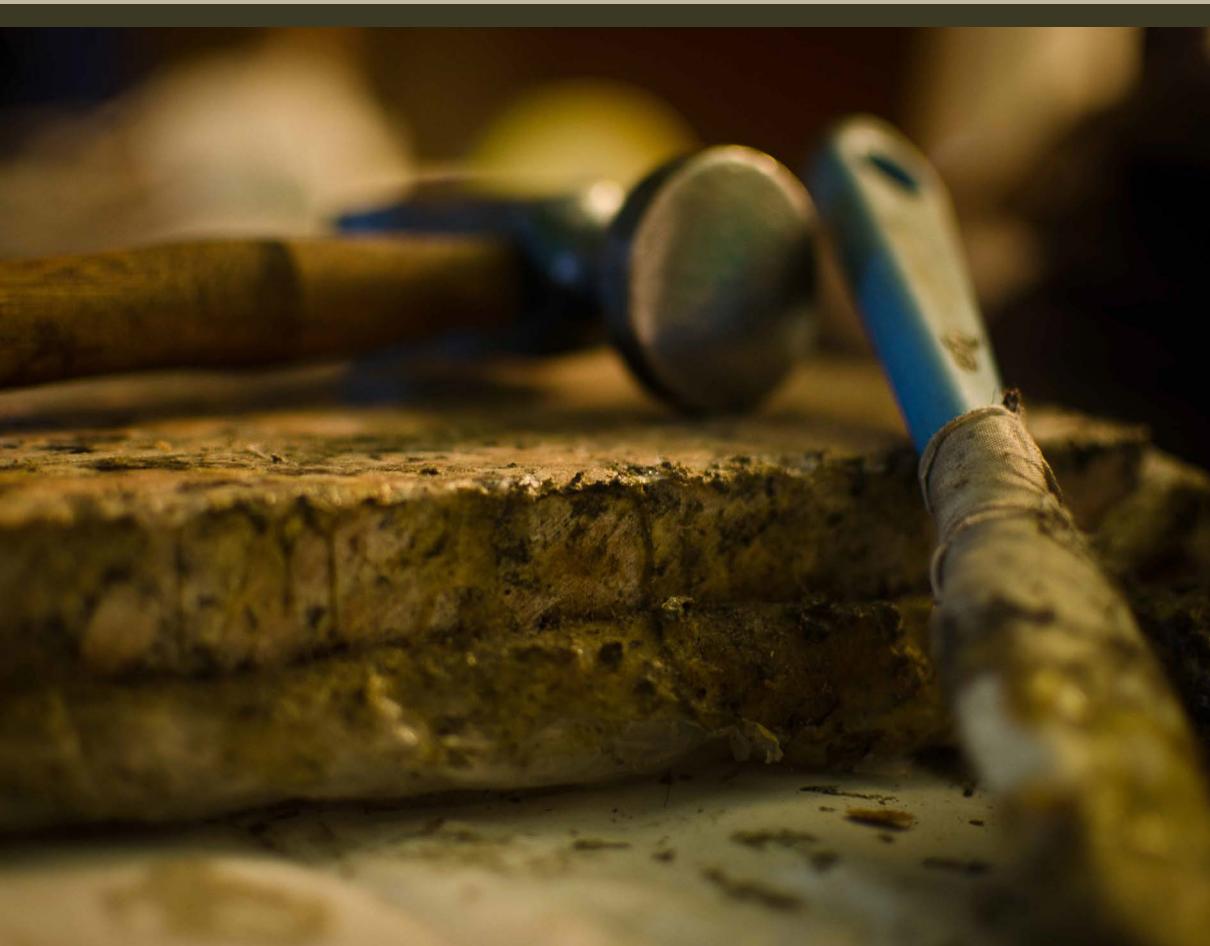




# Trabajo, actividad y subjetividad

## Debates abiertos

Andrea Pujol y Constanza Dall'Asta (comp.)



