



## «Hay continuidad entre el taylorismo deshumanizador y el moderno *management* de recursos humanos»

Danièle Linhart entrevistada por Miguel Ángel García Calavia

Danièle Linhart es una destacada especialista en sociología del trabajo, una disciplina que cuenta con una importante tradición en Francia. El enfoque de esta directora de investigación del Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) se inspira en la sociología de Durkheim, muy atenta al vínculo social y a la integración de las diferentes dimensiones de los hechos sociales. Danièle Linhart ha hecho investigación de campo, ha trabajado por así decirlo como una socióloga «a pie de obra», entrevistando a los agentes sociales y comprobando *in situ* los cambios en los entornos laborales y el impacto de las nuevas formas de gestión de recursos humanos. Así, ha investigado aspectos relacionados con las estrategias de gestión de la mano de obra, la modernización empresarial o las alteraciones en la subjetividad del trabajador en el puesto de trabajo y de las relaciones del colectivo en situaciones que implican nuevas exigencias de integración en la empresa como «proyecto colectivo de vida» así como la competencia entre los propios trabajadores en un contexto de escasez de trabajo y amenazas de cierre de empresas. Pero también ha indagado, en términos más teóricos, en la evolución histórica del trabajo y el papel del trabajo en la sociedad (como sustento del vínculo social). Es autora de una amplia obra, entre la que destacan *La modernisation des entreprises* (2010), *Le travail* (2009), *Perte d'emploi, perte de soi* (2009) o *Pour quoi travaillons-nous?* (2008). Recientemente se ha publicado en castellano su libro *¿Trabajar sin los otros?* (PUV, 2013).

Toda una corriente de sociólogos interesados por la cuestión de la integración social en las dos últimas décadas, coinciden en poner el acento en la centralidad del trabajo y en el papel de éste en la socialización. Estos sociólogos normalmente se adscriben a la tradición iniciada por Durkheim en *La división del trabajo social*. En un contexto de cambios tan perceptibles, ¿qué aspectos reclaman especialmente su atención en la evolución reciente del mundo del trabajo?

Con la individualización sistemática de la gestión de los asalariados, el trabajo –que es un resorte privilegiado de socialización en la perspectiva de Durkheim, porque conecta a los individuos con la sociedad, sobre la base de la utilidad social– tiende a convertirse cada vez más en un asunto personal. Uno no trabaja ya para aportar su contribución a los demás, para tomar carta de ciudadanía en la sociedad, sino para encontrarse en el trabajo, para realizarse, descubrir sus potencialidades y afirmarse. Como analizan los sociólogos clínicos de la escuela de Vincent de Gaulejac, el *management* solicita cada vez más el registro narcisista en los asalariados. El trabajo se concibe ahora como una ocasión, una oportunidad para realizar aspiraciones personales, para conocerse a uno mismo gracias a los desafíos que plantea una dirección de recursos humanos que exige la excelencia permanentemente, la entrega total, la disposición a arriesgarse. Como he intentado mostrar en *Trabajar sin los otros*, hay una focalización no ya tanto en la utilidad social del trabajo sino en su rentabilidad a corto plazo y, además, en la posibilidad que ofrece a cada cual de medirse consigo mismo y de alcanzar un ideal del yo.

Este registro narcisista hace que el trabajo no sea solo una actividad generadora de valor económico y social. Ahora constituye también el rasero en función del cual los individuos miden su valor personal, en competencia con todos los demás. Podríamos decir que esta nueva realidad apunta a la dimensión más crucial aún del trabajo en nuestros días. Porque pone a la gente personalmente en cuestión, la pone a prueba. El trabajo se ha convertido en un cara a cara con uno mismo en base a criterios de eficacia, de rentabilidad y de resultados fijados por la dirección. Una situación cada vez más alejada de los requerimientos de la sociedad, de la interdependencia en la que se basa. A través del trabajo, la persona, el individuo, se ve en la tesitura de medir constantemente su valor personal en base a unas reglas de juego definidas unilateralmente por la empresa.

