuesto, la sexualidad. Ser cuidada desde la absoluta virilidad (el coraje del caballero que ve por el bien de la dama); la sexualidad en su forma mortífera y necesariamente violenta, o bien, la clara posición de deseo sexual. ¿Hay otra? Parece que sí, esa donde se le masculiniza a la mujer. La misma Layla pone un ejemplo donde un compañero de trabajo le dice: “si te quieres hacer hombre, vete obra”. Para Layla incomprensible la lógica de este compañero, pero es una posibilidad que encontró él, seguramente, para lidiar con su propia angustia (frente a la sexualidad y lo mortífero en ella).

Layla agrega: “cuando comienzan con bromas machistas, yo me quedo seria, no me río y, por supuesto que incomodo muchísimo. Y me gusta incomodarlos, para que se aprendan a comportar, que sean menos bestias, y es que no pasan de ser unos simios. No tengo que comportarme así para encajar con ellos, a mí que no me encasillen con esas que se ríen y quieren encajar”. Las estrategias de defensa y de resistencia que Layla ocupa para enfrentar el machismo constante son impresionantes: “durante aquél desayuno, por ejemplo, sólo estuve callada, sentada, sin reírme de nada, les hice sentir mi incomodidad... He aprendido a

usar estos problemas. Soy muy seria, hablo sólo lo necesario y me hago presente, eso sí, muy bien arreglada, porque sé lo básicos que son.”

Layla lucha contra estas situaciones cotidianas en el trabajo, sus pequeñas y grandes luchas, resiste, no sólo se defiende de ellas, logra crear estrategias muy particulares; sin embargo, el desgaste de esta lucha continua, es ese sufrimiento suplementario del que hablamos en el caso de las mujeres. Layla incluso llega a dudar del por qué la eligieron para su posición gerencial: “También me pregunto si estoy ahí por mi apariencia. Porque se ha buscado en los últimos años una exposición internacional. Y creo que soy un muy buen elemento, un buen *asset*, porque hablo un inglés muy fluido y hablo y negocio, pero me pregunto si tiene que ver con la apariencia, porque así como a los ingenieros decía que les enseñan a ser bien técnicos, a la ingenieras parece que las enseñan a no arreglarse, y qué pasaría si me viera distinta. Y es que con los ingenieros no esperas que sea guapo, pero con una ingeniera, no sé.” La duda sobre sí misma es dolorosa. Layla, debe señalarse, es una mujer físicamente atractiva y al inicio de su carrera en la empresa, se le confundía con las secretarias, a quienes se les contrata por su apariencia física. Frente a esto ella se hace más visible tanto en la calidad de su trabajo, como en el arreglo personal. Incluso cuando es ascendida su pregunta es ¿por qué yo?: “Cuando me ascienden pregunté que por qué yo, que si estaban cubriendo alguna cuota de género y mi jefe se enojó mucho conmigo, me dijo que evaluaron todas las posibilidades y les parecí la mejor opción, incluso de entre otros con muchos más años de experiencia.” Así, las mujeres en el trabajo luchan por un ascenso más que los hombres, iniciando por las luchas consigo mismas.

Retomamos el caso de Layla con mayor profundidad que el del resto de los participantes porque ella es quien lo habla de manera más profunda y constante, pero justamente es porque ella se percata de estas circunstancias y porque las nombra como sus pequeñas luchas, que puede también emprender estrategias sumamente ingeniosas y efectivas de resistencia: Layla ha tenido el mismo jefe durante toda su trayectoria profesional, han escalado a la par y los chismes surgieron desde el inicio. “Es un tipo del que he aprendido muchísimo, y más que

mi jefe es un amigo muy cercano, y me molestó muchísimo cuando llegaron los chismes de que andábamos y que nos acostábamos y no sé qué tanta cosa. Y me da mucho coraje, sobre todo porque no pueden ver que a una mujer le vaya bien porque es que se ha ido a abrir de patas, porque como ingeniera tú tienes que esforzarte mucho más que cualquier cabrón que está ahí sentado, pero además mientras menos fea te vean, más trabajo te cuesta. No se nos trata igual. Nosotras tenemos que trabajar mucho más hasta para que se nos tome en serio” Las calumnias y las mentiras son también parte del día a día en su trabajo. Una mujer, en la mirada de la colectividad masculina, por sí sola no puede ascender, tuvo que ser ayudada, regularmente a cambio de favores sexuales.

Layla narra dos situaciones incómodas en el trabajo: “Durante los sismos del 2017 hicimos inspecciones en un montón de brigadas, entonces los dueños organizaron un desayuno para agradecer nuestra participación. Sabía que era un desayuno donde iban a estar los directivos y los dueños, entonces me voy muy arreglada. Llego cuando ya estaban casi todos en sus mesas, paso enfrente de dónde estaba la mesa de los directivos, yo me iba a sentar en la siguiente mesa con mi jefe y otros ingenieros. Paso, digo buenos días, buenos días y cuando voy pasando el dueño me dice: ‘buenos días, Layla, siéntese acá’. Y yo me quedé pensando ¡cómo me dice que me siente dónde se le pega la gana! Mi jefe me dijo: ‘calma, te estás poniendo muy roja’. Seguro todos pensaron que estaba apenada, pero en realidad estaba encabronadísima, ¡no soy su juguete para que me pongan donde quiera! Y menos enfrente de todos cuando me ha costado mucho trabajo ganarme el respeto de todos. Me repitió que los acompañara en su mesa. Y lo único que me quedó fue sentarme en esa mesa, pero busqué el lugar más alejado, y es que esa mesa no era para mí, ahí estaban sólo el Dueño, el Presidente del Consejo y Directores... Años de trabajo para que en frente a todos los ingenieros, todos con los que convives, te digan ven y siéntate aquí, porque eres mi nuevo juguete y te quiero sentada aquí enfrente. Ese día lloré mucho toda la noche, me ocupó varias sesiones de análisis. Me sentí violentada, me trataron como un juguete”.

La segunda situación incómoda que narra Layla sucede el mismo día de la entrevista: “Justamente hoy que hubo un brindis de puestos directivos, las secretarias están ahí, porque debe haber variedad, ¿no? Es decir, las secretarias de la empresa todas son edecanes, guapísimas ellas. Se forman grupitos y estando con mi grupo platicando, un ingeniero ya ruquín de obra, que antes de decirme ‘ingeniera’ me decía ‘princesa’, hasta que dijo: —‘ahhh, es la gerente o ¿cómo se dice, gerenta?’ —‘No, pues dígame Ingeniera, ya con eso—. Y cuando se va a despedir, me dice: ‘y qué, éste es el grupito de los intelectuales, ¿o qué?’ Y le contesté: ‘pues no importa a donde vayamos, ingeniero, así hacemos al grupo’. Porque no me voy a quedar callada con alguien así. Y todavía contesta: ‘A mí se me hace que estos nada más quieren estar con la gerente, porque está muy guapa y muy grandota. Y yo con mucho coraje: ‘gracias ingeniero’.”

Respecto de las brechas salariales, Layla narra lo siguiente: “Llega a mí por azares del destino, el listado de cuánto gana cada persona. Alguien por error se lo mandó a mi jefe, y él lo vio alarmado porque se dio cuenta que yo ganaba menos que todos, incluidos los que llevaban mucho menos tiempo que yo en el área porque hay mujeres en otras áreas que llevan mucho más tiempo que yo y ganan mucho menos y son unas tontas por permanecer ahí”. Todas estas situaciones se deben, por supuesto, a la división sexual del trabajo, la cual “se caracteriza, por un lado, por la asignación prioritaria de los hombres a la esfera productiva, y de las mujeres a la esfera reproductiva” (Kergoat, 2003, p. 847). Esto, según la autora, está ligado al principio de separación y de jerarquía, es decir, bajo esta lógica hay trabajos de hombres y trabajos de mujeres y, por supuesto, los trabajos llevados a cabo por los hombres son de mayor jerarquía. Entre varias otras cuestiones, ésta es una de las razones para las brechas salariales entre hombres y mujeres.

En este sentido, autoras como Kergoat (2003), Molinier (2004) y Molinier e Hirata (2012), sostienen que para los hombres hay una clara continuidad entre trabajo y virilidad y desde ahí es que el reconocimiento en el trabajo se da de

manera un tanto más “natural”;<sup>73</sup> sin embargo, las mujeres no sólo deben aprender los códigos de la virilidad laboral, sino desaprender los propios códigos que les fueron transmitidos y asignados. Kergoat (2003) insiste en que para que una mujer muestre que está calificada para un trabajo, deberá mostrar sus cualidades, regularmente colocadas en lo viril (competencia, agresividad, fuerza física, etc.) y desaprender las cualidades “naturales” puestas sobre la mujer (dulzura, minuciosidad, empeño, cuidados etc.), que son regularmente poco valorados. Todo esto puede constatarse en el discurso de Layla, en Maribel, en Luna, pero también en los varones.

Para Maribel la cuestión de ser madre implicó muchas dificultades. Con una serie de problemáticas que dificultaban su fertilidad, pasó años en tratamientos para lograr embarazarse. Después de mucho tiempo de lucha, finalmente se presenta la oportunidad de la adopción. Ella narra su pasaje por esta circunstancia, que no sólo representa una problemática personal o de pareja, sino también en el trabajo: “Yo siempre he tenido problemas de fertilidad, durante 16 años estuve en tratamientos muy dolorosos. En el 2014 mi mamá estaba muy enferma y tenía una enfermera. Yo la cuidaba por las noches y los fines de semana. Mi mamá le contó todo a la enfermera. Yo ya me estaba haciendo a la idea de no ser mamá. Pero la enfermera me propuso tenerlo en mi lugar, entonces fue por vientre rentado. Y 2015 fue muy complicado laboralmente, pero como yo no viví el embarazo, más que acompañando a Iris, la enfermera al hospital, etc., pude hacerme cargo de todo lo laboral. Y Daniel, mi hijo, nació en enero del 2016 y ya todo estaba más tranquilo en lo laboral y mi jefe directo ya era únicamente el Presidente del Consejo que era toda amabilidad, aunque muy exigente también, además de que con Daniel me ayudaba una concuña entre semana, y los fines de semana ya nos hacíamos cargo mi esposo y yo.”

Maribel trabaja en la empresa bajo horarios extenuantes, pero continúa con el trabajo de cuidados por las noches y durante los fines de semana, viendo por su

---

<sup>73</sup> Ocupamos la palabra “natural” aquí para destacar esta continuidad que se ha dado desde siempre entre virilidad y trabajo, en ninguna manera se usa bajo una lógica biologicista.



madre que está enferma. El tiempo en que es gestado Daniel, coincide con un tiempo muy complejo de trabajo para Maribel; sin embargo, ella puede seguir enfocada al trabajo entre semana, al no vivir ella el embarazo. Igualmente cuando su hijo nace, ella se transforma en madre de fines de semana (a la par que sigue cuidando de su madre). Poco tiempo después, es el trabajo de cuidados de su propio hijo, el que le pone un alto al trabajo en la empresa: “Mi vida cambió muchísimo a partir de que nació mi hijo. Ahorita, máximo a las 8 de la noche me voy. Mi tope en el 2015 era la 1 de la mañana, y en actuaría podía estar a las 3 de la mañana... Mi tope ahora es Daniel.”

No cabe duda que el trabajo de cuidados implica a las mujeres (mayormente todavía) dedicar una muy buena parte de su tiempo. Y este tiempo es incompatible con el tiempo de trabajo asalariado. Es por ello que Maribel se ve forzada a bajar la actividad cuando llega su hijo a su vida, es por ello que Sofía afirmaba en la entrevista que para ella es imposible pensar en hijos trabajando como lo hace hoy en día. Y hay que poner atención aquí en que no habló del deseo o ausencia de deseo hacia la maternidad, sino de la imposibilidad de serlo. Y es que el trabajo para las mujeres ejecutivas exige un tiempo tal, que a veces complica incluso el tener pareja, la aparición de los hijos es doblemente complicado, ya que son las mujeres todavía las encargadas de sus cuidados. Ya recordábamos a Luna hablando de ir al cine con su pareja con su computadora porque debía terminar un trabajo pendiente. Para Maribel, su hijo es el límite a la exigencia brutal de la empresa. Hirata y Molinier (2012) definen cuidados de la siguiente forma:

No es solo una actitud de cuidado o una actividad curativa altamente especializada, sino sobre todo un conjunto de actividades materiales, técnicas y que implican la interrelación, que consisten en proporcionar una respuesta concreta a las necesidades de los demás. También podemos definir el trabajo de cuidados como una relación de servicio, de apoyo y asistencia

que implica un sentido de responsabilidad por la vida y el bienestar de los demás (p. 10).<sup>74</sup>

En cuanto a los participantes en su conjunto, de las mujeres, sólo Maribel tiene un pequeño hijo, Layla afirmó que no se ve como madre nunca, lo mismo sucede con Luna. En las breves entrevistas con Sofía y María, Sofía comenta que no puede tener hijos con su ritmo de trabajo y María no lo aborda en la sesión de entrevista que se hizo. En cuanto a los hombres, Omar y Luis Fernando tienen hijos, ninguno de los dos habló más que por referencia indirecta de sus ellos, mientras que Gerardo, habló todo el tiempo del lazo importantísimo que sostiene con su hija y más ahora que ella vive con él, después de su divorcio. Gerardo fue el único participante que habló de que entre las razones que lo llevan a dejar su puesto en la empresa en la que trabajaba, fue el estar más tiempo con su hija. Augusto es el único participante varón que no tiene hijos y manifiesta no desear ser padre. Es importante destacar estos puntos porque, como afirma Kergoat (2003) son las mujeres con hijos, las que tienen que justificar su actuar en el trabajo, los hombres no. Esto se comprueba en las entrevistas.

Por otro lado, la narración de Luna, permite dar cuenta de las dificultades que atraviesan las mujeres en el área del derecho, y sobre todo en lo referente a lo penal. Luna trabajó un tiempo en esta área y narra una serie de situaciones de peligro a las que tuvo que enfrentarse y siempre mostrarse fuerte para lograr permanecer: “en esos seis años aprendí muchísimo, la experiencia era fuerte, llevaba casos fuertes... Reconozco mucho a mi Jefe en ese momento, no titubeaba en asignarme un asunto y estudiar ambos si no conocíamos la materia, confiaba en mí. Y de hecho era rudo, porque a veces tenías que atender un asunto a altas horas de la noche y fuera de la Ciudad, en Puebla, etc. o tener que estar ahí hasta que terminaras, tres, cuatro de la mañana. Yo era joven y era

---

<sup>74</sup> “Le *care* n’est pas seulement une attitude attentionnée ou une activité curative hautement spécialisée, mais avant tout un ensemble d’activités matérielles, techniques et relationnelles, consistant à apporter une réponse concrète aux besoins des autres. On peut aussi définir le travail de *care* comme un rapport de service de soutien et d’assistance impliquant un sens de responsabilité vis-à-vis de la vie et du bien-être d’autrui.”

mujer. O sea, la gente no aguantaba, pero trataba de darme las condiciones, alguien me acompañaba en un auto si era en el Estado de México o más lejos, pero yo no podía decir que no. De esta manera trataba de protegerme, yo inicié súper chica, a los 25 años, eso te cambia...” Parece que las mujeres se ven en la necesidad de demostrar que pueden hacer todas las actividades, en ocasiones en lugares u horarios complejos. Decir que no, equivale a no ser lo suficientemente valiosa para el trabajo. Son éstas situaciones, sumadas a las del acoso sexual, las que también tienen que atravesar las mujeres en el trabajo:

Omar aborda esta situación, por medio de lo que él denomina como “abusar del puesto”. Resulta sorprendente que en la descripción de situaciones abusivas, hay una banalización de la situación. Son tan frecuentes estos casos, que se les normaliza. Omar, al igual que muchos compañeros y compañeras de trabajo, son testigos, descalifican lo acontecido y continúan con sus actividades: “Hay compañeros que sí abusan del puesto, por ejemplo humillar a la gente, o por ejemplo si el jefe es hombre y las colaboradoras son mujeres abusan también de ser hombres. La cosa a veces es muy sutil, pero se da mucho, porque por ejemplo si yo soy gerente y te invito a comer no puedes decir que no y aunque no estamos hablando de que muy directamente se esté acosando a la colaboradora con ese tipo de acciones con el objetivo de llegar a otras cosas, yo creo que sí, y sí me ha tocado verlo mucho en la empresa”. El acoso sexual y el abuso de poder, una práctica muy común en el trabajo. La idea de que las trabajadoras no pueden negarse a este tipo de invitaciones es parte de las defensas viriles del colectivo de trabajo.