# *Organización del trabajo y procesos de subjetivación<sup>1</sup>*

*Valerie Ganem<sup>2</sup>*

Para analizar la relación entre organización del trabajo y procesos de subjetivación es necesario retomar la definición de cada uno de los términos.

La organización del trabajo implica una doble dimensión:

- La que concierne a la división técnica del trabajo, es decir quién hace qué y cómo (según qué modalidades, qué procedimientos, con qué herramientas o máquinas, qué medios, y qué tipos de competencias...)
- La referida a la división social (jerárquica) del trabajo, que fija las formas de dirección y coordinación, los niveles de responsabilidad y autonomía, y todo aquello que tiene efectos en la evaluación del trabajo.

Para ensayar definir la subjetividad me apoyaré en el tomo I de la última obra de Christophe Dejours, “Trabajo vivo”. Según el filósofo, la subjetividad es la vida fenomenológica absoluta, y representa la vida en sí. Para Dejours (2009) en el trabajo “la subjetividad no es solo experimentar alegría de sentirse evolucionando, sino también a veces la impotencia de actuar sobre uno mismo”, es lo real del inconsciente, es descubrir que el sujeto en ocasiones no es amo ni de sí mismo ni del mundo.

A fin de desarrollar el vínculo posible entre la organización del trabajo y el proceso de subjetivación, propongo desarrollar en una primera parte el concepto de actividad subjetivante, luego las condiciones favorables para la movilización de la inteligencia individual y colectiva en el trabajo, que constituyen finalmente la movilización de la subjetividad de un sujeto, que consiste en ofrecer a la organización del trabajo un poco de sí, de su sensibilidad.

---

1 Traducción de Inés Gutiérrez y Andrea Pujol para el Simposio Trabajo, Actividad y Subjetividad.

2 Laboratorio de Psicodinámica del Trabajo, Conservatorio Nacional de Artes y Oficios (CNAM), París. [valerie.ganem1@orange.fr](mailto:valerie.ganem1@orange.fr)

## 1-La actividad subjetivante

De una manera o de otra, los obreros, los trabajadores deben lograr hacerse cuerpo, fusionarse con las máquinas que utilizan.

Para acceder a cierta eficacia es necesario que el entorno se vuelva parte integrante del cuerpo, lo que significa... que el cuerpo no se detenga en los límites del cuerpo. Como se advierte, el concepto de cuerpo biológico no es suficiente. Hace falta un concepto de cuerpo psíquico para pensar que el cuerpo sobrepase, exceda sus límites. Como cuando nos hacemos uno con un vehículo.

Para designar la relación entre el sujeto y el mundo material, particularmente el mundo del trabajo y de los objetos técnicos, el filósofo Michel Henry (1965) propone el término corpropriación. La corpropriación no es una prerrogativa de los trabajadores artesanos y concierne también a los técnicos (por ejemplo, si no hacemos cuerpo con la computadora esta se bloquea), intelectuales, profesores, investigadores.

Böhle y Milkau (1998) proponen el concepto de actividad subjetivante. Estos autores identifican cuatro características de la actividad subjetivante:

- La percepción sensible: “tener talento”, implica una sensibilidad compleja que forma un todo, inseparable del cuerpo, que puede asimilarse de manera aproximada a la sensación.
- La relación con el entorno que le es asociada: formar un todo con el entorno, sincronizarse con él.
- El intercambio con el entorno: “implicarse”, “ponerse en la piel de”, “poner la cara”.
- El rol del sentir: el conocimiento basado en la experiencia sensorial conduce a una forma de conocimiento incorporado. Es posible decir que en su vida laboral el sujeto ampliará su repertorio de sensibilidad. Como el ejemplo de carpintero, que siempre va a ser más sensible que nadie a la belleza de la madera, de los muebles...

Estas cuatro dimensiones forman un conjunto indisociable y representan cuatro aspectos de un único y singular modo de obrar.