En un texto de 1991, *Le torticolis de l'autruche* (que tiene el subtítulo elocuente de *L'éternelle modernisation des entreprises françaises*), muestra ya numerosas iniciativas puestas en marcha en los años ochenta por el *management* del sector privado apelando a la modernización, para intentar imponer una forma de inserción laboral que desnaturaliza la experiencia social del trabajo. Se trata de

un fenómeno que retoma en *Perte d'emploi, Perte de soi* (2003), para poner de manifiesto que la puesta en tensión y a prueba permanente a la que se somete a los que quedan en la empresa después de un despido, reincide en tal desnaturalización. ¿Qué buscan las direcciones de las empresas francesas? ¿En qué consiste esta desnaturalización de la experiencia social en el trabajo? ¿Qué transformaciones suponen con respecto al pasado? ¿Qué comportan estas iniciativas con respecto al rol tradicional del trabajo en relación con la sociedad?

Paradójicamente cabe observar una línea de continuidad real entre la deshumanización taylorista de la que hemos salido y la sobrehumanización del *management* de recursos humanos o la gestión de mano de obra que conocemos actualmente. Porque estos dos enfoques aparentemente contradictorios esconden una misma realidad, a saber, un ataque en regla a la profesionalidad, a la experiencia y al oficio de los trabajadores que a los ojos de los gestores de recursos humanos constituyen elementos de oposición, de contestación y de resistencia a la búsqueda de formas de beneficio y de rentabilidad deseadas por las direcciones de las empresas. Es lo que analizo específicamente en un libro que se titulará «La comédie humaine, de la déhumanisation taylorienne à la surhumanisation managériale», que aparecerá en la editorial Erès en enero de 2015.

Transformar obreros de oficio en ejecutantes dóciles e intercambiables era la solución preconizada por Taylor para privarlos de todo medio de oponerse a los objetivos de su empleador. Actualmente, el *management* pretende dar la espalda a esta lógica y quiere comprometer la dimensión subjetiva de los asalariados. Apuesta por la dimensión propiamente humana de los asalariados, por sus afectos, sus emociones, sus deseos, quiere hacerse cargo de sus debilidades (ahora se atribuye este papel a las Direcciones de Recursos Humanos que se consideran benevolentes y buscan gestionar los problemas relacionados con la vida privada y doméstica de los asalariados). Esta orientación ha operado sobre la base de una individualización, una personalización de la relación de cada uno con su trabajo a partir de los años setenta. Pero este empeño actual que ve solo al hombre o la mujer detrás del trabajador, deriva de la misma lógica que consiste en negarle el derecho a influir en la definición de su trabajo, a intervenir en la definición de la calidad de lo que producen. Es una manera diferente de perseguir un mismo objetivo, a saber, expulsar a los trabajadores de cualquier decisión relativa a los criterios de eficacia de su trabajo y de su organización. No son considerados como profesionales dignos de influir en los objetivos y modalidades de su trabajo.

Es paradójico, pero los trabajadores están más aislados y más expuestos todavía a las obligaciones de su trabajo en esta estrategia que se presenta a sí misma como «humanizadora», porque va acompañada de una desestabilización sistemática de los colectivos de trabajo. Ahora bien, los colectivos desempeñan un rol no despreciable en la gestión de las dificultades, la complejidad, y el estrés relacionados con el trabajo. Por el modo de socialización que los caracteriza, estos colectivos tienen

capacidad de conquistar la autonomía, producir sentido, poniendo en sinergia la experiencia de cada uno, sus competencias, sus cualidades, alrededor de valores compartidos en relación con el sentimiento de un destino común en la empresa. Mutualizando conocimientos, prácticas propias en el contexto de su actividad, los colectivos funcionan como un sostén profesional pero también psíquico porque permiten minimizar la inquietud frente a lo desconocido. Los colectivos contribuyen a minimizar las penalidades del trabajo ayudándose unos a otros para hacer frente a los mil problemas y dificultades que comporta toda actividad laboral. Son el espacio, el foco, de una sociabilidad y de una solidaridad que atenúa la dureza de la relación de subordinación inherente al contrato de trabajo asalariado.