Aun cuando Omar reprueba este comportamiento, también lo banaliza. La psicodinámica del trabajo indica que, “en algunos casos, las prácticas de acoso sexual resultan de deslices en ciertas estrategias defensivas que tienden a banalizar la dimensión de la sexualidad en el marco de conductas profesionales basadas sobre la erotización de las relaciones” (Dejours & Gernet, 2014, p. 104). Esto se vuelve especialmente importante cuando se analizan las formas en que algunas mujeres son partícipes de estas prácticas viriles, para la obtención de beneficios. Continúan los autores, “el involucramiento erótico del compromiso

entre el sufrimiento y las defensas es en efecto una de las soluciones psíquicas que permite soportar las restricciones impuestas por el trabajo e inclusive, a veces, encontrar ahí, una fuente de placer” (p. 104). Layla, a lo largo de la entrevista, habla de las múltiples formas en que genera respuestas creativas, altamente cargadas de ironía ante los comentarios machistas y, a la par, sabe hacer uso de su arreglo personal y la coquetería discreta para responder a estas actitudes del colectivo de trabajo.

Finalmente, dejamos un amplio comentario de Gerardo, en el que se sintetiza muy bien lo que se ha expuesto en esta sexta categoría, a partir de la psicodinámica del trabajo: El trabajo se basa en relaciones de dominación, iniciando por el dominio de hombres sobre mujeres. El trabajo (en su dimensión de empleo) recae sobre el trabajo de cuidados, pero también en la dimensión del trabajo vivo (la dimensión inconsciente o de relación subjetiva). Así, el trabajo es experiencia con el sufrimiento, desde donde se crean estrategias de defensa (iniciando por las estrategias viriles de defensa de los colectivos de trabajo) contra el sufrimiento psíquico.

Las mujeres trabajadoras tienen que luchar doblemente por su reconocimiento y muchas veces con jornadas de trabajo dobles, que resultan no sólo desgastantes físicamente, sino generadoras de culpa y malestar: “Yo soy, no feminista, o sea me molestan las feministas, pero soy feminista. Estoy totalmente a favor de la igualdad entre hombres y mujeres, somos todos iguales, no importa si eres hombre, mujer, bisexual, transexual, lesbiana, gay, da lo mismo, pero sí creo que la mayoría de las feministas entienden muy mal la idea de ser feminista, pero no porque yo sea machista, sino al contrario. Pero sí creo que hay condiciones de la mujer que la hacen no tan buscada para los trabajos como un hombre. Si tienes que entender que como patrón si tienes a Juanita y se embaraza y se va a ir tres meses, qué hago sin Juanita y en otra es que si el niño de Juanita se enferma ese día te lo va a pedir Juanita y tú vas a tener que dárselo, entonces quieras que no, es más complicado tener una mujer trabajando. Es una realidad, punto. Pero sí creo que las mujeres se van un poco más por lo sentimental, las mujeres son de pelearse por una cosa de trabajo y ya no se

hablan y eso también dificulta las cosas del trabajo. Pero también hay mujeres brillantes y dedicadas al trabajo que prefieres que estén ellas que un hombre. Tuve más gerentes hombres, que mujeres. Y sí había mujeres muy emocionales, pero había algunas que parecían militares, sin hijos, por supuesto. Y sí, cuando yo estaba había chavitas que trabajaban súper bien y luego me enteré que se casaron, tuvieron hijos y así y ya no tomaban con tanta seriedad, bueno, no con seriedad, pero ya tienen cosas que las distraen más de su trabajo. Aquí, de los únicos médicos que se han ido es una doctora que se fue porque se embarazó. Creo que vivimos en una sociedad en la que todavía, no porque los hombres seamos o la sociedad sea machista, sino porque las costumbres hacen todavía más difícil el trabajo para la mujer que para el hombre. O sea, yo no veo a un hombre que después de tener un hijo renuncie para cuidar al hijo y las mujeres sí. Pero yo para elegir para un puesto, no consideraba si era hombre o mujer, yo sólo veía el que estaba más preparado, el que tenía más experiencia, no prefiero ni hombres, ni mujeres”

Molinier (2004) insiste en que es el trabajo realizado por mujeres el que sostiene, no solamente el funcionamiento social en general, sino específicamente la salud de toda la sociedad. Sostiene que es la salud, como construcción intersubjetiva, la que se desprende dentro de esta construcción gracias al trabajo de cuidados realizado por mujeres tanto dentro del espacio de producción, como en el espacio de reproducción. Si la virilidad es una forma de defensa en el mundo del trabajo y este espacio está cada vez más ocupado por mujeres, parece que estos espacios son vulnerados por estas extranjeras que han llegado a ocuparlos. No es sorpresa entonces que las respuestas sean titubeantes, ambivalentes como la de Gerardo, o bien agresivas como en los casos del acoso sexual. Esto quiere decir, finalmente que el trabajo ejecutivo para mujeres, es un trabajo que implica entrar a este nuevo código de virilidad y resistir frente a las dobles formas de sufrimiento que se añaden para ellas.

## CONCLUSIONES

*Contemporáneo es aquel que recibe en pleno rostro el  
haz de tinieblas que proviene de su tiempo.*

Giorgio Agamben

Hablamos de lo contemporáneo a lo largo de este trabajo como si hablar de lo contemporáneo fuera cosa ya entendida, ¿es sólo hablar del tiempo presente? Lo contemporáneo, como muchos han dicho ya, sólo puede hablarse bajo la ceguera que nuestra participación del momento, permite. Hablar de los tiempos que nos toca vivir no es sino desde la absoluta implicación, pero siempre imposibilitados a hablar más que lo poco que podemos percibir de ello.

Sin embargo, dirá Giorgio Agamben (2019), aquellos que pueden nombrarse contemporáneos son aquellos que mantienen una cierta extrañeza, una cierta no pertenencia a las condiciones de su tiempo, y esa extranjería se muestra bajo la forma de la anacronía. Dar cuenta, entonces, de lo contemporáneo, es dar cuenta de la oscuridad que habita en nuestros tiempos, desde una posición que no se deja cegar por las luces de la época; dirá Agamben dar cuenta de lo contemporáneo es dar cuenta de manera arqueológica del presente en el que no se ha estado jamás.

Es, pues, desde esta posición anacrónica (no ajustada a este tiempo) que sería posible dar cuenta del trabajo en nuestros días, de sus formas, pero sobre todo de la manera en que se le vive, se le sufre y se le disfruta, cómo se resiste, se goza con él y hasta cómo se le sueña. Y así, se da cuenta del trabajo contemporáneo intentando una posición tal, que desde la extranjería logre mirar las zonas oscuras del trabajo.

## *De exigencias y respuestas*

El trabajo empresarial, en palabras de los participantes pareciera mostrar dos cuestiones interesantes, por un lado, la exigencia de una cierta posición que hemos denominado “canalla” en el sentido en que Derrida (2005) lo maneja para pensar al canalla como un otro siempre externo, y que permite la pregunta de ¿quién exige la posición canalla? (que además nadie se atreve a aceptar como propia), ya que en la mayor parte de las entrevistas esta exigencia pareciera ser una voz difuminada e impersonal que camina por las oficinas de la empresa. Es decir, en ocasiones, por supuesto, se trata de una persona en concreto, un jefe por lo regular, quien personaliza esta demanda, pero en realidad se asume que ésta es la posición a ocupar. Aquí estamos hablando de un discurso impersonal y por ello, mucho más contundente que demanda “ser un cabrón”, “tener pantalones” o “ser una hija de la chingada”, para no ser un “pentonto” en palabras de algunos de los participantes. Pero, ¿quién lo pide? Un discurso canalla que pareciera ser portado y transmitido por nadie y a la vez por todos.

Vale la pena traer a cuento a Segato (2020) cuando afirma haberse equivocado al nombrar como una cofradía a la estructura social marcada por la masculinidad, ella afirma que no se trata de una cofradía, sino de una corporación. Y es que justamente la posición canalla que “se” solicita, desde un impersonal que demanda su cumplimiento, es una estructura social corporativa (dentro de la empresa misma):

Entendí que no es una cofradía, es una corporación [...] Esa corporación que es la policía, que son las fuerzas armadas, los ejércitos, esa corporación que son las mafias, esa corporación que somos nosotros también, las academias también lo somos; el poder judicial es corporativo. Estamos viendo la pulverización de lo social, la pulverización de la sociedad en poderes corporativos, unos más legales que otros [...] la base de la organización corporativa es la masculinidad (Segato, 2020).

La posición de Segato puede pensarse desde la visión derridiana del canalla, del Estado canalla y de la canalocracia (la *voyoucratie*, en francés), que parece moverse dentro del mundo empresarial contemporáneo. Para Derrida (2005), "los canallas son hombres, son siempre seres humanos, nuestros semejantes y casi siempre hombres, por no decir tipos mujeriegos" (p. 89).

Ahora bien, la respuesta que dan los trabajadores a esta demanda de ser canalla, pareciera apuntar a una cierta posición singular, no sólo frente a su puesto, sino frente a sus subalternos. Esta posición, por supuesto, atraviesa la propia trayectoria profesional. Coincidentemente, todos los participantes de este estudio son personas que han logrado un importante ascenso profesional y con él, económico y social. Y desde ahí, como ya dijimos, pareciera haber mayor posibilidad de ver al otro con sensibilidad.

La segunda cuestión aquí encontrada corresponde a la obediencia. Ésta, como vimos, no se juega igual en uno que otro participante y pareciera que el hecho de obedecer, o bien mantener una decisión distinta (regularmente la que se considera más justa), no sólo atraviesa la historia profesional, sino principalmente la historia personal e infantil. Hay quienes parecieran estar imposibilitados a la desobediencia, pero frente a la posibilidad de cometer una injusticia por obedecer, se ponen a sí mismos como carne de cañón, en sacrificio por el otro.

Esto quiere decir que la demanda de ser canalla se cumple siempre, la diferencia está en ¿con quién se es canalla?, si no es con el subalterno, es consigo mismo. Por el contrario, hay quienes logran sortear lo que se les demanda a través de trucos, dobles vueltas, etc., que permitan eliminar un sufrimiento ético. ¿Tres posibles salidas? Obedecer ciegamente y ser un canalla con el otro; obedecer resolviendo el conflicto ético siendo un canalla consigo mismo, o bien encontrando trucos para desobedecer. No se encontró, al menos en nuestros entrevistados, desobediencia, lo cual confirma lo planteado por Dejours (2013b) respecto a la necesaria dosis de servidumbre voluntaria para el funcionamiento de un espacio de trabajo.



El sufrimiento ético podría haber sido una categoría en sí misma; sin embargo, se decide tomarla en muchos momentos dentro de otras categorías y apartados, ya que se mezcla y entrecruza con todo lo vivido en el trabajo. Pues bien, si el discurso empresarial de hoy en día demanda personas (hombres y mujeres) masculinizados (en el sentido estereotipado del “tener pantalones”), demanda que ocupen, en estos puestos, posiciones y lugares de poder y de dominación frente al otro subalterno, por supuesto (pero sumisión y obediencia ante ese impersonal), esto último para lograr que los trabajadores se sometan a estas condiciones muchas veces degradantes de su vida laboral y personal. La psicodinámica del trabajo ha insistido sobre los aspectos que sostienen al trabajo y esto es, las relaciones de poder y dominio que encuentran como base la dominación de los hombres sobre las mujeres, coincidiendo con la denominada estructura corporativa que encuentra Segato en lo social, o la posición canalla claramente masculina que describe Derrida.

Podríamos sintetizar, para cerrar este apartado, que el mundo empresarial contemporáneo se basa en un discurso (a veces encarnado en personas e imágenes precisas, pero que es sobre todo un discurso impersonal, un “se dice que...”), una estructura que demanda posiciones canallas frente al otro. Pero que además esa posición canalla corporativa es masculina y así, deben pensarse las dinámicas de poder y dominación al interior de las empresas. Por supuesto, del discurso a la sumisión, hay un camino que ofrece posibilidades otras.

### *De trayectorias y entramados*

Como hemos podido constatar, no hay un significado o un sentido que se le otorgue al trabajo de manera general. Es la singularidad de cada participante y de la relación que mantiene con su historia la que le permite construirse un lugar frente al trabajo. Y a pesar de esto, no hay duda de que el trabajo resulta ambivalente, se le ama y se le odia; se sufre y se disfruta; guarda los mejores y

a veces los peores momentos para una persona. Trabajar implica poner el cuerpo entero, dirá la psicodinámica del trabajo. La vida entera se juega en el trabajo.

Así, esta segunda categoría permite, de inicio, conocer las múltiples formas en que se vive el trabajo, cómo se le significa, qué sentido se construyen las personas y, en un segundo momento es posible dar cuenta de que este sentido específico sobre el trabajo se construye, sí, a partir de la trayectoria profesional de cada persona, pero especialmente entrelazado con los entramados sociales, familiares, infantiles y en este sentido, también inconscientes. Bensoaín y Astorga (2016) afirman que para la comprensión de los avatares que se viven en el trabajo, la aproximación biográfica es una buena vía, ya que “la investigación del sufrimiento laboral en el capitalismo contemporáneo requiere e instala el desafío de estudiar el mundo de la vida, ese lugar donde se despliega la experiencia vital” (p. 344). Recuperamos, por supuesto, la centralidad del trabajo en la que insiste continuamente la psicodinámica del trabajo (en todos sentidos, pero aquí específicamente la centralidad en la vida de una persona). Entonces, hablar sobre el trabajo es narrar también, necesariamente, las experiencias de la vida, sus pasajes por diferentes momentos de su historia, sus anhelos, sus intereses, pero también sus fantasías, sus sueños, sus miedos y deseos.

En esta investigación no utilizamos la aproximación biográfica; sin embargo, el dispositivo de entrevista individual bajo cuatro líneas precisas, permitió dar cuenta de todo aquello que en la vida cotidiana de trabajo está permeado de la biografía de una persona. Los participantes, unos con mayor y otros con menor detalle, pero todos en distintos momentos para hablar de sí como trabajadores, regresaban a sus historias familiares, hablaban de sus orígenes, de los ideales de sus padres y por supuesto de su vida infantil. De esta forma, creemos que una aproximación biográfica mucho más clara podría haber permitido conocer más de estos entramados, aunque el dispositivo construido para la investigación sí haya permitido la aparición de esta narrativa.

Hablamos de biografía, por supuesto, o bien de historia personal, familiar, infantil, en el sentido psicoanalítico, como novela familiar. Es decir, no se está pensando la narración biográfica, o de las trayectorias profesionales como una vía de acceso a los fenómenos ocurridos en la vida de una persona, sino de la forma en que lo ocurrido es novelado, es puesto en ocasiones en escena, puesto en acto de formas cotidianas. La *Geschichte*, la *story*, la novela, el cuento que se narran las personas para hablar de su trabajo, pero de su vida en general. Ya Freud (2006g) dejó muy en claro que son las fantasías infantiles que permanecen hasta la vida adulta, las que parecieran forjar la historia de una persona. Él dice: “la sobrestimación infantil de los padres se ha conservado también en el sueño del adulto normal” (p. 220) y por supuesto, no se trata únicamente del sueño, sino de cualquier otra de las manifestaciones de lo inconsciente. Los recuerdos siempre llenos de fantasía, de ficción, la memoria inventora, como la nombra Braunstein (2008) es la que narran nuestros participantes, y en este sentido, es desde ahí que han ido construyendo su significado del trabajo, desde la ficción que sostiene también sus vidas.

No podemos dejar de lado que algunos de los participantes de esta investigación han tenido en sus trayectorias laborales, un importante ascenso social y económico; éste, marcado desde una lógica familiar precisa. En algunos casos, como vimos anteriormente, son reivindicaciones de la historia familiar; en otras, una manera de tomar distancia de esta misma historia, o bien de no repetirla. Sin embargo, la evocación de lo familiar es frecuente y sin que se haya solicitado. “La nostalgia del pasado se alimenta con el anhelo del porvenir”, ya decía Braunstein (2008, p. 69). Para hablar de su presente como trabajadores, evocan al pasado, pero siempre con miras al porvenir, de seguir construyéndose con eso que hacen y que a su vez, los hace. Así, podemos decir que el recuento de sus historias infantiles y familiares para hablar de su trabajo pareciera ser un intento de explicarse a sí mismos en avanzada, regresándose necesariamente sobre sus propios pasos (llenos de ficción) para construir y reconstruirse.

Hay, sin embargo, una tradición subterránea que, desde un comienzo, ha preconizado el carácter engañoso del archivo, de la historia, del recuerdo y de todas las modalidades de inscripción del pasado. Los autores que incursionaron en esta crítica de la memoria (Nietzsche y Schopenhauer, los primeros) no han caído en la ingenuidad de rechazar el conocimiento del pasado sino que han insistido en que el esfuerzo por conservarlo y registrarlo no sirve a la vida y al sujeto, sino que lo traban, lo esclavizan y que, en resumidas cuentas, el esfuerzo de recordar sirve más al olvido que a una elaboración fecunda del tiempo transcurrido (Braunstein, 2008, p. 102).

Y es que hablar de la propia historia es volver sobre la novela familiar con un uso refinado de nuevas ficciones para pensar una otra manera de narrarse quien se es. Hablar, para nuestros participantes durante las entrevistas, como, fue elaborar su propia trayectoria de trabajo y el lugar que ocupan en él, para construirse nuevos relatos al respecto.

