

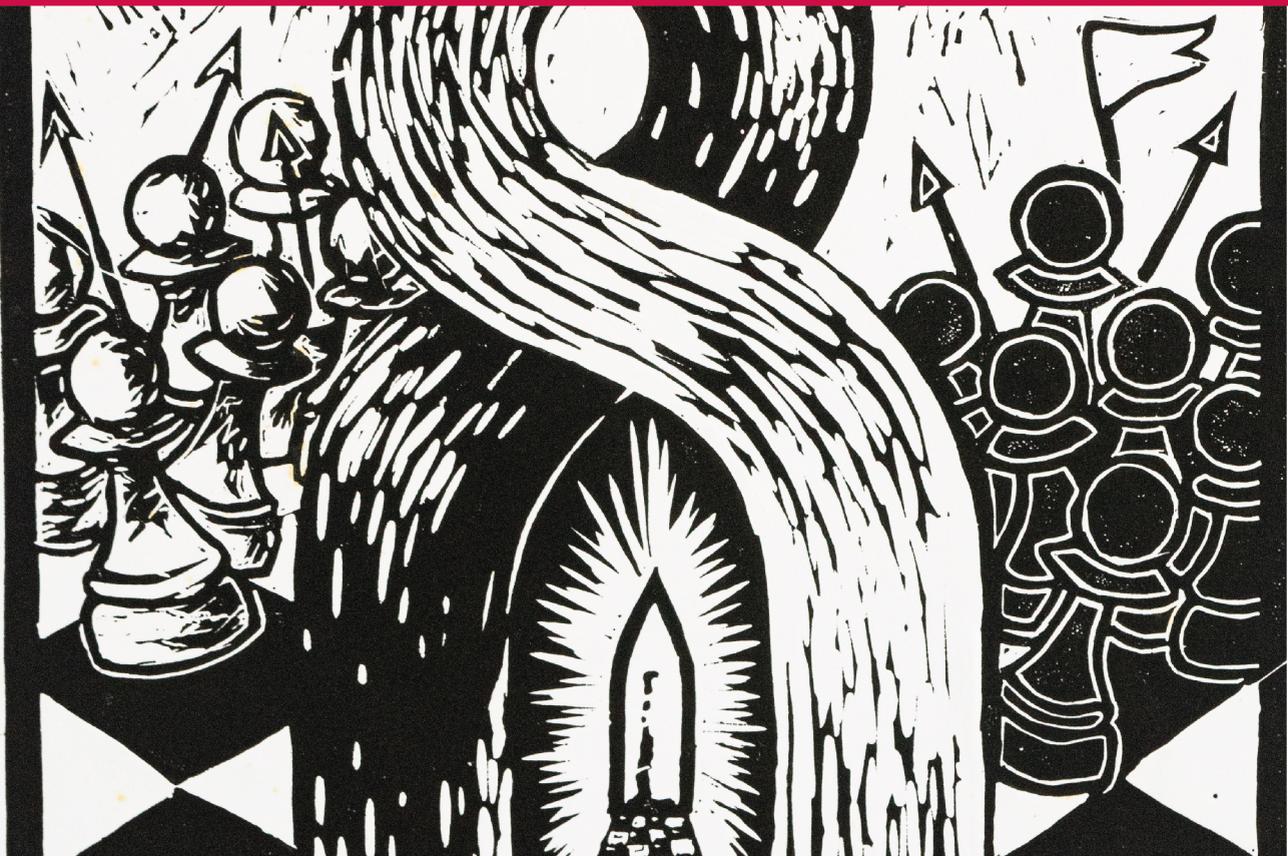
Retóricas *manageriales* y lógica de dominación en la empresa

Los ejemplos del *coaching* y la gestión humana

HERNÁN CARLOS BUSTAMANTE GARCÍA
HÉCTOR L. BERMÚDEZ RESTREPO



UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA



Retóricas *manageriales* y lógica de dominación en la empresa

Los ejemplos del *coaching* y la gestión humana



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Retóricas *manageriales* y lógica de dominación en la empresa

Los ejemplos del *coaching* y la gestión humana

**HERNÁN CARLOS BUSTAMANTE GARCÍA
HÉCTOR L. BERMÚDEZ RESTREPO**

Bustamante García, Hernán Carlos y Bermúdez Restrepo, Héctor L.

Retóricas manageriales y lógica de dominación en la empresa. Los ejemplos del coaching y la gestión humana / Hernán Carlos Bustamante García y Héctor L. Bermúdez Restrepo.

-- Medellín: Universidad de Antioquia, Fondo Editorial FCSH de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, 2024.

138 páginas; 23 cm. (tamaño 1237 kb) (FCSH. Colección Investigación)

ISBN 978-628-7706-35-4 (versión impresa)

ISBN 978-628-7706-36-1 (versión e-Book)

1. Retórica 2. Persuasión 3. Dirección de empresas 4. Gestión de recursos humanos 5. Coaching (Entrenamiento).

I. Bustamante García, Hernán Carlos II. Series.

658.3 cd 23 ed.

© Hernán Carlos Bustamante García,

Héctor L. Bermúdez Restrepo

© Universidad de Antioquia, Fondo Editorial FCSH
de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas /
Facultad de Ciencias Económicas

ISBN: 978-628-7706-35-4

ISBN E-book: 978-628-7706-36-1

DOI: <https://doi.org/10.17533/978-628-7706-35-4>

Primera edición: agosto de 2024

Imagen de cubierta: Sin título. Yovanny Monsalve.

Grabado, 21 x 37 cm / 50 x 70 cm. Colección de
grabado Hernando Guerrero, Facultad de Artes
de la Universidad de Antioquia (<http://docencia.udea.edu.co/colecciondegrabado/galeria/>). Museo
Universitario de la Universidad de Antioquia-MUUA

Coordinación editorial:

Diana Patricia Carmona Hernández

Diseño de la colección:

Neftalí Vanegas Menguán

Corrección de texto e indización:

José Ignacio Escobar

Diagramación: Luisa Fernanda Bernal,

Imprenta Universidad de Antioquia

Impresión y terminación: NOMOS S.A.

Impreso y hecho en Bogotá, Colombia/

Printed and made in Bogotá, Colombia

Fondo Editorial FCSH, Facultad de Ciencias Sociales
y Humanas, Universidad de Antioquia
Calle 67 N.º 53-108, Bloque 9-355
Medellín, Colombia, Suramérica
Correo electrónico: fondoeditorialfcsch@udea.edu.co

El contenido de la obra corresponde al derecho
de expresión de los autores y no compromete el
pensamiento institucional de la Universidad de
Antioquia ni desata su responsabilidad frente a
terceros. El autor asume la responsabilidad por
los derechos de autor y conexos.

“Cuanto mayor es el poder, más silenciosamente actúa”.

Byung-Chul Han, *Psicopolítica: Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*

“La conquista del espacio extraterrestre ya no es la dirección de desarrollo para el crecimiento capitalista. Es la conquista del espacio interior, de la mente, del alma y del tiempo”.

Franco Berardi, *Fenomenología del fin*

Contenido

AGRADECIMIENTOS [9]

SOBRE LOS AUTORES [15]

PRÓLOGO [17]

PREFACIO: ¿BARBARISMO O BARBARIE? [23]

PRESENTACIÓN [29]

Los albores de una investigación sobre el discurso del *management* [29]

Un antídoto para la discusión sobre el sexo de los ángeles [32]

INTRODUCCIÓN [37]

1. EL CONTEXTO [43]

1.1. El capitalismo moderno como contexto de la empresa [44]

1.2. Retóricas *manageriales* y productividad del trabajo en la empresa [47]

1.3. La racionalidad económica: primacía de los fines rentistas en la empresa de negocios [51]

1.4. Racionalidad económica y *management*: el éxito de las lógicas de dominación en la dirección de la empresa [54]

2. LA RETÓRICA: EL ARTE DE PROVOCAR LA PERSUASIÓN [59]

2.1. La génesis de la retórica y las formas actuales de persuasión *managerial* [60]

2.2. El *coaching*: una experiencia de manipulación psíquica [64]

2.3. La gestión humana: un eufemismo para nombrar el sometimiento del trabajo en la empresa [69]

3. EL COACHING: DE LA TRASCENDENCIA AL SOMETIMIENTO DESEADO [75]

3.1. Oliverio: un *coach* “loco de contento” [75]

3.2. Mercedes: una psicóloga con mucha prisa [81]

3.3. Mario: un convencido del éxito y sin tanta prisa... [88]

4. LA GESTIÓN HUMANA EN LA PRÁCTICA: UN LOBO CON PIEL DE OVEJA [96]

4.1. Miguel, un abogado comprometido con el negocio... y con la felicidad de la gente [97]

4.2. Gabriela, una abogada de negocios y su lucha por la gente [108]

4.3. Alejandra, una financista que reproduce las retóricas de lo humano [114]

4.4. Alfonsina... y el mar de recursos disponibles: máquinas, contratos, personas [118]

5. UNA SINFONÍA INCONCLUSA [124]

BIBLIOGRAFÍA [129]

ÍNDICE ANALÍTICO [135]

Agradecimientos

A comienzos de enero de este año tuve la ocasión de asistir a un recital musical que incluyó una composición para piano a cuatro manos. Concretamente, se trataba del *Último vals*, de los dieciséis vals para piano, op. 39, de Johannes Brahms. La interpretación estuvo a cargo de una veterana profesora de música y su joven alumno, al que, a pesar de los nervios, se le notaba de lejos que tenía igual o más talento que su maestra. Recuerdo bien que, todavía bajo los efectos de la sugestión que causó en mí la estética sinigual de la brevísima pieza musical, asocié el trabajo de estos dos intérpretes al que realizamos el profesor Hernán Bustamante y yo. Esto, porque se supone que yo dirigía la investigación, pero cuando se cuenta con un compañero de fórmula con tanto talento como él no se sabe quién dirige a quién. Por eso, no me cabe ninguna duda de que la primera moción de agradecimiento de mi parte por enseñarme a aprender tanto tiene que ser para él, mi inefable alumno, aquí metamorfoseado en autor.

En lo que se refiere a los asuntos administrativos y logísticos, quiero –de parte de ambos– agradecer el apoyo decidido de las directivas de la Universidad de Antioquia por habernos permitido liberar tiempo no solo para el adecuado desarrollo del proyecto formulado ante el Centro de Investigación y Consultoría (CIC) de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE), sino también por brindarnos el necesario para la serena redacción del documento final. Esto pudo ser posible, muy especialmente, gracias a los profesores Sergio Iván Restrepo y Jenny Moscoso Escobar, decano y vicedecana de la FCE, respectivamente, y al

profesor Bernardo Ballesteros, director en ese entonces del Departamento de Ciencias Administrativas.

Queremos igualmente reconocer nuestra gratitud al profesor Jorge Hugo Barrientos, director del CIC, por su ejecutiva celeridad y su demostrada convicción al apoyar nuestro proyecto, y a su funcionario de lujo, nuestro apreciado Johnny Ortiz Armero, auténtico especialista en hacer fácil todo lo que haya que hacer para que la normatividad se aplique de manera rigurosa, pero sin obstáculos. A la profesora Diana Patricia Carmona, Editora del Fondo Editorial FCSH, por sus amables recomendaciones y por todo el apoyo administrativo para facilitar la publicación de nuestras ideas.

Quiero, igualmente, congraciarme con el señor Rodrigo Muñoz, de quien soy amigo desde que fue mi profesor de Ética hace ya casi dos décadas en la Universidad EAFIT de Medellín. El profesor Muñoz me ha brindado siempre una colaboración inestimable con su paciente crítica y sus amables recomendaciones. También con el profesor Fernando Cruz Kronfly, de la Universidad del Valle, quien ha creído en mí desde hace ya un par de décadas y ha sabido criticarme e inspirarme, y con quien he debatido en varias ocasiones. Con el profesor Carlos Mario Ospina, por su atenta lectura del texto y su interesante y amabilísimo prólogo. Nuestra gratitud además a los jurados anónimos, quienes con su evaluación detallada contribuyeron de manera resuelta a proteger el manuscrito, justo en el momento de presentarlo para su posible publicación.

Agradecemos a todos nuestros compañeros del Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR), por hacer que todo trabajo en general, y este tipo de proyectos en particular, resulte tan gratificante: a las profesoras Liliana María Gutiérrez Vargas, Angélica María López Velásquez y María Edith Morales Mosquera, y a los profesores Sergio René Oquendo Puerta[†], Henry Antonio Arenas Cardona y José Miguel Preciado Salamanca.

Desde un punto de vista más afectivo y existencial, algunas personas merecen unas líneas aparte. Mi colega y socio, el profesor Carlos Mario Henao, también del Grupo de Investigación COMPHOR, por su paciencia escuchándonos y leyéndonos a mí y al profesor Hernán Bustamante; gracias a su aguda crítica a nuestra versión original de la noción de *retórica* esta resultó esclarecedora.

Además, le expreso también mi gratitud por ofrecerme su hombro tanto en lo profesional, como en lo personal.

Abrazo desde luego a mis hermanos Mario y Hernán, quienes han estado siempre atentos y dispuestos a animarme con todo lo que emprendo. A mi maestro Sigifredo Gómez Vargas: aunque hoy en día no habita ya el planeta material, tengo su fotografía en mi despacho y la sonrisa en su rostro siempre me acompaña. Siento que también me guía, como lo supo hacer desde mi infancia y como lo hará eternamente. A mi muy querida amiga, bibliotecóloga de cabecera y editora profesional Ladis Frías, por esa magnífica combinatoria académico-afectiva al impulsarme con su bella energía en esta y en todas las travesuras editoriales que se me ocurren.

Desde luego, Ángela María, mi esposa, operó como la acostumbrada cómplice que es: desde antes del comienzo y hasta después del final. Su acompañamiento fue como el alfa y el omega de este proyecto académico, laboral y existencial. Cómo no terminar entonces diciéndole aquí: muchas gracias Mi Sol, por estar todo el tiempo cerca, incluso, escuchando a Brahms...

¡Y “déjame bailar contigo la alegría linda del último vals!”

Héctor L. Bermúdez

Más allá del ejercicio de ensayar a disponer de manera organizada y coherente unas ideas en un texto –cuestión que es ya, de por sí, una tarea quiijotesca–, lo escrito en este libro está impregnado de circunstancias de vida e instituciones y personas que aportaron, de manera directa o indirecta, a su elaboración. Quiero, en consecuencia, aprovechar las siguientes líneas para expresar mi sentimiento de gratitud a quienes participaron de esta hermosa aventura académica.

En primera instancia, quiero agradecer al profesor Héctor L. Bermúdez, por haber aceptado acompañarme como asesor de mi tesis para optar al título de Magíster en Ciencias de la Administración en la Universidad EAFIT. Un día de noviembre del año 2014 tuve uno de esos encuentros afortunados. Andaba yo divagando entre distintos problemas vinculados a distintas corrientes

teóricas y campos del saber. Tal dispersión me había conducido a una encrucijada de la cual difícilmente hubiera podido salir. En aquel encuentro casual, conversando con amigos en común, el profesor Bermúdez se ofreció amablemente a leer mi manuscrito, en el que había consignado unas ideas iniciales sobre mi propuesta de investigación. Grata sorpresa tuve cuando recibí su mensaje en el que me manifestaba su interés en constituirse formalmente en mi asesor. Desde entonces, me complacía leer sus extensos mensajes –unas cartas, en verdad– con ideas bastante esclarecedoras, con orientaciones precisas sobre las decisiones teóricas y metodológicas y las rutas a seguir. Me sorprendió su escritura, de un estilo elegante, siempre eligiendo las palabras más adecuadas para comunicarme sus impresiones sobre mis avances. Desde entonces comprendí que tenía a mi lado a un verdadero maestro; su dirección fue para mí un bálsamo de estrellas y una escuela de aprendizaje. Infinitas gracias, maestro, por caminar conmigo en esta búsqueda de comprensiones sobre las retóricas *manageriales* y por permitirme luego seguir discutiéndolas con usted en el desarrollo del proyecto de investigación que dio origen a este libro.

Quiero agradecer también a mi amada Universidad de Antioquia, “Alma Mater de la raza, invicta en su fecundidad”, por permitirme habitarla desde mi pregrado y todavía en estos tiempos, primero como estudiante y luego como profesor. Me siento honrado de ser su hijo y en todos mis actos intentaré dejar muy en alto su nombre.

A Carlos Mario Ospina, mi amigo del alma, cómplice de tertulia y cofradía, ferviente admirador de Kafka, Pessoa y Dostoievski, entre muchos otros que, como él, han tenido el don de la percepción profunda. Leerle es maravillarse por la claridad, lucidez y pulcritud de sus ideas, por la intensa sensibilidad que despliega en sus poemas; escucharle es un deleite para el pensamiento; contar con su amistad es un bello regalo de la vida. Gracias, compañero, por tanto y especialmente por escribir el prólogo de este libro.

A las personas entrevistadas, por compartirnos tan amablemente sus testimonios sobre sus experiencias singulares. Gracias por estos encuentros tan gratos y por las amenas conversaciones. Sus contribuciones fueron fundamentales para este libro.

A mis hijos Camilo y Nicolás, razones de mi existir, cuyas sonrisas y abrazos revitalizan mi vivir. Son ustedes una tremenda fuerza inspiradora para afrontar con ímpetu los avatares y retos cotidianos; gracias por su presencia, esta le da a mi ser constantes alegrías. Los llevo siempre en mi corazón y en mi pensamiento. A mi padre Hernán (*in memoriam*) y a mi madre María Amparo, ejemplos de coraje y de quienes heredé los más nobles principios. A mis hermanos Alba Luz, Gladis Elena, Luis Fernando y Martha Cecilia; a mis nietos Elton, Vincent y Clara; a mi familia, preciado tesoro: me siento feliz de compartir este logro con ustedes.

A Naty, mi esposa, mi cómplice, mi princesa de los tiempos, la mujer que posee la sonrisa más hermosa del universo y sus alrededores, que me ha enseñado el más bello sentido de la solidaridad y a quien un día decidí nombrar mi compañera. Sigamos jugando al verso libre: “En mi hoy, en mi ayer, en mi mañana / aquí, desde mi ventana / rindo honor a tu belleza / mujer, cual delicadeza / me conmueve el corazón / bellísima sensación / inspirada en ti, Princesa... yo te nombro compañera / para caminar contigo / eres canto en primavera / dándome siempre tu abrigo”.

Hernán Carlos Bustamante

Sobre los autores

HERNÁN CARLOS BUSTAMANTE GARCÍA

MSc en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT, Colombia. Contador Público. Investigador en el campo del control económico e interés público y de la sociología de las organizaciones. Profesor y miembro del Grupo de Investigaciones y Consultorías Contables (GICCO) en la Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Ciencias Contables de la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Profesor de la Maestría en Gestión Humana de la Universidad de Antioquia. Correo electrónico: carlos.bustamante@udea.edu.co

HÉCTOR L. BERMÚDEZ RESTREPO

PhD en Sociología de la *Université du Québec à Montréal* (UQAM), Canadá. MSc en Ciencias de la Administración. Sociólogo y Psicoanalista. Investigador en el campo de la Gestión de Personal y la Sociología de las organizaciones. Profesor y Coordinador del Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR) en la Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Correo electrónico: hectorl.bermudez@udea.edu.co

Prólogo

Carlos Mario Ospina Zapata¹

Expreso mi agradecimiento a los profesores Hernán Carlos Bustamante García y Héctor L. Bermúdez Restrepo por confiar en que puedo sugerir algunas ideas para convocar la lectura del libro que tienen en sus manos. También y más importante, agradezco el sentido de su cuidada amistad. Concibo este prólogo para un doble propósito: una conversación intelectual y cariñosa sobre algunas ideas gatilladas por la lectura del texto, y la sincera invitación a que hagan lo mismo sus lectores, un diálogo activo. Desde este ángulo evitaré al máximo repetir asuntos que saboreará el lector durante la lectura del libro. Me daré licencia con uno que otro *spoiler*, por ello presento una afectuosa y primera excusa.

Felicito el trabajo desarrollado por los autores, pues presupone el gesto de insistir en la crítica para comprender y explorar opciones respecto de la ortodoxia en el pensamiento y la literatura propia de las “ciencias” de la gestión. Me sumo a esta forma de mirar en la que el presente se cierne desalentadoramente como una suma de deterioros humanos, sociales y ecológicos. No es una mirada trágica, más bien nos mueve una suerte de realismo vital y la convicción de

1. *Profesor del Departamento de Ciencias Contables, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia.*

construir una experiencia que haga sentido para operar procesos de transformación social. Para ello “develar” es una apuesta señera.

Parece que la retórica es una praxis importante para construir lazos sociales. Todos nos exponemos mediante la palabra para agenciar el interés propio, incluido el que este sea comunitario o solidario. Necesitamos convencer o sentirnos convencidos de algo para operar una praxis con algunas cotas de tranquilidad. De modo que la retórica se insinúa como expresión necesaria de la comunicación y la persuasión.

Con el advenimiento de la modernidad y la centralidad del pensamiento cartesiano se fue erosionando esta dimensión de la retórica dada la instauración de una lógica del cálculo, de la certeza, la verificabilidad, la objetividad, entre otras. Dicho de otro modo, la hegemonía del canon de las ciencias duras de cuño fiscalista oponía resistencia a la palabra hablada y a la palabra escrita que no fueran el silogismo de la lógica o la formalización matemática. La idea de evidencia y las operaciones demostrativas no requieren actos de convencimiento, ni deliberación, ni procesos argumentales. Lo calculado es incuestionable de facto y la razón cartesiana la forma válida de acceso a la verdad. La razón sería entonces solo la razón cartesiana. La pregunta por “quién tiene la razón” pierde sentido.² Vale aclarar que esto no es óbice para la existencia de filosofías, tratados y epistemes. Pero la vida cotidiana es la que se va haciendo más árida.