Estos colectivos son lugares de oposición y de resistencia subjetiva. Cada uno busca innovar, aporta su contribución para mejorar las condiciones de trabajo, reintroducir la iniciativa, activar la conquista de un cierto margen de libertad y compartir el trabajo allí donde lo que impera son intervenciones normadas, prescritas y estrictamente individuales. Estos colectivos tienen un papel importante porque permiten la recodificación política y moral de las penalidades sentidas en el trabajo. Éstas no provienen (como suelen creer actualmente las personas que sufren en el trabajo), de sus propias fallas, de sus insuficiencias personales, de su falta de capacidad de adaptación, sino más bien de modalidades de organización del trabajo relacionadas con un contexto económico y político muy determinado, de la correlación de fuerzas y de la dominación experimentada en la empresa.

Desde el punto de vista de la jerarquía directiva, estos colectivos representan una amenaza para la perpetuación del orden social en las empresas, como el choque de Mayo del 68 puso en evidencia. Por otra parte, las transformaciones sobrevenidas a finales de los años setenta y a principio de los años ochenta (crisis económica, mundialización, exacerbación de la competencia, nuevas tecnologías, expansión del sector terciario), contribuyeron a cambiar la naturaleza misma del trabajo. Se imponía repartir de nuevo las cartas, promover otras formas de organización del trabajo y de movilización de los asalariados. Era preciso, siempre desde el punto de vista del *management*, erradicar toda base de contestación de los asalariados y persuadirlos de que utilizaran los posibles márgenes de autonomía según los valores y los objetivos perseguidos por las direcciones.

El *management* optará por una política decididamente individualizadora y por tanto desestabilizadora (introduciendo horarios variables, la polivalencia, la personalización de las primas, de los aumentos de salarios y de los salarios mismos, la personalización de los objetivos y de las evaluaciones, la puesta en competencia sistemática...) y todo esto en nombre de la valorización de la persona, del respeto a las aspiraciones y a los méritos individuales.

Por tanto, se puede pensar que el elemento de-socializador es todavía más fuerte, si sumamos a lo anterior la creación de condiciones que fomentan la competencia sistemática de los asalariados entre sí y la apelación a sus sentimientos narcisistas.

Las fórmulas actuales de movilización empresarial de los asalariados intentan que busquen ellos mismos la optimización de su trabajo, en función de situaciones inestables y cambiantes. En este sentido, el *work self improvement* activado en numerosas empresas francesas es paradigmático. ¿Cuáles son sus consecuencias?

La opción elegida por el *management* modernizador es la subcontratación de la organización del trabajo a los asalariados mismos. Les toca a ellos, en función de objetivos y medios que les son asignados, conseguir el uso más eficaz de sí mismos desde el punto de vista de su dirección, transformarse en pequeñas oficinas de tiempos y de métodos para aplicarse a sí mismos la filosofía de la economía sistemática de costes y de tiempos. Tienen seguramente más autonomía pero en función de objetivos y de medios que les son impuestos, y con la necesidad de recurrir a ciertos procedimientos, métodos estándar, procesos elaborados minuciosamente por consultorías y también impuestos, y someterse a controles incesantes bajo forma de trazabilidad e informes. Están además obligados a buscar permanentemente la excelencia y a someterse a exigencias de flexibilidad y disponibilidad. Se espera de ellos que ejerzan una presión para cumplir los plazos y alcanzar los objetivos que les han fijado.