Notamos que la ambivalencia placer-sufrimiento que narran los participantes es una constante. Estas tensiones que están presentes en el trabajo son parte fundamental de la construcción del sentido de su trabajo y son, a su vez, irresolubles. Aún más, una a otra se acompañan, se complementan. Sabemos desde las múltiples investigaciones que ha hecho la psicodinámica del trabajo que el trabajador está implicado en su trabajo de manera completa, su psiquismo está en juego y de ahí la ambivalencia. Recordemos la forma en que piensa el trabajo Dejours (2013b) y cómo puntualiza sobre el dominio de la materia, del dominio de la técnica de un oficio o un trabajo específico, a través de la prolongada relación con la actividad y, en este sentido, la confrontación con el fracaso, derivado del choque con lo Real del trabajo (eso que se resiste a ser dominado). Es decir, es el sufrimiento en el trabajo el que permite también el dominio del oficio. Este dominio se hace a través del cuerpo, del segundo cuerpo, o bien del cuerpo erógeno. Por lo que, “de hecho, es este cuerpo de la experiencia más íntima de uno mismo y de la relación con los demás lo que se

convoca en el trabajo” (Dejours, 2013b, p. 27).<sup>75</sup> El trabajo es entonces, necesariamente, sufrimiento y placer.

Justamente en este sentido, es la sublimación un proceso importante. Hemos hecho la pregunta constantemente del por qué los participantes, dedican tanto tiempo al trabajo, por qué se coloca tanto de lo propio ahí. Nuestro análisis ha llevado a pensar que es justamente la conexión que encontramos entre placer-sufrimiento por un lado y la trayectoria social y familiar por el otro, la que permite la conexión con la sublimación. Freud sabemos, trabaja la sublimación desde una lógica en la que sólo algunos pueden ser parte (la ciencia, el arte como privilegiados de la sublimación); sin embargo, Dejours (2013a y 2013b) insistirá en que en todo trabajo se lleva a cabo la sublimación, en tanto que el trabajo se realiza con la inteligencia del segundo cuerpo y en el choque ya mencionado entre placer y sufrimiento. Es por ello que el trabajador trabaja como ama, se entrega en ocasiones al trabajo como lo hace en el amor, podríamos afirmar. Duclos (2017) haciendo un análisis de la implicación subjetiva en el lazo social dentro del sufrimiento en el trabajo, afirma que: “la sublimación en sí misma es una parte integral de la estructura psíquica en la medida en que es un mecanismo para aceptar un vínculo social: en este sentido, siempre está presente si realmente pertenece a esta estructura” (p. 108).<sup>76</sup>

### *Las formas sutiles de dominación*

Ya Castel (2009) afirmaba que “la legislación laboral ha sido el medio para negociar una cierta libertad de los trabajadores contra el estado de servidumbre que caracterizaban la mayoría de las situaciones laborales antes de su regulación

---

<sup>75</sup>“C’est bien ce corps de l’expérience la plus intime de soi et du rapport à autrui qui est convoqué dans le travailler”.

<sup>76</sup> “La sublimation elle-même est partie intégrante de la structure psychique en tant qu’elle est un mécanisme d’acceptation de lien social: en ce sens, elle est toujours déjà présente si elle relève bien de cette structure-là”.

por la ley”<sup>77</sup> (p. 69); sin embargo, los cambios en las formas de organización del trabajo han generado una imposibilidad, en países como México (y la mayor parte de América Latina), para negociar esos espacios de libertad, ya que como vimos, las nuevas maneras en que está organizado el trabajo en el mundo, cuentan con el aval del derecho laboral y además el de la ciencia.

Actualmente nos encontramos en una lucha en México, por recuperar algunos espacios, no sólo de libertad, sino de auténtico respeto a los derechos humanos de los trabajadores; sin embargo, las formas de dominación y dispositivos de control y de gobierno desde el discurso del *management* (que ha impregnado no sólo a las empresas y organizaciones laborales, sino a la sociedad en su conjunto) tienen una fuerte presencia y un poder importante sobre la organización del trabajo.

Son múltiples los autores que han nombrado estos dispositivos de dominación y sus efectos nocivos, tanto en lo individual como en lo colectivo (la sociología clínica y los estudios críticos de la gestión, entre algunos de ellos), pero especialmente ha sido la psicodinámica del trabajo la que no sólo ha denunciado estas formas de organización del trabajo, sino que las ha estudiado desde hace décadas con mucha precisión y las ha distinguido de las condiciones de trabajo. Para esta teoría y clínica del trabajo son, no las condiciones de trabajo, sino especialmente las formas de organización actual del trabajo las que han impedido el trabajo vivo (Dejours, 2013<sup>a</sup>, 2013<sup>b</sup>), deteriorando con ello la relación de las personas con su propio trabajo, así como las colectividades dentro del mismo.

La búsqueda de excelencia, la evaluación individualizada y la flexibilización son tres de estas formas de dominación que promueven la mentira y la simulación en el trabajo. Resulta interesante que estos mecanismos y dispositivos generados para la mayor producción y el mayor control de las estrategias de los trabajadores, se mezclan con los valores de la empresa, mismos que son aceptados, incorporados y respaldados por los trabajadores como una forma

---

<sup>77</sup> “Le droit du travail a été le moyen de négocier une certaine liberté des travailleurs contre l’état de servitude qui caractérise la plupart des situations de travail antérieurs à leur régulation par le droit”

adecuada de trabajo. Sostenemos que esta aceptación que invisibiliza muchas formas de sufrimiento, parte de una lógica de pensamiento positivo o felicista como lo nombran Berardi (2015) y Cabans e Illouz (2019).

Así mismo, damos cuenta, a través de los relatos de los participantes, que casi todas las áreas dentro de las empresas han enfocado sus dispositivos de control en la cuestión del tiempo. La eficiencia y la rapidez son altamente valorados, por lo que muchas áreas de trabajo, por sus características, incluso llegan a funcionar como cadenas de montaje, en las que no existe la posibilidad de reflexionar o analizar lo que se está haciendo: la lógica sería la del funcionamiento como se dé, siempre y cuando todo marche para la consecución de los objetivos. El cómo (regularmente a costa del trabajador), será poco importante. Este costo de la excelencia o del “cero errores” entonces, es asumido por el trabajador, volviéndose una especie de daño colateral, siguiendo a Bauman (2012). La exigencia no tiene límites y el trabajador se exige en igual medida. Incluso el descanso no sólo es despreciado, sino prohibido por la inercia del trabajo mismo.

La lógica de la excelencia, además, rompe los lazos entre los trabajadores, haciendo de la idea de “trabajo en equipo” sólo un eufemismo. No hay trabajo en equipo, sino un actuar en cadena, en la que el no cumplimiento afecta al siguiente eslabón, pero el efecto no es necesariamente de apoyo para el cumplimiento de objetivos, sino por el contrario el señalamiento por parte de los demás, una especie de vigilancia entre compañeros. Los métodos de vigilancia del trabajo, en conjunto con las evaluaciones de desempeño, son métodos que promueven la simulación y el engaño. El trabajo, como afirma la psicodinámica del trabajo, no puede medirse, sólo el producto. Así, los participantes no parecen percibir los métodos de evaluación individualizada, pero sí los efectos que tiene sobre ellos. Proponemos que esto se debe a una especie de adoctrinamiento que se ha dado sobre la cultura del *management* (y con ello, de la felicidad) desde hace años, en un entramado de lo familiar, lo escolar y por supuesto, la empresa misma, pero esto no puede ser pensando sin que haya una cierta estructura subjetiva que lo sostenga y le dé sentido, esto es, desde la historia singular.

Sostenemos que lo que se demanda a los altos ejecutivos en las empresas es una doble posición: Por un lado la postura sumisa, de servidumbre (La Boétie, 2007), de sobreobediencia como lo nombra Gros (2019) a los valores de la institución, pero por el otro, una posición callana, vil y de banalización de la injusticia (Dejours, 2009). Creemos que esta doble demanda sólo puede hacerse posible a través del discurso felicista (Berardi, 2015) que promueve la motivación, el aguante, la resiliencia y con ello la invisibilización del sufrimiento. Así, la *voyoucratie*<sup>78</sup> y la *happycratie*<sup>79</sup> se unen y se confunden. Estamos entonces en el tiempo, felizmente canalla.

Finalmente, la ruptura de lazos entre colegas y trabajadores se vuelva casi inevitable; es una ruptura en la ética y la estética en el trabajo. Los vínculos, como afirma Bauman (2000) se hacen más frágiles y momentáneos y esto impide también el intercambio sobre las formas que ha adquirido el trabajo mismo, no hay tiempo para el intercambio, para la charla, para construir juntos. En palabras de Limet (2016), “ir al trabajo es salir de casa, ver a otras personas, compartir alegrías y penas. Todas esas personas con las que nos cruzamos, con las que hacemos nuestro trabajo, le dan forma a la existencia” (p. 70); no hay tiempo entonces para construirnos y reconstruirnos con el otro.

Las actuales formas de organización del trabajo, se asumen como las únicas y correctas para que todo funcione. Se asume el discurso, a la vez que se encuentran (sin percatarse) “alertas” y “a la defensiva” frente un peligro inminente, pero ¿cuál es éste? El error, el fracaso. En un momento en el que se rechaza toda forma de malestar, en el que sólo la sonrisa y el discurso motivador y positivo es el correcto, los trabajadores, y sobre todo aquellos, cuyas condiciones laborales son aparentemente las mejores, no tienen derecho al disenso, mucho menos a la queja (percibida como mala actitud y falta de disposición). Así, también los altos ejecutivos de empresas transnacionales viven

---

<sup>78</sup> En español: Canallocracia. Se retoma la palabra en francés como la ocupa Derrida para hacer el juego de palabras.

<sup>79</sup> Refiere al libro en español de Cabanas e Illouz (2019) *Happycracia, pero se usa en francés aquí para hacer el juego de palabras*.



el malestar derivado de las formas en que se organiza el trabajo hoy en día, pero el malestar se vive de forma distinta que en puestos de menor jerarquía.

*Malestar subjetivo. Del sufrimiento y el placer en el trabajo ejecutivo*

Hablar del malestar, del cansancio, del hastío, de lo que no marcha en el trabajo es mal visto. Se ha vuelto una consigna hablar de la felicidad. Y desde la felicidad, de la productividad, del trabajo en equipo y de los buenos resultados. Alegremente dejar pasar todo lo que represente una problemática o una falla, la política de cero errores. Y en este sentido, hemos visto que las exigencias son altas en el mundo ejecutivo. A través de las palabras de nuestros participantes, hemos podido constatar que las exigencias son ilimitadas, cuanto más hace el trabajador, cuanto más se le exige. Y el límite, eso que pone un alto a la voraz exigencia del “más”, pareciera no hacer presencia. La noción de límite se desdibuja, como sucede en la masa desorganizada (Freud, 2007). La división subjetiva desaparece y en ese sentido, todo es posible. ¿Todo es posible? Por supuesto, no, pero bajo la lógica descarnada de exigencias y producción sin límites, son los trabajadores los que pagan el costo. El límite, entonces, es el propio cuerpo, hasta que diga ¡basta!

Los lazos solidarios y el hacer comunidad se presentan cada vez menos. Y es que la falta de límites, necesariamente se torna en indiferencia o en acto violento. Dejours (2013b) recupera a Freud para plantear su teoría de la centralidad del trabajo y la posibilidad de éste para la emancipación:

Desde el punto de vista de la emancipación, la masa organizada abre posibilidades... [que permite] analizar las fuentes de cooperación y solidaridad. Por otro lado, la masa desorganizada de la cual la ideología defensiva contra el miedo ha servido como modelo, que señala tanto el fracaso de la actividad deóntica, como la derrota del pensamiento, no puede producir otra cosa

que destructividad y, más allá de eso, barbarie.<sup>80</sup> (Dejours, 2013b, p. 75)

Hemos observado a lo largo de esta investigación que estas exigencias ilimitadas son asumidas como obligaciones, son atendidas como un mandato de manera inmediata y son transformadas en autoexigencias. Esto que se exige desde afuera, comienza a ser exigencia desde adentro. Los trabajadores entonces, emprenden una serie de acciones de previsión, de adelantarse al tiempo, de estar un paso adelante, de elaborar pensamientos del qué vendrá mañana, qué se exigirá después. Se trata de una carrera contra el tiempo, porque el tiempo en las grandes empresas transnacionales siempre va en contra. Las frases comunes y cotidianas lo muestran: “esto era par ayer”, “para hoy es tarde” Es el trabajador frente a un tiempo sumergido en exigencias ilimitadas, es un trabajador frente a un tiempo loco y frenético. Ante éste, los ejecutivos construyen elaboradas estrategias defensivas que los protegen del sufrimiento psíquico. Así es, se protegen, están alerta, no pueden bajar la guardia porque si lo hacen, puede que el tiempo los alcance. Cuando se habla con alguno de estos ejecutivos, hablan rápido, condensan las cosas, uno desearía decirles: espera, ¿por qué la prisa? La respuesta sería “es que el tiempo no perdona”, “es que el tiempo es oro” Curiosamente, conforme la entrevista avanza, la prisa disminuye, pareciera que las palabras comienzan a emitirse desde un lugar distinto. La lentitud permite también apropiarse de su palabra, de su lugar en el trabajo.

¿Cómo habitan los trabajadores este tiempo frenético? ¿cómo no derrumbarse bajo esta lógica? Pues justamente a través de finas estrategias de defensa. La auto-aceleración, la previsión y la autoexigencia se transforman en medios de protección contra el sufrimiento al que este tiempo loco e imposible, los somete.

---

<sup>80</sup> En el original en francés: “Du point de vue de l’émancipation, la masse organisée ouvre sur des possibilités que nous allons examiner dans le détail à partir de la clinique du travail. Cette dernière nous permettra d’analyser les ressorts de la coopération et de la solidarité. En revanche, la masse inorganisée dont l’idéologie défensive contre la peur a servi de modèle, qui signe à la fois l’échec de l’activité déontique et la défaite de la pensée, ne peut produire autre chose que de la destructivité et, au-delà, la barbarie”.

Sin embargo, sabemos por la clínica del trabajo y las múltiples investigaciones e intervenciones en psicodinámica del trabajo, que estas formas defensivas no tienen un efecto más que temporal.

Así, la autoaceleración (que permite cumplir con las demandas de la empresa), la previsión (que permite fantasear con cumplir el incumplible 110% de esfuerzo que se exige) y por supuesto, la autoexigencia (que, unida a las particulares estructuras neuróticas de cada uno, se viven como reclamos y demandas autoritarias), son formas defensivas que logran mayor productividad. Sin embargo, esta defensa poco a poco deja de proteger al trabajador, ya que, como hemos dicho ya, las exigencias son ilimitadas. El trabajador produce más y mejor y entonces se le exige más todavía y mejor aún. ¿Hasta qué momento puede parar esta aceleración, este prever y esta autoexigencia? Como dijimos, cuando el cuerpo lo exija.

Hemos dicho que el miedo es un factor central cuando se habla de sufrimiento en el trabajo; estar alerta, a la defensiva es vital en el mundo ejecutivo. Pero, además del miedo, el aburrimiento (aun cuando ocurre menos) es también un factor importante. Algunas de las lógicas ligadas a la calidad en la producción han provocado que el trabajo se realice de forma tan estandarizada y con un control de tiempos tan estrictamente definido, que esta estandarización de tareas y procesos genera trabajo rutinario y repetitivo, incluso a los niveles jerárquicos de los que estamos hablando, algunos procesos se presentan casi como en una cadena de ensamblaje.

Frente a esta rutina y al aburrimiento que trae consigo, los trabajadores generan estrategias colectivas de defensa que permiten aminorar el aburrimiento en su día a día. Estas estrategias implican la autoaceleración y una serie de tácticas lúdicas (que incluyen apuestas, bromas, etc.) para cumplir en todavía un menor tiempo con dichos procesos. Como con toda estrategia de defensa, éstas funcionan sólo durante un corto tiempo para proteger del sufrimiento psíquico, ya que rápidamente se transforman en estrategias adaptativas al sufrimiento y posteriormente son aprovechadas en la organización de trabajo, ahora formando

parte de las maneras cotidianas de trabajo. La psicodinámica del trabajo ha explicado este encadenado de situaciones entre sufrimiento-estrategias defensivas-estrategias adaptativas-estrategias explotadas-alienación-enfermedad. Es por esta razón que se vuelve importante pensar en este encadenamiento de situaciones en torno al sufrimiento.