Justamente este extravío (que, ojo, no es solo propio de la modernidad, puesto que grandes filósofos griegos alertaban de una retórica en sentido negativo en tanto sofisma) nos muestra la importancia de la retórica para oponerse al pensamiento único propio del modelo empírico-analítico forjado por el positivismo lógico. Allí donde no todo se traduce a experimentos, mediciones, formalizaciones y cálculos es necesaria la retórica, para dirimir el conflicto y construir consensos sobre lo verosímil y lo probable.³ Según la definición que propone Antonio López Eire, “la retórica no trata sobre lo verdadero o lo falso, es más bien la argumentación propia de la democracia y del derecho con lo que

2. Chaim Perelman y Lucie Olbrechts-Tyteca, *Tratado de la argumentación. La nueva retórica* (Madrid: Gredos, 1989).

3. Perelman y Olbrechts-Tyteca, *Tratado de la argumentación*.

se aparta de las vías de hecho, de la intimidación y de la violencia como formas de resolución de los conflictos”.⁴ En este orden de ideas, podemos hablar de un sentido positivo de la retórica como vehículo de un conjunto de símbolos, creencias y representaciones que permiten forjar la identidad de una colectividad. Un espacio para la argumentación que evade la coacción. Pero por otro lado está la retórica en sentido negativo como espacio para mantener el *statu quo* (Ricoeur y Habermas),⁵ utilizando sofismas e instrumentalizando la potencia de la comunicación para la dominación y el enmascaramiento de intereses particulares.

Esta retórica en sentido negativo elimina la dialéctica natural de los procesos argumentativos en tanto borradora de un interlocutor válido. En el marco del capitalismo como modelo económico que requiere eliminar el pensamiento crítico, que menosprecia las ciencias humanas y sociales de corte comprensivo y transformador, que soslaya las preguntas centrales del qué y por qué de la praxis, y que prefiere sujetos de cabeza chata incapaces de simbolismos complejos, se cuece y cultiva con fertilidad la retórica del sofisma y la alienación. En ausencia de un “otro” imposibilitado para una experiencia comunicativa fenomenológica gana terreno el eslogan simple, la frase superflua y el discurso trivial.

Es en el marco de esta retórica en sentido negativo que los profesores Bustamante y Bermúdez encuadran el fenómeno que se vive en las organizaciones empresariales, y que podemos reconocer como retórica *managerial* entendida, tal como anotan los autores, como la “estrategia discursiva que, como juego de lenguaje, se aplica en el ámbito de la dirección de la empresa de negocios con el ánimo de incidir en la subjetividad del trabajador para alinear sus objetivos y aspiraciones personales –y, por ende, sus actitudes y comportamientos–, con los fines rentistas de la empresa, procurando un ser humano más productivo”.

La literatura ha mostrado que las estrategias empresariales han evolucionado, para maximizar el beneficio y concentrar la riqueza, luego de que las antiguas fábricas europeas decimonónicas perdieran el acceso a la plusvalía

4. Juan Carlos Ramírez, *Retórica en la sociedad de las organizaciones* (Medellín: Editorial Universidad de Antioquia), xvi.

5. Ramírez, *Retórica en la sociedad*.

absoluta por la vía de la propia exigencia de los trabajadores a derechos que dignificaran el trabajo. Ante la presencia de jornadas máximas de trabajo, salarios mínimos, abolición del trabajo esclavo, problemas de salubridad e higiene industrial, entre otras, los empresarios, empresas y disciplinas para empresas y empresarios han instaurado mecanismos para allanar la mayor cuota de renta posible. La división técnica del trabajo, pasando por las formas del panóptico y disciplinamiento del cuerpo y del trabajo, las estandarizaciones de tiempos y movimientos, y todo el corolario de la “administración científica” con la ayuda de la contabilidad de gestión y presupuestos, la terciarización y la expansión de monopolios y oligopolios, han servido para avanzar en la consolidación de esta apuesta pragmática y utilitarista.

Sin embargo, dado que siguen existiendo algunos mecanismos de evasión por parte de los trabajadores, ya sea por su “holgazanería”, por su tendencia a la insubordinación, por la gestación de grupos informales, por el contracontrol de los procesos de estandarización y por su “condición de humanos” (tono irónico), ha sido necesario idear y poner en marcha estrategias que se inoculen de una forma efectiva en el comportamiento del trabajador. Por ello el énfasis en las dimensiones psicológicas toma tanta relevancia y se convierte en el nuevo fortín de las ciencias del comportamiento, de la gestión humana y de la psicopolítica. Este proceso, que coincide con la expansión de una desazón con las promesas de la modernidad y con procesos contraculturales, será muy bien leído por el capitalismo y sus agentes más prominentes. Dado que el individuo pretende evadirse de la masa, se le hace creer que es dueño y responsable de su propio destino y que la organización empresarial es el mejor nicho para que “plenipotencie” sus virtudes y logre el éxito al tener una vida modélica. Incluso para que su otra vida –la que no pertenece al mundo del trabajo– valga la pena debe compartir los valores de la organización empresarial. Algo así como una *managerización* de la totalidad de la vida. En este libro encontrará el lector explicaciones, testimonios e interpretaciones que dan cuenta de algunos mecanismos operados para esta extrapolación del *ethos* empresarial.

Así las cosas, en el marco de este proceso de dominación de la psique del trabajador, a través de la retórica *managerial*, los autores centran la atención

en dos de las herramientas más utilizadas en el mundo corporativo y empresarial, a saber, la gestión del recurso (talento) humano y el *coaching*. Estas herramientas utilizan un conjunto de códigos, sentencias, máximas y discursos que “parecen” poner en el centro los intereses del trabajador, pero que realmente enmascaran la agencia del empresario rentista y del capitalismo tardío. Será muy interesante que el lector asista a la decantación de estas formas comunicativas y de los mecanismos mediante los cuales son plantados en la cabeza de los hoy llamados “colaboradores” de la organización, a tal punto que son ellos mismos los que reclaman esta batería de “pseudoconceptos” para asir un tiempo de trabajo y una vida feliz. Por supuesto, una felicidad que se condice con el incremento en la productividad y con la sensación de fracaso personal cuando no se cumplen las metas asumidas como propias. No es para nada extraño que en la época en la que más se interviene la psique de las personas para que sean sujetos del rendimiento sea en la que se exacerbaban las patologías psicológicas, es decir, en la cual se crean sujetos psicóticos.

En ausencia de un interlocutor con capacidad argumental, la retórica *managerial* fluye con facilidad sin necesidad de recurrir a una comunicación comprensiva de la diferencia, historicista y contextual. Por ejemplo, en el caso de la gestión humana, no se devela que su tentativa, más que buscar eliminar la degradación en el trabajo, se sitúe en eliminar la resistencia del trabajador a dicha degradación.⁶ En eso consiste la retórica en este caso, en enmascarar lo degradante.

Esta perspectiva reduccionista de la comunicación se desentiende de las discusiones éticas y de la verosimilitud de los entramados discursivos que se estiman en las organizaciones empresariales. Los autores de este libro nos muestran cómo esta retórica se instaura en el lugar de la persuasión (blanda si se me permite), sustituyendo la instrucción y la comprensión. A través de un rico trabajo de campo mediante entrevistas a actores privilegiados que promueven y padecen las retóricas *manageriales*, el lector podrá ver de primera mano cómo en los testimonios se pone de relieve la trama de sentido y la capacidad de ciertos

6. Ramírez, *Retórica en la sociedad*.

discursos corporativos para modelar el comportamiento y la propia autopercepción del trabajo y la vida misma. Estos juegos de lenguaje utilizan palabras pomposas, las cuales, en algunos casos, son traídas de sendas tradiciones filosóficas y sociológicas, sacadas de su contexto de origen, manoseadas y puestas en circulación con sentidos pobres y contradictorios. No las diremos, para que quien las lea sienta ese pequeño estupor que produce el uso indiscriminado del lenguaje para los fines de la retórica *managerial*. Será todo un banquete.

Como podemos más o menos inferir, a través de esta retórica se alinean los fines de la organización con los objetivos de la persona y sus más virtuosas aspiraciones. El fin último del beneficio económico no se pone en cuestión, ni tampoco los métodos utilizados por la empresa para lograr su teleología. Esto no quiere decir que no haya empresas y empresarios sensatos; sin embargo, este libro habla de lo que termina siendo pan de cada día.

Me atrevo a sugerir no un mapa de lectura del libro, sino la posibilidad de abordarlo desde diversos lugares (su orden) e incluso de leer los testimonios de corrido (plenamente identificables de manera visual por los bellos nombres personificados), para luego contrastar la interpretación propia con la interpretación aguda y situada que nos proponen los profesores Bustamante y Bermúdez. Quizá sea algo similar a lo propuesto por Julio Cortázar cuando se refiere al lector activo. Por cierto, múltiples referencias literarias harán más placentera la travesía por el libro, cosa que lamentablemente no pasa en este prólogo. Consigno mi segunda excusa.

Quiero cerrar con una idea que se suma a las ventanas abiertas que nos dejan los autores de esta obra en su último capítulo. Quizá sea pertinente hablar de una retórica organizacional o de la retórica positiva que recupere el sentido de la deliberación, del mejor argumento, de la sensatez y la verosimilitud. Empresas debe haber y trabajadores también, pero lo que cobra existencia y obra en la condición humana debe ser siempre la salvaguarda de eso que fortalece lo que somos y cuida nuestra fragilidad. La comunicación hace parte del mundo de la empresa. Lo que no podemos tolerar es el lenguaje que afea la casa del ser. Quedan invitados a esta bella conversación.

Prefacio: ¿barbarismo o barbarie?

Un barbarismo es una incorrección lingüística que consiste en emplear vocablos impropios o extranjerismos no incorporados totalmente al idioma. Sabemos bien que deben evitarse, sobre todo si existen algunos posibles sinónimos con los que podríamos reemplazarlos efectivamente; sin embargo, nos resulta inevitable usarlos en el contexto de nuestro estudio, como explicaremos más adelante. Asimismo, habría que entenderlos más como tecnicismos inherentes al lenguaje de la crítica específica que proponemos nosotros a la epistemología privilegiada por la disciplina de la administración de empresas. Incluso, creemos que no es exagerado señalarlos como neologismos, pues, a nuestro juicio, los vocablos que aquí utilizamos no son términos para hacer referencia a modas pasajeras que serán olvidadas, sino para enfrentar con firmeza y convicción la lógica de dominación que subyace al lenguaje de esta mencionada epistemología privilegiada por la teoría y la práctica de la administración.

Pero ¿cuál es pues la epistemología privilegiada por la administración de empresas? Sus inicios están localizados en un momento histórico particular de la industrialización del capitalismo a finales del siglo XIX, es heredera de los intereses de los ingenieros que la fundaron como campo universitario, y está cimentada sobre las sólidas bases teóricas y metodológicas del positivismo decimonónico. A diferencia del primero de los libros sagrados de la tradición judeocristiana, este Génesis sí cuenta con autor reconocido, todos sabemos que se trata de Frederick W. Taylor y sus *Principles of Scientific Management* cuyo

original fue publicado en 1911. De hecho, textos anteriores de Taylor influenciaron al otro fundador de la administración en cuanto disciplina académica, Henri Fayol. Este último, en su obra seminal *Administration industrielle et générale* que vio la luz en 1916, hace varias referencias al *Shop Management* publicado por Taylor en 1903.

Taylor explica de manera clara el interés de su libro desde su introducción. Según él, su texto fue escrito “para *convencer* al lector” acerca de que el remedio para la ineficiencia es la aplicación sistemática del *management*. Subrayamos una idea anterior para mostrar que la teoría sobre el *management* científico de Taylor es en realidad una doctrina que emergió con el fin de fundamentar académicamente una forma específica de manejar, de manera eficiente, las corporaciones privadas de aquel momento. Y, como lo veremos luego, eso de *convencer* es clave en el *management*.

En general, los desarrollos teóricos de este *management* estuvieron siempre determinados por tales intereses. Con el correr de los tiempos, dichas explicaciones académicas, emergidas de un campo particular como lo es el de esta manera específica de concebir la administración de empresas, se convirtieron en un conjunto de representaciones que fueron paulatinamente colonizando otras esferas de las vidas social y política, hasta naturalizarse sin resistencia en la mayoría de los aspectos inherentes al universo de lo cotidiano. Incluso, algunas de estas premisas se hicieron políticas de Estado en nuestras democracias contemporáneas. Debemos sin embargo advertir que la administración de lo público estuvo a salvo por algún tiempo, no fue esta la que colonizó otras esferas. Igualmente estuvieron a salvo la administración del hogar y la administración de la educación. Y, hay que insistir, ni siquiera fue la administración de empresas, en general, aquella que invadió otros campos de la vida social. Con toda claridad hay que decirlo: la intrusión estuvo a cargo del “management a la americana” y su corolario el “management de la excelencia”,¹ mas no de la administración a secas, por eso decimos “managerial” y no “administrativo”.

1. Para el “Management a la americana”, véase: Omar Aktouf, *Halte au gâchis. En finir avec l'économie-management à l'américaine* (Montréal: Liber, 2008). Y para el “Management de la excelencia”: Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac, *El coste de la excelencia* (Buenos Aires: Paidós, 1993).

Hoy es común que se hable de “proyecto de vida”; de “gerenciar” la educación de los hijos; de “mercar estratégicamente” nuestros víveres; de la “calidad total” de nuestras relaciones; de “planear, organizar, dirigir y controlar” muchas variables de la vida cotidiana. En pocas palabras, este *management* consiguió convencer a mucha gente –parlamentarios y jefes de Estado incluidos– de que es una buena idea actuar bajo sus premisas en otras esferas diferentes a las del universo de las empresas y los negocios.

Pero, aunque *management* es el anglicismo con el cual se ha nombrado a la administración como campo académico desde hace poco más de un siglo, el término es muy anterior. Según el *Diccionario etimológico* de Douglas R. Harper,² este vocablo fue registrado por primera vez en 1590 y en el *North American Dictionary* de Merriam-Webster’s³ apareció en 1598. Es el lexicógrafo escocés James H. Murray quien, en los albores del siglo xx, explica que las formas *managing, to manage, managed, manager, manageable* y *management* se registraron en la segunda mitad del siglo xvi, fundamentalmente para referirse al manejo, público o privado, de los asuntos relacionados con el cuidado y la asistencia.⁴ En este mismo sentido, Thibault le Texier recuerda que desde mediados del siglo xviii algunos agricultores ingleses y estadounidenses comenzaron a utilizar abundantemente la noción de *management* para describir la implementación de las diversas actividades de la agricultura. Tales descripciones figuraban en catálogos prácticos de consejos para el cuidado del ganado, los caballos, el suelo, la cocción de alimentos, los productos lácteos, los equipos y edificios de la granja. También el término *management* se usó ampliamente antes del siglo xx para referirse al cuidado de la madre y su bebé.

Así, y como señalábamos en 2020,⁵ nosotros utilizamos aquí la categoría retóricas *manageriales* para denominar ciertas dinámicas discursivas inherentes

2. *Online Etymology Dictionary*, s.v. “Management”, acceso 16 de junio de 2023, <https://www.etymonline.com/search?q=management>

3. *North American Dictionary*, 11th ed., s.v. “Management”.

4. James H. Murray, *A New English Dictionary on Historical Principles* (Oxford: Clarendon Press, 1908).

5. Véase: Héctor L. Bermúdez, “La literatura de autoayuda y las retóricas manageriales: ¿Entre la alienación y la implosión?”, en *Pensamiento administrativo contemporáneo: una perspectiva crítica*, eds. Carlos Iván Aguilera y Adriana Valencia (Cali: Universidad del Valle, 2020), 51-84.

a la lógica del *management* contemporáneo. En este sentido, las retóricas “gerenciales”, “directivas” o “administrativas”, aunque resultarían mucho más acertadas para un correcto español, no dan cuenta de lo que aquí se quiere definir con tal categoría. Esto porque las retóricas *manageriales* son mucho más que el simple argot administrativo. Ciertamente, en dichas retóricas habría que incluir los conceptos técnicos y la terminología inherente al universo propio de la administración de empresas. Sin embargo, es necesario, igualmente, incluir el ya mencionado conjunto de representaciones que acompaña al *management* contemporáneo, es decir, su ética peculiar y su “filosofía”.

Como se verá en el libro, una retórica es una manera de expresarse con suficiente eficacia para deleitar o persuadir al otro y conseguir así que este obre según lo que su interlocutor requiere. Esta es la manera privilegiada que ha utilizado el *management* desde sus orígenes como campo académico para la divulgación de sus premisas y la inculcación de sus ideas, principalmente, en los escenarios universitarios y ejecutivos (desde las revistas especializadas que se insiste en llamar *journals*, pasando por las aulas de las escuelas de administración y en los consejos de dirección de las empresas). Pero hay que decirlo con firmeza: detrás de tales retóricas subyace una barbarie. Para referirnos a esta, los autores del libro no somos del todo originales. Eugène Enriquez⁶ sostiene que en las organizaciones existen unas relaciones de poder violentas que no son necesariamente explícitas. El autor las llama “la violencia sutil de la empresa” y explica que no por sutiles dejan de ser violentas. François Rastier,⁷ por su parte, propone un ambicioso plan educativo para combatir la violencia de la ideología *managerial*. Según ellos, hay una barbarie allí. Lo mismo piensa Jean-Pierre Le Goff, quien la nombra como la “barbarie dulce” o “barbarie edulcorada”.⁸ En la misma dirección que Enriquez, Rastier y Le Goff –aunque la lista de autores que tratan el tema es mucho más extensa–, nosotros consideramos que subyace una barbarie tras el *management*, la cual permanece oculta muy efectivamente detrás de sus retóricas.

6. Eugène Enriquez, “Violence du pouvoir”, *Sud/Nord*, no. 20 (2005): 59-69.

7. François Rastier, *Apprendre pour transmettre* (Paris: Presses Universitaires de France, 2013).

8. Jean-Pierre Le Goff, *La barbarie douce* (Paris: La Découverte, 1999).

El *coaching* es un ejemplo clarísimo de este asunto. Y aunque el término también es un barbarismo, estarán de acuerdo los lectores en que una cosa es nombrarlo como *coaching* y otra como “entrenamiento para el desarrollo profesional y personal”. Si le decimos a alguien “voy para una terapia exprés” o “voy para un curso de crecimiento y desarrollo”, sin duda algo entenderá. Pero si le decimos “voy para un seminario de *coaching*” creará haberlo entendido todo.

En resumen, tanto *management* como *coaching*, y más aún *manageriales*, resultan ser palabrejas incómodas para expresarse en un correcto español. Sin embargo, en este contexto específico de la crítica a un tipo particular de administración “a la americana”, que, como ya dijimos, colonizó muchas otras esferas de la vida, los académicos hispanoparlantes de este campo de estudios críticos se refieren comúnmente a estos asuntos usando estos términos, cuestión que nosotros también, con algo de pudor, haremos aquí.

Para terminar esta advertencia gramatical del presente prefacio, diremos que nosotros no permitimos ser evangelizados por el sistema de Taylor. No nos convencieron, a pesar de los esfuerzos que ha desplegado el *management* en su trabajo de adoctrinamiento ecuménico. Al contrario, investigamos en procura de desentrañar la lógica de dominación que subyace tras este sistema y, como verán en el libro, decidimos denunciarla. En síntesis, teníamos que elegir entre barbarismo o barbarie, y no lo dudamos: elegimos al primero para denunciar a la segunda.

Presentación

Los albores de una investigación sobre el discurso del *management*

Las primeras ideas de este libro se presentaron en el reporte formal de la investigación titulada “Retóricas *manageriales* y lógicas de dominación en la dirección de la empresa de negocios”. Esta se formuló para que el entonces candidato Hernán Carlos Bustamante García optara al título de Magíster en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT (Medellín, Colombia), investigación que tuve el honor de dirigir. Desde entonces, yo sabía que Hernán y yo estábamos obligados a hacer públicas tales ideas. Es decir, había que compartirlas, divulgarlas y someterlas a la crítica para continuar desarrollándolas. Pero sería más preciso decir que lo que yo siempre quise fue apoyarle para que *sus* interesantes ideas no se quedaran en los anaqueles poco visitados de la sección de tesis y memorias de grado de las bibliotecas universitarias.

Tales ideas fueron maduradas durante muchas y productivas conversaciones no solo entre Hernán y yo, sino también en el escenario concreto del grupo de estudio sobre la dirección del comportamiento humano en la organización del Grupo de Investigación COMPHOR del Departamento de Ciencias Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia. Es necesario señalar que aunque el profesor Hernán Bustamante es miembro del Grupo de Investigaciones y Consultorías Contables (GICCO) se sumó a la iniciativa de algunos miembros del mencionado grupo COMPHOR, quienes

fundamos, hace ya un par de años, un seminario bimensual con la excusa de encontrarnos para pensar cómo convertir en problemas de investigación las múltiples conjeturas de nuestros estudiantes del programa de pregrado en Administración y de la Maestría en Gestión Humana, pero también las ideas de aquellas personas cuyos intereses incluyen formarse en estudios doctorales. Desde luego, en tal seminario impulsamos también a los profesores interesados en formular sus investigaciones formales, es decir, aquellas que podrían ser articuladas con la estrategia de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) a través del Centro de Investigaciones y Consultoría de la FCE.