Pero lo que les hace la vida todavía más difícil reside en esta estrategia *managerial* de precarización subjetiva que busca privarlos de su experiencia, de la profesionalidad que se han construido, del oficio que han adquirido (por las razones que he evocado anteriormente). Se conoce bien la precarización objetiva del empleo (trabajo interino, tiempo parcial impuesto, contratos temporales, trabajo estacional, prácticas) y sus efectos sobre los comportamientos laborales de los asalariados sujetos a ella. Ahora bien, si bien prolifera esta precarización del empleo, en Francia no afecta, en absoluto, a la mayoría de los asalariados, que están protegidos en tanto que detentadores de un contrato de duración indeterminada o en tanto que funcionarios, por un código de trabajo o de la función pública, relativamente favorable.

La precarización subjetiva entra entonces en escena. Consiste en una puesta bajo tensión, un debilitamiento de los asalariados, con vistas a retirarles las referencias, los apoyos, los recursos susceptibles de procurarles una cierta libertad de mente, permitiéndoles oponer a la jerarquía otro punto de vista sobre la manera de trabajar y de concretarla en prácticas que consideran más adaptadas a sus propios valores.

Esta debilitamiento lo que hace es asediar a los asalariados con el objetivo de que depongan las armas, y hagan acto de sumisión subjetiva a la racionalidad de la empresa, a sus criterios de eficacia, de rentabilidad y, por tanto, a sus criterios de calidad. Esta ofensiva tiene en el punto de mira la experiencia de los asalariados y el oficio, dos pilares fundamentales que confieren a los asalariados una capacidad de controlar, de dominar su trabajo, de afirmarse a través del trabajo, que les aportan legitimidad a la hora de hacerse escuchar, para no someterse sin

más a órdenes que les parecen alejadas de las reglas del oficio, de los conocimientos acumulados en la función o en el puesto.

En muchas empresas modernas del sector privado, aunque también del sector público, se observa actualmente –con la finalidad de arrancar la rendición subjetiva, esto es, el consentimiento de los asalariados, de conseguir de ellos el compromiso y la entrega buscados, en el marco de criterios y modos de trabajo imperativos a los ojos de las direcciones la opción de la desestabilización sistemática mediante el cambio permanente y la movilidad sistemática: movilidad profesional y geográfica de los asalariados y mandos intermedios, reestructuración de servicios, redefinición y recomposición de los oficios, externalización de determinadas actividades que en ocasiones son recuperadas posteriormente, fusiones de diverso tipo, traslados, deslocalizaciones y así sucesivamente. Si es evidente que todo esto obedece a una voluntad de adaptarse a un entorno que se mueve, y a desafíos imperativos a corto plazo, también es completamente evidente que responde a la idea, impuesta con arrogancia, de que el cambio en sí y como tal es una buena cosa. El cambio ha llegado a convertirse a los ojos del *management* en una virtud en sí mismo que sustituye a la noción de progreso.

Despojar a los asalariados de su experiencia es ponerlos a la intemperie, obligarlos a moverse sin red, sin brújula, permanentemente en el filo de la navaja en la realización de sus tareas y obligarlos así a aferrarse *in extremis* a las lógicas que emanan de su empresa. Por parte de la gerencia, del *management*, esta experiencia individual y colectiva es descalificada y presentada bajo la forma de rutinas, hábitos, inercias. Es asimilada a rigideces, arcaísmos y a veces incluso a signos de pereza intelectual, rechazo de toma de riesgos, una ausencia de coraje. En todos los casos, es identificada permanentemente como freno a la innovación, al progreso, a la eficacia. Es vista como rechazo a comportarse como un verdadero agente activo en la empresa.