Observamos que una vez que ha pasado el placer transitorio de descubrir una nueva situación laboral, los trabajadores con experiencia en la cadena de ensamblaje, ya no tienen ningún otro espacio de libertad para inventar algo más que buscar procedimientos que les permitan trabajar lo más rápido posible. Se auto-aceleran colectivamente y el grupo atrapado en el frenesí pronto supera un poder selectivo sobre los novatos "internalizando", por lo tanto compulsivamente el mandato organizativo incluso si conduce al absurdo (Dejours, 2016c, p. 30).<sup>81</sup>

Sin embargo, en el caso de los puestos ejecutivos, esta forma específica de sufrimiento (el aburrimiento) ocurre mucho menos que en otro tipo de puestos, ya que las actividades suelen ser mucho más diversas que las de los oficinistas promedio. Esto implica que las formas de sufrimiento se dan de maneras mucho más afines al miedo que al aburrimiento. Sin embargo, al ser el miedo reprobable en este medio laboral, los altos ejecutivos tienden a invisibilizarlo y manifestar formas defensivas desde una lógica colectiva de la virilidad. No nos estamos refiriendo aquí únicamente a los hombres, sino a todos los ejecutivos, independientemente de su sexo, ya que como dijimos anteriormente, el trabajo ejecutivo es un trabajo altamente marcado por las formas colectivas de la virilidad. Recuperamos más adelante estos aspectos a mayor profundidad.

---

<sup>81</sup> "On note qu'une fois passé le plaisir transitoire de découvrir une nouvelle situation de travail, les ouvriers rompus au montage n'ont plus d'autre espace de liberté pour inventer quelque chose que de chercher des procédures qui leur permettent de leur plus vite. Ils s'auto-accélèrent, collectivement et le groupe pris le frénésie exerce bientôt un pouvoir sélective sur les traînards «intériorisant» ainsi compulsivement l'injonction organisationnelle même si cela conduit à l'absurde".

Estamos hablando en este momento del sufrimiento en el trabajo, pero también, necesariamente del placer. Para que el trabajo se sostenga tiene que haber también placer involucrado. Los participantes de este estudio permitieron dar cuenta, a través de sus relatos, de su relación subjetiva con el trabajo, de las “mañas”, tácticas y trucos singulares para llevar a cabo de buena forma lo que se les demanda. Y hemos visto en cada uno de los relatos, la distancia tan grande que hay entre el trabajo prescrito, el trabajo efectivo y el cumplimiento de objetivos (medido a través de las evaluaciones de desempeño). Lo que se demanda hacer no coincide necesariamente con lo que se hace, pero aún hay una distancia muchísimo más grande, con lo que reflejan las evaluaciones del desempeño.

Y es el que el trabajo implica todo el proceso que hay entre la prescripción y los resultados o el producto. Esto quiere decir, que el hecho de llegar a la meta de ventas anuales en una empresa, por ejemplo, no habla del trabajo que se llevó a cabo por todo un colectivo que tuvo que pasar por una serie de situaciones, incluido el fracaso, el sufrimiento y el detenimiento y puesta en marcha de acciones para conquistar la tarea. La evaluación del desempeño, a través de los números finales de venta, borra todo ese proceso que es vital. Lo vital proviene justamente del proceso en sí, todo lo que los trabajadores añaden de sí mismos a la actividad laboral para trabajar y es justamente ahí donde reside el placer en el trabajo. ¿Qué pasa si se elimina ese espacio intermedio que implica el proceso? Se elimina la posibilidad del placer en el trabajo, el trabajo desde la subjetividad. Y con ello, el trabajo resulta únicamente sufrimiento sin sentido. Pues bien, se muestra una y otra vez, que las actuales formas de organización del trabajo extirpan la posibilidad del placer en el trabajo (el trabajo vivo).

El trabajo, entonces, es fuente de sufrimiento, pero también fuente de un gran placer, de otro modo los ejecutivos no dedicarían tanto tiempo de sus vidas a ello, pasando jornadas extenuantes a veces hasta ya muy entrada la noche; hay quienes incluso dejan todo fuera debido al trabajo, relegar la vida para entregarla al trabajo. Esto por supuesto nos lleva a preguntarnos por la actividad deóntica de los altos ejecutivos. Y para ello es importante tener en cuenta, por un lado, lo

que implica el trabajo de cada oficio o cada profesión, por otro lado, lo que implica el trabajo de una empresa en cierto sector y por último, lo que implica el trabajo en el área específica a la que pertenecen las personas con las que se hace el trabajo de investigación. Partimos de estas nociones, ya que para pensar en la actividad deóntica, es muy importante pensar no sólo a los sujetos por separado, sino a los colectivos y al sector específico al que pertenecen, ya que “no hay neutralidad del trabajo, sino un vivir juntos. Entonces, el trabajo, vía la actividad deóntica, funciona como el poderoso medio de crear, de transmitir lazos sociales de cooperación, o bien destruye estos lazos sociales y hace surgir la desolación” (Dejours, 2017, p. 32).

Debido al dispositivo llevado a cabo para esta investigación (entrevistas en individual, divididas en cuatro sesiones para hablar de la trayectoria profesional), no fue posible conocer más del colectivo de trabajo y de cada empresa en particular; sin embargo, derivado de las narraciones y testimonios de los participantes, puede pensarse una actividad deóntica en los grupos de altos ejecutivos de la siguiente forma: La lógica del trabajo de los altos ejecutivos está inmersa, en primer lugar, en dinámicas de poder y dominación, como sugiere Molinier (2004) específicamente basada en estrategias de defensa viril, por lo que las dinámicas de agresividad entre compañeros y el acoso moral y sexual son prácticas comunes y aceptadas por todos.

En este mismo sentido, el encubrimiento colectivo de la injusticia es evidente y sólo puede ser hablado entre personas que sostienen un lazo afectivo o de confianza en el trabajo, más no se hace visible de manera pública el descontento. Por otro lado, las dinámicas de la servidumbre son las que se privilegian y, en ese sentido la coordinación mucho más que la cooperación. Finalmente, dentro de la actividad deóntica de los grupos de altos ejecutivos aparece un elemento clave: racismo, clasismo y discriminación en general. Los grupos dentro de estas jerarquías enmarcan prácticas de separación y exclusión a partir, no solamente de cuestiones jerárquicas, sino también lo relativo al color de piel, la manera de hablar y vestir, así como la clase social a la que pertenecen o parecen pertenecer.

Desafortunadamente este tema, que es tan importante, rebasa por mucho los objetivos planteados para esta investigación; sin embargo, es importante no dejar de lado para futuras investigaciones, las prácticas de dominación que atraviesan la clase, la raza, el género (que abordamos un poco más) y todavía aún más, el grupo étnico. Se muestran a lo largo de las narraciones de los participantes, claros ejemplos de prácticas de discriminación (desafortunadamente muy comunes en nuestro país) por todos estos motivos. La cuestión de la edad fue tomada en cuenta a partir de nuestro participante más longevo, quien pareciera expresarse de manera distinta del trabajo, un tanto más artesanal.

Es justamente en la cuestión artesanal del trabajo, donde podemos detenernos brevemente. Hemos dicho incansablemente que el trabajo es mucho más que un empleo y ciertamente mucho más que el cumplimiento irrestricto de una serie de actividades relativas a la profesión. Trabajar implica el fracaso, el sufrimiento y las mil y un maneras que, desde la necedad, se insiste para “domar” o “conquistar” el trabajo. Porque sí, el trabajo es una conquista y en este sentido se le conquista para que nos tome, la *corpspropriation* del trabajo de la que habla Dejours (2003, 2013a y 2013b). Pudiera pensarse que un trabajo de tipo artesanal en las actividades que realizan los altos ejecutivos no es posible; sin embargo, a lo largo de las entrevistas, se deja ver (a veces muy patente, a veces sólo como pinceladas) este trabajo minucioso, delicado, del haber “conquistado”, “domado” la tarea. Hay momentos en las entrevistas en que algunos de los participantes hablan de su labor, con tal celo, que es posible compararlo con el trabajo artesanal.

Realizar una venta, por ejemplo, requiere de una serie de saberes, pero también requiere de una sensibilidad específica, que parte de la actividad deóntica y del celo, que no se adquiere en la escuela, ni se enseña en un curso de capacitación, sino en la confrontación con la vivencia misma de trabajo, de la venta, de la negativa, de la argumentación, del rechazo, etc. Igualmente, conocer un proceso relativo a la emisión de una póliza (por más técnico y simple que pudiera pensarse) requiere de un saber, de un hacer, de un sentir, que incluso

uno de los participantes compara con manejar una máquina (se le siente, porque se le conoce).

Resolver controversias en el diseño de grandes proyectos de infraestructura, requiere no sólo de un saber específico en la materia, sino de la inteligencia del cuerpo, de haberse apropiado con el cuerpo el oficio (*corpspropiation*), de la creatividad que emerge del toparse con pared, o incluso de los sueños que se tuvieron durante esa noche para tratar de resolver el enigma. Es por ello que nuestro participante más longevo miraba con nostalgia los tiempos en que realizaba el trabajo (sus estados financieros) a mano, ahora suplida su experiencia de tantos años por las tecnologías, él que ocupó tanto tiempo de vida en comprender la secuencia y las fases del proceso artesanal implicado. En fin, el trabajo de los altos ejecutivos puede ser también un trabajo muy fino y delicado, que se apropia con el cuerpo y se ama y disfruta profundamente, el trabajo vivo.

Sennett (2010) pone el ejemplo del músico, del cocinero y del soplador de vidrio para reivindicar el lugar de la técnica en el trabajo y devolverle su estatuto de sensibilidad en el trabajo artesano. Nos recuerda, además, que es el detenimiento y la reflexión sobre su trabajo, lo que lo hace estar satisfecho con el resultado. Afirma que “estas pausas no tienen por qué disminuir el orgullo por el trabajo; en cambio, debido a que se va juzgando el trabajo a medida que se va haciendo, el resultado puede ser más satisfactorio desde el punto de vista ético” (p. 363).

Con el trabajo artesanal es posible controlar el propio trabajo y los tiempos de ocio, marcados por la satisfacción de necesidades básicas. Para Sennett (2010), el trabajo artesanal es un bien de alto capital social, en el que el aprendizaje de un oficio se realiza por medio de la transmisión de conocimientos y habilidades que pasan por el cuerpo. Bajo esta forma, el tiempo dedicado a la labor y la satisfacción de un trabajo bien realizado se dan por sí mismos; es decir, el artesano le otorga sentido a su trabajo, en comparación con el obrero, a quien hay que aleccionar para que trabaje rutinaria y mecánicamente, bajo el ideal de progreso y crecimiento continuo que no planteaba la época preindustrial. Sin



embargo, el mismo Sennett (2010) plantea que en todo trabajo hay posibilidad de volverse artesano, ya que en la producción también pueden integrarse el pensar y el sentir:

Artesanía designa un impulso humano duradero y básico, el deseo de realizar bien una tarea, sin más. La artesanía abarca una franja mucha más amplia que la correspondiente al trabajo manual especializado. Efectivamente, es aplicable al programador informático, al médico y al artista; el ejercicio de la paternidad, entendida como cuidado y atención de los hijos, mejora cuando se practica como oficio cualificado, lo mismo que la ciudadanía (p. 20).

¿Podría trabajarse como un artesano en un medio que puede ser tan hostil, tan de vorágine, como es el de las empresas hoy en día? La respuesta por la que apostamos con lo analizado durante las entrevistas es que sí. En el trabajo de los ejecutivos, puede haber y hay, de hecho, trabajo artesanal, que se valora, que se hace con celo, con esmero, pero ¿con detenimiento? Parece que no tanto. La lógica de un tiempo que siempre va más de prisa, no deja espacio al detenimiento, no nos referimos aquí al tiempo de descanso únicamente, sino el tiempo que permite “dejar descansar” lo que se está haciendo, para recuperarlo con más frescura un momento después. Se necesitan entonces tiempos de pausa, de pensar, de reflexionar, de volver sobre los propios pasos, pero también se requiere de la charla con los colegas, de espacios de deliberación que permitan mirar distinto, ver al otro, verse en el otro, discutir la práctica del oficio, es decir, la actividad deóntica. Con un tiempo enloquecido, el mundo del trabajo ejecutivo se ve impedido a deliberar, disentir y, en ese sentido, resistir y oponerse ante las injusticias y hacer también de su trabajo una posibilidad de emancipación.

En este mismo sentido, pudo detectarse que algunas áreas de trabajo están plagas de prácticas corruptas, en las que los trabajadores y en este caso específico, los altos ejecutivos, se ven forzados a participar. Se les solicita

entonces participar del engaño, de la mentira, del matizar datos, encubrir situaciones, etc., a veces de manera sutil y encubierta, en ocasiones de manera explícita. Frente a este tipo de circunstancias, el sufrimiento ético se hace patente. ¿Qué hacer ante este choque de valores? Porque la amenaza de no participación es el despido o el exilio del grupo de trabajo, por lo que regularmente se decide participar. Sin embargo, esta participación se da no sin consecuencias.

Hemos visto que el sufrimiento ético genera que el trabajador construya estrategias de defensa que lo protegen psíquicamente. La trabajadora encargada de los despidos, busca antes de realizar el proceso, formas en que puede no despedir a la persona, sino reubicarla en otra área; la ejecutiva que frente a una explícita solicitud para realizar un acto corrupto maquillado de datos técnicos, se bloquea y no puede dar respuesta. O bien, aquel que atiende a la demanda corrupta y justifica su actuar con el seguimiento de instrucciones (huelga de celo). Sabemos que el sufrimiento ético se presenta frente al choque de los valores propios con los valores de la empresa o lo que ésta le demanda hacer, la pregunta que surge es ¿cuáles son los límites axiológicos dentro de un grupo de trabajo? Porque si los límites se han desdibujado, incluso (o principalmente) en cuanto a la ética, ¿qué pone el alto?

Las reacciones de los participantes frente al sufrimiento ético son defensivas y si bien los protegen por un breve tiempo, sabemos cuál es su destino. Entonces, no bastaría con estrategias de defensa, sino con estrategias de resistencia que permitan no sólo protegerse del sufrimiento ético, sino denunciar o no ser ciego ante la injusticia. Resulta peculiar el tono vergonzoso que aparece cuando los participantes hablan de sus ideales, valores y posturas éticas. Y es que si el colectivo tiene como actividad deóntica, la práctica de la corrupción y la mentira para que todo funcione, el que se atreve a disentir y señalar o bien, a tener valores propios, es el siguiente en ser expulsado o relegado.

Pues bien, hemos dicho que se requiere de la generación de mayores estrategias de resistencia, más que de estrategias defensivas (como la invisibilización del sufrimiento, la sumisión y la sobreobediencia, la

autoaceleración, etc.); sin embargo, para que se sostengan las prácticas de resistencia, será necesario que haya mayores lazos solidarios, que se promueva la cooperación y el sentido de comunidad, que bajo la lógica de masa organizada, dé soporte para resistir y oponerse. Y es que resistir en soledad es muy complejo y doloroso, pero además pierde potencia el acto de resistencia solitario.

Es importante mencionar que, con respecto a las narraciones de nuestros participantes, se encuentran muy pocas estrategias que podríamos denominar de resistencia, algunas de ellas tambalean tímidamente entre una y otra. Esto resulta altamente preocupante, sobre todo considerando que en nuestro país (coincidentalmente con la mayor parte de los países latinoamericanos) los sindicatos hacen poco por los trabajadores y las leyes los protegen escasamente, ¿quién puede ver entonces por lo que sucede con respecto al trabajo? Esto es un llamado a la creación de condiciones de solidaridad frente al individualismo exacerbado de nuestros tiempos y, en el caso específico del trabajo, de las actuales formas de organización del trabajo.

Pareciera así, que una empresa donde haya una manera de transitar mucho más comunitaria y de cooperación trae consigo mayor disfrute del trabajo, no en el sentido positivo de la *happycracia*, sino del placer que se encuentra en el trabajo tras haber transitado por el sufrimiento y por el trabajo vivo. Los lazos con el otro son también formas de reconocimiento mutuo. La psicodinámica del trabajo y su clínica han mostrado que el reconocimiento es parte fundamental del trabajo y que éste sólo es posible rompiendo con las dinámicas individualistas que caracterizan nuestros tiempos. El análisis de las entrevistas muestra que hay una fuerte y continua búsqueda de reconocimiento del trabajo, que no sólo corresponde a retribuciones económicas, sino más bien de tipo simbólico. En ocasiones basta un gesto de reconocimiento para que el trabajador encuentre sentido en la labor que realiza.

Resulta interesante, en este sentido, que el reconocimiento tenga una fuerte relación con la sublimación y así, con el trabajo vivo. Dejours (2013a, 2017) coloca en un lugar muy importante al reconocimiento frente a la sublimación. Un

primer momento de auto-reconocimiento en la conquista del trabajo es esencial, para que el reconocimiento del otro surta efecto desde el lugar de la actividad deóntica y en ese sentido saberse reconocido por el gremio, que llevará, a su vez, al reconocimiento de la cultura, la *Kulturarbeit*<sup>82</sup>, o bien del valor cultural que adquiere el trabajo.

*Del sufrimiento suplementario. El trabajo para las mujeres en puestos ejecutivos*

El trabajo se presenta doblemente complejo para las mujeres. No hay sorpresa en esto. Es ampliamente discutido que las mujeres suelen trabajar dobles y hasta triples jornadas; por un lado el trabajo remunerado (empleo) y por el otro el trabajo de cuidados (sin remuneración y sin reconocimiento). La división sexual del trabajo implica, como sabemos, la asignación de las mujeres al trabajo de reproducción y de los hombres al trabajo de producción, creándose con ello una serie de códigos y formas específicas de ser y actuar que tienen impacto en las prácticas y discursos del trabajo.