Así, después de mucho debatir, y sobre todo de desarrollar y fortalecer las mencionadas ideas, se halló la ocasión de articularlas a la formulación del proyecto de investigación titulado “Fundamentación epistemológica de la gestión humana”¹ Ese contexto resultó ideal para trabajarlas disponiendo de tiempo (formalmente autorizado) y recursos, con dedicación y método. Como su título indica, el propósito trazado desde el proyecto de esta investigación fue comenzar la necesaria fundamentación epistemológica de lo que se conoce en el mundo hispanoparlante como gestión humana. Esto, porque la premisa de partida de tal investigación es que realmente lo que ha sucedido en América Latina, en general, y en Colombia, en particular, durante las épocas del cambio de milenio ha sido una simple permuta del nombre de las prácticas de la dirección de personal. Es decir, la denominación tradicional de Administración de Recursos Humanos (ARH), luego de sufrir la más severa de las críticas por parte de las ciencias sociales –pues concibe al ser humano como un *recurso* y no como un *fin en sí mismo*–, cambió y pasó a conocerse como gestión humana. Sin embargo, el cambio no significó en absoluto una metamorfosis epistemológica. La investigación viene mostrando que el cambio del apelativo de las prácticas de la gestión de personal hipotecó su material epistemológico al de la ARH y, como se sabe, esta última se ha construido con la epistemología del *management* que la engloba.

1. Patrocinado por el Fondo de apoyo al primer proyecto de profesores de la Universidad de Antioquia, código 2021-41370.

La gestión de personal ha sido blanco de ataques certeros que desnudaron que esta se construyó con un material de ideas que es propio de la racionalidad instrumental. Lo que nos interesa aquí al profesor Hernán y a mí es que esto se manifiesta claramente en el conjunto de retóricas propias del *management*. Entre estas, pueden destacarse, por ejemplo, las inherentes a la “cultura organizacional”, a la “felicidad en el trabajo”, a la “responsabilidad social empresarial”, al *great place to work*, al *engagement*, al *mindfulness*, al *coaching* y a un largo etcétera. Todas estas retóricas tienden a encubrir la intencionalidad subyacente en las relaciones de poder que se tejen en torno a los fines rentistas de la empresa de negocios y terminan reproduciendo la lógica de dominación inherente al *management*.

En este sentido, confieso que la ingenuidad de los ejecutivos de la gestión de personal me resulta a menudo insoportable. Se supone que deberían ser expertos en lo humano, conocedores de las dinámicas psicológicas, sociológicas y antropológicas del trabajo en contextos organizacionales. Pero no. Definitiva y concluyentemente no lo son. La mayoría se limita a poner toda su inteligencia, talento, energía y capacidades en imaginar cómo utilizar el recurso humano para ponerlo al servicio del negocio. No solamente se atragantan con los señuelos del discurso *managerial*, sino que son felices reproduciendo sus retóricas, ejercitándose en estas para aprender cada vez más, entre ellos mismos, cómo persuadir a sus subalternos. Pero hay que comprenderles, su rol de directivos les exige precisamente eso.

Lo que considero mucho más inquietante es que los académicos de la gestión de personal, al igual que los ejecutivos, no se percaten de que se trata de retóricas. A la manera de avezados políticos demagogos o de ciertos líderes religiosos, los expertos en gestión humana –magísteres y doctores– se alzan en sus púlpitos universitarios (revistas especializadas y manuales escolares incluidos) y pregonan que el ser humano no es un recurso, sino el más valioso activo de la empresa; que las personas no son medios ni instrumentos, sino capital humano. Repitámoslo: no es un *recurso*, sino un *activo*; no son *cosas*, sino *capital*. ¿No saben ellos que todo activo es un recurso y que el capital es una cosa? O no son serios o no se percatan de su discurso esquizofrénico.

Prefiero pensar que sí son serios, por eso quiero acompañar al profesor Hernán a que hagamos juntos la denuncia que está contenida en el libro. Estas retóricas son de una potencia tal que hacen alucinar a los expertos en gestión de personal, trátese de ejecutivos o académicos. El vigor de dichas retóricas es tan grande que les impide actuar y pensar con la sensibilidad que se espera de los especialistas en la dirección del trabajo humano. Es hora de denunciarlas. Además, al hacerlo, como se verá enseguida, se está en el núcleo de la lógica de dominación constitutiva del *management*, sin alienarse, sin distraerse.

Un antídoto para la discusión sobre el sexo de los ángeles

En el primer tomo de su *Historia del Imperio bizantino*, Alexander Vasiliev cuenta que Napoleón I, en la época de los Cien Días (junio de 1815), se dirigía a las Cámaras con las siguientes palabras: “Ayudadme a salvar la patria. No imitemos el ejemplo del Bajo Imperio, que, presionado de todos lados por los bárbaros, se hizo el hazmerreír de la posteridad ocupándose de discusiones abstractas en el momento en que el ariete destrozaba las puertas de la ciudad”.²

El “Bajo Imperio” al que se refiere Napoleón I es, desde luego, el Imperio bizantino. Y no solo él lo nombra de manera despectiva, en esto incurren personajes tan célebres como Montesquieu o el propio Hegel. En la historia occidental este prejuicio ha hecho carrera. De manera prosaica y profundamente injusta, las discusiones bizantinas se asocian con el hecho de alegar con persistencia distrayéndose –trágicamente– de lo fundamental. Yendo a un terreno más mítico, un ejemplo de discusión bizantina, del cual se ha abusado hasta el cansancio, tiene que ver con el sexo de los ángeles. Ciertamente no me detendré en esta discusión, simplemente, por ser pintoresca, la utilizaré como metáfora introductoria. Mejor dicho, animando al lector a evitar los numerosos señuelos del campo de la administración.

Veamos. Aunque yo me formé en las ciencias sociales y en las del comportamiento humano, siempre he trabajado en las escuelas de negocios. Ojalá

2. Alexander Vasiliev, *De Constantino a las cruzadas (324-1081)*, tomo 1 de *Historia del Imperio Bizantino* (N. p.: Rafowich, 2018), 16.

no resulte necio indicar que se trata de las facultades que giran en torno al programa de Administración de Empresas, pero necesito arriesgarme a decirlo porque en la manera como se nombra este tipo de programas subyace una de las preguntas fundamentales que inspira la presentación de este libro que ahora publicamos el profesor Hernán y yo. Como se sabe, en algunas universidades se les denomina Administración a secas, pero en la mayoría tiene nombre y apellido: Administración de Empresas o Administración de Negocios.

Lo que he podido constatar –y esta crítica me ha provocado acaloradísimos y variados reclamos de otros profesores– es que no solo en Colombia, sino en América Latina en general muchos de los interesados en el tema se han concentrado en el “apellido” y, en ocasiones, la propia noción de *administración*, como objeto de estudio, pasa a un lugar secundario con respecto a la categoría organizaciones. Es ahí donde encuentro una distracción fundamental, la cual nombré como trágica un par de párrafos atrás. Una primera explicación salta a la vista. Algunos académicos interesados por lo humano han conseguido, luego de un trabajo constante de unas cuatro décadas, que en la enseñanza de la administración se actúe con la prudencia que exige la ética cuando se trata del trabajo con seres humanos. Al fin y al cabo, se trata del gobierno de las personas en la industria.

En Colombia y México ha sido muy fuerte la influencia del Grupo Humanismo y Gestión adscrito a la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal (HEC Montreal), dirigido por Alain Chanlat y sus colegas Renée Bédard y Omar Aktouf.³ Antes de continuar hay que aclarar dos asuntos. El primero es que el grupo ya no existe, pues sus fundadores se jubilaron y no hubo un relevo generacional en la institución en la que se originó. La segunda es que se trataba de un grupo disidente desde el punto de vista de las ideas sobre administración y organizaciones, porque en la HEC Montreal el humanismo no ha sido, ni es, la corriente dominante. Ese mencionado grupo se lanzó a la conquista de América Latina, donde les hicimos fácil su tarea. A mí a veces me da la impresión de que Les Luthiers no se equivocó con la letra de su *Cantata del Adelantado don*

3. Una reseña detallada sobre los interesantes aportes intelectuales de este grupo puede verse en: Rodrigo Muñoz, *Formar en administración. Por una nueva fundamentación filosófica* (Bogotá: Siglo del Hombre Editores, Universidad EAFIT, 2011).

Rodrigo Díaz de Carreras, pues, con su magistral ironía, hicieron evidente que en América Latina nos encanta que nos “descubran” y nos conquisten.

Pero entendámonos bien: una conquista no es necesariamente el exterminio total de una cultura por parte de otra. Justamente de eso se tratan los procesos de colonización: el invasor llega a un lugar que trata de convertir en propio. De esta manera, los conquistadores comienzan sus procesos de “aculturación”, tan bien estudiados por Nathan Wachtel o Tzvetan Todorov, solo por mencionar a dos especialistas en el tema. Las invasiones en la historia implican hibridaciones culturales. Y la colonialidad epistémica es el corolario de estas aculturaciones y esas hibridaciones.

Así, invitando a guardar todas las proporciones y retomando el tema, diré que este grupo de Montreal nos conquistó con sus ideas, muy bien documentadas, de un humanismo un poco ingenuo y descontextualizado por lo que me estoy dando cuenta, pero transmitido de manera excelente. En la base de este humanismo hay una fuerte influencia de la Escuela de Fráncfort y lo que se llamó allí el “humanismo radical” (Iván Illich, Erich Fromm). Se trata, desde luego, de aquel humanismo eurocentrista (Alain Chanlat es un hombre nacido en Francia, emigrado a América del Norte; Omar Aktouf es de origen *bereber*, argelino conquistado, emigrado al Canadá francés partiendo luego a la conquista, etc.). Pero quiero insistir en que yo celebro el ingreso de este humanismo a los programas de enseñanza de administración de empresas en América Latina y muy concretamente a Colombia. El combate decidido que emprendió Omar Aktouf, por ejemplo, al querer demostrar que el “humanismo” de la llamada Escuela de Relaciones Humanas y los planteamientos de los continuadores de Elton Mayo no son más que un conjunto de teorías para manipular el comportamiento del trabajador en busca de su obediencia ha sido para muchos de nosotros esclarecedor. Aktouf no se ha cansado de animarnos –cuasi octogenario grita aún con vigor– a buscar un pensamiento administrativo apoyado en un humanismo *real*, crítico, radical.

Estas ideas del grupo de la HEC Montreal calaron muy bien por nuestras tierras: no había ninguna tradición de programas que incluyeran en estos planes de estudio la sociología, la antropología, la historia y el psicoanálisis. En el

horizonte académico administrativo criollo aparecía solamente uno que otro náufrago solitario, como los que lanzan mensajes en botellas desde islotes deshabitados en las célebres caricaturas. Hubo, pues, un terreno fácil de allanar y las semillas de esa crítica humanista eurocentrista germinaron por estos lares. ¿Cómo no celebrar el detenerse a pensar en los problemas de los seres humanos que pueblan las empresas de negocios entendidas como comunidades, como colectivos organizacionales? Pero la metáfora de la empresa como colectivo resultó tan poderosa que nos quedamos estudiando organizaciones y descuidamos el *management*. Nótese que las redes que se han venido creando en América Latina son en estudios organizacionales (¡algunos, sin ningún pudor, se atreven a autodenominarse organizacionólogos!). No se puede negar que estos renuevan de manera interesante lo que se ha conocido como la teoría organizacional, y hacen audaces articulaciones con la antropología de la empresa y la sociología del trabajo industrial, entre otros muchos campos. Algunas de sus propuestas dicen abreviar de los *critical management studies* (CMS), pero, cuando uno se aproxima a sus publicaciones hispanas, descubre que los estudios organizacionales latinoamericanos aún están en deuda epistemológicamente hablando. Habrá que ser clementes con ellos y darles tiempo.

Mi propuesta entonces (hartamente influenciada por el eurocentrismo también) es evitar a toda costa pensar que cuando se estudian “organizaciones” se está siendo humanista y se está cuidando la ética, y cuando se estudia *management* se está al filo de ser inhumano y no ético. Tanto el profesor Hernán Bustamante como yo creemos que es justamente ensayando a desentrañar la lógica de dominación del *management* que podemos ser realmente críticos. Y ¿qué mejor manera de hacerlo que examinar el discurso con el cual se expresa la mencionada lógica?

Estudiar las organizaciones es útil, eso no se pone en duda, pero mientras esto distraiga del estudio directo de las lógicas inherentes a su dirección se puede correr el riesgo de que el ariete continúe destrozando las puertas de la ciudad.

Héctor L. Bermúdez Restrepo
Ítaca, Quindío, mayo de 2022

Introducción

En su *Ensayo sobre el entendimiento humano*, publicado en 1690, John Locke se queja de “lo poco que se cuidan y se interesan los hombres por la conservación y el adelanto de la verdad y del conocimiento, puesto que son las artes de la falacia las preferidas y las protegidas”. Según Locke, resulta evidente “hasta qué punto los hombres aman el engaño y el ser engañados, ya que la retórica, ese poderoso instrumento del error y del engaño, cuenta con sus profesores acreditados, es materia de pública enseñanza y siempre se la ha tenido en gran reputación”¹. Casi dos siglos después, otro profesor, Friedrich Nietzsche, al parecer más advertido que aquellos de los que se queja Locke, se interesó en desentrañar el asunto. En la primera parte de sus *Escritos sobre retórica* –su curso del semestre de invierno de 1872– recuerda, refiriéndose a los griegos antiguos, que las raíces de esta se hallan en un pueblo que, en su época, “todavía vive entre imágenes míticas y que no conoce aún la necesidad absoluta de la fe histórica”.

Ellos, continúa Nietzsche, “prefieren más bien ser persuadidos que instruidos”. A nuestro juicio, hoy en día les pasa igual a los responsables de la dirección de las empresas: como en el cuento de Andersen, estos reyes desnudos, en lugar de instrucción y crítica, prefieren las persuasiones adulatoras y tranquilizantes. Estas lisonjas se presentan muchas veces disfrazadas de fórmulas, listas para su aplicación inmediata, y se ignora que al preferirlas no solo no se

1. John Locke, *Ensayo sobre el entendimiento humano* (Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, 2005), 503, primera edición: 1690.

resuelven los problemas de fondo, sino que, al privilegiarlas, se podría estar *ad portas* de la tragedia. Pero resulta aún más inquietante constatar que, además, el personal subalterno e incluso la opinión pública en general también prefieren la persuasión a la instrucción. En el espíritu de nuestra época parece estar encarnada mucho más la necesidad de consumir palabras tranquilizadoras que buscar conocimientos tendientes a cambiar el estado de las cosas. Esta adicción a los calmantes es caldo de cultivo para las retóricas del *management* contemporáneo.

Según el *Diccionario de la lengua española*, retórica –a secas– es el arte de decir bien lo que hay que decir, de dar al lenguaje escrito o hablado eficacia para deleitar, persuadir o conmover. *Grosso modo*, se trata de procurar que el otro disfrute el mensaje para que lo acepte sin problematizarlo, incluso, que lo acate, convencido y gratificado.

En el campo de la dirección de la empresa de negocios actual, autores como Sophie Bernard,² Danilo Martuccelli,³ David Chopin,⁴ Danièle Linhart⁵ y Agnès Vandeveldé-Rougale,⁶ entre otros, distinguen un conjunto de retóricas *manageriales* que, actuando como juegos de lenguaje, tienden a encubrir las relaciones de poder que se tejen en torno a los fines rentistas de la empresa. Esto se constituye en un problema de estudio para los interesados en la gestión y las organizaciones, puesto que el *management* actual incorpora y agencia una lógica de dominación como ideología y discurso que hace efectiva la racionalidad económica en el ámbito de la empresa. Dirigir implica siempre dominar para conducir hacia un mismo fin, aquel de quien dirige. Pero, a pesar de la carga semántica del término, la dominación no siempre es brutal. Esta, a menudo,

2. Sophie Bernard, “La promotion interne dans la grande distribution: la fin d’un mythe?”, *Revue Française de Sociologie*, Vol. 53, no. 2 (2012): 259-91.

3. Danilo Martuccelli, “Derrière les rhétoriques manageriales”, *Vacarme*, no. 36 (Juillet 2006).

4. David Chopin, “Grammaire du discours managérial à partir d’une analyse sémantique de la littérature de gestion (1910-2010)” (Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers [CNAM], Paris, 2018).

5. Danièle Linhart, “Cuando la humanización del trabajo enferma a los trabajadores”, *Teuken Bidikay*, no. 8 (2016): 25-38.

6. Agnès Vandeveldé-Rougale, “Discours managérial, lissage de la parole et vacillement du rapport au langage: l’empêchement de l’expression subjective des émotions”, *Langage et Société*, no. 158 (2016): 35-50, <https://doi.org/10.3917/l5.158.0035>

se presenta de manera sutil y en ocasiones se invisibiliza y legitima, llegando incluso a ser deseada por los dominados.

Es común, pues, que la dominación se oculte detrás de unas retóricas. Entre aquellas que están presentes en los modelos de gestión empresarial pueden destacarse, por ejemplo, las inherentes a la “cultura organizacional”, a la “calidad total”, a la “felicidad en el trabajo”, a la “responsabilidad social empresarial”, al *great place to work*, al *engagement* y a muchas otras más. En este libro nos ocuparemos del examen de las retóricas que le asisten al *coaching* y a aquellas inherentes a lo que se nombra como gestión humana.

Aunque en los capítulos siguientes se explicarán con detenimiento las nociones de *coaching* y *gestión humana* como categorías centrales del presente estudio, es necesario un par de definiciones preliminares. Por *coaching* aquí se entiende la estrategia discursiva a través de la cual se exhorta a las personas a seguir un determinado tipo de comportamiento o actitud frente al trabajo en particular, pero también frente a otras esferas de la vida. Es una forma de entrenamiento –una terapia *expres*– que pretende conducir al actor social hacia las sendas de la calidad y la excelencia personal, empresarial y social, fines que los propios promotores del *coaching* pueden aprovechar en su favor. Particularmente interesan el llamado *coaching* ontológico y el *coaching* de vida, pues en el primero es en el que se expresa de mejor manera la retórica *managerial* que actúa como vehículo lingüístico de la ideología del *management* y en el segundo su intención de ampliarlo a todos los ámbitos de la vida.

La noción de *gestión humana* se refiere, en nuestro caso particular, no al conjunto de prácticas derivadas de la administración de personal, sino al concepto con el cual tales prácticas se nombran y a su correspondiente argot. Es decir, al conjunto de eufemismos utilizados por la ideología del *management* para referirse a la gestión del trabajo humano, procurando ocultar –casi siempre con total convicción– un término nefasto heredado de la literatura anglófona especializada en este campo: la ARH.

El propósito fundamental entonces es intentar mostrar si estas retóricas –las inherentes al *coaching* y a la gestión humana– efectivamente reproducen la lógica de dominación que le asiste al *management* como doctrina creada para

la dirección de la empresa de negocios y sus fines rentistas. Por ello nos preguntamos: ¿cuál es el sentido que le otorgan los actores vinculados al mundo de la empresa a las prácticas gerenciales basadas en el *coaching* y a las asociadas a la gestión humana? Y, en consecuencia, ¿qué contribuciones hacen la retórica del *coaching* y la de la gestión humana a la consolidación de la lógica de dominación en la empresa de negocios?

Será preciso entonces describir el contexto general en el cual se enmarcan tales retóricas y cómo parecen efectivamente contribuir a consolidar la lógica de dominación que tiende a asegurar la reproducción ampliada del capital, siendo esta última una de las máximas aspiraciones de los agentes que detentan el poder económico en el marco del capitalismo contemporáneo.

Así, en un primer capítulo, denominado “El contexto”, se presentan, además de los fundamentos teóricos que ayudan a precisar y a hacer más comprensible el problema de investigación, los elementos centrales para su localización histórica. En este sentido, se muestran algunos principios básicos del capitalismo moderno como contexto en el que opera la empresa de negocios, haciendo énfasis posteriormente en la combinación “racionalidad económica y management” que, con el uso de retóricas *manageriales*, pretenden alcanzar una mayor productividad del trabajo.

El segundo capítulo, titulado “La retórica: el arte de provocar la persuasión”, propone un acercamiento a los conceptos de *retórica* y *retórica managerial*, para describir luego a aquellas nociones con las cuales, en concreto, se buscó reconocer en una porción de la realidad social efectiva la manifestación de la lógica de dominación del *management* contemporáneo: el *coaching* y la gestión humana.

En el tercer capítulo, denominado “El *coaching*: de la trascendencia al sometimiento deseado”, se expone la primera parte de los hallazgos de la investigación relacionados con la presencia de retóricas *manageriales* en la narración de las experiencias singulares –sobre las vivencias cotidianas– de las personas entrevistadas vinculadas al mundo de la empresa de negocios. Con una pretensión hermenéutica como posibilidad de construcción de horizontes de sentido desde la conversación, se hizo un ejercicio de interpretación sobre aquello que los actores dicen y la manera como lo dicen, sobre su relación con el *coaching*.

El capítulo cuarto, titulado “La gestión humana en la práctica: un lobo con piel de oveja”, presenta la segunda parte de los hallazgos de la investigación exactamente en la misma dirección del capítulo anterior y, desde luego, con la misma metodología e igual pretensión interpretativa. Descubrimos que, desde su denominación, la *gestión humana* es un concepto que parece inocente y observamos, además, que los responsables de aplicarla en las empresas se afanan, con convicción, por cuidar el bienestar de las personas. No obstante, a pesar de estas buenas intenciones, la “gestión humana” –o lo que así se nombra– está constituida para obedecer a la lógica de dominación del *management* contemporáneo.

El libro cierra con el quinto capítulo, “Una sinfonía inconclusa”, el cual anima a continuar la investigación. Mejor dicho, aunque consideramos que efectivamente se hace una contribución a los estudios sobre la gestión y las organizaciones, esta es modesta, pues la riqueza del problema invita a prolongar la búsqueda y a ampliar las explicaciones. Ciertamente, pudo identificarse la presencia de retóricas *manageriales* tanto en la revisión de la literatura, como en la narración de las experiencias singulares de las personas, retóricas que, como vehículos lingüísticos de la ideología del *management*, contribuyen a desdibujar las lógicas de dominación en la empresa de negocios. Pero si de algo estamos totalmente seguros es de que habrá que seguir trabajando, pues la tarea está incompleta y la oportunidad servida en bandeja de plata.