De hecho, los asalariados modernos no se sienten a gusto en su empresa, en el trabajo. No se sienten en su casa, ni están en buena sintonía unos con otros. Se sienten extraños, en un entorno hostil, han volver a hacer su aprendizaje permanentemente, adaptarse, reinventar las modalidades necesarias para dominar las tareas a su cargo. La gente se ve sometida a un proceso permanente de desaprendizaje y re-aprendizaje en el entorno laboral. La precarización subjetiva no es solamente el miedo a cometer un día un error profesional que puede comportar la pérdida del empleo, es también un estado de alerta permanente que afecta al individuo, por el riesgo de hallarse un día en una situación de práctica incompetencia que atenta al sentimiento de la propia valía, dignidad y legitimidad. Se fuerza artificialmente a los asalariados a un estado de ánimo febril, de alerta, de inquietud.

En relación con la reestructuración de las empresas francesas, un hecho sorprendente es el intercambio de papeles entre el sector privado y el sector público. En su libro *¿Trabajar sin los otros?* escribía usted: «sorprende ver cómo el sector público importa prácticas individualizantes de competencia y erosiona, así, una motivación en el trabajo que es muy real entre sus agentes, mientras que las empresas privadas se lanzan, al mismo tiempo, a la conquista de actitudes frente al trabajo y de motivaciones calcadas sobre el modelo que parece liquidar el sector público». ¿Puede describir este proceso?

Cuando las condiciones son favorables los funcionarios públicos desarrollan a menudo una implicación en el trabajo que se caracteriza por una real adhesión a su misión, cuya importancia interiorizan, y que les permite alcanzar un ideal, el de realizar, por el trabajo, una contribución de valor a la sociedad incluso si se trata de una tarea poco cualificada y poco reconocida. Estos agentes que se sienten plenamente comprometidos en su trabajo buscan siempre interpretar lo mejor posible los reglamentos que han de poner en práctica, desde el punto de vista de la finalidad de su trabajo. Se confunden con su jerarquía más allá de las diferencias o conflictos que puedan tener con ésta sobre el desarrollo de su carrera. Y a menudo no cuentan sus horas cuando están en juego cuestiones de seguridad, accesibilidad, o derechos de los usuarios.

Disponibilidad, lealtad, movilización de todas sus competencias para ser eficaz, interiorización de los valores de la institución, de sus misiones, de su cultura, búsqueda de la superación de uno mismo en el trabajo, etc., todo eso es lo que caracteriza a numerosos agentes del sector público. Pero veamos ahora aquello a lo que aspiran precisamente las direcciones modernizadoras de las empresas privadas.

El *management* del sector privado se lanzó a una gran batalla identitaria en los años ochenta y noventa del pasado siglo para intentar transformar el *ethos* de los asalariados y sus *habitus* profesionales. Se trataba de suscitar –a través en ese momento de un importante dispositivo participativo– la interiorización por parte de los asalariados (en adelante individualizados), de la cultura de la empresa, de su filosofía particular. Se trataba de ponerlos en situación de interiorizar también sus obligaciones, sus finalidades y sus intereses. Se trataba de estimular valores que no eran los que imperaban previamente en los colectivos de trabajo unidos por modalidades de solidaridad y por valores alternativos y, a menudo, contestatarios. La cuestión clave para esas direcciones modernizadoras era inventar, producir una ideología, una ética *ad hoc* capaz de obtener la adhesión consensual de los asalariados y de sugerirles la existencia de un ideal común que gira en torno a la búsqueda de la excelencia, a la realización de uno mismo a través del compromiso total en el trabajo, la lealtad, la disponibilidad, y la flexibilidad.

Ahora bien, en el mismo periodo, las direcciones del sector público se giran hacia las lógicas manageriales del sector privado, importan a la función pública