Kergoat (2003) insiste en que es importante reconocer que estos códigos abren una diferencia importante de lo que es más o menos valioso en el mundo del trabajo, ella centra la atención sobre las cuestiones relativas a la calificación para el trabajo. Ciertamente las cualidades que se asignan a la mujer, suelen ser menospreciadas y menos valoradas que las de los hombres, de aquí también parten las brechas salariales entre uno y otro género. Y así, es desde esta división y asignación de tareas, que el trabajo remunerado toma un tono distinto para las mujeres.

Ahora bien, la inserción de un cada vez mayor número de mujeres al mundo laboral ha generado una serie de efectos y movimientos que se vuelve fundamental comprender para no caer en dichos y opiniones simples, pero sobre

---

<sup>82</sup> En alemán, trabajo cultural o actividad cultural, término empleado por Freud y recuperado por Dejours para su teoría de la centralidad política del trabajo.

todo para movilizar esta situación, ya que si el trabajo implica sufrimiento, el trabajo para las mujeres implica un sufrimiento añadido por la división sexual del trabajo y la relación social de sexo. Lo hemos repetido en múltiples ocasiones, el trabajo no puede ser pensado fuera de las cuestiones relativas al ejercicio de poder y específicamente a las relaciones de dominación. La psicodinámica del trabajo ha estudiado de manera muy precisa estas relaciones de dominación, pero es la relación de dominio de los hombres (trabajo de producción) sobre las mujeres (trabajo de reproducción) la que se encuentra en el fundamento de todo trabajo. Así, el mundo del trabajo de producción se ha teñido, desde sus inicios, de una serie de códigos de la virilidad, bajo los cuales opera inevitablemente.

¿Qué sucede con el trabajo de los mandos medios y altos? Y más específicamente aún, ¿cómo se dan estas relaciones de poder y dominación para las mujeres ejecutivas? Lo que esta investigación arroja es que el trabajo dentro de las empresas y el trabajo de mandos medios y altos en las mismas es un trabajo plenamente viril y plagado de discursos, prácticas y estrategias defensivas viriles. Es relativamente corto el tiempo en que las mujeres han empezado a ocupar estos puestos y pareciera que quienes los ocupan se ven enfrentadas a una serie de complicaciones a las que los hombres no se enfrentan: la brecha salarial, la complejidad en el ejercicio de la maternidad o bien tener que decidir entre ser madres o no (más allá del deseo, porque parecieran incompatibles ambas cosas), acoso sexual, una actitud condescendiente o protectora por parte de los colegas, chismes y habladurías en torno a su vida sexual y sus ascensos, etc., pero sobre todo, una mayor dificultad para ganarse el reconocimiento del colectivo de trabajo y una vivencia del trabajo atravesada por la culpa. Es esto a lo que se le nombra desde la psicodinámica del trabajo como el sufrimiento suplementario.

Pues bien, las mujeres en este tipo de puestos han llegado como extranjeras a ocupar este mundo que le ha pertenecido a los hombres desde siempre. ¿Cómo hacen las mujeres, entonces, para sostenerse y sostener su trabajo frente a estos espacios viriles? Nuestra investigación muestra que las mujeres disfrutan de su trabajo (disfrute que sostiene su permanencia), pero a condición de ignorar

(naturalizar) las inequidades y las injusticias que se cometen en el mundo empresarial contra ellas. Esta naturalización legitima la división sexual del trabajo y perpetúa estas condiciones, al tiempo que las protege psíquicamente del sufrimiento que todo esto implica.

Le Lay (2019) llama a esto la servidumbre involuntariamente voluntaria. Este juego que hace Le Lay con la expresión utilizada por La Boétie (2007) permite pensar una segunda vuelta del sufrimiento para el caso de las mujeres. Si el trabajo, para Dejours (2013a y 2013b) implica necesariamente la servidumbre voluntaria y en este sentido, la coordinación (con un límite, por supuesto), el trabajo para las mujeres ejecutivas implica una doble vuelta en la servidumbre y la sumisión, lo cual implica un mayor sufrimiento o bien, un sufrimiento añadido por la relación social de sexo.

Esta invisibilización del sufrimiento entonces, ocurre de manera regular en el trabajo empresarial para mando medios y altos de manera continua, pero pareciera que para las mujeres se realiza de manera doble: Primeramente hay que dejar de percibir las relaciones de dominación que están implicadas en el trabajo viril dentro de las empresas y en segundo lugar, invisibilizar el sufrimiento que emerge de las formas de dominación de la organización del trabajo, es a esto a lo que le llamamos una segunda vuelta al sufrimiento. Pensamos que este tipo de sufrimiento es mucho más fuerte en tanto que es acallado, banalizado y sobre todo, vivido en silencio. Las participantes de nuestro estudio hablan continuamente a lo largo de las diferentes sesiones de entrevista de ejemplos claros de estas relaciones de dominación; sin embargo, la mayor parte de ellas parecen no dar cuenta de la importancia de estas tensiones. Para permanecer con menos angustia, ignoran estas condiciones; y quienes no, tienen que emprender acciones contra ello, sus “pequeñas luchas” le llaman, pero esto implica tomar un posicionamiento político frente a su trabajo y en ese sentido, encontrar, quizá en el trabajo mismo un medio para la emancipación.

En este sentido, hemos visto, a lo largo de esta investigación, que la presencia de las mujeres en puestos de mando dentro del mundo empresarial, suele ser

tomado con cierto recelo, sobre todo en las profesiones marcadamente masculinas, es el caso de áreas como las de la ingeniería y la construcción en las que sigue habiendo, a la fecha, poca participación de mujeres. Se ha encontrado que la presencia de mujeres en estos puestos suele ser incómoda para los hombres, quienes se ven forzados a modificar (condescendientemente) incluso sus expresiones verbales cotidianas. No saber cómo dirigirse a las mujeres, si hablar entre varones de la misma forma, si ayudarles cuando hay alguna actividad física involucrada; la presencia de mujeres pareciera generar más bien desconcierto en ellos. Ahora bien, cuando se trata de la presencia de mujeres en puestos de mando, la incomodidad y el desconcierto es mucho mayor.

Frente a este desconcierto e incomodidad, que en ocasiones pareciera rayar en el miedo, se ponen en marcha una serie de estrategias viriles de defensa (estructuralmente ubicadas en las organizaciones), que parten de la misma división sexual del trabajo: Los hombres tienden a transitar entre el ser protectores con las mujeres, pero también en ocasiones abiertamente agresivos. Y es que las estrategias viriles de defensa, como hemos comentado anteriormente, parten de la negación de la vulnerabilidad pero también hacia el recurso a la violencia (Duarte, 2017). Pudimos ubicar en las narraciones de los participantes, que existen varias posiciones posibles (estrategias viriles de defensa) ante la presencia de mujeres en altos cargos: La primera de ellas es tomar distancia, aun cuando hubiera previamente un trato más cercano; la diferencia jerárquica se vuelve complicada (a veces imposible para algunos) y las relaciones de trabajo se ven trastocadas por ello. La segunda es mirarlas como las vulnerables, las frágiles en el trabajo, por lo cual hay que cuidarlas y protegerlas, (pareciera que esto es parte de la labor del hombre). Una tercera postura, muy común también es la del recelo y la duda por sus capacidades, que incluso llevan al desarrollo de una hostilidad y una agresividad tal que pueden llegar al acoso moral; bajo esta lógica, se les pone a prueba, se les coloca en situaciones complejas o peligrosas, como si tuvieran que demostrar que son capaces de estar ahí. Una postura más, la cuarta, ligada con estas formas violentas es el acoso sexual y el hostigamiento, el cual es normalizado y

banalizado desde hace mucho tiempo. Una quinta postura es la de la conquista, esto, sobre todo en las áreas en que hay menor número de mujeres, toda mujer está ahí para ser conquistada; no hablamos de formas violentas, sino de la banalización de lo sexual en el trabajo, es decir, que la mujer está ahí para ser conquistada simplemente.

Es importante hacer una aclaración en estas afirmaciones, estamos hablando de las estrategias de defensa viril, no así de las acciones y reacciones de todos los hombres en las empresas. Hacer una generalización o una afirmación absoluta sobre el actuar del hombre, no es nuestra intención de ninguna manera, sino mostrar las formas estructuralmente sostenidas del trabajo, marcado por la división sexual.

Cabe destacar que estas estrategias se emplean, algunas veces con plena conciencia, pero muchas veces son puestas en marcha de manera automática y casi autónoma, como si la norma indicara que ese es el camino. Esto quiere decir que no se está abordando el comportamiento de uno o algunos hombres en particular, sino de una estructura que, por supuesto, trastoca el actuar de las personas. Es decir, estamos hablando de cómo las estrategias (viriles) defensivas contra el miedo, son transformadas en una verdadera ideología defensiva, como lo que nombra Molinier (2004) y a partir de ello sostenidas cínicamente para anestesiar no sólo el miedo, sino también el sentido moral, lo que llama Dejours (2009) la banalización de la injusticia:

El análisis del "cinismo viril" en las organizaciones contemporáneas revela formas de racionalización defensiva, particularmente por parte de los ejecutivos, para justificar su propia participación en la injusticia social. Todos los términos asociados con la virilidad se elevan en la jerarquía de valores y es probable que adquieran nobleza, incluso si se trata de infligir sufrimiento o injusticia a otros. Un hombre, un hombre "real", no tendría emociones. En nombre de la valentía masculina, el mal cometido por los hombres se justifica más fácilmente que el



cometido por las mujeres y el bien que hacen no alcanza el mismo valor que el de los hombres. (Molinier, 2004, p. 82).<sup>83</sup>

Ahora bien, se vuelve interesante para esta investigación observar, a través de las narraciones de los participantes, las formas en que las mujeres responden en este medio, sobre todo las mujeres con cargos altos en las empresas. Y es que, como hemos visto, las situaciones de trabajo se tornan más complejas para ellas, cuando tienen que demostrar constantemente que merecen estar ahí. El reconocimiento, en este sentido, no se gana sólo con un buen trabajo, sino que habrá que luchar por él constantemente.

A lo largo de las entrevistas es posible observar estas múltiples formas de responder frente a estas circunstancias, que muchas veces hacen frontera entre los estereotipos de género, claras estrategias de defensa y las estrategias de resistencia. Frente a comentarios machistas o bromas que implican la cuestión de género, las mujeres tienen que idear rápida y creativamente alguna respuesta, y muchas veces es el uso de la ironía y los juegos del lenguaje (una forma fina y contraria al albur, al doble sentido) que les permiten dar respuesta e incluso oponerse a estas formas de violencia en el trabajo.

Hay quienes, por otro lado, se revisten de un traje de seriedad, firmeza y profesionalismo que no deja lugar a este tipo de comentarios (más que entre bambalinas). Hay otras respuestas, en cambio, que tienen que ver con el uso de la propia imagen y del lugar sexualizado en el que se las coloca, pero sin dar respuesta; logrando, quizá, con ello, resistir también al sufrimiento que provoca ser colocado como objeto sexual en el trabajo. Lo cierto es que las mujeres

---

<sup>83</sup> En el original en francés: "L'analyse du « cynisme viril » dans les organisations contemporaines met au jour des formes de rationalisation défensive, en particulier du côté des cadres, pour justifier leur propre participation à l'injustice sociale. Tous les termes qui sont associés à la virilité s'élèvent dans la hiérarchie des valeurs et sont susceptibles d'acquérir une noblesse, même s'il s'agit d'infliger la souffrance ou l'injustice à autrui. Un homme, un « vrai », n'aurait pas d'états d'âme. Au nom du courage viril, le mal commis par les hommes est plus aisément justifié que celui commis par les femmes et le bien qu'elles font n'atteint pas tout à fait la même valeur que celui des hommes.

ejecutivas tienen que mostrar a cada paso, el valor de su trabajo, para que se les reconozca y se les permita ser parte del grupo.

Ganarse el reconocimiento no es poca cosa y sobre todo en un ambiente en el que se duda de inicio de la capacidad y del lugar que se ocupa por el sólo hecho de ser mujer. Las ejecutivas, se muestran firmes, con confianza, con fuerza (haciendo uso de los conocidos códigos viriles, los que sí valen) y sin embargo, muchas de ellas dudan secretamente de sus capacidades. Pareciera que es la falta de reconocimiento inicial, la que las hace tambalear, pero es también el que en el caso de las mujeres no hay una continuidad de la feminidad con el trabajo, es decir, los hombres, a diferencia de las mujeres, encuentran una continuidad de su virilidad en el trabajo.

Las mujeres llegan extranjeras a aprender nuevos códigos, desaprender los viejos, sortear la ideología viril, a ganarse el reconocimiento del colectivo de trabajo y parece que éste sólo se gana volviéndose “hombres”, como le plantean un colega a una de las entrevistadas, casi sin darse cuenta de lo que decía: “si quieres hacerte hombre, vete a obra”. Pues bien, las mujeres recurren, además de las ya nombradas estrategias, a las mismas estrategias viriles defensivas que los hombres, con fuerza, agresividad, dejando emociones de lado, incluso con ese aire canalla del que hablábamos anteriormente.

Las mujeres que entrevistamos para esta investigación fueron las únicas que abordaron la cuestión de los hijos. Aunque sólo una de las entrevistadas es madre adoptiva, las demás hablaron de su negativa a tener hijos. No haremos una interpretación que lo encontrado en las entrevistas no permita hacer, pero habrá que preguntarse si las decisiones de ser o no madre se juegan también en términos de estas demandas viriles en puestos ejecutivos, más que desde el legítimo deseo o la ausencia de deseo sobre la maternidad. Y es que la exigencia es tal y las condiciones de trabajo, sumadas a las formas de organización del mismo son tan fuertes, que tener hijos sí es un impedimento para la carrera laboral. Por el contrario, los hombres poco hablan de sus hijos porque pareciera que estos pertenecen a otra esfera, no tienen que crear las condiciones

adecuadas para dar continuidad a su trabajo, tras ser padres, hay otros (otras) que se encargan de ello. Regresamos, entonces al inicio, el trabajo de cuidados se suma al trabajo remunerado, pero además bajo la lógica de la culpa que implica dejar a los hijos en guarderías o al cuidado de otros (las abuelas regularmente), no pasar tiempo con ellos, etc.

Así, diríamos que algunas de las estrategias de defensa de estas mujeres para protegerse del sufrimiento en el trabajo, promueven, sin quererlo, la invisibilización y la normalización, por tanto la permanencia de la injusticia y la inequidad en el trabajo. Esto se debe a que las estrategias a estos niveles jerárquicos, se dan de manera individual y silenciosa. Nuestra investigación mostró, al igual que con los hombres, sutiles formas de resistencia ante estas circunstancias. Una de las participantes especialmente lo nombró incluso como una de sus causas, pequeños actos de confrontación, de rebeldía, de negativa ante lo que considera injusto y sobre todo, generador de gran sufrimiento, le llevan a ganar un lugar y un reconocimiento distinto que el que se logra a través de las estrategias viriles. Sin embargo, se observa también que la colectividad de trabajo entre mujeres aparece fracturada y en ese sentido, la lucha se hace más compleja, como hemos dicho, en soledad. La propuesta de la psicodinámica del trabajo, en este sentido, es justamente encontrar desde, el trabajo vivo, una posibilidad de emancipación y esto es vivir mejor juntos.

#### *En suma...*

El análisis de las trayectorias profesionales de los participantes nos permitió responder a la pregunta de investigación planteada de manera muy abundante. A través de sus narraciones, pudimos ir construyendo un panorama general del trabajo empresarial en nuestro país y específicamente del trabajo de ejecutivos (también nombrados como mandos medios y altos) en grandes empresas trasnacionales, todas ellas en la Ciudad de México. Pudimos describir los discursos que sostienen, así como las exigencias a sus altos ejecutivos.

Las trayectorias de los participantes dieron cuenta, a su vez, de las muy distintas formas en que cada uno se vincula con su trabajo, cómo lo significa a

partir de su propia historia personal y social y, por supuesto, de su relación subjetiva con el trabajo. Mostramos que este vínculo subjetivo se juega y entrecruza con las actuales formas de organización del trabajo, todas ellas marcadas por discursos y dispositivos de gestión que trastocan las maneras de trabajar y de vivir el trabajo. Dimos cuenta también, a través de sus testimonios, de las estrategias defensivas, tanto individuales como colectivas que les permiten lograr lo que demanda el trabajo y apropiarse de su oficio haciéndolo placentero, al tiempo de protegerse del sufrimiento psíquico implicado en el trabajo.

Se ha constatado también que estas estrategias de defensa en ocasiones pueden originar mayor sufrimiento y explotación. Así mismo, se ha encontrado que el malestar frente al trabajo es regularmente invisibilizado y que las actuales formas de organización del trabajo han logrado una extrema individualización que obstaculiza la aparición de estrategias de resistencia colectiva (las más eficientes). Algunos ejecutivos emprenden sutiles estrategias de resistencia que, al llevarse a cabo en lo individual, surten un efecto menor y que no permiten cambios en la empresa más evidentes.