1. El contexto

Entre marzo de 1983 y septiembre de 1984 Jürgen Habermas ofrecía su ciclo de conferencias que se publicaría luego bajo el título *El discurso filosófico de la modernidad*. En este libro el filósofo alemán explicaba que Marx “había elegido el ‘trabajo’ como concepto básico porque pudo observar cómo las estructuras de la sociedad burguesa quedaban cada vez más determinadas por el trabajo abstracto”.¹ Según la interpretación de Habermas, para Marx tal trabajo era un tipo particular “de trabajo adquisitivo, regulado por el mercado, explotado en términos capitalistas y organizado en forma de empresas”.²

Inspirado en tales ideas, este capítulo presenta las categorías teóricas de nuestro estudio asociadas a cuatro aspectos diferentes. Primero, se realiza la descripción de unos rasgos generales del capitalismo moderno como contexto en el que opera la empresa de negocios, tomando como base la concepción de Max Weber en la que combina satisfacción de necesidades, afán de lucro y contabilidad racional de capital en la empresa moderna. En segundo lugar se muestra una cuestión crucial para el presente estudio, pues tiene que ver con el uso de ciertas retóricas *manageriales* orientadas a alcanzar una mayor productividad del trabajo en la empresa. Luego, se hace una aproximación a la naturaleza de la racionalidad económica y a la primacía de los fines rentistas de

1. Jürgen Habermas, *El discurso filosófico de la modernidad* (Madrid: Taurus, 1993), 411.

2. Habermas, *El discurso filosófico*, 411.

la empresa de negocios. Y en cuarto lugar se señala cómo el *management* contribuye a hacer efectiva esta racionalidad económica en la empresa de negocios, base del desarrollo del sistema capitalista.

1.1. El capitalismo moderno como contexto de la empresa

“Han corrido ríos de tinta” desde muy diferentes tradiciones académicas para referirse al capitalismo. No exageramos cuando decimos que capitalismo es un término temible. Nadie es neutral con respecto a este: se lo menciona para alabarlo o maldecirlo. Además, a esta noción se alude para designar muy diversos asuntos. Rápidamente se mencionarán algunos ejemplos. Adam Smith utilizaba el término desde la génesis de la teoría de la economía política, entre otros aspectos, para justificar unas leyes, aparentemente naturales, que habrían de determinar la vida en el marco de la sociedad económica. Posteriormente, el materialismo histórico de Marx lo utilizó para significar un tiempo y un espacio con unas condiciones específicas de producción y distribución de la riqueza, en comparación con otros tiempos y espacios. También el capitalismo se ha entendido, según las ideas de Max Weber, como la satisfacción de necesidades y el carácter lucrativo, otorgándole así a la empresa moderna esta doble finalidad. Más próximos a nuestro tiempo, los sociólogos franceses Luc Boltanski y Ève Chiapello, en la introducción de su obra *El nuevo espíritu del capitalismo*, explican que lo que lo caracterizaría primordialmente sería “la perpetua puesta en circulación del capital dentro del circuito económico con el objetivo de extraer beneficios, es decir, de incrementar el capital que sería a su vez reinvertido de nuevo”.³

Como preámbulo entonces decidimos exponer aquí algunas ideas de Max Weber que, a nuestro juicio, contribuyen a entender las bases que configuran ciertos principios del capitalismo moderno en el que opera la empresa de negocios, para luego derivar de allí el papel que juega el discurso de la dirección de las empresas –del *management*– como impulsor de ciertas retóricas *manageriales*

3. Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo* (Madrid: Akal, 2002), 35.

que ocultan y, por ende, tienden a consolidar las lógicas de dominación que subyacen en el seno del capitalismo como sistema de relaciones.

Un escenario problemático aparece cuando una de las formas de entender el capitalismo moderno pone de relieve las diversas tensiones entre los fines rentistas de la empresa basados en el cálculo racional y los fines sociales de esta; aquella de Max Weber, quien, desde comienzos del siglo xx, pensaba el capitalismo como simultánea satisfacción de necesidades y carácter lucrativo de la iniciativa privada. Lo anterior, en el mismo sentido en que explicaba la configuración de la racionalidad controladora del capital: “especialmente diremos –señala Weber– que una explotación racionalmente capitalista es una explotación con contabilidad de capital; es decir, una empresa lucrativa que controla su rentabilidad en el orden administrativo por medio de la contabilidad moderna, estableciendo un balance”⁴. Según Weber, han existido manifestaciones de capitalismo en muchos tiempos y lugares diversos, a las cuales no duda en denominar como “de tipo irracional”, en contraste con aquel capitalismo racional fundamentado en una organización sistemática del trabajo.

De igual manera, Weber sostiene que el desarrollo cultural de Occidente es determinante en el surgimiento del capitalismo. De este modo, dice lo siguiente: “que ese desarrollo se diera en Occidente, se debe a los rasgos culturales característicos que son peculiares a esta zona de la tierra”⁵. Según Weber, solo Occidente conoce sociedades en las que se cumplen las siguientes condiciones: a) un Estado, en el moderno sentido de la palabra, con administración orgánica y relativamente estable, con funcionarios especializados y derechos políticos; b) un derecho racional creado por los juristas, interpretado y empleado racionalmente; c) solo en Occidente se encuentra el concepto de *ciudadano*, porque solo allí se dio la ciudad en el sentido específico de la palabra; d) solo Occidente posee una ciencia en el sentido actual, a la manera de ciencia racional y técnica racional y, e) finalmente, la cultura occidental se distingue de todas las demás, todavía, por la presencia de personas con una ética racional de la existencia.

4. Max Weber, *Historia económica general* (Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, 1997), 236, primera edición: 1923.

5. Weber, *Historia económica general*, 266.

Sin embargo, a pesar de la planteada conjugación de la satisfacción de necesidades con el carácter lucrativo en el seno mismo del capitalismo en el modelo económico actual, la balanza parece inclinarse a favor del incremento progresivo de la tasa de ganancia del empresario, haciendo uso de la contabilidad como cálculo racional del capital. Ello podría encontrar al menos una explicación en uno de los postulados de la teoría económica que hace referencia a la racionalidad de los agentes económicos defendida por autores como Friedrich von Hayek o Milton Friedman, entre otros. Según estas ideas, los agentes económicos son racionales en cuanto busquen la maximización del beneficio en cada uno de sus actos, elecciones y decisiones.

Que los agentes económicos tomen decisiones racionales también implica que hacen una valoración de los fines y medios necesarios para alcanzar tales fines. Es de esta manera que se configura un modo de racionalidad económica en la cual el fin está determinado por el carácter lucrativo de la empresa, es decir, la finalidad rentista de la empresa parece haberse naturalizado a tal punto que no admite discusión. Recuérdese al respecto la célebre máxima de Friedman, publicada en *The New York Times* el 13 de septiembre de 1970, según la cual “la única responsabilidad social exigible a una empresa es la generación de utilidades”. En relación con los medios, su valoración se centra no en el carácter ético de su uso (la racionalidad sustancial de Weber), sino en su eficacia y su contribución para alcanzar el fin. Esta última cuestión puede observarse con mayor claridad en la caracterización que hace Max Weber de la empresa moderna y, específicamente, de lo que él denomina como racionalidad de tipo funcional, entendida como una forma de actuar y pensar que implementa un medio a un fin que no le es dado cuestionar al individuo.

Según Weber, las premisas que sustentan el accionar de tales empresas son: a) la apropiación de todos los bienes materiales de producción como propiedad de libre disposición por parte de las empresas lucrativas autónomas; b) la libertad mercantil o libertad de mercado con respecto a toda limitación irracional del tráfico; c) una técnica racional y mecanizada contabilizable hasta el máximo; d) un derecho racional, es decir, calculable en términos de indicar las pautas que han de seguirse, las cuales ofrecen la justicia y la administración;

e) el trabajo libre, que supone la existencia de personas (en el aspecto jurídico y económico) obligadas a vender libremente su actividad económica y, f) la comercialización de la economía, usos de títulos de valor para los derechos de participación en las empresas. Se considera la posibilidad, en este caso, de una orientación exclusiva en la satisfacción de necesidades en un sentido mercantil y de rentabilidad.⁶

Así pues, la empresa de negocios se constituye en el escenario donde convergen unos recursos de diversa naturaleza, los cuales se organizan y disponen de manera racional para alcanzar los fines de la producción de riqueza. Es interesante, además, observar cómo la institucionalidad se dispone para crear cada vez mejores condiciones que favorezcan el desarrollo de la actividad económica organizada, de tal manera que se pueda satisfacer el conjunto de expectativas sociales y económicas que rodean el *ethos* del empresario. En este contexto, el trabajo –y por ende su dirección– realiza un aporte significativo a la configuración del ideal del *ethos* empresarial vinculado fuertemente al carácter lucrativo de su actividad.

1.2. Retóricas *manageriales* y productividad del trabajo en la empresa

Como se observó, uno de los elementos que Weber destaca como determinante de la empresa moderna es aquel que tiene que ver con el trabajo. Sociólogos como Albert Salomon, Karl Löwith o Celia Duek, entre otros, recuerdan que Weber fue abiertamente crítico del materialismo histórico de Marx. Como se sabe, Weber prefirió elaborar su “sociología de la dominación” desde un enfoque propio y logró unos elementos explicativos completamente diferentes a los marxistas. Sin embargo, y con toda la precaución metodológica que se exige, decidimos aquí tomar prestadas algunas ideas de estos dos sistemas teóricos tan distintos. En este sentido, diremos que, históricamente, resulta bastante significativo el aporte que el trabajo ha realizado a la configuración de aquello que una determinada comunidad humana ha concebido como riqueza. Así las

6. Weber, *Historia económica general*.

cosas, nótese que puede hablarse del trabajo como propiedad de unos amos en las diversas formas de esclavismo en la historia, de la servidumbre como característica principal en las manifestaciones del feudalismo y del sometimiento voluntario (y hasta deseado) después de la industrialización del capitalismo. De hecho, en esta última etapa se habla de las libertades jurídica y económica que le asisten al trabajador, aun cuando sea el afán de supervivencia el principal motivo que parece impulsarlo a empeñar su fuerza de trabajo por un salario u, como dirá Weber (como ya lo había hecho Marx), obligarlo a vender esa fuerza libremente.

Es en el contexto del capitalismo industrial en el que surge una nueva preocupación por alcanzar la mayor productividad del trabajo al proponer su organización racional y sistemática. Así, desde la época de la administración científica propuesta por Frederick W. Taylor, hasta nuestros días los estilos de dirección y las prácticas administrativas estuvieron orientados por la necesidad de obtener esta mayor productividad del trabajo. Es posible constatar en la historia de la práctica administrativa ciertos ejemplos que ilustran la intención de racionalizar tal productividad. Rápidamente se mencionarán algunos: los estudios de tiempos y movimientos hechos célebres por Taylor, pero también por Frank y Lillian Gilbreth desde las primeras décadas del siglo xx; los experimentos de Hawthorne y la consecuente escuela de las relaciones humanas, que hizo su aparición tan solo un decenio después; las teorías sobre la cultura organizacional que comenzaron a hacer las delicias de los industriales desde los años 80; la ideología del *management* de la excelencia que emergió en paralelo; y, más recientemente, todo un conjunto de retóricas *manageriales*, las cuales, como se verá más adelante, utilizan diferentes dispositivos de dominación como la inculcación, la exhortación o la manipulación psíquica, precisamente, con el afán de encuadrar el trabajo con los fines rentistas de la empresa.

Dos observaciones resultan necesarias. La primera tiene que ver con el hecho de que, en el marco del capitalismo como modelo económico, el fin aparece como inmutable y naturalizado: se trata del carácter lucrativo y el incremento progresivo de la tasa de ganancia del capitalista, lo cual, además, propone la hegemonía de la racionalidad económica sobre otro tipo de consideraciones

éticas o sociales inherentes a la producción de riqueza. Dicha racionalidad económica se hace efectiva a partir del discurso del *management*. No sucede lo mismo, en cambio, con los medios, pues estos se reinventan, explotan, agotan y cambian de acuerdo con las necesidades y demandas de la actividad productiva. La segunda observación se relaciona con la idea según la cual en el capitalismo se distinguen unas relaciones de poder que dejan entrever sus dinámicas de dominación en distintos escenarios, entre los cuales la empresa juega un papel protagonista. Y esto se debe principalmente a la existencia de grupos sociales que acceden de manera muy diversa, y desigual, al dominio y propiedad de los factores vinculados a la producción. De este modo, se tejen en la empresa unas *experiencias de dominación* a través de las cuales se consigue someter a los grupos que están alejados de la propiedad de los factores.

En este sentido, el discurso administrativo consigue legitimar y perpetuar aquello que Habermas llamó la asimetría de las relaciones de poder organizado. El poder es entonces, en este contexto, un medio eficaz para hacer que otros piensen o actúen de acuerdo con ciertos parámetros, o simplemente se sientan sometidos o se asuman como seres inferiores en una escala social que representa de manera simbólica y material una desigualdad entre grupos sociales, fenómeno ampliamente presente en la empresa de negocios del capitalismo actual.

Es aquí donde puede plantearse que a la dirección de la empresa, desde los mismos orígenes del capitalismo moderno, le es inherente una forma de racionalidad económica asociada a la generación y acumulación de riqueza (el fin), para lo cual se vale del uso de ciertos factores (los medios) necesarios, pero no suficientes, para alcanzar sus propósitos. ¿Qué hace falta? La respuesta apunta a la emergencia de ciertas dinámicas de dominación que, de manera sutil y muchas veces de forma totalmente invisible, procuran garantizar el sometimiento de los medios a los fines previstos. Dentro de estos medios está, por supuesto, el trabajo humano.

Es necesario reconocer, sin embargo, que en la época actual se han presentado mutaciones en las formas de concebir a la empresa, en relación con la manera como hoy se presentan los dispositivos de dominación. Como lo advertíamos en otra parte, “Ya no es preciso *manejar* la cultura de la empresa,

ahora los dispositivos estratégicos se han desplazado en varias direcciones: el conocimiento se concentró en aspectos como la ingeniería financiera, el diseño de producto, el *marketing* y los sistemas informáticos; los procesos productivos básicos se deslocalizaron en la carrera por ahorrar costos de operación y mano de obra, etc.; conjuntamente con lo anterior, los dispositivos de dominación se desplazaron de lo cultural, hacia lo psíquico y lo existencial”⁷

Si bien las lógicas de dominación en la empresa aparecen como inmutables o perennes, los mecanismos para consolidarlas son diversos, complejos y varían de estilo. Es de este modo que se puede comprender a las retóricas *manageriales* como parte del conjunto actual de dispositivos que buscan encauzar los esfuerzos y aspiraciones de los trabajadores a los fines lucrativos de la empresa. Así, puede hablarse de una especie de panóptico, como el descrito por Jeremy Bentham en 1831, desde el cual se ejerce una forma de control social, particularmente sobre las personas y su trabajo en la empresa.

Esta es una de las funciones que cumplen las retóricas inherentes a la llamada gestión humana, como el *coaching*, la ideología de la cultura corporativa, la ilusión de la calidad total, la del sentido de pertenencia por la empresa (*engagement*), etc. Tales retóricas legitiman, a partir de la persuasión, las dinámicas de dominación, hacen invisibles sus efectos perversos, impiden los ejercicios de resistencia y terminan por naturalizar y perpetuar la ya mencionada asimetría de las relaciones de poder establecidas. La empresa de negocios actual puede entenderse como el escenario en el que se lleva a cabo el trabajo organizado. Para dirigir tal organización racional del trabajo, se utiliza un discurso dominante, el del *management*, el cual se requiere a su vez para organizar las relaciones de poder que existen en ella. Estamos ante la célebre abstracción metodológica de la sociología del trabajo francesa (con Georges Friedmann y Pierre Naville a la cabeza), aquella de la dimensión *técnica* y la dimensión *social* de la organización del trabajo, la primera inherente a la tarea como tal, la segunda a las relaciones de poder. La idea anterior permite establecer con claridad que

7. Héctor L. Bermúdez, “De la cultura organizacional al coaching: ¿El tránsito de la domesticación al sometimiento deseado?”, en *Gestión, subjetividad y crítica: nuevos territorios para leer la organización*, eds. Diego Varón y Ximena Giraldo (Cali: Editorial Universidad del Valle, 2016), 107.

las retóricas no se presentan en la empresa, no son prácticas de trabajo, son un ejercicio del lenguaje. Se presentan en el discurso de la dirección de la empresa, es decir, en el del *management*. No obstante, es con este material lingüístico que se consigue la transformación de las estructuras sociales y psíquicas.

De acuerdo con lo anterior, se hace necesario examinar estas retóricas *manageriales* comprendidas como dispositivos de poder, para advertir el grado de contribución que hacen a la consolidación de las lógicas de dominación en la dirección de la empresa, con el fin de comprender su sentido y aportar al acervo de los estudios sobre la dirección del trabajo, y ensayar a esclarecer la complejidad de este fenómeno social. Algunas de estas retóricas aparecen con fuerza en la actualidad, se destacan por su popularidad y eficacia, como el *coaching* y todo el conjunto de eufemismos propio del argot de la gestión humana. Estas parecen haber desplazado la potencia adoctrinadora de la ideología de la cultura corporativa, una retórica que parece estar cada vez más en decadencia a causa de las mutaciones del capitalismo actual. De las características de estas retóricas y de su contribución al “desdibujamiento” y consecuente consolidación de las lógicas de dominación en la empresa de negocios se hablará, con mayor detalle, en los capítulos posteriores.

1.3. La racionalidad económica: primacía de los fines rentistas en la empresa de negocios

Para expertos en economía y antropología económica como Frank Hyneman Knight, Maurice Godelier o Lionel Vallée, por ejemplo, la racionalidad económica hace referencia a la posibilidad de orientar la acción social hacia la satisfacción de las necesidades y preferencias de los agentes económicos, previo acuerdo social de lo que será el sistema de necesidades de una determinada comunidad. De este modo, una de las preocupaciones de la ciencia económica ha consistido precisamente en estudiar las condiciones en las cuales opera la decisión sobre aquello que se considera más conveniente para los agentes económicos, advirtiendo que lo que satisface las necesidades y preferencias de uno de estos no necesariamente satisface también al resto o a la totalidad, esto es, al colectivo social. Es aquí donde se presenta la tensión entre las formas de deliberación –cognoscitiva y evaluativa– y a cuál de ellas se le da más peso para determinar la elección sobre el tipo de acción a seguir.

Al respecto, Nicholas Rescher sostiene que la deliberación es el elemento central que precede a la acción racional, pero advierte sobre la existencia de dos tipos de deliberaciones muy diferentes: deliberaciones cognoscitivas, que se refieren a cuestiones de *información*, y deliberaciones evaluativas, que tratan asuntos de *valor*. Sobre este particular, Rescher señala: “Si ciertos medios son adecuados para determinados fines es una cuestión cuya resolución debe ser encarada por la primera, es decir, pertenece al orden informacional de la deliberación. Pero que los fines que tengamos sean adecuados como tales, si *merecen* ser adoptados, es una cuestión que puede y debe ser encarada por la última, es decir, pertenece al orden evaluativo de la deliberación (...) Las dos cuestiones –la eficacia de medios y la validez de objetivos– son aspectos esenciales de la racionalidad práctica”.⁸

Con fundamento en estas ideas, puede decirse que la racionalidad actúa como un mecanismo que orienta las acciones, elecciones y decisiones del individuo en sociedad, ayudándolo a alcanzar sus aspiraciones en términos de sus preferencias, para lo cual considera la presencia de dos elementos: los medios y los fines. Pero hay que decir que no siempre este tipo de elecciones y preferencias se ajustan a aquello que una determinada comunidad humana ha definido como un comportamiento socialmente aceptable o deseable en términos de la búsqueda del bienestar o el buen vivir. Esto llevó a algunos pensadores, particularmente de una tradición teórica derivada de la Escuela de Fráncfort como Max Horkheimer, Theodor Adorno y Herbert Marcuse, a continuar aquella idea de Max Weber sobre la “acción social racional con arreglo a fines”. Así, estos mencionados autores hacen una lectura crítica de la sociedad en la que habitan y plantean la teorización de un tipo de racionalidad, precisamente con arreglo a fines: la racionalidad instrumental.

Tales autores afirman que la razón instrumental desconoce la finalidad implícita en los medios, o si acaso reconoce un solo medio lo absolutiza y lo adscribe a cierto interés pragmático y utilitarista. De esta manera, según ellos, Occidente ha producido una subjetivación de la razón (un desconocimiento de finalidades implícitas en los medios). Sin embargo, puede plantearse que no

8. Nicholas Rescher, *La racionalidad. Una indagación filosófica sobre la naturaleza y la justificación de la razón* (Madrid: Tecnos, 1993), 111.

es un desconocimiento inconsciente. Cuando se sigue una tradición como la weberiana, puede afirmarse que, por el contrario, la mentalidad de Occidente en general sí tiene un fin claro y es que todos los medios deben ajustarse para garantizar el fundamento básico del capitalismo como sistema de relaciones económicas y sociales: la ganancia y la acumulación, fundamentadas en el cálculo racional que provee la contabilidad.