Esta movilización de la subjetividad al servicio del trabajo puede ser comparada con la movilización de ingenio, la inteligencia del cuerpo que involucra todos los sentidos del sujeto y que permite que éste se convierta en una unidad con la máquina, con los usuarios... A nivel colectivo, es la cooperación lo que marca la movilización de la subjetividad de cada uno y lo que hace que se acceda a la dimensión intersubjetiva del trabajo. Reconozco en el otro lo que siento en mí. Esta movilización de la subjetividad es fuente de eficacia y su subutilización es patógena para los trabajadores. Es por eso que todos los esfuerzos para transformar las situaciones de trabajo deben orientarse a crear condiciones favorables para la movilización de la inteligencia en el trabajo identificadas por la PDT.

## 2- Las condiciones favorables para la movilización de la inteligencia en el trabajo

### 2.1. La ingeniosidad

La primera de las condiciones favorables para la movilización del ingenio es la satisfacción psicológica ligada al trabajo. Esta satisfacción es de dos órdenes:

- La satisfacción concreta, que declina bajo dos formas :
  - *El hecho de proteger su cuerpo del daño, de sentir su cuerpo seguro.*
  - *El hecho de hacer un trabajo acorde a su estructura mental y por lo tanto a las vías de descarga de sus pulsiones. Por lo tanto, al sujeto que descarga principalmente sus pulsiones a través de la acción, le va a ser muy difícil de soportar un trabajo sedentario y administrativo*
- La satisfacción simbólica que corresponde al contenido simbólico del trabajo (por ejemplo el rol que se juega en la sociedad) por una parte, y por otra la capacidad de ese mismo trabajo de colmar las aspiraciones del sujeto en términos de carrera, de proyecto...

Otra condición necesaria para la movilización de la inteligencia es la existencia de un margen de libertad en la organización del trabajo. En efecto, las situaciones de trabajo en donde la prescripción es muy precisa en relación a los procedimientos, privan al trabajador de toda posibilidad de movilización de su inteligencia y de sus saberes, saber-hacer y saber-ser. El mejor ejemplo de que disponemos es el de los obreros de la cadena de montaje que para sostener el ritmo deben ponerse “en represión psíquica” veinticuatro horas al día.

Este margen de libertad permite también a los trabajadores optimizar la organización del trabajo, a fin de que refleje mejor su estructura mental y por lo tanto obtener más satisfacción.

La última condición que identificamos para la movilización de la inteligencia de los trabajadores es también la primera compensación simbólica que los trabajadores esperan: el reconocimiento. El reconocimiento es en el campo de las relaciones sociales mediadas por el trabajo, la forma de gratificación más esperada por el sujeto en relación a la auto-realización.

Para la PDT, el reconocimiento es la formulación de un juicio que se construye sobre el trabajo realizado. Hay dos tipos de juicio, que constituyen las fuentes de reconocimiento:

- Los juicios de utilidad, formulados por los superiores jerárquicos
- Los juicios de belleza, formulado por los pares, los colegas

La gratitud, que se atribuye mucho a los clientes, no tiene el mismo impacto en el registro de la identidad, debido al desconocimiento de éstos respecto del valor del sujeto para la organización y también de las reglas del oficio. Las condiciones para obtener el reconocimiento de los clientes pueden estar en contradicción con la posibilidad de obtener juicios de belleza y utilidad. En el mismo sentido, podemos estar satisfechos con la gratitud de los clientes aun no recibiendo juicios de utilidad o belleza.

## *2.2. La cooperación*

Para que las reglas puedan ser transmitidas entre los agentes, es necesario que los procedimientos que realiza cada agente sean visibles: cada uno debe asegurarse de que los miembros del colectivo puedan saber cómo el otro “hace trampa” en la organización del trabajo. Sin embargo la visibilidad, es decir, el esfuerzo para hacer inteligible la acción a los otros, requiere una relación de confianza entre los agentes.