Por último, se encontró que el trabajo, en la amplitud del término, es distinto para hombres y para mujeres y que el sufrimiento y el placer en el trabajo encuentran una doble vuelta en el caso de las mujeres. Se analizaron así mismo, las estrategias de defensa y las estrategias de resistencia de las mujeres ante la marcada forma masculina que adquiere el trabajo a estos niveles de jerarquía, derivado de la división sexual del trabajo y las relaciones sociales de género. Se pensó en la importancia que adquiere la visibilización de estas condiciones para aminorar la brecha salarial y la inequidad en el trabajo, pero sobre todo para lograr el trabajo vivo por parte de las mujeres.

En suma, llamamos la atención acerca de la necesidad de generar espacios de reflexión y trabajo colectivo que permitan analizar en conjunto, las prácticas que cada oficio y cada profesión sostiene, de manera que el trabajo se realice desde una lógica de comunidad, bajo la cual la reflexión, el disenso, el análisis y la posibilidad de modificar, si es necesario, las formas de trabajo,

permitan la aparición del trabajo vivo. Y con ello, un trabajo que contribuye a la cultura. Esto sería poner en marcha una política, una ética (Dejours, 2013b), una estética (Limet, 2016) y una erótica (Canto, 2012) respecto del trabajo.

### *Consideraciones metodológicas y límites de la investigación*

El análisis cualitativo de las trayectorias profesionales de los participantes de este estudio, permitió cumplir con los objetivos de la investigación; sin embargo, la forma de las trayectorias profesionales, un tanto cronológica, hizo que las narraciones de los participantes fluctuaran entre aspectos de su vida personal y aspectos laborales, perdiendo en ocasiones el foco de algunas situaciones específicas de trabajo.

Las trayectorias de vida presentan algunas ventajas como el que sea posible rastrear los movimientos laborales de las personas, las relaciones que estos cambios tienen con su vida personal y familiar, e incluso es la remembranza de todo este camino que lleva también a narrar aspectos de su vida familiar e infantil. Todos estos elementos fueron de gran utilidad para la investigación, sobre todo para el análisis de los significados singulares sobre el trabajo; sin embargo, creemos que una desventaja del uso de las trayectorias profesionales es que se pierde la atención sobre los aspectos específicos que acontecen en el trabajo y que son tan importantes para nuestros intereses, o bien el participante los deja de lado, por considerarlos de menor importancia que el resto de la narración. Ante esta situación, se insistía en preguntas sobre estos aspectos en las sesiones de entrevista, pero se perdía una cierta naturalidad.

Por otro lado, al enfocarnos en las trayectorias profesionales, cada una de las entrevistas se realizó en aproximadamente cuatro horas, divididas en cuatro sesiones, esto provocó que varios de los participantes que iniciaron o habían aceptado participar del estudio, dejaran de participar. Suponemos que esto se debe a los cortos tiempos de los que disponen los participantes, quienes encontraban muchas dificultades para agendar fechas y hacían cambios de

manera constante. Consideramos, en este sentido, que de modo que los participantes de un posterior estudio como éste permanezcan, podrían realizarse entrevistas a profundidad en una sola sesión de 2 horas (e incluso contar con más participantes). Estas entrevistas podrían no estar enfocadas a la trayectoria profesional sino a las situaciones concretas de trabajo. A pesar de esta circunstancia, creemos que las siete entrevistas que se realizaron de manera completa, dieron información importante, pero además el tiempo transcurrido entre una y otra sesión, daba espacio para que ellos pensaran lo abordado en la sesión anterior, y esto tenía un efecto en la sesión siguiente.

Así mismo, una limitación clara que encontramos en este estudio es el hecho de haber entrevistado ejecutivos de empresas y sectores distintos, ya que el análisis de las entrevistas muestra que cada sector cuenta con características específicas, derivadas de su actividad deóntica y conocer estas características y las de la organización en particular brinda mucha mayor información útil para el análisis preciso de las situaciones de trabajo.

Por último, se sugiere a quien desee realizar una investigación como ésta, que considere desde el inicio que el trabajo innegablemente, está atravesado por las relaciones sociales de género (que son relaciones de dominación) y en este sentido por la división sexual del trabajo. Esta consideración permitirá contar con participantes mujeres y hombres en misma cantidad.



## FUENTES

- Aflalo, A. (2010). Subjetividades modernas y lucha de los cuerpos. En *El orden simbólico en el siglo XXI, Octavo Congreso de la Asociación Mundial de Psicoanálisis* (pp. 268-282).
- Agamben, G. (2011). ¿Qué es un dispositivo? (Trad. R. Fuentes). *Sociológica*, 26 (73), 249-264.
- Agamben, G. (diciembre, 2019). ¿Qué es lo contemporáneo? [Mensaje en un blog]. Recuperado de [https://www.bloghemia.com/2019/12/que-es-lo-contemporaneo-por-giorgio.html?fbclid=IwAR0KBfRVyd3-YxkrPnf0e4DrfeWgrbjeSX3Cm\\_iulYj87tm9MHbHbXC4HvE](https://www.bloghemia.com/2019/12/que-es-lo-contemporaneo-por-giorgio.html?fbclid=IwAR0KBfRVyd3-YxkrPnf0e4DrfeWgrbjeSX3Cm_iulYj87tm9MHbHbXC4HvE).
- Albanaes, P., Roque, K., Gasperin, P., & Da Rosa, S. (2017). Intervenção em grupo de apoio psicológico a trabalhadores vítimas de assédio moral. *Revista de Psicologia*, 35(1), 61-96.
- Albuquerque, A., & Victor, D. (2015). Memória sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT): Uma perspectiva crítica. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5(2), 35-48.
- Alcalde, L. (8 de abril de 2020). Conferencia de prensa matutina, Presidencia [video de YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch>



?v=FvPWGrvOHPI&feature=emb\_title&ab\_channel=AristeguiNoticias

Alcover, C., Moriano, J., Osca, A., & Topa, G. (2012). *Psicología del Trabajo*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Alonso, F. (2015). El suicidio del trabajador acosado en la Europa del Sg. XXI. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 3(3), 167-196.

Álvarez, D. (2012). El toyotismo como sistema de flexibilización de la fuerza de trabajo. Una mirada desde la construcción de la productividad en los sujetos trabajadores de la fábrica japonesa (1994-2005). *Si somos Americanos. Revista de Estudios Transfronterizos*, 12(2), 181-201.

Álvarez, J. (2012). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.

Alves, L., & Heloani, J. (2017). Identidade, condições de trabalho e realização profissional do professor do aluno com deficiência no interior da Amazônia Paraense. *Revista Exitus*, 7(3), 401-426.

Amado, G., & Enriquez, E. (1997). Psychodynamique du travail et psychosociologie, *Revue Internationale de Psychosociologie*, 3(6-7), 157-167.

Amigot, P., & Martínez, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la psicología social crítica. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1073-1084.

Andrade, V. (2013). Creando subjetividades laborales. Implicaciones del discurso psicológico en el mundo del trabajo y las organizaciones. *Psicología & Sociedade*, 25(1), 185-192.

Ansa, M. (2016). Empleo y desempleo desde la perspectiva del bienestar subjetivo. *Lan Harremanak: Revista de Relaciones Laborales*, 1(34), 49-78.

- Arnemann, C., & Inter, L. (2012). Trabalhadores do SAMU: sujeitos que atuam entre o prazer e o sofrimento. *Revista de Psicologia da IMED*, 4(1), 681-690.
- Barragán, D. (14 de diciembre de 2017). 40 millones perderán seguridad social con iniciativa presentada por senadores “obreros” del PRI. *SinEmbargo*. Recuperado de <http://www.sinembargo.mx/14-12-2017/3362739>
- Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2011). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. México: Gedisa.
- Bauman, Z. (2012). *Daños colaterales: Desigualdades sociales en la era global*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bazan, L. (2014). Tejiendo relaciones sociales con la deuda. En A. Giglia & A. Miranda (Eds.). *Precariedad urbana y lazos sociales. Una mirada comparativa entre México e Italia* (pp. 23-50). México: UAM Iztapalapa.
- Benjamin, W. (2008). *Obras, Libro 1* (Vol. 2). Madrid: Abada Editores.
- Bensusán, G. (mayo, 2017). *La industria automotriz de Brasil y México. Lecciones de dos trayectorias paralelas*. Conferencia presentada en el Seminario-Taller “Desigualdad y Trabajo”, FLACSO México.
- Berardi, F. (2003). *La fábrica de la infelicidad*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Berardi, F. (2012). *El alma y el trabajo*. México: Elefanta Editorial.
- Bermudez, H. (2006). ¿Desde una ingeniería del alma hacia un “management” del espíritu? Acerca de la noción de psicología en el discurso administrativo y organizacional. *Cuadernos de Administración*, 22(35), 59-80.
- Berrocal, F., & Pereda, S. (1999). La psicología del trabajo y la formación en la empresa. *Revista Complutense de Educación*, 10(1), 37-59.
- Besoain, C., & Astorga, M. (2016). Capítulo XIII. Relatar la vida laboral. Pistas para investigar el sufrimiento laboral en el capitalismo contemporáneo. En X. Zabala, P. Guerrero & C. Besoain (Eds.), *Clínicas del trabajo. Teorías e*

- intervenciones* (pp. 324-350). Santiago: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Bezerra, A. (1995) Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: As contribuições de C. Dejours. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 15(1), 34-38.
- Blondel, F. (1994). Les étapes de la désinsertion. En V. De Gaulejac & I. Taboada (Eds.), *La lutte de places* (pp. 117-134). París: Desclée de Brouwer.
- Boffo, S., & Morlicchio, E. (2014). El Movimiento de los Desempleados Organizados de Nápoles. En A. Giglia & A. Miranda (Eds.), *Precariedad urbana y lazos sociales. Una mirada comparativa entre México e Italia* (pp. 335- 351). México: UAM Iztapalapa.
- Boullier, D. M. (1994). Travail et dignité. En V. de Gaulejac & I. Taboada (Eds.), *La lutte de places* (pp. 101-114). París: Desclée de Brouwer.
- Braunstein, N. (2008). *La memoria, la inventora*. México: Siglo XXI.
- Butler, J. (2006). *Vida precaria. El poder del duelo y la violencia*. Buenos Aires: Paidós.
- Butler, J. (mayo, 2020). *¿Qué hace que la vida sea vivible? ¿qué constituye un mundo habitable?* Videoconferencia presentada en el Festival de arte y ciencia El Aleph "Las posibilidades de la vida: COVID 19 y sus efectos". Recuperado de <http://culturaunam.mx/elaleph/eventos-2/085-el-aleph-en-tv-unam-judith-butler/>
- Cabanas, E., & Illouz, E. (2019). *Happygracia. Cómo la ciencia y la industria de la felicidad controlan nuestras vidas*. Barcelona: Paidós.
- Caicedo, M. (2019). *Trabajo y salud mental de latinoamericanos a Estados Unidos. Más que una paradoja*. México: Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Canto, R. (2012). Apuntes sobre la necesidad de una erótica en torno al alma social, en II Jornada de filosofía y Patologías de la Civilización, El nuevo malestar en la cultura, Departamento de Filosofía II, Universidad de

Granada [video de YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NsJeeCk9Kio>.

Canto, R. (2015). *Filosofía y psicopatología: una aproximación crítica a los procesos enfermizos de la actualidad* (Tesis doctoral, Universidad de Granada, España).

Canto, R. (2017). *Seminario Filosofía de la Cultura y Malestar Social*. México Facultad de Psicología: UNAM.

Castel, R. (2009). *La montée des incertitudes. travail, protections, statut de l'individu*, París: Seuil.

Castilla, A. (2013). *Optimización del talento en las organizaciones: Gestión por expectativas* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España).

Close, M. (2017). Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude. *Travailler*, (37), 307-316.

Correa, R. (1999). La aproximación biográfica como una opción epistemológica, ética y metodológica. *Proposiciones*, 29, 35-44.

Crary, J. (2008). Sobre los finales del sueño, sombras en el resplandor de un mundo 24/7. *Estudios visuales. Ensayo, teoría y crítica de la cultura visual y el arte contemporáneo*, (5), 8-21.

Cru, D. (2016). Collectif et travail de métier: sur la notion de collectif du travail. *Travailler*, (35), 35-59.

Chávez, J. (2018). Tiempo y trabajo. Notas para una crítica a la "ética del trabajo". *Euphyía*, 12(23), 53-70.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

D'Aloisio, F. (2014). Solidaridades externas a la fábrica en el posfordismo. Los obreros de la FIAT-SATA (Melfi, Campania). En A. Giglia & A. Miranda

- (Eds.), *Precariedad urbana y lazos sociales. Una mirada comparativa entre México e Italia* (pp.307-334). México: UAM Iztapalapa.
- Da Silva, C. (2015). O trabalho é o zelo? *Temporalis*, 2(30), 245-257.
- De Ávila, A. (2013). Notas sobre suicídio no trabalho à luz da teoria crítica da sociedade. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 33(2), 380-395.
- De Certeau, M. (2003). La Institución de la Podredumbre: Luder. En Autor, *Historia y Psicoanálisis*. México: Universidad Iberoamericana.
- De Feo, A., & Minerva, D. (2014). Las trayectorias intermitentes de los nuevos profesionales. En A. Giglia & A. Miranda (Eds.), *Precariedad urbana y lazos sociales. Una mirada comparativa entre México e Italia* (pp. 245-278). México: UAM Iztapalapa,.
- De Gaulejac, V. (1994). De l'excellence à l'exclusion. En V. de Gaulejac & I. Taboada (Eds.), *La lutte de places* (pp. 39-49). París: Desclée de Brouwer.
- De Gaulejac, V. (2007). *La Société malade de la gestión. Idéologie gestionnaire, pouvoir managerial etharcèlement social*. París: Seuil.
- De Gaulejac, V. (2008). *Las fuentes de la vergüenza*. Buenos Aires: Mármol Izquierdo.
- De Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. París: Seuil.
- De Gaulejac, V. (2013). *Neurosis de clase. Trayectoria social y conflictos de identidad*. Argentina: Del Nuevo Extremo.
- De Gaulejac, V., & Aubert, N. (1994a). *El Coste de la Excelencia*. Argentina: Paidós.
- De Gaulejac, V., & Guerrero, P. (2017). Gestión paradójante actual: Un sistema que nos está volviendo locos. En H. Foladori & Guerrero, P. (Eds.), *Malestar en el trabajo* (pp. 7-20). Santiago: Desarrollo e intervención, LOM Ediciones.

- De Gaulejac, V., & Taboada, I. (1994). Conclusion. En V. de Gaulejac & I. Taboada (Eds.), *La lutte de places* (pp. 275-281). Paris: Desclée de Brouwer.
- De Gaulejac, V., Rodríguez, S. & Taracena, E. (2005). *Historia de vida. Psicoanálisis y Sociología Clínica*. México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Dejours, C. (1990). *Trabajo y desgaste mental. Una contribución a la Psicopatología del trabajo*. Argentina: CEIL, HVUMANITAS.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. France: Seuil.
- Dejours, C. (2003a). *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*. Paris: Éditions Quæ.
- Dejours, C. (2003b). *Les corps, d'abord*. Paris: Éditions Payot & Rivages.
- Dejours, C. (2009). *Trabajo y sufrimiento. Cuando la injusticia se hace banal*. Madrid: Modus Laborandi.
- Dejours, C. (2010). *Observations cliniques en psychopathologie du travail*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Dejours, C. (2012a). *La Panne. Repenser le travail et changer la vie*. Francia: Bayard.
- Dejours, C. (2012b). *Travail de rêve. Travail du rêve*. Francia: Institut de France, Fondation Jean Laplanche.
- Dejours, C. (2013a). *Travail vivant. 1. Sexualité et travail*. Paris: Éditions Payot & Rivages.
- Dejours, C. (2013b). *Travail vivant. 2. Travail et emancipation*. Paris: Éditions Payot & Rivages.
- Dejours, C. (2015a). *Travail. Usure mentale*, Bayard: France.