En particular, esta noción de *racionalidad instrumental* toma fuerza cuando se da cabida, en ciertas esferas académicas, a críticas construidas con respecto a la razón científica moderna y su pretensión de control, predicción y dominio de la naturaleza, como un tipo de cosmovisión que se fue apoderando del quehacer del sujeto moderno y terminó por instalarse en prácticamente todos los ámbitos de la acción humana. En este sentido, la discusión parece centrarse en la condición de eficacia de los medios y su pertinencia para alcanzar los fines. Pero entiéndase que dicha discusión no interroga el origen de los medios y su apropiación, sino más bien su capacidad para contribuir al logro de objetivos. Sobre este tipo de racionalidad puede decirse lo siguiente:

la racionalidad instrumental o con arreglo a fines (...) viene a analizar el comportamiento de hechos concretos en un espacio-tiempo determinado, más concretamente en la cultura occidental; se concibe para interpretar el comportamiento de una cultura que se gobernó por un conjunto de categorías teóricas y prácticas que consolidaron el dominio de la naturaleza. Bajo la racionalidad instrumental, lo racional es lo útil (...). La razón instrumental, asumida como pragmática, determina los medios que son necesarios para conseguir lo que se quiere. La razón tiene como medida de sí misma la eficacia de sus recetas: es racionalmente correcto y verdadero lo que sirve para algo. Así se excluye de la racionalidad lo que no sirve, es decir, lo que no es eficaz como medio para conseguir un fin.⁹

En el marco del capitalismo actual el fin aparece como dado: la acumulación. Serán medios apropiados todos aquellos que contribuyan a tal propósito.¹⁰

9. Javier Hernández-Pacheco, *Corrientes actuales de filosofía. La Escuela de Frankfurt. La filosofía hermenéutica* (Madrid: Tecnos, 1996), 64.

10. Hernán Carlos Bustamante, "La tensión racionalidad económica y responsabilidad social en organizaciones productivas: una aproximación", *Teuken Bidikay*, no. 2 (2011): 113-30, <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1118/933>

En la sociedad de nuestro tiempo, el capitalismo ha logrado incorporar esta cosmovisión en su unidad de materialización básica: la empresa de negocios. Allí los fines económicos no se discuten, sino que aparecen como dados, como con cierta “naturalidad” histórica: lo que constituye la finalidad de la actividad económico-productiva es la maximización del beneficio para los propietarios del capital.

Ha de considerarse que sobre estos preceptos aparece construido gran parte del discurso de la economía, bien sea que se compartan e impulsen, como en el caso ya mencionado de Friedman o Hayek, o que se discutan y critiquen, como en el caso de Aktouf¹¹ o Bustamante:¹² los agentes económicos toman decisiones racionales, lo que supone dos consideraciones, a saber: a) poseen información suficiente o tienen posibilidades reales y efectivas de acceso a esta (como sostiene Rescher, el carácter informacional de la deliberación) y, b) su deliberación valorativa se orienta hacia la maximización de la utilidad.

Aunque aquí el concepto de *maximización de la utilidad* apunta a la satisfacción de necesidades y preferencias de los agentes económicos, cabe decir que ambas se circunscriben poderosamente al campo económico, fundamentalmente en sus pretensiones de concentración y acumulación de capital. Tales pretensiones son las que justifican –y hacen aparecer como naturalizado– el uso de las retóricas *manageriales* en la dirección de la empresa de negocios, como dispositivo que impide descubrir las lógicas de dominación que le subyacen a la racionalidad económica imperante en la actualidad.

1.4. Racionalidad económica y *management*: el éxito de las lógicas de dominación en la dirección de la empresa

La empresa de negocios, entendida como una unidad económica donde confluyen unos medios que son organizados y gestionados para la realización de un

11. Omar Aktouf, *La administración: entre tradición y renovación* (Cali: Universidad del Valle, Universidad Libre, 2009).

12. Bustamante, “La tensión racionalidad económica”.

fin socialmente definido, parece ser el escenario propicio para que los agentes económicos que participan del capitalismo como sistema de relaciones activen y realicen sus ideales de lucro y acumulación, apropiadamente agenciados por la racionalidad económica y el *management*, al mejor estilo del “egoísmo racional” promulgado en las bases teóricas del liberalismo económico clásico de Adam Smith, y actualizado por Friedman y sus continuadores.

En el libro *Formar en administración. Por una nueva fundamentación filosófica*, publicado en 2011, Rodrigo Muñoz recuerda que Weber lleva a cabo una clasificación de la racionalidad económica así: a) una racionalidad de tipo funcional, entendida como una forma de actuar y pensar que sencillamente implementa un medio a un fin que no le es dado cuestionar al actor y, b) una racionalidad sustancial, como la posibilidad que tiene tal actor de distinguir entre diferentes fines y tener además la posibilidad de hacer una elección moral de los medios. Tal como se planteó en líneas anteriores, ese fin “que no le es dado cuestionar al actor” resulta ser el interés dominador del capital, es decir, su reproducción y acumulación, lo cual es propio de la racionalidad funcional y justifica, finalmente, la instauración de lógicas de dominación en la dirección de la empresa para ajustar los esfuerzos humanos a expectativas realistas de incremento en la tasa de ganancia del capital.

Pero, además de reconocer lo anterior, resulta sorprendente la forma como la sociedad de nuestro tiempo ha interiorizado este tipo de racionalidad funcional (Weber) o subjetiva (Horkheimer), a la manera de un *inconsciente colectivo* que subyace en cada uno de los seres humanos y hace parte de su cotidianidad. Como lo afirma Muñoz, “es pues una dialógica de la dominación y la autoconservación lo que determina la racionalidad de la sociedad, una racionalidad mesológica o de los medios, instrumental en su acepción más contundente, la que cobija todas las actividades sociales, mientras la racionalidad sustancial o de los fines, permanece vedada al común de los ciudadanos”.¹³

De otro lado, si se parte de reconocer a la empresa de negocios como una realidad empírica que ha sido objeto de diversas interpretaciones, puede

13. Muñoz, *Formar en administración*, 222-3.

plantearse que una de esas interpretaciones es aquella que la entiende como una construcción social, creada por iniciativa de un conjunto de personas que deciden compartir riesgos para satisfacer necesidades, incluidas las propias. Podría pensarse además que ella misma, entendida como construcción social, se convierte en objeto de reflexión para múltiples campos del conocimiento social y humano –hasta de las ciencias exactas o naturales en lo que tiene que ver con el uso de los factores– y muy especialmente para la administración, la economía y la contabilidad, con el fin de revelar los tipos de relaciones que en ella subyacen y las formas en que se dan estas relaciones. No obstante, Muñoz considera que la administración “no es gratuitamente ni por azar una disciplina que se pretende ciencia positiva, que busca ante todo y por sobre todo la eficiencia económica, que reduce y somete todos los demás aspectos de la vida social a esa meta, y que sirve fundamentalmente a los intereses de un solo actor social”.¹⁴

Como se ha visto, nuestra hipótesis es justamente esa: la dirección del trabajo organizado está determinada por un conjunto de lógicas según las cuales los intereses del actor social mencionado por Muñoz –el propietario de la empresa a través del agente que la dirige– deberán conseguirse con el apoyo de la persuasión propia de ciertos dispositivos retóricos. ¿Cómo hablar de gestión humana ante un ejercicio tan asimétrico de poder?, ¿cómo hacerlo ante un problema ético estructural e irremediable desde esta racionalidad? Es fácil acordar de nuevo con Muñoz en que,

en este panorama, la administración hace eco fiel de la tendencia subjetivadora y ella misma se hace instrumento y, a su vez, internamente, se convierte en un aglomerado de lógicas (lógica del marketing, lógica financiera, lógica de la producción, lógica de la gestión humana, etc.), cada una con imperativos diferentes (satisfacción del cliente, maximización de la rentabilidad, excelencia en la calidad, logro de la motivación para la eficiencia, etc.) que pueden incluso competir unas con otras, pero que buscan cada una a su modo realizar el objetivo central de la administración, cual es el de optimizar el valor para el accionista.¹⁵

14. *Ibid.*, 223.

15. *Ibid.*, 224-5.

De este modo, la empresa de negocios se entiende como el escenario donde convergen dos tipos de racionalidades, a saber: la de la eficiencia económica y la que conduciría a la generación de bienestar social. Corresponde entonces a los administradores, desde sus prácticas administrativas y sus estilos de dirección, resolver esta encrucijada tomando partido por la hegemonía de alguna de las formas de racionalidad descritas. ¿Cuál privilegiar? ¿Hacia dónde dirigir la acción? Al respecto, Muñoz indica que la administración constituye “una expresión clara y decidida del espíritu de un proceso histórico que tiene como protagonista principal el capitalismo como forma de organización y producción social”,¹⁶ y sostiene que esta “no es ajena a las exigencias de la *lógica de dominación*, de un lado de su dialéctica social, y de la *lógica de autoconservación*, del otro”.¹⁷ Creemos, con Muñoz, que la administración “organiza el encuentro de estas dos lógicas en el ámbito de la empresa, y sus instituciones”,¹⁸ las cuales, según él, “promueven el desarrollo y difusión del conocimiento, por demás incesante y febril, sobre nuevos instrumentos de gestión, modelos y ‘recetas’ para el mejor logro de su incuestionado objetivo empresarial”.¹⁹

Adicionalmente, ha de reconocerse una tendencia en los estudios organizacionales que concibe la empresa como un escenario de conflicto, dado que en ella convergen diferentes grupos e intereses. En esta se destacan autores como Gareth Morgan, Shyam Sunder y Edward Freeman, entre otros. Más allá de la contundencia que pueda otorgársele a los argumentos propuestos por estos autores, concebir la empresa como escenario de conflicto, desde una perspectiva dialéctica, podría fomentar el desarrollo organizacional y hasta su transformación en términos cualitativos. No es exagerado insistir, sin embargo, que la administración, entendida desde el escenario de las prácticas sociales, pero también desde el ámbito de la academia, ha tomado partido por un interés: el del capital. Por lo tanto, insistimos con Muñoz en que “la administración es,

16. Ibid., 225.

17. Ibid.

18. El interés de Muñoz es por la enseñanza universitaria de la administración, por eso a las instituciones que se refiere en su texto son las facultades, los consultores, las publicaciones académicas, las agremiaciones y las entidades acreditadoras.

19. Muñoz, *Formar en administración*, 225.

en esencia, ciegamente mediática, irremediablemente instrumental”. Creemos, igualmente con este autor, que esta “sirve necesariamente a una racionalidad parcial (subjetiva), pues está unida a la realización de la finalidad de uno de sus actores y somete la racionalidad de los demás actores al logro de la primera”.²⁰

En síntesis, estas prácticas administrativas y estilos de dirección, orientados a garantizar la reproducción ampliada del capital en beneficio de unos pocos desde la perspectiva de la racionalidad económica dominante, encuentran en el discurso del *management* y las retóricas que le son propias su mejor aliado. En efecto, tanto los grandes, como los medianos y pequeños centros de formación de cuadros de dirigentes empresariales hacen culto a la empresa y al *ethos* del empresario como agenciadores del progreso social y económico de las naciones, mientras que sus estudiantes aprenden el ritual de los estilos gerenciales que hacen de la racionalidad económica el faro orientador de la gestión de los recursos humanos y no humanos, buscando que ellos hagan su mejor contribución al ideal de incrementar la riqueza del accionista.

Preocupado por los asuntos éticos, un sociólogo como Gilles Lipovetsky advierte, en *El crepúsculo del deber*, cómo la ética *managerial* subsume la subjetividad del trabajador-empleado a los ideales corporativos, por medio de estrategias como la de la cultura organizacional y la adopción de códigos éticos que hacen ver a la empresa como protagonista del desarrollo social y económico, ideal al que debe sumarse cada persona vinculada a ella. Según Lipovetsky, “a medida que se intensifica la competencia económica, las grandes firmas proclaman ostensiblemente su preocupación por los valores, en verdad que más como vectores de adhesión y de dinamización de los empleados que como imperativos incondicionales”.²¹

Parafraseando a Lipovetsky, estas bodas de la ética y el *business* hacen que la empresa se vea como un escenario apropiado para la realización de las más altas aspiraciones humanas. De esta manera, se cultiva un estilo de vida en cada trabajador que lo lleva a tener ciertos hábitos y a conducir sus acciones hacia el ideal del *ethos* del empresario, que también aprende a reconocer como suyo.

20. Ibid.

21. Gilles Lipovetsky, *El crepúsculo del deber* (Barcelona: Anagrama, 2000), 249.

2. La retórica: el arte de provocar la persuasión

Dice Platón, en su *Gorgias*, que “el más grande bien para el hombre es el de poder persuadir mediante sus discursos a los jueces en los tribunales, a los senadores en el Senado, y al pueblo en las Asambleas; en una palabra, convencer a todos”. Y continúa explicando que “un talento de esta especie pondrá a tus plantas al médico y al maestro de gimnasia; y se verá que el propietario se ha enriquecido no debiéndolo a sí, sino a un tercero, a ti, que posees el arte de hablar y ganar las voluntades de la multitud”¹ A pesar de lo pertinente de estas ideas para nuestro estudio, es a Wilhelm Dilthey a quien debemos el título del presente capítulo. En su *Historia de la filosofía*, Dilthey recuerda que un genio del lenguaje como lo fue Gorgias –a quien Platón dedicó el diálogo que evocamos arriba– enseñaba una doctrina que era, justamente, la instrucción en el arte de provocar la persuasión. “De provocarla mediante la argumentación”, completa Boaventura de Sousa Santos en su libro *Crítica de la razón indolente. Contra el desperdicio de la experiencia*. En este, Sousa Santos recuerda que la retórica es una de las tradiciones más enraizadas en el pensamiento occidental. Así, de la misma manera que en el capítulo anterior nos cuidamos de explicar las categorías teóricas de nuestro estudio, en este nos aproximamos a las

1. Platón, *Gorgias. Obras completas*, tomo 5, ed. Patricio de Azcárate (Madrid: Medina y Navarro Editores, 1871), 138.

categorías empíricas. En primer lugar, se hará un acercamiento al concepto de *retórica*, para derivar de allí la noción concreta de *retórica managerial*; esto, como condición necesaria para emprender luego el análisis de lo observado en aquella porción de la realidad social en la que se examinó el problema. En segundo lugar, se hará una caracterización de las dos retóricas *manageriales* que nos inquietan, la del *coaching* y la de lo que se nombra como gestión humana, indagando si efectivamente estas operan como juegos de lenguaje que se usan para ocultar las lógicas de dominación presentes en la empresa de negocios y tienden a someter el trabajo de las personas a los fines rentistas de la empresa.

2.1. La génesis de la retórica y las formas actuales de persuasión *managerial*

Desde sus inicios, a la retórica se le reconoció con un doble sentido, dependiendo de los fundamentos y de las orientaciones que la vinculaban a la vida social. Al respecto, Roland Barthes ofrece una descripción del origen de este doble sentido en los siguientes términos: “Platón trata de dos retóricas: una mala y otra buena: 1) la retórica de hecho está constituida por la logografía, actividad que consiste en escribir no importa qué discurso (no se trata ya solamente de la retórica judicial; la totalización de la noción es importante); su objeto es la verosimilitud, la ilusión; es la retórica de los retóricos, de las escuelas, de Gorgias, de los sofistas; 2) la retórica de derecho es la verdadera retórica, la retórica filosófica e incluso la dialéctica; su objeto es la verdad; Platón la denomina *psicagogia* (formación de las almas mediante la palabra)”²

Esta forma de entender la retórica hizo carrera desde los mismos albores de la civilización occidental. En la Grecia antigua, se ejerció en la plaza pública que, como se sabe, era el escenario propicio para discutir los asuntos que a todos comprometía. Acompañada de la oratoria, la retórica se utilizó para defender las propias ideas o confrontar las de otros, lo cual contribuyó a consolidar la argumentación como una posibilidad necesaria en el marco de las relaciones sociales y humanas. Las generaciones posteriores fueron testigo del desarrollo

2. Roland Barthes, *La aventura semiológica* (Barcelona: Paidós, 1993), 91 (énfasis en el original).

de diversas manifestaciones de lo que, según Barthes, dio en llamarse “el imperio retórico”.

Ya instalados en la época moderna, esta dualidad en la forma de entender la retórica encuentra dos acepciones posibles: una que la considera desde una perspectiva epistemológica y otra que la concibe desde una perspectiva política. Ambas manifestaciones de la retórica como habilidad discursiva y argumentativa han transitado por diferentes épocas y encontrado en estas diversos grados de aceptación o rechazo, dependiendo de la cosmovisión hegemónica.

Por un lado, desde la perspectiva epistemológica la retórica resulta ser una posibilidad para representar lo real, para descifrar realidades y llevarlas al ámbito del concepto, haciéndolas aprehensibles bien sea para el público en general, bien para un auditorio especializado. De este modo, las diversas técnicas de la argumentación se convierten en la base a partir de la cual se persuade a una comunidad (científica o no científica) sobre la existencia de cierto tipo de realidad o de ciertas características atribuibles a esa realidad. En esta vía, la conceptualización (como el uso de las palabras precisas en sus sentidos precisos) y la interpretación (como la búsqueda y construcción de sentidos y significados atribuibles a ciertos fenómenos sociales) son elementos clave para una adecuada argumentación. Sin embargo, hay que decir que estas virtudes de la retórica perdieron la batalla contra la orientación exclusiva que empezó a tomar el lenguaje científico en la modernidad. Al respecto, Sousa Santos recuerda que, como sucede con otras grandes tradiciones, “la retórica atravesó períodos de enorme fulgor y otros en los que casi desapareció”. Según él, esta “siempre compitió por la supremacía en el conocimiento erudito contra otra gran tradición: la de la demostración científica por medio de la prueba irrefutable y de la lógica apodíctica”.³ Sousa Santos recuerda que la revolución científica de los siglos XVI y XVII marca el inicio de un largo periodo en que esa disputa se decide contra la retórica. Y argumenta que “desde las ‘ideas claras y distintas’ de Descartes y del ‘raciocinio por la experimentación’ de Bacon, hasta los diferentes tipos de

3. Boaventura de Sousa Santos, *Crítica de la razón indolente* (Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer, 2003), 108.

positivismo de inicios del xx, la retórica fue siendo firmemente expulsada del nuevo territorio de la racionalidad científica”.⁴

De este modo –insiste De Sousa Santos–, la racionalidad moral-práctica, propia de la retórica, fue desplazada progresivamente por la racionalidad científica. Sin embargo, en el ámbito de las ciencias sociales aún hoy permanece la intención de usarla como una posibilidad para expresar las interpretaciones que sobre el conjunto de fenómenos sociales se pueden dar. A la luz de lo anterior, puede decirse entonces que la retórica se resiste a morir, que a la argumentación le es inherente la retórica, así como la argumentación es una condición necesaria para la interpretación en el sentido ortodoxo de la hermenéutica.

Por otro lado, mientras que la dimensión epistemológica de la retórica cedió terreno frente a las nuevas orientaciones de la explicación causal propia de la racionalidad científica moderna, su dimensión política fue adquiriendo una enorme popularidad y se la vincula regularmente con el ejercicio del poder que pretende consolidarse a través del discurso. Así, a la retórica se le asocia comúnmente con el discurso disfrazado, engañoso, mendaz. Al respecto, Ann Gill y Karen Whedbee recuerdan que la retórica es “el discurso calculado para influir sobre un auditorio hacia cierto fin en particular”, y señalan que, aunque “las descripciones de los fines de la retórica discrepan bastante, el tema invariable es que se trata de un tipo de discurso instrumental”.⁵ Resulta fácil entonces acordar con ellas en que se trata de “un vehículo para reforzar, alterar o responder a las opiniones de un público determinado”.⁶

Un experto en retórica de la ciencia como Charles Bazerman la define como “el más amplio estudio de cómo la gente usa el lenguaje y otros símbolos para lograr objetivos humanos y llevar a cabo actividades humanas (...) un estudio práctico que ofrece a la gente un mayor control sobre su actividad simbólica”.⁷ Por su parte, Jonathan Potter, desde el énfasis en la interacción, la entiende

4. Sousa Santos, *Crítica de la razón indolente*, 108.

5. Ann Gill y Karen Whedbee, “Retórica”, en *El discurso como estructura y proceso. Estudios del discurso: introducción multidisciplinaria*, ed. Teun van Dijk (Barcelona: Gedisa, 2000), 234.

6. Gill y Whedbee, “Retórica”, 234.

7. Charles Bazerman, *Shaping Written Knowledge. The Genre and Activity of the Experimental Article in Science* (Madison: The University of Wisconsin Press, 1988), 321.

como el “discurso utilizado para reforzar versiones particulares del mundo y para proteger estas versiones de la crítica”.⁸ De las acepciones que sobre retórica aportan Bazerman y Potter sobresale el poder constitutivo que se le atribuye a la retórica para crear, desde el uso del lenguaje, “versiones particulares del mundo” o “mundos simbólicos”, que han de ser aceptados y acogidos por un determinado conjunto social. En este sentido, esta versión de la retórica y su capacidad para “crear realidades”, no desde la perspectiva epistemológica sino desde su concepción política, suponen unas formas particulares de dominación que pueden ejercerse bien sea sobre personas, bien sobre conglomerados sociales.

Por eso la concepción de retórica que se acogió como la más apropiada para los fines de nuestra investigación fue aquella que se corresponde con su dimensión política, esto es, la que orienta al discurso para el ejercicio del poder como dominación y manipulación de mentes y masas. Esto permite una asociación directa con el *management*, pues, como se verá enseguida, este puede ser comprendido como una lógica de dominación. Así se estará allanando el camino para nuestra definición de retórica *managerial*.