prácticas individualizadoras, de estímulo a la competencia entre los funcionarios, imponen objetivos contrarios a sus valores que tienen por efecto desestabilizar o incluso anular una profesionalidad demostrada con creces. Se atacaba así una dimensión fundamental de la motivación de los agentes del sector público en su trabajo, esa motivación tan preciosa que busca atrapar el *management* del sector privado. Se asiste así a una especie de ballet, a un paso cambiado, donde los agentes del sector público se ven obligados, a través de la modernización del servicio público, a adoptar comportamientos que tienden a disociarlos de su *ethos*, mientras que al mismo tiempo las direcciones del sector privado intentan endosar a sus asalariados actitudes inspiradas en el sector público. Para los asalariados del sector privado, es preciso de ahora en adelante, entregarse, identificarse (como los agentes del servicio público), a la causa de su empresa. Ahora bien, con dos diferencias de envergadura: la primera, que hay que hacerlo en beneficio de objetivos con los que no necesariamente se identifican (los intereses a muy corto plazo de su empresa); y la segunda que se espera satisfagan ante todo sus aspiraciones más personales, incluso narcisistas.

Sobre las ruinas del ideal de trabajo de los funcionarios, se elabora en realidad, en el interior de las empresas privadas, una nueva moral de trabajo, que retoma sin embargo una gran parte de sus fundamentos. Una gran parte de las cualidades desarrolladas por los agentes del servicio público son repatriadas – digámoslo así a las empresas privadas, pero con un espíritu más agresivo y con una voluntad de control por parte de la jerarquía de dirección que apunta a la apropiación de la persona del asalariado.

Estas estrategias llevan a los asalariados no solo a establecer una especie de cara a cara con la empresa buscando separarlos del resto de la sociedad y forjando una relación de fuerte dependencia con ella, sino también a un cara a cara con ellos mismos. Por primera vez es la «persona global» la que es tenida en cuenta. ¿Qué significa esto? Apuntaba en *¿Trabajar sin los otros?* que «de ahora en adelante... el contrato salarial, que induce una relación de subordinación, incluye la dimensión íntima de la persona empleada?» ¿Qué es lo que comporta esta inclusión de la dimensión íntima? ¿A qué pone fin?

Se configura un nuevo modelo de gestión de la mano de obra, de los recursos humanos, de las relaciones laborales. ¿Cuál es su esencia? Hay tres ejes que se afirman: el primero es el de un gran voluntarismo. Los directivos no se dan por satisfechos con definir prácticas, dispositivos y estrategias en función de las cualidades y especificidades de los asalariados integrados en sus empresas. Ahora se trata de transformar a esos asalariados y promover en ellos las aptitudes consideradas idóneas. Segundo eje, estas cualidades idóneas son cualidades puramente humanas como la aptitud para sentirse feliz, la necesidad de descubrirse a uno

mismo, la capacidad de confiar en otros, de ser leal, el espíritu de sacrificio. Los saberes, los conocimientos, la experiencia y la profesionalidad, de eso no se habla, no son evocados como cualidades clave, más bien aparecen como obstáculos. Los managers prefieren, como ya hemos visto, dirigirse a recursos humanos más que a profesionales. Y tercer eje, dado que los asalariados son considerados como humanos y no como profesionales, los managers pondrán en marcha políticas humanas. Es a ellos y a los Departamentos de Recursos Humanos (DRH) a quienes incumbe la responsabilidad de ayudar a los asalariados a hallar sentido a su trabajo, y a encontrar la vía de la felicidad. Todo esto no puede más que suscitar consenso. La humanización de las empresas, la toma en consideración de las necesidades humanas devolverán sus cartas de nobleza a las empresas. Estas aparecerán como legítimas e incluso benefactoras justo en el momento en que llevan a cabo un ataque en toda regla contra la profesionalidad.

La retórica managerial evoca la empresa como una comunidad que comparte sentimientos humanos: emociones, miedo, sufrimiento, placer, atención a los demás, coraje. Una comunidad que comparte ante todo la condición humana. Según esta retórica, el manager es el que hace vivir y fructificar lo mejor posible la contribución esencialmente humana de cada uno. Así pues, en el trabajo cuenta la totalidad de la persona, se coloniza por consiguiente su vida personal y privada. La verdadera vida está en la empresa. La contrapartida para los asalariados es importante, se les pide tener confianza en su dirección, en su jerarquía, comprometerse emocionalmente, cognitivamente, afectivamente, y no vacilar a la hora de cuestionarse para estar a la altura de los objetivos que se les fija. Pero también van a poder descubrirse a sí mismos y vivir una gran experiencia humana. Son incitados a asumir riesgos, a huir de las rutinas, de los hábitos, de las inercias y partir a la aventura.