- Dejours, C. (2015b). *Le choix. Le souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Francia: Bayard.
- Dejours, C. (septiembre, 2016a). *Sufrimiento en el trabajo*. Conferencia organizada por el PUEG, Torre de Humanidades II, UNAM.
- Dejours, C. (2016b). *Situations du travail*. París: Presses Universitaires de France.
- Dejours, C. (2016c). Souffrance et plaisir au travail. L'approche par la psychopathologie du travail. *Travailler*, (35), 19-30.
- Dejours, C. (2017). La sublimación entre el sufrimiento y el placer en el trabajo. En H. Foladori & Guerrero, P. (Eds.), *Malestar en el trabajo. Desarrollo e intervención* (pp. 21-34). Santiago: LOM Ediciones.
- Dejours, C. (junio, 2019a). *Inteligencia subversiva y sublimación*, Especialización en Psicopatología del trabajo, impartida dentro en el Institut de Psychodynamique du Travail, Paris, Francia.
- Dejours, C. (2019b). *Conjurer la violence. Travail, violence et santé*. París: Éditions Payot & Rivages.
- Dejours, C. (mayo, 2020). *La pandemia y la crisis en el trabajo*. Videoconferencia organizada por Topía Editorial, Buenos Aires, Argentina.
- Dejours, C., & Bègue, F. (2009). *Suicide et travail: Que faire?* París: Presses Universitaires de France.
- Dejours, C., Deranty, J., Renault, E., & Smith, N. (2018). *The return of work in Critical Theory. Self, society, politics*. Nueva York: Columbia University Press.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1985). *El Anti Edipo. Capitalismo y esquizofrenia*. Buenos Aires: Paidós.
- Derrida, J. (2005). *Canallas. Dos ensayos sobre la razón*. Madrid: Trotta.
- Devereux, G. (1977). *De la ansiedad al método en las ciencias del comportamiento*, México: Siglo XXI.

- Diario Oficial de la Federación [DOF] (2019). *Ley Federal del Trabajo* [en línea]. Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_020719.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf)
- Dictionnaire Culturel en langue française (2005). París: Le Robert.
- Dos Santos, J., Corral-Mulato, S., Villela, S., & Cruz, M. (2016). Feelings of nurses faced with death: pleasure and suffering from the perspective of psychodynamics of Dejours. *Investigación y Educación en Enfermería*, 34(3), 511-517.
- Duarte, A. (2017). Défenses et résistance en psychodynamique du travail (Tesis doctoral, Université Paris Descartes, Sorbonne, París). Recuperado de <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02280118/document>
- Duclos, D. (2017). Hypothèses sur l'implication subjective dans le lien social á propos de la souffrance au travail. *Travailler*, 37, 105-112.
- Dujarier, M., & Le Lay, S. (2018). Jouer / travailler: état des débats actuels. *Travailler: Revue internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 39, 9-32.
- Dumond, J. (1997). La psychanalyse entre la psychosociologie et la psychodynamique du travail. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 3(6-7), 143-156.
- Duro, A. (2013). *Psicología de la calidad de vida laboral. Trabajo, trabajador y consecuencias del trabajo sobre el trabajador*. México: Pirámide.
- Dutra, W., & Correa, R. (2015). O Grupo Operativo como Instrumento Terapêutico-Pedagógico de Promoção à Saúde Mental no Trabalho. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 35(2), 515-527.
- Eco, U. (2016). *De la estupidez a la locura. Crónicas para el futuro que nos espera*. México: Random.
- Enriquez, E. (1997a). *Les jeux du puouvoir et du decir dans l'entreprise*, París: Desclée de Brower.



- Enriquez, E. (1997b). *L'organisation en analyse*. París: Presses Universitaires de France.
- Erbés, A., Roitter, S., & Delfini, M. (2011). Organización del trabajo e innovación: Un estudio comparativo entre ramas productivas argentinas. *Economía: Teoría y Práctica*, (34), 101-132.
- Esparza, M. (2020). Ni con el "pétalo" de un dictamen, senadores tocarán el outsourcing. *Contralínea*. Recuperado de [https://www.contralinea.com.mx/archivo-revista/2020/03/21/ni-con-el-petalo-de-un-dictamen-senadores-tocaran-al-outsourcing/?fbclid=IwAR3R\\_pgiQBxFPKnm5rMSND8bTCtixepVPuT4p5r7xWIKHB9wUuXVVnWSXMs](https://www.contralinea.com.mx/archivo-revista/2020/03/21/ni-con-el-petalo-de-un-dictamen-senadores-tocaran-al-outsourcing/?fbclid=IwAR3R_pgiQBxFPKnm5rMSND8bTCtixepVPuT4p5r7xWIKHB9wUuXVVnWSXMs)
- Fabre, L. (2015). *La terapia de la imperfección en empresas. Perspectivas terapéuticas ante los problemas del perfeccionismo en su dimensión social*. México: Benemérita Universidad del Estado de Puebla.
- Fernández, J. (1998). Los trastornos psicológicos derivados del trabajo: hacia una psicopatología laboral. *Clínica y salud: Revista de psicología clínica y salud*, 9(3), 607-620.
- Fernández, J. (2000). La psicopatología laboral: una disciplina olvidada en las relaciones entre la salud y el trabajo. *Psicología y Pedagogía*, 6-7(1), 127-142.
- Fernández, O. (2006). ¿Tercera revolución industrial? Reflexiones desde la lógica del emprimo convencional. *Economía y Desarrollo*, 140(2), 38-59.
- Forbes Staff (30 de marzo de 2019). Mujeres mexicanas, las que más trabajan en el continente americano: ONU. *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/mujeres-mexicanas-las-que-mas-trabajan-en-el-continente-americano-onu/>
- Foucault, M. (1999). *Obras Esenciales*. Madrid: Paidós.
- Freud, S. (2006a). La novela familia del neurótico. En Autor, *Obras Completas*. Madrid: Amorrortu.

- Freud, S. (2006b). Tótem y Tabú. En Autor, *Obras Completas*. Madrid: Amorrortu.
- Freud, S. (2006c). Pegan a un niño. Contribución al conocimiento de la génesis de las perversiones sexuales. En Autor, *Obras Completas*, Madrid: Amorrortu.
- Freud, S. (2006d). Psicología de las masas y análisis del yo. En Autor, *Obras Completas*. Madrid: Amorrortu.
- Freud, S. (2006e). El porvenir de una ilusión. En Autor, *Obras Completas*. Madrid: Amorrortu.
- Freud, S. (2006f). El malestar en la cultura. En Autor, *Obras Completas*. Madrid: Amorrortu, p. 213-220.
- Freud, S. (2006g). Sobre un recuerdo infantil de Leonardo da Vinci. En Autor, *Obras Completas*. Madrid: Amorrortu.
- Fuentes, M. (12 de septiembre 2012). 36 razones para no aprobar la reforma laboral de Calderón. *Asociación Nacional de Abogados Democráticos* [página web]. Recuperado de <https://anad1991.wordpress.com/2012/09/12/36-razones-para-no-aprobar-la-reforma-laboral-de-calderon/>
- Garabito, G., & Hernández, M. (2010). Repensando el mundo de la empresa y el trabajo en los servicios: el McDonlad's. En M. Hernández (Ed.), *Estudios laborales en México* (pp. 119-146). México: UAM Iztapalapa.
- García, C. (2007). El hospital como empresa: nuevas prácticas, nuevos trabajadores. *Universitas Psychologica*, 6(1), 146-154.
- García, C., & Carbajal, L. (2007). Tecnologías empresariales del yo: la construcción de sujetos laborales en el contexto del trabajo inmaterial. *Universitas Psychologica*, 6(1), 49-58.
- García, J., Díaz, E., Jaén, M., & Luceño, L. (2006). Factores psicosociales y rasgo de ansiedad como predictores de estrés y satisfacción en el trabajo. *Ansiedad y estrés*, 12(1), 89-97.

- García, R. (2005). *Estudio del trabajo. Ingenieros de métodos y medición del trabajo*, México: McGraw-Hill.
- García, W., & Dutra, R. (2013). Análise psicodinâmica do trabalho no judiciário: do colonialismo ao produtivismo. *EDUCAmazônia*, 11(1), 282-296.
- Gernet, I., & Spira, F. (2016). Capítulo VII ¿Trabajar o (des)honrar la vida? Una aproximación clínica al trabajo de atención en una unidad de cuidados intensivos. En X. Zabala, P. Guerrero & C. Bensoain (Eds.), *Clínicas del trabajo. Teorías e intervenciones* (pp. 158-185). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Giannini, M. (2014). Las trampas de los trabajos flexibles. En A. Giglia & A. Miranda (Eds.) *Precariedad urbana y lazos sociales. Una mirada comparativa entre México e Italia* (pp. 217-244). México: UAM Iztapalapa.
- Giglia, A. (2012). *El habitar y la cultura. Perspectivas teóricas y de investigación*, México: Siglo XXI.
- Giglia, A. (2014). Trabajo precario y redes de solidaridad. El caso de los gasolineros en la Ciudad de México. En A. Giglia & A. Miranda (Eds.), *Precariedad urbana y lazos sociales. Una mirada comparativa entre México e Italia* (pp. 109-136). México: UAM Iztapalapa.
- Giglia, A. (2018). Comercio, consumo y cultura en los mercados públicos de la Ciudad de México. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Giglia, A. (2019). Desigualdad en el trabajo y pragmatismo. El caso de los estudiantes universitarios. En M. Bayón (Coord.), *Las grietas del neoliberalismo. Dimensiones de la desigualdad contemporánea en México* (pp. 129-142). México: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Sociales.
- Giordano, P., & Montes, J. (2012). Diez tesis sobre el trabajo inmaterial. *Revista GPT Gestión de las personas y tecnología*, 1(14), 12-21.
- Giraldo, J. (2005). Perspectiva del acoso laboral en el contexto colombiano, *Diversitas: perspectivas en psicología*, 1(2), 205-216.

- Gómez, A. (2017). *Una genealogía de la noción actual de trabajo*. Seminario en línea 17, Estudios Críticos.
- Gómez, M., & Reygadas, L. (2010). ¿Mercados y jerarquías o análisis social de los actores y procesos de intercambio? En M. Hernández (Ed.) *Estudios laborales en México* (pp. 47-70). México: UAM Iztapalapa.
- González, D., & Graña, J. (2013). Perfiles victimológicos en trabajadores acosados en su lugar de trabajo: niveles de psicopatología y burnout. *Revista Argentina de Psicología Clínica*, 22(2), 121-130.
- González, E., & Gutiérrez, R. (2006). La carga de trabajo mental como factor de riesgo de estrés en trabajadores de la industria electrónica. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38(2), 259-270.
- González, F. (2006). *Investigación Cualitativa*. Guatemala: Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala.
- González, J. (2013). *Reforma laboral: Algunos apuntes para el análisis legislativo* (Documento de trabajo 148). México: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.
- González, S. (3 de noviembre de 2019). Sanciones excesivas al Outsourcing inhibirán inversión: Coparmex. *La Jornada*. Recuperado de [https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2019/11/03/sanciones-excesivas-al-outsourcing-inhibira-inversion-coparmex-6723.html?fbclid=IwAR3ZHyeRQzduAjpVvVHlj0QLSTUxVK5sVIVnBBS2W6oPk7\\_G7tLTowanlr\\_0](https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2019/11/03/sanciones-excesivas-al-outsourcing-inhibira-inversion-coparmex-6723.html?fbclid=IwAR3ZHyeRQzduAjpVvVHlj0QLSTUxVK5sVIVnBBS2W6oPk7_G7tLTowanlr_0)
- Google (s. f.). How we hire. *Google Careers* [página web]. Recuperado de <https://careers.google.com/how-we-hire/>
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2009). Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones. México: Cengage Learning.
- Gros, F. (2019). *Desobedecer*. México: Taurus.

- Guerrero, J. (2003). Los roles no laborales y el estrés en el trabajo. *Revista Colombiana de Psicología*, 12(1), 73-84.
- Gurková, J., Cáp, K., Ziaková, M., & Durisková, R. (2012). Satisfacción laboral y bienestar emocional subjetivo entre enfermeras eslovacas. *International Nursing Review*, 59(1), 103-111.
- Han, B. (2012). *La sociedad del cansancio*. México: Herder.
- Han, B. (2015). *La agonía del Eros*. México: Herder.
- Hegel, G. (1988). *La fenomenología del espíritu*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Hernández, A. (2012). El cuerpo en la época de la producción posmaterial. *Metapolítica*, 19(79), 46-50.
- Hernández, A. (2017). Subjetividad y trabajo. Pensar al sujeto en las formas del trabajo contemporáneo. *Metapolítica*, 21(97), 14-25.
- Herrera, J. (mayo, 2017). *Estructura salarial en los principales mercados laborales urbanos de México 1987-2015*. Conferencia presentada en el Seminario-Taller "Desigualdad y Trabajo", FLACSO México.
- Herrero, Y. (2015). *Lo que la economía convencional oculta* [video de YouTube]. Recuperado de [https:// www.youtube.com/watch?v=z3y8PgsFJNQ &t=1407s](https://www.youtube.com/watch?v=z3y8PgsFJNQ&t=1407s)
- Husson, M. (2016). El fin del trabajo: El tiempo de los gurúes. *Viento Sur* [página web]. Recuperado de <https://vientosur.info/spip.php?article11428>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2017). *Investigación: Bienestar Subjetivo* [página web]. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/experimentales/bienestar/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2019). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo* [en línea] [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/resultados\\_ciudades\\_enoe\\_2019\\_trim3.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/resultados_ciudades_enoe_2019_trim3.pdf)

- Jacques, E. (1997). Pourquoi l'approche psychanalytique des organisations est dysfonctionnelle. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 3(6-7), 7-13.
- Jaramillo, N. (2014). Precariedad laboral y construcción de redes sociales en una agrupación de comerciantes ambulantes en la ciudad de México En A. Giglia & A. Miranda (Eds.) *Precariedad urbana y lazos sociales. Una mirada comparativa entre México e Italia* ( pp. 163-192). México: UAM Iztapalapa.
- Katz, D., & Kahn, R. (2013). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kaufmann, P. (1993). *L'apport freudien. Éléments pour une encyclopédie de la psychanalyse*. París: Bordas.
- Kelly, J. (23 de diciembre de 2019). French CEO Sent To Prison After His Policies Resulted In The Suicides Of 35 Employees. *Forbes*. Recuperado de [https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2019/12/23/french-ceo-sent-to-prison-after-his-policies-resulted-in-the-suicides-of-35-employees/?fbclid=IwAR0rulZ5JCQbKS4cSQ1qWjks\\_AirrC2BgQBFnwQEq4F\\_Y5a1ixo1Y0UNBUo#363050456419](https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2019/12/23/french-ceo-sent-to-prison-after-his-policies-resulted-in-the-suicides-of-35-employees/?fbclid=IwAR0rulZ5JCQbKS4cSQ1qWjks_AirrC2BgQBFnwQEq4F_Y5a1ixo1Y0UNBUo#363050456419)
- Kergoat, D. (2003). De la relación social de sexo al sujeto sexuado. *Revista Mexicana de Sociología*, 65 (4), 841-861.
- La Boétie, E. (2007). *Discurso de la servidumbre voluntaria o el Contra uno*. Madrid: Técnos.
- Lacan, J. (2004). De la plusvalía al plus de gozar (Clase I, del 13 de noviembre de 1968). En Autor, *Seminario 16: De un Otro al otro*. Buenos Aires: Paidós.
- Lacan, J. (2006). *Seminario 20. Aún*. Buenos Aires: Paidós.
- Lacan, J. (2008). *Seminario 17. El Reverso del psicoanálisis*. Buenos Aires: Paidós.

- Lazzarato, M., & Negri, A. (2001). *Trabajo inmaterial. Formas de vida y producción de subjetividad*. Buenos Aires: DP&A.
- Le Lay, S. (2019). *Division sexuelle du travail et "servitude involontairement volontaire". Le poids des processus de naturalisation dans l'intériorisation de la domination sociale de la coiffure* [en línea]. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Stephane\\_Le\\_Lay/publication/335589720\\_Division\\_sexuelle\\_du\\_travail\\_et\\_servitude\\_involontairement\\_volontaire\\_Le\\_poids\\_des\\_processus\\_de\\_naturalisation\\_dans\\_l%27interiorisation\\_de\\_la\\_dominacion\\_sociale\\_L%27exemple\\_de\\_la\\_coiffure/links/5de28617299bf10bc334e502/Division-sexuelle-du-travail-et-servitude-involontairement-volontaire-Le-poids-des-processus-de-naturalisation-dans-linteriorisation-de-la-dominacion-sociale-Lexemple-de-la-coiffure.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Stephane_Le_Lay/publication/335589720_Division_sexuelle_du_travail_et_servitude_involontairement_volontaire_Le_poids_des_processus_de_naturalisation_dans_l%27interiorisation_de_la_dominacion_sociale_L%27exemple_de_la_coiffure/links/5de28617299bf10bc334e502/Division-sexuelle-du-travail-et-servitude-involontairement-volontaire-Le-poids-des-processus-de-naturalisation-dans-linteriorisation-de-la-dominacion-sociale-Lexemple-de-la-coiffure.pdf?origin=publication_detail)
- Limet, Y. (2016). *Sobre el sentido de la vida en general y del trabajo en particular*. España: Errata Natural.
- López, B., Osca, A., & Peiró, J. (2007). El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral. *Psicothema*, 19(1), 81-87.
- Lucero, H., & González, J. (2013). *Análisis del devenir del concepto de trabajo inmaterial*. Trabajo presentado en las X Jornadas de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://cdsa.aacademica.org/000-038/709.pdf>
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1989). *Modificación de la conducta organizacional*. México: Trillas.
- Malinowski, B. (1986). *Los argonautas del pacífico occidental*. Barcelona: Ediciones 62.
- Mancini, F. (2019). Movilidad social intergeneracional en México. La herencia social del primer trabajo. En M.C, Bayón (Coord.), *Las grietas del neoliberalismo. Dimensiones de la desigualdad contemporánea en México*

- (pp. 67-107). México: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Sociales.
- Mansilla, F. (2013). Una visión del mundo laboral de hoy en España. *PW magazine: Prevention world magazine: prevención de riesgos, seguridad y salud laboral*, 1(50), 16-19.
- Márquez, F. & Sharim, D. (1999). Del testimonio al relato de vida, *Proposiciones*, 29, p. 7-10.
- Márquez, F. (2002). La vida realizada, la vida postergada: la construcción biográfica en Chile. *Perfiles Latinoamericanos*, 10(21), 73-98.
- Martínez, C. (2010). El estrés laboral como factor de riesgo de suicidio (III). *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 1(76), 32-37.
- Martínez, C. (2010). *Psicología Social en las Organizaciones. Estrategias tácticas y técnicas para el cambio organizacional*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Matrajt, M. (2002). Subjetividad, trabajo e institución. *Psicología grupal y análisis institucional* [página web]. Recuperado de <http://www.psicologiagrupal.cl/documentos/articulos/subtrainti.html>
- Matrajt, M. (2017). Una aproximación psicológica, institucional y social al sufrimiento y la salud en el trabajo. En H. Foladori & Guerrero, P. (2017), *Malestar en el trabajo. Desarrollo e intervención* (pp.101-124). Santiago: LOM Ediciones.
- Milner, J. (2003). *El salario del ideal. La teoría de las clases y de la cultura en el siglo XX*. España: Gedisa.
- Miranda, A. (2014). Los empresarios chinos en la realidad económica napolitana. En A. Giglia & A. Miranda (Eds.), *Precariedad urbana y lazos sociales. Una mirada comparativa entre México e Italia* (pp. 279-306). México: UAM Iztapalapa.