Desde los albores mismos de la organización racional y sistemática del trabajo en pleno auge del capitalismo industrial, el *management* se instauró como una ideología orientada a la aplicación de los estilos de gestión más eficaces para la dirección de la empresa de negocios, como posibilidad de disponer de manera “inteligente” (entiéndase racional) los recursos para alcanzar los fines de la empresa. De eso se tratan precisamente las doctrinas de Taylor y Fayol. Tal como se indicó anteriormente, en nuestro tiempo esos fines están circunscritos a la idea de maximizar la riqueza del accionista en un mundo cada vez más capturado por las finanzas. De igual manera, las escuelas de negocios han incorporado a sus propuestas de formación esta lógica de riqueza y productividad del dinero, para lo cual la productividad del trabajo también ha de ser una condición necesaria. Los objetivos corporativos –determinados por la mencionada productividad– son, pues, trazados de antemano y, una vez definidos, la dirección se

8. Jonathan Potter, *La representación de la realidad. Discurso, retórica y construcción social* (Barcelona: Paidós, 1998), 52.

ocupará de persuadir a todos los miembros del colectivo organizacional para que se cumplan.

Así, por retórica *managerial* se entiende aquí la estrategia discursiva que, como juego de lenguaje, se aplica en el ámbito de la dirección de la empresa de negocios con el ánimo de incidir en la subjetividad del trabajador, para alinear sus objetivos y aspiraciones personales –y, por ende, sus actitudes y comportamientos– con los fines rentistas de la empresa, procurando un ser humano más productivo. En todo caso, estos juegos del lenguaje tienen el poder de la persuasión, y sutilmente, “suavizando” el lenguaje e incluso enmascarándolo, ejercen el poder de dominación y de alienación, a tal punto que pueden llegar a ser incluso una forma de “sometimiento deseado”.⁹

2.2. El *coaching*: una experiencia de manipulación psíquica

El vocablo *coach* proviene del húngaro *kocsi*, nombre asignado a un peculiar carruaje originario de la ciudad de Kocs cuyo uso –el del carruaje y el del vocablo– se extendió por toda Europa desde el siglo xv. La palabra se trasladó primero al español y al francés (*coche*), pero, en el contexto del *management* y las organizaciones, es el anglicismo *coach* el que se impuso a escala global, pues este vocablo de la lengua inglesa es el que se emplea en las otras para hacer referencia al entrenamiento de las personas para realizar una determinada labor. El *Diccionario de la lengua española* ha aceptado tal término, definiéndolo como la “persona que asesora a otra para impulsar su desarrollo profesional y personal”.¹⁰

De acuerdo con los autores franceses Roland Gori y Pierre Le Coz, *to coach* significa “entrenar” o “acompañar” en el sentido activo de “motivar”. “El coach es aquél que hace avanzar a los viajeros. De esta etimología se retendrá que *coach* es poner en movimiento, desplazar de un lugar a otro”.¹¹

9. Bermúdez, “De la cultura organizacional al coaching”, 121.

10. *Diccionario de la lengua española*, s.v. “Coach”, acceso 26 de julio de 2023, <https://dle.rae.es/coach>

11. Roland Gori y Pierre Le Coz, “El coaching: un salto en el mercado del sufrimiento psíquico”, en *Alteridad, ética y legitimidad*, comp. William Rojas Rojas (Cali: Editorial Universidad del Valle, 2015), 167.

Por su parte, Iván Solarte distingue al menos siete clases de *coaching*, seis de ellos destinados a ser aplicados en empresas y en el trabajo: *coaching* personal, empresarial, organizacional, ejecutivo, para el liderazgo, ontológico e integral.¹²

Pero los tipos de *coaching* que interesan destacar en este estudio son los denominados *coaching* ontológico¹³ y *coaching* de vida,¹⁴ entendidos como una forma de manipulación psíquica que incorpora un enorme poder para incidir en la transformación de la identidad de las personas, a través del uso del lenguaje y el reconocimiento de su carácter y emociones, influenciando sus deseos y aspiraciones, y moldeando sus conductas y comportamientos de acuerdo con lo que se espera de ellas. Tal como se ha dicho, esta práctica de entrenamiento ha encontrado en la dirección de la empresa de negocios un escenario propicio para su desarrollo, pues el *coach* contribuye con su labor a ajustar los intereses, objetivos y expectativas de los trabajadores con los fines establecidos para la empresa, a la manera de un sistema de valores que es compartido y apreciado por todas y cada una de las personas que en ella habitan.

El *coaching* aparece entonces como una especie de idealización de las vidas personal y colectiva que debe aplicarse en todos los ámbitos de la existencia. De este modo, el ideal ético y los preceptos morales socialmente establecidos, por ejemplo, desde una ética pública se ven desplazados por una forma de hedonismo orientado hacia la búsqueda de la perfección individual, incluso, tomando como valor supremo la competencia con el otro, porque, según esta lógica, de lo que se trata es de ser exitoso y para serlo hay que alcanzar mejores resultados que los demás participantes del juego. En los llamados equipos de alto rendimiento, por ejemplo, conocerse a sí mismo para conocer a los demás “contrincantes” se postula como una condición necesaria para triunfar.

Una de las finalidades implícitas en la estrategia del *coaching* ontológico, a través del uso intencionado del lenguaje y de sofisticadas herramientas como

12. Iván Solarte, “El coaching en las empresas, una forma más de tiranía contra el empleado”, *El Mal Economista* (blog), junio 20 de 2016, <http://blogs.elespectador.com/el-mal-economista/2016/06/20/el-coaching-en-las-empresas-una-forma-mas-de-tiran-ia-contra-el-empleado/>

13. Rafael Echeverría, *Ética y coaching ontológico* (Santiago de Chile: J. C. Sáez Editor, 2011).

14. Michela Marzano, *Programados para triunfar. Nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida privada* (Ciudad de México: Tusquets, 2011).

la denominada programación neurolingüística (PNL),¹⁵ tiene que ver con la construcción de una persona gobernable, a la que a su vez se le hace creer que es libre de gobernarse a sí misma. Las palabras tienen vida, las palabras tienen peso. El lenguaje construye realidad. En este sentido, Mauricio Gómez¹⁶ señala que la mejor manera de dominar a alguien es hacerle creer que es libre o que puede potenciarse, capitalizar sus resultados y alcanzar sus propias metas. Esta perspectiva de análisis parece coincidir con la del filósofo surcoreano Byung-Chul Han cuando establece que “el sujeto del rendimiento, que se pretende libre, es en realidad un esclavo”.¹⁷ Y cuando, al hablar del “poder inteligente”, advierte que “el sujeto sometido no es siquiera consciente de su sometimiento. El entramado de dominación le queda totalmente oculto. De ahí que se presume libre”.¹⁸ Exactamente al mismo respecto, el sociólogo Ulrich Beck advierte que “cada hombre tiene que convertirse en el mánager de su propio yo (Schirmacher). Ya ha pasado el tiempo en el que los empresarios eran empresarios y los trabajadores, trabajadores”,¹⁹ y agrega que “ahora, en el nivel del capitalismo del ego, ha surgido la nueva figura social del ‘empresario de sí mismo’: es decir, el empresario descarga la coerción de autoexplotación y autoopresión sobre el individuo, que tiene que aceptar con entusiasmo esta situación, porque ese es el hombre enteramente nuevo que ha nacido en el nuevo mundo feliz del trabajo”.²⁰

15. A pesar de su gran popularidad, desde que emergió, a finales de la década de 1970, la programación neurolingüística (PNL) es una pseudociencia fuertemente criticada. Jackie Sturt et al., “Neurolinguistic Programming. A Systematic Review of the Effects on Health Outcomes”, *British Journal of General Practice*, Vol. 62, no. 604 (2012): 757-64; Tomasz Witkowski, “Thirty-Five Years of Research on Neuro-Linguistic Programming. NLP Research Data Base. State of the Art or Pseudoscientific Decoration?”, *Polish Psychological Bulletin*, Vol. 41, no. 2 (2010): 58-66, doi: 10.2478/v10059-010-0008-0; C. William von Bergen et al., “Selected Alternative Training Techniques in HRD”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 8, no. 4 (1997): 281-94, <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920080403>

16. Mauricio Gómez, “Clausura CIGO 2015 - Primer Congreso Internacional de Gestión de las Organizaciones”, video de YouTube, 13:03. Publicado por “FCEUNAL Facultad de Ciencias Económicas-UNAL” el 22 de diciembre de 2015, <https://youtu.be/6pn1JacyMvw>

17. Byung-Chul Han, *Psicopolítica* (Barcelona: Herder, 2014), 12.

18. Han, *Psicopolítica*, 28.

19. Ulrich Beck, “El capitalismo del ego engendra monstruos”, *El País*, 24 de febrero de 2013, https://elpais.com/elpais/2013/02/24/opinion/1361725119_089805.html

20. Beck, “El capitalismo del ego”.

Resulta fácil entonces acordar con Han que el neoliberalismo, “como una forma de mutación del capitalismo, convierte al trabajador en empresario”.²¹ Así las cosas, el *management* contemporáneo materializa la vieja ilusión de Taylor al desarrollar la capacidad de poner en sintonía los intereses de los trabajadores con los intereses de los empresarios. Pero esa nueva forma de gestión, al esforzarse por hacer creer que empodera a las personas, invisibiliza de manera impecable las relaciones de poder que se presentan en la empresa, debidamente agenciadas por quienes tienen a su cargo la dirección. El trabajador se vuelve maleable, cree conquistar nuevos logros, trabaja con placer, se propone autosuperarse y, para ello, se convence a sí mismo que tiene que competir con sus compañeros para ser más exitoso y alcanzar mejores resultados. Y, además, cada vez tendrá que hacer más y más cosas, pero por el mismo nivel de reconocimiento, tal como ha denunciado con firmeza teórica Axel Honneth. Por eso la sentencia de Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac resulta de total actualidad: “perseguir la excelencia es condenarse al fracaso”.²² Aun así, cada vez más las personas trabajan con mayor ahínco buscando más alegría, se vuelven fanáticas de la excelencia y compiten por alcanzar la alegría y la excelencia en el más espantoso individualismo: “El yo de cada individuo se volvió en un capital que hay que fructificar, algo que hay que hacer prosperar. Y si el individuo mismo no prospera será su culpa, pues no logró un buen desempeño, no alcanzó las metas, no cumplió con los estándares de la organización. Y entonces sufrirá la vergüenza de ser responsable de su propio fracaso”.²³

Esta vergüenza por el fracaso podría activar en la persona distintas posibilidades, como experimentar una profunda frustración o, más bien, sentir la necesidad de transformar su propio rol en el mundo del trabajo, pues no soporta ser ni acusado ni cómplice del mal, pero nunca imaginará que puede cambiar el mundo del trabajo, precisamente en el que se originan sus males. Nótese que “quien fracasa en la sociedad neoliberal del rendimiento se hace a

21. Han, *Psicopolítica*, 17.

22. Aubert y Gaulejac, *El coste de la excelencia*.

23. Vincent de Gaulejac, “La revolución gerencial y el malestar en el trabajo, por Vincent de Gaulejac”, video de YouTube, 1:45:27. Publicado por “FCEUNAL Facultad de Ciencias Económicas-UNAL” el 17 de diciembre de 2017, <https://youtu.be/1HwZsoAElvQ>

sí mismo responsable y se avergüenza, en lugar de poner en duda a la sociedad o al sistema”.²⁴ Es justamente esta contradicción la que impulsa a las personas a buscar el éxito con cierto frenesí. Pero ¿puede considerarse esta una actuación racional? A la obsesión por la excelencia y la calidad le son inherentes unas paradojas dramáticamente costosas desde el punto de vista anímico. Esto es justamente lo que aclara Gaulejac cuando sostiene que la ideología del *management* se quiere mostrar como racional, pero en realidad genera un montón de paradojas. Y no hay nada más irracional que las paradojas. Las empresas no explican las desgracias humanas a partir de los “desajustes estructurales provocados por el matrimonio del management y el neoliberalismo, sino por los malos desempeños de los individuos, lo cual además justifica el hecho de que sean despedidos”.²⁵

De acuerdo con lo anterior, se puede considerar al *coaching* como una retórica *managerial* aplicada en la dirección de la empresa de negocios, la cual, haciendo uso del lenguaje, busca gestionar las emociones, es decir, pretende irrumpir en la interioridad de la persona para orientar sus deseos, con el fin de moldear sus conductas y su carácter. Esto, proponiendo el éxito personal y la búsqueda de la excelencia como horizontes que deben perseguirse con prisa y obstinación, convirtiendo a las personas en individuos gobernables, haciéndoles creer que son dueñas de su propio destino en la medida en que incorporen a su estilo de vida y trabajo los valores corporativos. Lo anterior, además, les permitiría alcanzar sus más altas aspiraciones personales, profesionales y sociales. En síntesis, y de acuerdo con Roland Gori y Pierre Le Coz, se reconocen sin dificultad en los objetivos del *coaching* “multiplicar los rendimientos del individuo, aguzar sus competencias, incrementar su potencia, vencer a sus competidores, valores productivistas (todos estos) presentes en la propaganda, muy económica, de los defensores del ultra-liberalismo. Sin resistencia, el coaching deportivo terminó por filtrarse en el molde de la empresa para convertirse en una práctica *managerial*”.²⁶

24. Han, *Psicopolítica*, 18.

25. Gaulejac, “La revolución gerencial y el malestar en el trabajo”.

26. Gori y Le Coz, “El coaching”, 168.

Por ello, este estilo de gestión aplicado a la dirección de la empresa de negocios se muestra como una nueva forma de esclavismo, una renuncia inconsciente del sujeto a su autonomía y capacidad de autodeterminación para adentrarse en, o encadenarse a, la búsqueda de la excelencia de la mano del *ethos* empresarial y de los valores corporativos. Esta renuncia, en palabras de Francisco López, puede darse por convicción o por conveniencia, “por convicción tendrá que ver con lo axiológico; por conveniencia tendrá que ver con lo pragmático”.²⁷ Así, el *coaching* contribuye de manera efectiva a consolidar, a la vez que a ocultar, las lógicas de dominación que subyacen a la dirección de la empresa de negocios a través de la ideología del *management*.

2.3. La gestión humana: un eufemismo para nombrar el sometimiento del trabajo en la empresa

Cuando se habla de gestión humana, generalmente se la relaciona con un área, una división o un departamento de la empresa donde se desarrollan los procesos inherentes a la administración del personal. Entre tales procesos pueden señalarse, por ejemplo, los siguientes: la selección y el enganche del personal; la capacitación y el entrenamiento del personal; las evaluaciones de su desempeño; el cálculo y la liquidación de la nómina con base en las novedades laborales; el cumplimiento de las disposiciones normativas en materia laboral, de seguridad social, de aportes parafiscales, de seguridad y salud en el trabajo; los reconocimientos a los trabajadores; las estrategias de comunicación entre empleados y directivos, etc. En la medida en que la empresa se haga más grande y más compleja, más especializados y sofisticados serán los procesos operados por esta área.

Pero también esta mencionada área ha sido denominada tradicionalmente como: departamento de relaciones industriales, de gestión de personal, división de relaciones laborales, área de recursos humanos, área de desarrollo humano

27. Francisco López, “El gerencialismo: reduccionismo totalitario en las prácticas gerenciales, por Francisco López”, video de YouTube, 1:14:45. Publicado por “FCEUNAL Facultad de Ciencias Económicas-UNAL” el 21 de diciembre de 2015, <https://youtu.be/ZsrP7JW-HT0>

y otras connotaciones similares del término. Lo que llama la atención es la inmensa popularidad que ha alcanzado la noción de *gestión humana* en América Latina, en general, y en Colombia, en particular, lo cual abre las puertas a una serie de cuestionamientos sobre la manera de concebir la dirección del trabajo en la empresa. Por ahora planteamos, a manera de premisa de partida, que la preferencia por este vocablo para nombrar la relación de la dirección con el personal de la empresa se da fundamentalmente como mecanismo persuasivo: para hacer aparecer el factor trabajo como digno de reconocimiento y merecedor de toda la consideración corporativa.

Así, es común escuchar en los discursos de los dirigentes y ejecutivos corporativos actuales, particularmente aquellos que aluden a las prácticas de gestión socialmente responsables, que el ser humano es el “activo” más importante de la empresa. Esta afirmación aparentemente ingenua o inocente encierra, sin embargo, un fuerte contenido ideológico, pues la noción de *activo* desde el punto de vista contable hace referencia a un recurso que es “propiedad de”, o “es controlado por”, el ente económico. Por ello, hace carrera también la idea según la cual es necesario construir teórica y metodológicamente unas ramas de la contabilidad tales como la “contabilidad del capital intelectual” o la “contabilidad del recurso humano”, pues difícilmente se podrá controlar aquello que la contabilidad no pueda representar ni medir.

El término *gestión humana* es una noción supremamente amplia que, como ya se dijo, se utiliza para abarcar una cantidad de procesos cada vez más diferenciados. Sin embargo, es preciso advertir que el presente estudio se centra no en el discurso general de la *gestión humana* como conjunto de procesos y prácticas –y sus correspondientes teorías–, sino en el vocablo mismo que se utiliza para nombrarla, a todo lo que de sentido y de significado encierra el hecho de designarla de esa manera y al argot que esta nominación engloba. Téngase en cuenta, sin embargo, que desde hace más de una década venimos defendiendo la tesis según la cual la *gestión humana* no existe como un campo del saber autónomo en el sentido ortodoxo del término, es decir, esta noción es simplemente un eufemismo para nombrar a lo que se conoce en la historia de las teorías y las prácticas administrativas como la ARH. Es este un término que,

por desplazamiento, hipotecó este nombre a la epistemología desarrollada en la ARH, pero nunca ha desarrollado la suya propia. Dicho en otras palabras, no hay una acumulación epistemológica original sobre la gestión humana, no hay una tradición académica, un movimiento o una escuela sobre gestión humana, como ciertamente sí la hay en lo que se llama la ARH o como las que comienzan apenas a emerger –también colmadas de desplazamientos, préstamos y abusos teóricos de diversa índole– denominadas Desarrollo del Recurso Humano (DRH) y Administración del Talento Humano (ATH).

El término recursos humanos cuenta con un siglo de tradición, pues desde que fue publicado por el economista estadounidense John Rogers Commons en 1919, en su libro *Industrial Goodwill*, nunca ha dejado de producirse investigación y es indiscutible que se ha desarrollado un sólido campo de estudio particular. Por su parte, el término ATH es relativamente reciente, ya que no existe tradición antes de finales de la década de los 90 del siglo pasado, pues fue acuñado y patentado en 1997 por Steven Hankin y otros consultores de la firma McKinsey & Co.²⁸

Igualmente, la ARH comenzó a nombrarse como “estratégica” y algunos autores afirman que emerge un nuevo campo de estudio al que denominan precisamente Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH). Sobre esta denominación, advertíamos que, “desde finales de la década de 1970, el apelativo aparece y se desarrolla en la literatura anglófona, precisamente con el nombre de *Strategic Human Resource Management* (SHRM) (cf. Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Wright y McMahan, 1992; Kaufman, 2007). En español, habría que traducirlo como Administración Estratégica del Recurso Humano (AERH) (...) Tales autores coinciden en señalar a la AERH, como una ‘nueva disciplina’ y no ahorran esfuerzos por incorporar los argumentos teóricos procedentes de las diferentes ciencias sociales y muy diversos campos de investigación”.²⁹

28. Elizabeth G. Chambers et al., “The War for Talent”, *The McKinsey Quarterly*, no. 3 (1998): 44-57.

29. Héctor L. Bermúdez, “Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos”, *Cuadernos de Administración*, Vol. 30, no. 52 (julio-diciembre de 2014): 95, <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a10.pdf>

Nos parece oportuno retroceder hasta los clásicos en busca de ciertas raíces epistemológicas. Hace más de un siglo, el ingeniero francés Henri Fayol –considerado uno de los fundadores de la administración como disciplina académica–, para explicar las funciones administrativas, las dividió en funciones técnicas, contables, comerciales, financieras y de seguridad. Ciertamente, para Fayol las operaciones de seguridad incluían el cuidado del trabajador, pero esta era una función que cuidaba, en paralelo, los bienes y las personas: “la función de seguridad –escribe Fayol– tiene por misión la de proteger los bienes y las personas contra el robo, el incendio, la inundación; la de evitar las huelgas, los atentados y, en general, todos los obstáculos de orden social que pueden comprometer la marcha, e incluso, la vida de la empresa”.³⁰ Realmente, Fayol no desarrolla esta función como la “de personal” propiamente dicha, pues nunca imaginó que fuera necesario separar una función específica como la “función de personal”. Esto, porque para él la función administrativa *era la misma* de personal. En sus palabras, “La función administrativa sólo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo actúa sobre el personal”.³¹ Lo que aparece como común denominador a estas posibilidades, aun después en la llamada escuela de las relaciones humanas, es que el ser humano en la empresa es considerado como un factor más de producción. En efecto, cabe tener en cuenta que los autores representativos de este campo del conocimiento denominado AERH “en general, sin ningún pudor, nombran al ser humano como un recurso administrable (estratégicamente), sin reparar que están estableciendo como punto de partida, la negación de su propia ontología”.³²

Sobre este mismo asunto se pronuncia también Muñoz cuando toma como base el estudio de las distintas metáforas de la organización descritas por Gareth Morgan en su libro *Imágenes de la organización*, publicado en 1986. Concretamente, Muñoz afirma que ni en la metáfora mecanicista, ni en la organicista,

30. Henri Fayol, *Administration industrielle et générale. Extrait du Bulletin de la Société de l'Industrie Minière (3e livraison de 1916)* (Paris: H. Dunod et E. Pinat Éditeurs, 1917), 9.