En este contexto usted pone sobre la mesa una cuestión espinosa, la del reconocimiento. ¿Por qué? ¿Cómo se plantea actualmente? ¿Qué consecuencias tiene su existencia o su inexistencia? Precisamente, uno de los hechos que llama la atención en los últimos años es el de los suicidios en el trabajo, que reflejan un sufrimiento extremo. En principio, el trabajo es menos penoso ahora que en el pasado y sin embargo tenemos constancia de un número elevado de suicidios en el entorno laboral. ¿Los trabajadores sufren ahora más que en el pasado? Y si el trabajo no es más penoso que en el pasado, ¿por qué es más difícil de soportar?

Mientras los asalariados tienen el sentimiento de que su compromiso y sus esfuerzos son reconocidos, pueden encontrar una motivación para continuar, pueden encontrar que el juego vale la pena. Pero la lógica del modelo que hemos visto no está fundada en el reconocimiento, sino más bien en la competencia

sistemática entre los asalariados. Muy pocos son elegidos y no mucho tiempo. El motor es el de la frustración de los asalariados, singularmente de los más jóvenes que pueden creer en las virtudes de este nuevo modelo managerial que se jacta de apostar por la calidad de su compromiso.

Con harta frecuencia no es suficiente alcanzar todos los objetivos fijados por la jerarquía sino que es preciso sobrepasarlos, de ahí el sentimiento de no ver nunca su trabajo reconocido por los superiores. Es preciso siempre más, es preciso estar siempre a prueba, lo que no es nada fácil en situaciones que se controlan mal en razón de los cambios incesantes, y las reestructuraciones múltiples que he evocado en el análisis de lo que llamo la precarización subjetiva. Privados de colectivos en los que apoyarse y en los que hallar consuelo, despojados de su experiencia en un entorno cada vez más incierto y fluctuante, frente a una jerarquía que eleva sin cesar el nivel de exigencias, los asalariados se desilusionan rápidamente. Deben luchar denodadamente para hacer su trabajo, desplegar esfuerzos inmensos que parecen invisibles a los ojos de sus superiores, tienen miedo de ser malos profesionales, de llegar a ser incompetentes. Este sufrimiento parece tan grande en las empresas que se ha convertido en una preocupación de los poderes públicos. Una parte de su origen está en esa ausencia de reconocimiento y en las dificultades permanentes que tienen que afrontar muchos asalariados. El agotamiento en el trabajo y la frustración están en el corazón mismo del nuevo modelo managerial.

Se perfila así un enorme dominio de intervención. Paradójicamente, los sindicatos y otros movimientos sociales tienen poca experiencia a la hora de afrontar estas circunstancias. ¿Qué se puede hacer?

Uno de los puntos esenciales reside en la necesidad de recrear lo colectivo en la empresa, no los colectivos bajo la influencia de la jerarquía, establecidos por ésta con fines muy precisos, sino colectivos sobre la base de una búsqueda común de sentido, utilidad social y de reconocimiento del trabajo realizado. La individualización ha conducido a una fragmentación, una dispersión donde cada uno percibe al otro como un competidor, un obstáculo e incluso un enemigo. Cada uno percibe sus dificultades como estrictamente personales sin relacionarlas con los fundamentos de la organización del trabajo que afecta y condiciona a todos los asalariados.

La acción colectiva podría contribuir a recuperar una percepción más colectiva de los retos a los que se enfrenta el trabajo, vinculados a los desafíos fundamentales de la sociedad en términos sociales, económicos y éticos.