Para la PDT la confianza es una relación entre dos (o más) personas, que se caracteriza por el conocimiento que cada uno tiene de los principios éticos que organizan las conductas del otro. En otros términos, la confianza es aquello gracias a lo cual yo puedo prever la regularidad de las conductas del otro. Así, la confianza está fundada sobre la ética y sobre la racionalidad de la acción por relación a valores morales. La confianza está fundada sobre la observación y el conocimiento de las conductas del otro y sobre la correlación entre la palabra y la acción.

En otras palabras, la construcción de relaciones de cooperación sólo es posible si hay también normas morales comunes entre los agentes. Para que en un trabajo colectivo los acuerdos entre los agentes se realicen, además de la visibilidad, debe haber también:

- normas sociales, que rigen las relaciones entre los miembros del grupo (cómo vestirse, hablar el uno al otro, la usabilidad, la convivencia...).
- requisitos previos para la comprensión mutua, la construcción de un sentido común (las reglas del lenguaje, la jerga).

Además de existir, es necesario que estas normas éticas, sociales, técnicas y de lenguaje, sean aplicadas por los miembros del colectivo, pero también sean actualizadas sobre la base de la evolución y los cambios en el ambiente de trabajo.

Y para hacer esto debe haber una condición final que favorezca la confrontación de opiniones sobre la organización del trabajo: lo que llamamos “espacio público de discusión”, que es inseparable de la creación de relaciones de confianza entre los miembros del grupo. Este espacio de discusión es a la vez un espacio de palabra y de escucha. En la dinámica que implica el espacio de discusión la palabra es una toma

de riesgo, pero también lo es la escucha. En un espacio en donde sólo la palabra es un compromiso, pero donde escuchar no lo es, no se cumplen las condiciones para llegar a acuerdos y no puede haber ninguna cooperación.

Para que estas condiciones de construcción de relaciones de cooperación se cumplan, no sólo se requiere que los cimientos del espacio público se establezcan entre los miembros del colectivo, sino que se extiendan de manera más amplia a la jerarquía. El consentimiento o la contribución de la jerarquía al espacio de discusión son decisivos. En contraste con una gestión voluntarista que defiende valores establecidos fuera del grupo, y que marca una voz descendente, la cooperación implica mantener un ambiente favorable para la construcción de estos valores por los agentes mismos. Luego, a partir de los usos y costumbres, las prácticas y acuerdos en terreno que hacen los agentes para trabajar, significa avanzar en sentido ascendente. El estudio en terreno de situaciones de trabajo en las que prevalecen los fuertes lazos de cooperación demuestra que una vez establecida prescripción de la organización del trabajo, la jerarquía reconoce la contribución irreductible de los trabajadores a la adaptación y la transformación de la organización del trabajo, por lo cual las relaciones de confianza se construyen casi “espontáneamente” entre los agentes.

Así, el reconocimiento es también una condición de la movilización de la inteligencia colectiva y el espacio de discusión es un ámbito en donde pueden emitirse juicios sobre el trabajo realizado.

Es en este sentido en el que deberían evolucionar las organizaciones laborales, pero sabemos que esto está lejos y que las organizaciones suelen ir en la dirección opuesta. Pero no solo debemos continuar en nuestro esfuerzo por convencer a las empresas de cambiar la organización del trabajo en esta dirección, para mantener y mejorar la salud de los trabajadores, sino también probablemente para ayudar a mejorar la eficiencia del trabajo, que inevitablemente pasa por el proceso de subjetivación descrito aquí.

## Referencias bibliográficas

- Dejours, C. (2009) *Le travail vivant*. Tomo I, Payot, Paris, p. 166.
- Henry, M. (1965) *Philosophie et phénoménologie du corps*. PUF, Paris.
- Bohle, F y Milkau, B (1998). *De la manivelle à l'écran. L'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques*. Editions Eyrolles.