31. Fayol, *Administration industrielle*, 25.

32. Bermúdez, “Perspectivas contemporáneas”, 95.

ni en la holográfica se ha presentado una ruptura paradigmática con respecto a la concepción del trabajo en la empresa: todas estas metáforas comprenden al ser humano desde el paradigma de la racionalidad instrumental, el cual lo asume como a un recurso. Ni aun en aquella que, como en la holográfica, toma a la organización como un cerebro y le atribuye un papel importante al aporte del conocimiento emanado del trabajo de las personas en el aprendizaje organizacional. Al respecto, Muñoz advierte que “tomar al cerebro del hombre por el hombre mismo, no es considerarlo de manera integral”. Es fácil acordar con él en que esto es “un nuevo reduccionismo que apunta, ya no a confiscar su acción de manera directa, como en el mecanicismo, o persuasiva, como en el organicismo, sino a una instrumentalización de su pensamiento para ponerlo al servicio de una gran máquina informática”.³³ Y más de acuerdo estamos aun cuando el autor argumenta que “lo que define el carácter mecanicista, organicista u holográfico de una organización, es decir, sus elementos estructurantes, son, de una parte, la concepción del hombre frente a su trabajo y, de otra, la concepción de la relación dirigente-dirigido en el desempeño de ese trabajo”.³⁴

Nótese que la noción de *gestión humana* emerge también, al igual que el *coaching*, la cultura corporativa, la responsabilidad social y otras, como una retórica *managerial*. Que no resulte necio insistir: se trata de un eufemismo con el cual se consigue ocultar que al ser humano se le comprende como a un recurso, tal como lo hace la tradición de la ARH. Esto nos anima a impulsar una postura crítica ante esta categoría teórica,³⁵ pues su ya mencionada carga eufemística aporta, directamente, a la consolidación de las lógicas de dominación en la empresa de negocios.

Pero ¿es posible pensar en una concepción distinta, acaso más humanista, del trabajo en la empresa? A nuestro juicio sí podría ser posible, pero cuando se revisa la historia del campo se descubre que será una tarea de titanes: “Desde el

33. Rodrigo Muñoz, “Paradigmas organizacionales y gestión humana. Por una nueva ética de la relación laboral”, *Revista Universidad EAFIT*, Vol. 38, no. 127 (2002): 11.

34. Muñoz, “Paradigmas organizacionales”, 13.

35. En el capítulo cuatro se presenta el análisis de los hallazgos del trabajo de campo en el que se logra fundamentar la premisa según la cual, efectivamente, *en la práctica*, la gestión humana también opera como una retórica *managerial*.

primer llamado de atención llevado a cabo por los investigadores de Hawthorne (Mayo, 1960; Barnard, 1968; Roethlisberger y Dickson, 1976), el conocimiento en relaciones humanas (o industriales), pasando por todas las fórmulas y recetas subsiguientes, hasta la AERH, han pregonado su interés por desarrollar ‘lo humano’. Sin embargo, han logrado reproducir con mucha efectividad su manipulación y enajenamiento”.³⁶

A riesgo de importunar con nuestras redundancias, quisiéramos insistir: el esfuerzo por recuperar lo humano, o más concretamente la dignidad del trabajo humano en la empresa, ha resultado ser hasta ahora una tarea que ha dado pocos frutos. Vincent de Gaulejac propone una perspectiva diametralmente opuesta para lograr un cambio de concepción en los siguientes términos: “Conviene, en primer lugar, pensar la gestión de manera diferente, reinscribiéndola en una preocupación antropológica: una gestión humana de los recursos más bien que una gestión de los recursos humanos”.³⁷ Sin embargo, Muñoz hace al respecto una advertencia desconsoladora. Según él, “es necesario hacer una afirmación radical: un cambio de este tipo no podrá hacerse bajo la disciplina del Management dado que es inherente a su fundamentación epistemológica la idea del manejo del otro como recurso”.³⁸

Los interesados en la ética de la gestión del trabajo humano en las organizaciones estamos, pues, ante una tarea abrumadora: habrá que proponer una epistemología original, pues mientras se continúe utilizando la del *management*, como lo hace la ARH, cambiar la denominación por la de gestión humana, para continuar haciendo lo mismo, será tan necio como pensar que Venus es más bella que Afrodita y Minerva más sabia que Atenea.

36. Bermúdez, “Perspectivas contemporáneas”, 101.

37. Vincent de Gaulejac, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managerial et harcèlement social* (Paris: Du Seuil, 2005), 117. Habrá que preguntarle a Gaulejac qué entiende por tal “gestión humana de”...

38. Muñoz, “Paradigmas organizacionales”, 13.

3. El *coaching*: de la trascendencia al sometimiento deseado

Las actuales dinámicas en la dirección de la empresa han encontrado en el *coaching* una forma privilegiada para el entrenamiento de las personas con miras a favorecer su desempeño y potenciar sus aspiraciones, en la medida en que ajusten sus comportamientos y expectativas (personales, profesionales y de reconocimiento social) a los fines y propósitos de la organización. Todo tipo de *coaching*, y especialmente aquel que algunos insisten en denominar ontológico, se caracteriza por insertarse en la interioridad del sujeto, auscultar sus propósitos personales, su carácter, sus angustias, sus formas de ser y de estar en el mundo. Por ello, en su aplicación aparecen una serie de fases y procedimientos que pretenden conducir a la persona en una dirección precisa para alcanzar sus supuestas metas.

3.1. Oliverio: un *coach* “loco de contento”

En el mundo del trabajo en la empresa las metas del “empleado” deberán estar alineadas con los objetivos de la organización. Es aquí donde toma forma el *coaching* como retórica *managerial*, como juego de lenguaje que apuntala las lógicas de dominación que subyacen al *management*. Sutilmente, a través del lenguaje, se le hace saber al trabajador que lo mejor para él (¡y para todos!) es que un experto lo dirija y conduzca si quiere estar mejor y avanzar en la escala organizacional.

Es el caso de Oliverio,¹ un ingeniero administrador que, según su propio relato, encontró en su proceso formativo en la universidad un campo que se convertiría en su pasión: la gestión del conocimiento. En adelante, sus estudios estuvieron orientados hacia la configuración de un modelo de gestión del conocimiento, según él, capaz de incorporar y hacer medibles los elementos intangibles vinculados al “desarrollo organizacional como forma de ver el pensamiento desde la empresa”. Posteriormente, influenciado por el célebre enfoque pseudocientífico conocido como la programación neurolingüística (PNL), se dio a la tarea de diseñar un “programa de *coaching* e ingeniería del desarrollo humano”, que a la postre será luego la base de su rol profesional como instructor de *coaching*. Este recorrido por la gestión del conocimiento, por la PNL y por el *coaching* lo llevó a abandonar 12 años de experiencia en importantes empresas del sector privado, para dedicar su tiempo, al lado de su socio, a “ayudar a otras personas a hacer realidad sus sueños”.

Vale la pena detenerse a observar la absoluta convicción de Oliverio al haber tomado esta decisión en la vida: “Nos declaramos felices y en este sentido creamos experiencias de aprendizaje divertidas, creativas, reflexivas, para que cada miembro de la familia tomara la decisión de ser mejor, y en ese camino rebasara sus sueños y nosotros también; ¡queremos que esto le llegue a mucha gente!”²

Con un aire de confianza, Oliverio se muestra feliz por encontrarse en esta nueva etapa de su vida. Se percibe en sus palabras que ha asumido su misión personal, discurso en el que además deja entrever un compromiso por acompañar a otros en la realización de sus aspiraciones personales, a la vez que él aprende de su experiencia. A su manera de ayudar a otros le atribuye una función social. Al respecto dice:

Sabemos que este tipo de conocimiento, de transformación, de conocimiento desde el cuestionamiento individual, desde el desarrollo del ser, no es barato. Generalmente este tipo de formación se da para la gente de mejores ingresos, porque muy poco de este entrenamiento, muy poca de esta formación y sentido

1. Según el acuerdo establecido entre los autores y participantes de la investigación, con el fin de preservar el anonimato todos estos son nombrados con pseudónimos.

2. Oliverio en entrevista con uno de los autores, Medellín, 23 de junio de 2017.

comercial hacia la transformación se le da a la gente de la base de la pirámide de la economía nacional. Por eso nosotros tenemos un alto componente social, llevamos este conocimiento a la mayor cantidad de gente posible, con espacios muy accesibles desde lo económico, lo geográfico, nosotros vamos hasta donde están las personas para llevar este tipo de conocimiento.³

En esta aseveración de Oliverio puede apreciarse una especie de despersonalización del actor social, al ser objeto de una suerte de categorización en estratos económicos, unos con acceso a oportunidades de formación y otros que no tienen esa posibilidad. Pero lo que más llama la atención es cómo se hace evidente la intención de llegar a aquellos que habitan sectores de bajos ingresos, constituyéndose esta población en un caldo de cultivo apropiado a los propósitos de formación en *coaching* con fines comerciales.

Es de notar, además, que Oliverio asume una especie de predestinación al haber encontrado una forma de conocimiento singular y una práctica que le permite ayudar a otros a alcanzar sus logros, especialmente a aquellos con pocas posibilidades de acceso a una formación, a un descubrirse a sí mismos como condición inicial y necesaria para comprometerse con aquello que constituye sus propósitos de vida.

Al ser interrogado sobre su concepción del *coaching*, Oliverio señala que este es ese proceso de mentoría “donde tú le otorgas la potestad a alguien, en este caso al maestro, al *coach*, para que te muestre un camino en el que tú puedas mejorar una habilidad”.⁴ Y agrega que el *coaching* es una estrategia de acompañamiento en el desarrollo específico de habilidades, a través del descubrimiento de las propias fortalezas de la persona.

En esta forma de entender el *coaching* se hace evidente una de las manifestaciones de la crisis en la subjetividad contemporánea que se presenta en la incapacidad de hacer uso de la propia autonomía, en la impotencia de que la persona enfrente por sí misma sus propios desafíos, lo que le hace preferir que se delegue en un tutor la posibilidad de elegir sus caminos y alcanzar los puertos a los que desea llegar. A esto Immanuel Kant, en su célebre ensayo *¿Qué es*

3. Ibid.

4. Ibid.

la *Ilustración*?, lo había denominado la minoría de edad [*Unmündigkeit*], es decir, esa incapacidad del sujeto para valerse de su propio entendimiento sin la conducción de otros.

De igual manera, esta concepción de *coaching* incorpora algunos términos usados comúnmente en el discurso del *management* y su intención de establecerse como la “ciencia de la dirección”: proceso, estrategia, desarrollo de habilidades, etc. Nótese que en la medida en que la persona acepta ser conducida por otra en el proceso de reconocimiento de sí misma y del logro de su realización personal estará aceptando, de manera más o menos consciente, ser dominada. Esto aparece totalmente naturalizado en el relato de Oliverio: “Cuando llego a la vida organizacional, me doy cuenta de que, así como en el juego tú tienes siempre un líder, un capitán, hay allí una persona que está gestionando tu proceso organizacional. A esto le llaman jefe, pero si este no tiene habilidades para ser un digno capitán –haciendo la analogía con el deporte–, de ser un representante que jalone los resultados del equipo, el equipo no funciona”.⁵

Obsérvese, en primera instancia, que se propone un tránsito de la tarea del *coaching* sobre la gestión de sí mismo y de los propósitos personales hacia los intereses de la empresa, pareciendo así que priman estos últimos intereses sobre las posibilidades de la persona de autogestionarse en función de su proyecto vital. En segunda instancia, adviértase el reclamo por la presencia de un guía, de un acompañante del “proceso” que viven las personas en la organización.

Oliverio narra en los siguientes términos cómo se lleva a cabo un buen “proceso de *coaching*” para que sea exitoso:

Para mí, el primer paso es identificar un propósito superior personal. Saber para qué esa persona le está dando sentido a cada día, qué lo motiva cada mañana, porque a medida que se tenga esa claridad será más fácil allegar definiciones alrededor de qué se quiere saber, con quién se quiere relacionar, es decir, cuáles son sus relaciones y cuáles no deberían ser sus relaciones. Porque así como una buena rosa que crece y florece, además de luz, abono y agua, además de todo ese acompañamiento emocional que se le hace a una planta, necesita podas para que crezca, así son las relaciones. Esa persona debería identificar en ese proceso

de *coaching* cuáles son las podas desde las relaciones o cuáles son las relaciones que debe seguir fortaleciendo. Un segundo paso deberá considerar el capítulo de cómo está su cuerpo, qué le dice. Para mí las enfermedades son lo que el cuerpo expresa, alguna emoción reprimida o sentimiento no tratado. Entonces este capítulo también sería muy relevante dentro del acompañamiento del *coaching*: saber qué tipo de dolencias, qué tipo de lenguaje tu cuerpo está utilizando y no le has prestado atención. Si me preguntas cuál debería ser el último paso, pero no el menos importante, es el sistema de creencias y, desde la espiritualidad –no reducida a religiosidad–, cuáles son las creencias limitantes o potenciadoras, cuáles creencias tienes sembradas que vienen por herencia y que nos dan una forma de ser, ver qué te está potenciando, ayudando o qué te está alejando de lo que realmente eres. En esta etapa de creencias deberías saber establecer ese listado de valores que regirán tu vida y cómo los llevarás a virtudes.⁶

“Podar” las relaciones, entender el lenguaje del cuerpo y reconocer el propio sistema de creencias arraigadas son, según Oliverio, el itinerario metodológico que debe seguir un buen programa de *coaching*. A su decir, la mayoría de las personas siente temor de auscultar su ser interior, de formularse preguntas existenciales que le lleven a ubicar con claridad su propósito vital, su “misión” en el mundo. Además, dice, se encierran en un sistema de creencias arraigadas que se convierten en obstáculos para avanzar en lo que sería su “proyecto de vida”. Es aquí donde el *coaching* entra en juego ofreciendo la posibilidad de enfrentar a la persona con su propio destino, confrontarla, de tal manera que acepte ser conducida por las sendas que le ofrecerán un mejor porvenir.

Oliverio es capaz de una acrobacia mental extraordinaria, pues, en lugar de detectar la enajenación de la libertad de la persona al hipotecársela al *coach*, aparece una supuesta autonomía:

El *coach* en este punto se convierte en un aliado que te ayuda a crear una autopista de ocho carriles donde te puedes mover a la velocidad que quieras, y tendrás la tranquilidad de saber que dentro del cuerpo de la carretera que estás creando te vas a sentir cómodo y podrás ir en cualquier vehículo construyendo eso que llamamos proyecto de vida. En esto debería centrarse un *coach* al final, en ayudarle a la persona a reconocer que toda esa construcción desde el saber,

6. Ibid.

desde las relaciones, desde el aspecto físico, emocional, espiritual de creencias esté adecuadamente alineado a un proyecto de vida sostenido.⁷

Se invita a observar que se percibe un riesgo y es que la persona, al aceptar ser conducida por el *coach*, pueda convertir su idea de proyecto de vida en una obsesión, olvidándose de la multiplicidad de situaciones que se entretejen en la vida cotidiana de un ser humano en sociedad, además de desconocer que, en lugar de una existencia lineal y predeterminada, su vida opera en un escenario de suma complejidad. En la manera en que Oliverio se representa el mundo se nota con total claridad el afán simplificador de la racionalidad *managerial* al pretender la *administración* de la vida como un *proyecto* al que habrá que *alinear* ciertos factores. Objetivos, metas, desarrollo de habilidades y fijación de un propósito personal superior encuentran armonía con el lenguaje establecido por el *management* como ideología de la dirección.

Esta nueva condición del individuo, atado a la racionalidad *managerial* en el escenario de la vida cotidiana, lo convierte en esclavo del éxito y de la consecución de metas a corto plazo, en aras de alinearse con un modo de vida que encuentra gran aceptación en la sociedad de nuestro tiempo. Así, el Estado, la familia y demás agencias de socialización son concebidas desde la contaminación que las ideas del *management* aportan en la interpretación de lo social. En este contexto, la vida personal incluso debe administrarse como una empresa y esta es un negocio que debe causar réditos, casi siempre más favorables a algunos actores que a otros, es decir, generar beneficios pocas veces en equilibrio colectivo. Esto supone igualmente que la persona se adentre en un ambiente de competencia en el que los demás son obstáculos por vencer si quiere ser exitosa, si quiere, por ejemplo, avanzar en la jerarquía organizacional. La idea de trascendencia es remplazada por la del progreso económico individual.

Sin embargo, es realmente un lenguaje esquizofrénico el de este promotor del *coaching*. La autonomía que se inventó para justificar la vida como la construcción de un proyecto simplista, lineal y supuestamente consciente aparece ahora metamorfoseada en un “digno” sometimiento a un superior espiritual.

7. Ibid.

Según Oliverio, la finalidad del *coach* es “ayudar al que quiere ser ayudado”: “Un buen ejercicio de *coaching* es que tú como persona seas digno de atender un consejo que otro te dio. El *coach* es un aliado, un mentor, un asesor que tienes cercano y que buscarás en el mejor momento. En la religión se llama confesión, en lo académico se llama asesor de tesis, en las relaciones se llama mejor amigo, en la parte física se llama entrenador”⁸.

Es como partir de la premisa de que se es un discapacitado existencial y que por ello habrá que acudir a un *coach*, quien acompañará y señalará el camino correcto. Nótese que ese dirigir al otro pone en cuestión la posibilidad de valerse del propio entendimiento. No obstante, es necesario aclarar que no se trata de desconocer la condición social de la persona y el papel protagónico que juega el otro en la construcción de la propia subjetividad, lo que se quiere resaltar aquí es el grado en el que el *coaching* se apropia de la capacidad de decisión del actor social y se muestra como un camino certero para gestionar la complejidad de lo humano a través del lenguaje. Este discurso que se teje como racionalidad *managerial* alrededor del *coaching* hace de este último una retórica cuya finalidad es potenciar la lógica de dominación que aparece naturalizada en el *management* en el ámbito de la dirección de la empresa de negocios y, como se ha mostrado, atravesó cómodamente las fronteras hacia la dirección de la vida personal.

3.2. Mercedes: una psicóloga con mucha prisa

Mercedes, psicóloga de formación, cursó una especialización en Psicología Jurídica enfocada a la valoración del daño en la salud mental de las personas en el campo jurídico. Según ella, esta especialidad le ayuda a desempeñarse profesionalmente de mejor manera en el acompañamiento de adolescentes y familias en el marco del sistema penal. Sin embargo, sentía que no estaba a gusto con su saber y comenzó a poner en cuestión la psicología y particularmente la psicoterapia como posibilidad efectiva de ayudarles a otros. Sentía que la psicología ya no le brindaba herramientas. Según sus palabras, “se había peleado con

8. Ibid.

la psicología”, pues consideraba que esta era “demasiado lenta” y en ocasiones poco práctica para atender ciertos problemas humanos.

Al referirse a la psicología como “lenta”, Mercedes parece atacada por la patología de la prisa, a la que Nicole Aubert, en su libro *El culto a la urgencia*, se refiere como una de las enfermedades graves de nuestra contemporaneidad. Es la época de la “dictadura del tiempo real”, de los cursos de lectura rápida, del *fast food*, las *fast news* y demás urgencias que la autora no duda en calificar como innecesarias. Es fácil acordar con Aubert que los seres humanos actualmente, sin percatarnos, caímos en las fauces de Cronos, aquel temible titán de la mitología griega, hijo de Urano y Gaya, regulador del tiempo y quien, además de castrar a su padre, se tragó a sus hijos en cuanto nacieron. Cuando se examinan ciertas retóricas del *management* actual, no encontramos sensacionalista la asociación con los datos de la *Teogonía* de Hesíodo, pues el discurso *managerial* se hace cruel cuando pretende buscar la efectividad en el uso del tiempo, es decir, siempre, y cada vez más.

Mercedes considera que el *coaching* aparece en el momento justo para contrarrestar esta desesperante lentitud de la psicología luego de haber conocido a varios *coaches* que trabajaban a niveles personal y grupal. Emocionada, Mercedes comenta: “Aquí me reconcilio nuevamente con la psicología y me doy cuenta de que la psicología es una herramienta de conocimiento maravillosa. Lo que el *coaching* me facilitó fue una recordación de estos conocimientos, para utilizarlos a favor. De esta manera, me enseñó a ser mucho más práctica, más diligente y líder de mi propia vida en todos los sentidos”⁹

Mercedes afirma haber primero “usado” el *coaching* para conocerse a sí misma, para *gestionar* su “proceso personal”, para identificar sus fortalezas, sus propias angustias y reconocer luego cómo podía aplicarlo para ayudar a otros. En este punto se da cuenta de que puede hacer una combinación efectiva entre ambos saberes. Psicología y *coaching* se convertirán en adelante en la base fundamental de su práctica profesional. “Me llamó mucho la atención, porque utilizaba el *coaching* para cambiar de conciencia respecto a cómo nos

9. Mercedes en entrevista con uno de los autores, Medellín, 30 de junio de 2017.

relacionamos entre nosotros mismos, cómo nos comunicamos, cómo transmitimos el conocimiento, cómo pasamos de un estado reactivo que es hacer siempre lo mismo ante la misma situación a un estado proactivo, que es hacer algo distinto ante situaciones similares. Esto me cautivó y dije: ¡qué rico poder hacer esto, aplicarlo con la psicología, poderlo integrar y manejarlo de una forma que se pueda transmitir!”¹⁰

Y continúa muy entusiasmada diciendo que el *coaching*, “como tal, tiene una base que busca que una persona pase de un estado actual a un estado deseado” y para lograrlo debe saber cuáles son los obstáculos mentales, emocionales y físicos que tiene que superar: “puede ser desde ‘quiero bajar de peso’ a ‘quiero saber qué quiero en la vida’, (...) pero no tiene nada que ver con ese proceso más profundo del que habla la psicología, que es el de trascender y trabajar esos patrones a un nivel de profundidad y de comprensión que requiere un poco más de tiempo. Sin embargo, pensé que se podría integrar y que la psicología tenía que dejar de ser tan lenta en este tipo de trabajo y ser más práctica, sin perder su esencia”¹¹

Mercedes con su discurso explicita la posibilidad que encuentran las personas de transitar hacia un estado deseado utilizando el *coaching*. No obstante, en la medida en que el ser humano se niega a asumir por sí mismo dicha tarea, en la medida en que acepta ser conducido y dirigido por otro para encontrar sus razones de vida y su proyecto vital, se entrega a una forma de sometimiento deseado, convirtiéndose con docilidad en un ser moldeable, manipulable, gobernable, un ser que pide a gritos que le definan su rumbo y le guíen su historia de vida a través del *coaching* y del discurso que lo fundamenta.