- Molinier, P. (2004). Psychodynamique du travail et rapports sociaux du sexe. *Travail et emploi*, 97, 79-91.
- Molinier, P., & Cepeda, M. (2012). "Comme un chien à carreau". Des employées domestiques colombiennes entre care et justice. *Travailler*, 28, 33-56.
- Molinier, P., & Hirata, H. (2012). Dossier: Les ambiguïtés du care. Introduction, *Travailler*, 28, 9-13.
- Montiel, P., Salguero, A., & Pérez, G. (2008). El trabajo: ¿fuente de conflicto en el ejercicio de la paternidad? *Psicología y Ciencia Social*, 10(1-2), 26-40.
- Montufar, B. (2016). Estudio del ocio y tiempo libre desde un enfoque socio-psicológico. *Edilón. Psicología: Subjetividad y Discurso*, (2), 22-30.
- Morillón, O., Llamas, I., & Herrera, F. (2010). Migración y construcción social del mercado de trabajo. Hueyotlipenses en Jackson Hole, Wyoming. En M. Hernández (Ed.), *Estudios laborales en México* (pp. 15-46). México: UAM-Iztapalapa.
- Mucchielli, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. París: Armand Colin.
- Nájar, A. (14 de noviembre de 2017). ¿Por qué el apellido Godínez se convirtió en etiqueta para discriminar a algunos oficinistas? *Animal Político*. Recuperado de <http://www.animalpolitico.com/2017/11/apellido-godinez-oficinistas-mexico/>
- Nancy, J. L. (2002). *A la escucha*. México: Amorrortu.
- Nancy, J. L. (mayo, 2020). *La fin du mauvais infini*. Videoconferencia presentada en el Festival de arte y ciencia El Aleph "Las posibilidades de la vida: COVID 19 y sus efectos". Recuperado de <http://culturaunam.mx/elaleph/eventos-2/105-clausura-la-fin-du-mauvais-infini-jean-luc-nancy/>
- Negri, A., & Lazzarato, M. (2001). Trabajo inmaterial, formas de vida y producción de subjetividad. Brasil: DP&A Editora.

- Noguera, J. (2002). El concepto de trabajo y la teoría social crítica. *Papers*, 68, 141-168.
- Oliveira, S., & Rodrigues, K. (2013). O lugar do reconhecimento no trabalho docente. *Revista Exitus*, 3(2), 93-107.
- Olmedo, M., & González, P. (2006). La violencia en el ámbito laboral: la problemática conceptualización del mobbing, su evaluación, prevención y tratamiento. *Acción psicológica*, 4(2), 107-128.
- Oriente, G., & Rebeggiani, E. (2014). Entre trabajo pulverizado y necesidad de ingresos: la condición de los jóvenes en Nápoles. En A. Giglia & A. Miranda (Eds.) *Precariedad urbana y lazos sociales. Una mirada comparativa entre México e Italia* (pp. 193-216). México: UAM Iztapalapa.
- Ovejero, A. (2006). El "mobbing" o acoso psicológico en el trabajo: una perspectiva psicosocial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 101-122.
- Pagès, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V., & Descendre, D. (1998). *L'Emprise de l'Organisation*, París: Desclée de Brouwer.
- Parker, I. (2016). Gestionando el cuerpo en el trabajo. Obsesión, organización e interpretación. En D. Pavón, D. & N. Lara (Eds.), *De la pulsión de muerte a la represión del estado. Marxismo y psicoanálisis ante la violencia estructural del capitalismo*. México: Porrúa.
- Pavón, D. (2017). *Marxism and psychoanalysis. In or against psychology?* Nueva York: Routledge.
- Pavón-Cuéllar, D. y Lara, N. (2016). De la pulsión de muerte a la represión del estado. Marxismo y psicoanálisis ante la violencia estructural del capitalismo, Porrúa: México.
- Pérez, A., & Sánchez, S. (2010). Un acercamiento hacia la labor de diseñadoras de ropa. En M. Hernández (Ed.), *Estudios laborales en México*. México: UAM-Iztapalapa, 71-94.

- Pérez, J. (2004). Condiciones de trabajo y psicopatología laboral. *Boletín de Estudios Económicos*, 59(183), 477-498.
- Plut, S. (2009). Reflexiones de un psicoanalista sobre el mundo laboral, a partir de la clínica con pacientes y en organizaciones. *Blog Demócratas Freudianos* [blog en línea]. Recuperado de [http://democratasfreudianos.blogspot.mx/2009/09/reflexiones-de-un-psicoanalista-sobre\\_04.html](http://democratasfreudianos.blogspot.mx/2009/09/reflexiones-de-un-psicoanalista-sobre_04.html)
- Plut, S. (2015). *Trabajo y subjetividad. Estudios psicoanalíticos*. Buenos Aires: Psicolibro Ediciones.
- Pons, X., & Ramos, J. (2012). El pensamiento acerca del trabajo y la organización laboral. Una revisión histórica y crítica desde la psicología social. *Studium: Revista de humanidades*, 18(1), 193-217.
- Porras, N. (2012). La realidad organizacional: desde la perspectiva psicosocial. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7(1), 7-18.
- Portal, M. (2014). Identidad femenina y organización comunitaria: Los grupos de ahorro en el poniente del Distrito Federal, México. En A. Giglia & A. Miranda (Eds.), *Precariedad urbana y lazos sociales. Una mirada comparativa entre México e Italia* (pp. 51-80). México: UAM Iztapalapa.
- Porto, P. (2016). *Salud Laboral en Teleoperadores: un enfoque en el estrés, el síndrome de burnout, la resiliencia y el engagement en el trabajo* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, España).
- Posada, E. (2011). La relación trabajo-estrés laboral en los colombianos. *Revista CES salud pública*, 2(1), 66-73.
- Potier, V. (2018). L'enseignant pris à partie: étude d'un phénomène de deludicisation. *Travailler*, 39, 33-55.
- Prado, C., & Burbano, J. (2007). Las trampas de la velocidad: análisis de la lectura cultural de dos organizaciones. *Universitas Psychologica*, 6(1), 131-142.

- Pulido, H. & Sato, L. (2013). ...Y entonces ¿esto de la crítica qué es? De las relaciones entre la psicología y el mundo del trabajo. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1355-1368.
- Pulido, H. (2007). Producing modern workers: Psychological knowledge and the world of work in the south. *Universitas Psychologica*, 6(1), 27-37.
- Quintero, E., & Díaz, J. (mayo, 2019). *Siete cambios principales de la Reforma Laboral en México 2019* [página web]. Recuperado de <https://www.nafta-law.com/2019/05/7-cambios-principales-de-la-reforma-laboral-en-mexico-2019/>
- Requena, F. (2000) Satisfacción, bienestar y calidad de vida en el trabajo. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 1(92), 11-44.
- Rhéaume, J. (2002). El relato de vida colectivo y la aproximación clínica en ciencias sociales. *Perfiles Latinoamericanos*, 10(21), 99-115.
- Richter, J. (2011). El concepto ampliado del trabajo: los diversos trabajos. *Gaceta Laboral*, 17(2), 169-189.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, J., & De la Garza, E. (2010). Trabajo cognitivo y control sobre el proceso de trabajo. En M. Hernández (Ed.) *Estudios laborales en México* (pp. 95-118). México: UAM Iztapalapa.
- Rodríguez, M., & Ramírez, P. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Roel, V. (1998). *La tercera revolución industrial y la era del conocimiento*. Lima: Fondo Editorial UNSMN.
- Rojas, M., & Watkins, K. (2017). *Ocupaciones y bienestar: Un enfoque de género*. Conferencia presentada en el Seminario-Taller “Desigualdad y Trabajo”, FLACSO México.

- Rojas, R. (2016). O trabalho entre o reconhecimento e a loucura: possíveis contribuições de Christophe Dejours para uma revisão da gramática moral dos conflitos sociais. *Princípios: Revista de Filosofia*, 23(42), 275-296.
- Rolo, D. (2015). *Mentir au travail*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Rolo, D. (2015). *Mentir au travail*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Rolo, D. (2017). Histoire et actualité du concept de souffrance éthique. *Travailler*, (37), 253-281.
- Rowell, C. (27 de junio de 2019). ¿Desearías mejorar la energía de tu espacio de trabajo? Comienza aquí. *We Work* [página web]. Recuperado de <https://www.wework.com/es-LA/ideas/trabajo-vida/workplace-energy>
- Sánchez, C. (2008). Motivación, satisfacción y vinculación: ¿es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo? *Acción Psicológica*, 5(1), 9-28.
- Sánchez-Mejorada, C. (2014). Los comedores comunitarios: una alternativa en la lucha contra la pobreza en la ciudad de México. En A. Giglia & A. Miranda (Eds.), *Precariedad urbana y lazos sociales. Una mirada comparativa entre México e Italia* (pp. 81-108). México: UAM Iztapalapa.
- Sanz, A., Moreno, B., & Blanco, L. (2011) El conflicto entre el trabajo y la familia: estrategias para superar el estrés laboral. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales: Integración y Desarrollo de la Gestión de la Prevención*, 78(1), 28-34.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP] (22 de julio de 2020). Comunicado No 61. Gobierno de México anuncia reforma para fortalecer el Sistema de Pensiones. *SHCP* [página web]. Recuperado de <https://www.gob.mx/shcp/prensa/comunicado-no-061-gobierno-de-mexico-anuncia-reforma-para-fortalecer-el-sistema-de-pensiones>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2008). *Guía informativa. NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial. Identificación, análisis y prevención* [en línea]. Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035\\_guia.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035_guia.pdf)

- Segato, R. (19 de junio de 2020). Conferencia inaugural del Seminario Políticas Universitarias para la Igualdad de Género, TV UNAM [video de YouTube]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=-8fiE\\_3q7mw](https://www.youtube.com/watch?v=-8fiE_3q7mw)
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Sennett, R. (2010). *El artesano*. Barcelona: Anagrama.
- Simm, Z. (2016). *Caracterización del suicidio como accidente de trabajo: situación en España y en Brasil* (Tesis doctoral, Universidad de Castilla-La Mancha, España).
- Sisto, V. (2004). *Teoría(s) organizacional(es) posmoderna(s) y la gest(ac)ión del sujeto posmoderno* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España).
- Sloterdijk, P. (2007). *En el mundo interior del capital. Para una teoría filosófica de la globalización*. Madrid: Siruela.
- Stecher, A. (2015). La empresa flexible como dispositivo de gobierno. Aportes de la analítica de la gubernamentalidad al estudio de las subjetividades laborales. *Universitas Psychologica*, 14(5), 1779-1794.
- Stiegler, B. (2015). *La société automatique, L'avenir du travail*, París: Fayard.
- Taboada, I. (1994). Contraintes sociales et stratégies individuelles: la place de l'acteur. En V. de Gaulejac & I. Taboada (Eds.), *La lutte de places* (pp. 219-227). Paris: Desclées de Brouwer.
- Taracena, E. (2007). *Problemas sociales, de salud y educación. Un enfoque cualitativo de investigación*. México: Facultad de Estudios Superiores Iztacala, UNAM.
- Taracena, E. (2010). Hacia una caracterización pisco-social del fenómeno de callejerización. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 8(1), 393-409.

- Tarrés, M. (2001). *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Toro, F. (1991). Relación entre variables de estrés ocupacional y motivación para el trabajo: estudio exploratorio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 7(19), 109-120.
- Torrente, J. (1997). La psychologie du travail à la recherche de son histoire. A propos du livre: "les histoires de la psychologie du travail" sous la direction d'Y. Clot. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 3(6-7), 210-215.
- Torres, A., Navarro, P., Ascaso, C., Ímaz, M., & García, L. (2014). Trabajo, estrés laboral y psicopatología perinatal. *Cuadernos de Medicina Psicosomática y Psiquiatras de Enlace*, 109, 9-15.
- Torres, B. & Carrilo, J. (2010). ¿De qué modernización hablamos? Trayectorias productivas en la industria de alimentos y bebidas en Yucatán. En M. Hernández (Ed.), *Estudios laborales en México* (pp. 15-46). México: UAM Iztapalapa.
- Tovar, F. (2014). *El uso de las competencias en organizaciones españolas: un enfoque psicosociológico* (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, España).
- Valeriano, R. (2014). Mujeres comerciantes ambulantes entre trabajo doméstico y extradoméstico. En A. Giglia & A. Miranda (Eds.), *Precariedad urbana y lazos sociales. Una mirada comparativa entre México e Italia* (pp. 137-162). México: UAM Iztapalapa.
- Vera, A. (2013). Creatividad empresarial y autogobierno: Un análisis discursivo. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1061-1072.
- Villers, G. (1999). La historia de vida como método clínico. *Proposiciones*, 29, 103-114.
- Weber, M. (2007). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México: Colofón.

- Ybrant Digital (s. f.). Careers. *Ybrant Digital* [página web]. Recuperado de <http://www.ybrantdigital.com/spanish/careers.html>
- Zabala, X. (2016). Capítulo I. La psicodinámica del trabajo. En X. Zabala, P. Guerrero & C. Besoain (Eds.), *Clínicas del trabajo. Teorías e intervenciones* (pp. 24-51). Santiago: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Zangaro, M. (2011a). *Subjetividad y trabajo, una lectura foucaultiana del management*. Buenos Aires: Ediciones Herramienta.
- Zangaro, M. (2011b). Subjetividad y Trabajo: El management como dispositivo de gobierno. *Trabajo y Sociedad*, 15(16), 163-177.
- Zúñiga, J. (2013). *Trayectorias profesionales de maestros de danza popular mexicana: Análisis de un caso*. Memorias del XXI Congreso Nacional de Investigación Educativa [en línea]. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v12/doc/0464.pdf>.





# ANEXO 1. CONSENTIMIENTO INFORMADO



## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN INVESTIGACIÓN

UNAM / DOCTORADO EN PSICOLOGÍA

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** El costo psicológico de las actuales condiciones de trabajo para profesionistas: Hacia una caracterización del trabajo en México.

**INVESTIGADORA:** Adriana Irene Hernández Gómez.

El propósito de este consentimiento es brindar a los participantes de esta investigación, una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Adriana Irene Hernández Gómez, de la Universidad Nacional Autónoma de México. La meta de este estudio es analizar las vivencias y experiencias de un grupo de trabajadores de grandes empresas nacionales y transnacionales en la Ciudad de México, bajo las actuales condiciones de trabajo.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista abierta. Esto tomará aproximadamente cuatro horas de su tiempo, divididas en dos sesiones de 2 horas, o bien en 4 sesiones de 1 hora. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es completamente voluntaria, y la información que se recoja será absolutamente confidencial. No se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas durante la entrevista serán codificadas usando un número de identificación, así mismo se cambiarán los nombres que sean mencionados, de modo que no haya posibilidad de identificar la identidad del participante. y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán.

Al finalizar la investigación, se entregará una copia de los resultados, mismos que podrá comentar con el investigador si así lo desea.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento.

Entiendo que una copia de este consentimiento me será entregada, y que se me entregarán los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

-----  
Nombre del Participante

-----  
Firma del Participante

-----  
Fecha