Esta combinación de saberes y prácticas parece provocar en Mercedes un nuevo ímpetu, a la manera de quien ha encontrado un tesoro que debe cuidar y potenciar. Sin embargo, ella es cuidadosa e insiste en la necesidad de diferenciar los alcances de cada una de estas prácticas. Reconoce que la psicología ha de tratar los problemas humanos con mayor detalle y que este tipo de tratamiento

10. Ibid.

11. Ibid.

psicoterapéutico puede tornarse de largo aliento dependiendo del grado de complejidad de los problemas humanos a tratar. Pero a la vez considera que el *coaching* es una valiosa herramienta que fortalece su capacidad de acompañar de manera eficaz los procesos que ha de seguir con las personas que demandan su atención. Dice que, en la medida en que el *coaching* le ha ayudado a gestionarse a sí misma, también le ha permitido tener más habilidad al momento de reconocer las necesidades del otro. Y habrá que ver qué palabras utiliza: “El *coaching* incluye conocimientos en programación neurolingüística, inteligencia emocional, preguntas poderosas, modelos de conversación, anclajes, trabajo de grupo, herramientas enfocadas en asuntos objetivos, las realidades y opciones, un compromiso, un plan de acción, un macroproceso y microproceso con un objetivo general y unos objetivos específicos que se trabajan dentro de un programa”.¹²

Mercedes no tiene la menor idea de que en su incontinencia verbal incluye todo, menos la psicología. En su testimonio aparece con total claridad la influencia de la racionalidad *managerial* y muy concretamente la de las retóricas que la acompañan. Este determinismo (adobado con pseudociencia) se nota en todos y cada uno de los términos que utiliza: programación, modelos, trabajo de grupo, herramientas, objetivos, compromiso, plan de acción, macroproceso y microproceso, objetivo general y objetivos específicos, programa. Todo lo anterior debidamente formulado para exhortar al sujeto de *coaching* a través del lenguaje. Sobre este último aspecto, no creemos exagerado insistir en los peligros de la PNL, pues no se trata siempre de un discurso ingenuo, sino que, por el contrario, se utiliza comúnmente de manera intencionada con la finalidad de incidir en la subjetividad de las personas y moldear su sistema de creencias, sus preferencias, sus hábitos, casi siempre para guiarlas hacia el mejoramiento de su rendimiento laboral; es, en todo caso, un dispositivo de dominación a través del lenguaje.

Para Mercedes, la práctica del *coaching* es diversa, le permite moverse en variados ámbitos. Sobre los tipos de *coaching* advierte: “Hay una gran diferencia entre *coaching* ejecutivo, de equipos y empresarial. El ejecutivo es desarrollar

12. Ibid.

habilidades o potencializar competencias que tiene el ejecutivo para alcanzar las metas de la empresa. El de equipos es desarrollar habilidades y fortalecer competencias de equipos para vigorizar la dinámica de la empresa. El de empresa ya se trabaja a gran escala y grupos generales, lo que requiere un plan de trabajo y un plan de acción”.¹³

De la manera como sus promotores describen la práctica del *coaching* podría pensarse que, según su lógica, subyace a esta un cierto carácter altruista en cuanto se tenga la intención de que al usarlo se pueda ayudar a otros. Sin embargo, nosotros consideramos que lo que les asiste a tales promotores es una candidez que se hace cómplice efectiva de una dominación que se invisibiliza. Muy al contrario de sus defensores, nosotros vemos con claridad que aparece un fuerte sentido mercantilista y económico cuando se le asocia con la noción de *empresa*. Esta inocencia la hallamos en todos los *coaches* con quienes entramos en contacto y Mercedes no fue la excepción, pues ella encarna esta ingenuidad y reproduce la soberanía que pretende la lógica *managerial*: “Personalmente estoy dedicada a la psicoterapia, el *coaching* lo aplico a mi vida como un estilo, para gestionarme a mí misma y a las personas que me rodean. Entonces hago gestión de trabajo, gestión de grupos e incluso para mi familia. En ese sentido, *uno es una empresa*, las empresas no son solo los grupos que se crean para vender un producto. No, la familia es una empresa, tú eres una empresa si produces y necesitas actualizarte”.¹⁴

El énfasis de la cita es nuestro, pues queremos destacar esta extrañísima ontología. Cabe anotar que aparece como una aberrante mutación, pero ella no se percata en absoluto. Mas, ¿quién se percata? O, para preguntarlo en palabras de Étienne de la Boétie, ¿cómo pueden tantos hombres, tantos pueblos, tantas ciudades, tantas naciones soportarlo? En su *Discurso de la servidumbre voluntaria* publicado en 1548, Boétie se lamenta por la docilidad de la gente de su tiempo. Según él, es sorprendente “ver cómo millones y millones de hombres son miserablemente sometidos y son juzgados, la cabeza gacha, a un deplorable

13. Ibid.

14. Ibid. (énfasis añadido).

yugo, no porque se vean obligados por una fuerza mayor, sino, por el contrario, porque están fascinados y, por decirlo así, embrujados por uno al que no deberían temer”.¹⁵ Nosotros consideramos de total actualidad su lamentación y la ofrecemos aquí como material para la reflexión. Concebirse como una empresa, sin inmutarse, y hacerlo de manera directamente asociada con la idea de “gestionarse a sí mismo”, hallar las competencias y habilidades que hacen al ser humano un trabajador más productivo, bien sea para alcanzar aquellas metas y objetivos de índole personal relacionadas con el progreso económico, bien para ponerlas al servicio del lucro empresarial, debería ruborizarnos. Pero ese es el papel de la retórica: *persuadir* en lugar de instruir. Friedrich Nietzsche lo advertía ya en sus lecciones del invierno de 1872 y nosotros lo asociamos con las prisas de Mercedes ante lo “demasiado lento” de la psicología: “lo mítico y lo retórico –afirma Nietzsche– se utilizan cuando la brevedad del tiempo impide una enseñanza científica”.¹⁶ La retórica *managerial* aparece incorporada al esquema de representaciones de Mercedes y a su noción de *empresa*, a la que le atribuye un énfasis mercantilista y utilitarista, el cual aparece naturalizado: “Ser *coach* es una habilidad, es enganchar. Es saber cómo yo engancho al otro a través de la pregunta, a través del discurso, a través de la palabra, a través de la conjugación de verbos para que tome conciencia, para que se cuestione, para que indague en su vida, para que vea más allá de lo que la persona ve en sí misma. Es una puerta para cambiar el estilo de vida emocional, mental y físico que tenemos”.¹⁷

Mercedes no solo no detecta sus esfuerzos por ejercer una manipulación psíquica sobre los demás, sino que los ennoblece y condimenta con una rústica articulación entre algunas pautas del conductismo elemental e ideas esotéricas: “Para ser un *coach* hay que conocer cómo funciona el cerebro. El cerebro tiene una referencia de una respuesta ante un estímulo, el *coaching* trabaja con la creencia y que la persona empiece a trabajar con lo desconocido y empiece a

15. Étienne de La Boétie, *El discurso de la servidumbre voluntaria* (Buenos Aires: Utopía Libertaria, 2008).

16. Friedrich Nietzsche, *Escritos sobre retórica* (Madrid: Editorial Trotta, 2000), 84.

17. Mercedes en entrevista con uno de los autores, Medellín, 30 de junio de 2017.

crear otro campo de trabajo; el personal se enfoca en cosas personales y el ejecutivo en objetivos personales enfocados a mejorar la empresa”.¹⁸

Nótese que ella privilegia la visión conductista de la psicología que explica el comportamiento humano a partir de estímulos y respuestas. Además, esta forma de aludir al *coaching* deja entrever una especie de despojo de la autonomía y la subjetividad de sus “clientes”. Es el uso del lenguaje como dispositivo para someter al otro, para “engancharlo”, para hacerle creer que necesita ayuda y que el *coaching* es esa puerta a la verdad, al conocimiento de sí, a la posibilidad de enderezar su existencia. Un lenguaje que oculta, a su vez, la intención de convertir a la persona en un ser gobernable que puede acomodarse de mejor manera a los propósitos que le asigna el *coach*; alienado, el individuo caminará dócil en la dirección que se le indique. Un tipo de ser *unidimensional* como el que escandalizó a Herbert Marcuse: un parálítico de pensamiento, debidamente controlado, que se obsesiona con el éxito personal y con el triunfo empresarial que ha fijado como suyo. En definitiva, un ser productivo que satisface las necesidades y requerimientos del nuevo mundo del trabajo, y que resulta apropiado a las condiciones y expectativas del *ethos* empresarial.

En todo este engranaje del *coaching* como retórica la PNL se convierte en una herramienta muy potente para inculcar en la persona un nuevo sistema de creencias, una nueva manera de ver el mundo y de acomodarse en él, una forma de apropiarse un lenguaje que incorpora a su ser como un evangelio que ha de repetirse cada mañana. De esta forma, la PNL agudiza el *coaching* como experiencia de manipulación psíquica, en cuanto intención de moldear (o modelar) al otro. Sin embargo, a los promotores del *coaching* no les perturba que en el propio apelativo de la PNL aparezca la intención de programarse o de programar al otro. Ellos mismos se lo ocultan o lo justifican como deseable:

No se trata de programar al otro, sino de conocer el programa que ya tiene para saber cómo se mueve en ese programa y ayudar a la persona a gestionar ese programa. Todos venimos con un programa neurolingüístico, es una construcción del lenguaje, de lo que creo que soy, es como un mapa discursivo en donde me muevo. La PNL busca que aprenda a conocer este mapa en la persona para saber

18. Ibid.

cómo poderla sacar o ayudarle a ver ese programa de una manera diferente. Los programas mentales no se cambian, no se eliminan, se pueden modificar, se pueden comprender y trabajar de manera diferente. La PNL ofrece el conocimiento de cuáles son los canales de representación a través de los que las personas reciben y dan la información para conocer a las personas y comunicarme con ellas a través de este mapa, para mostrarles otro tipo de modelamiento y se adentren en otro conocimiento que las saque del que ya tienen, o les dé otro adicional. Esto es a través del lenguaje.¹⁹

En esta intervención, Mercedes despliega todo un recurso retórico para evitar referirse a la PNL como un dispositivo de dominación a través del lenguaje. Es evidente que ella es víctima de la alienación que causa una retórica como esta, pues es incapaz de representarse “el lado oscuro” de la PNL. Ya se conocen los efectos perversos del uso de esta herramienta en el *marketing* y, más concretamente, en el llamado *neuromarketing* al escanear los mapas mentales de las personas e inducir sus preferencias de consumo.²⁰ Aplicada al *coaching*, la PNL, con su carácter invasivo, contribuye notablemente a su eficacia como retórica *managerial* que reproduce un ejercicio concreto y efectivo de dominación sutil.

3.3. Mario: un convencido del éxito y sin tanta prisa...

Pero esta alienación no está presente de manera exclusiva entre los promotores del *coaching*, sino también en aquellos que han sido “transformados” (programados) por este. Mario, administrador, contador público y experto en mercadeo, ha estado vinculado los últimos 15 años a una importante empresa comercial multinacional. Durante este tiempo ha ocupado varias posiciones en la firma: asistente comercial y representante de ventas, hasta alcanzar su más reciente rol como gerente de cuentas. De este modo, se muestra orgulloso de

19. Ibid.

20. Para una crítica al *neuromarketing*, véanse: Yesim Isil Ulman, Tuna Cakar and Gokcen Yildiz, “Ethical Issues in Neuromarketing: ‘I Consume, Therefore I Am!’”, *Science and Engineering Ethics*, Vol. 21 (2015): 1271-84, <https://doi.org/10.1007/s11948-014-9581-5>; Didier Courbet et Denis Benoit, “Neurosciences au service de la communication commerciale: manipulation et éthique. Une critique du neuromarketing”, *Études de communication*, no. 40 (2013): 1-13, doi: 10.4000/edc.5091

haber experimentado un crecimiento personal y profesional en la empresa, y resalta el papel del *coaching* en el desarrollo de su personalidad y de su carrera:

El *coaching* es el entrenamiento que debemos enfrentar en la vida en todo lo que se requiere. Uno en la vida siempre adquiere una curva de aprendizaje donde se empieza en el punto cero. Desde que inicias en una compañía estás en el punto cero, porque no conoces la compañía, ni lo que haces. Puedes tener información académica y teórica frente a lo que se realizará, pero se debe tener un entrenamiento para ir ascendiendo en la curva de aprendizaje. Uno nunca llega a estar al 100 %, porque siempre hay algo por aprender y este mensaje de aprender siempre nos obliga a tener una persona que nos ayude a entender mejor el quehacer del día a día. El *coaching* para mí es el entrenamiento, el desarrollo, el adquirir experiencias a través de vivencias de otras personas que pueden ser aprovechadas y, paso a paso, poder avanzar y mejorar en cada una de las áreas donde se requiere mejorar.²¹

Puede notarse que esta forma de apreciar el *coaching* se asocia no solo con el mundo del trabajo, sino también con el de la vida: ese entrenarse para afrontar las situaciones que depara el día a día. Pero se requiere aún más tomar en cuenta el reflejo de otras personas que han acumulado un sinnúmero de experiencias con el ánimo de aprender de ellas, de imitarlas y, además, recibir su ayuda para mejorar el aprendizaje, al cual se le imagina a partir de gráficas matemáticas con curvas ascendentes. Nuevamente aparece la renuncia de la persona a aventurarse por sí misma hacia lo desconocido, reclamando ahora ser conducida por los caminos de la certeza. Mario considera que un programa de *coaching* exitoso es aquél en el cual los implicados tengan la mente abierta:

Primero tiene que haber disposición de las personas que están en las compañías, tanto del que está siendo entrenado como del entrenador, que haya una *mente abierta*, donde la gente pueda expresar libremente todo lo que siente, lo que conoce y lo que desconoce, debe haber mucha transparencia. El entrenador debe tener un amplio conocimiento para que la persona que está siendo entrenada pueda adquirir las fortalezas y destrezas para el ejercicio de sus actividades. Tiene que existir un buen cronograma donde se evalúen los progresos, tener unas pruebas donde cada que finalice un proceso se realicen exámenes que permitan evaluar el conocimiento adquirido en el período. Creería que esto debería ser

21. Mario en entrevista con uno de los autores, Medellín, 2 de agosto de 2017.

socializado para que tanto el entrenador como el entrenado puedan mirar en qué aspectos puede haber debilidades y que exista la posibilidad de devolverse algunos pasos para que este entrenamiento al final sea exitoso.²²

Como se habrá notado, subrayamos la expresión mente abierta, pues nosotros consideramos que si realmente esta existiera todos se percatarían de que están siendo “programados” para la obediencia a las determinaciones de la alta dirección. Igualmente, en lugar de transparencia, allí notamos, al contrario, una cierta opacidad. No obstante, Mario admira la manera como se presenta la experiencia del *coaching* en su compañía. Disposición, confianza, conocimiento, transparencia, mente abierta, fijación de objetivos, evaluación de desempeño y retroalimentación se destacan en el conjunto de atributos que ha de reunir, según él, un buen programa de *coaching* para alinear las expectativas y esfuerzos personales a los logros empresariales. Como se ha dicho antes, mejorar las fortalezas y destrezas en las personas harán de estas seres más productivos. Y dado que se plantea la necesidad de la “socialización” de los resultados del proceso, la persona hará todo lo posible por no fracasar y por no tener que enfrentar la vergüenza de dicho fracaso ante sus colegas. A su vez, el someterse a este tipo de entrenamiento se convierte en un requisito de permanencia en la compañía. Con respecto a la finalidad atribuible al *coaching*, además de ignorar la diferencia entre los dispositivos aprendidos y el equipamiento innato (subrayados por nosotros) expresa abiertamente su utilitarismo al justificar por qué considera que “es uno de los ámbitos más importantes en el desarrollo del negocio”:

Esto porque muchas veces hay algunas actitudes que son “innatas” en el ser humano. El hecho de tener un buen relacionamiento, que aprendas con facilidad, que tengas facilidad con los sistemas, facilidad con todo el entorno que nos rodea. Pero hay otras habilidades que se tienen que aprender, se tienen que entender y se tienen que comprender. Creo que esto es uno de los fundamentos más importantes en las compañías para que podamos ser exitosos en nuestras actividades. Estoy en una posición gerencial que le permite a uno ampliar la mente, pero también es una posición que es muy retadora, porque tienes que hacer cosas diferentes a las que hacías en el pasado como era la parte comercial en ventas. Ahora debo tener una posición o visión que me permita tener más

22. Ibid. (énfasis añadido).

claridad a nivel de los directivos (con los que entro en contacto), para ver cuáles son sus necesidades y poder aprovechar esas necesidades que el cliente tiene para anclarlos con nuestros productos y tener al final un resultado exitoso.²³

Nótese que esta finalidad que Mario identifica para el *coaching* se vincula no solo con el éxito del negocio, sino también con su propio éxito. La tarea de aprender nuevas habilidades está asociada con la posibilidad de adquirir mejores resultados personales y empresariales. Asimismo, se destaca el hecho de tener una mirada estratégica del otro, en este caso de sus clientes actuales y potenciales, para hacer un mejor aprovechamiento de sus necesidades y “anclarlos” en los productos de la compañía. Según Mario, todo ello se satisface a través del *coaching* como práctica gerencial. Sin detectar el carácter alienador que subyace en el *coaching*, Mario se muestra convencido de estar actuando acorde con sus principios y con los lineamientos establecidos por la compañía, los cuales no considera incompatibles. Mario habla con insistencia sobre “ampliar la mente”. Sin embargo, se evidencia en su relato que ampliarla se asocia a ser programados para que el negocio alcance los resultados, abrir la mente para *obedecer* el dictamen de la dirección de la empresa, pero en ningún caso ampliarla para reflexionar sobre tal dictamen, mucho menos para problematizarlo y criticarlo. Es claro que, al hacer innecesaria la resistencia, la lógica de dominación del *management* queda perfectamente oculta. Es así como el *coaching* se instala en el imaginario de Mario como una retórica *managerial* bastante efectiva.

Sobre las contribuciones del *coaching* a su vida personal y colectiva, Mario señala: “En nuestra compañía hay algo fundamental que es la familia y a partir de allí digamos que movemos cada una de nuestras necesidades de crecimiento personal y profesional. El *coaching* en la compañía está basado en la transparencia y en la negociación del ‘gana-gana’. En el ejercicio profesional nuestro es bastante impactante todo lo que tiene que ver con el *coaching*”.²⁴

Trasladar dinámicas familiares al ámbito de la empresa es una muestra más de cómo el *coaching* logra llevar a las personas hacia la necesidad de alinear

23. Ibid.

24. Ibid.

sus principios morales y sus determinantes afectivos con los propósitos de la organización. Más aún, pareciera que el crecimiento personal está fuertemente condicionado por el crecimiento profesional, medido en términos de los logros y reconocimientos que se obtienen como consecuencia de la labor realizada. La empresa como familia, como hogar, se convierte en el escenario en el que el individuo debe potenciarse al máximo y buscar sus más altas aspiraciones personales. Pero este juego retórico desvanece la competencia como presupuesto básico del quehacer empresarial, pues no solo se compite por el mercado con otras empresas, sino que muchos mecanismos de la dirección del trabajo contemporáneo se diseñan para que el trabajador compita con sus pares para alcanzar el reconocimiento deseado. Entre estos mecanismos, uno de los más evidentes es la evaluación del desempeño por competencias, la cual, aunque dice promover el “trabajo en equipo”, privilegia la medición de los aportes individuales de los trabajadores a lo que se conoce como la cadena de valor de la empresa.

De otro lado, la negociación “gana-gana”, planteada aquí por Mario, sugiere una posición estratégica de la persona en la compañía, una en la cual a su vez se compromete su individuación. Rápidamente se dirá que, para el filósofo francés Gilbert Simondon, la individuación tiene que ver con el proceso en el cual el sujeto se desfasa a sí mismo para lograr ser algo que quiere ser o que ya es. Consta de tres etapas, a saber: a) *fungir*, hacer como que, hacer creer; b) *fungir*, a la manera de un posicionamiento simbólico de la persona respecto de lo que se está imitando y, c) *ser*, terminar siendo.²⁵

Al mirar a Mario a los ojos y escuchar la forma en la que se expresa sobre la compañía, se percibe que ya está instalado en la última etapa del proceso de individuación, es decir, ya ha alineado sus objetivos, propósitos y expectativas personales con los de la empresa. De este modo, ha terminado por ser lo que la empresa quiere que sea, lo que ella necesita de él acorde con sus fines rentistas.

25. Gilbert Simondon, *La individuación a la luz de las nociones de forma y de información* (Buenos Aires: Editorial Cactus, 2015). Un interesante examen de esta teoría de la individuación y su aplicación en escenarios organizacionales puede verse en: Carlos Mario Henao, *Individuación y mediación analítica en contextos organizacionales* (Bogotá: Editorial Aula de Humanidades, 2022).

En este proceso de individuación el *coaching* juega un papel determinante. Aunque se aplican diferentes tipos de *coaching* en la empresa, la modalidad que se privilegia se denomina *work day*, el cual, según Mario, es una carta de navegación:

Es el mapa que nos permite navegar a través del tiempo en cada una de nuestras debilidades o nuestras oportunidades de mejora. Nosotros las plasmamos en sistema *online* y allí tenemos revisiones periódicas. Dentro de estas revisiones periódicas con nuestros jefes hacemos una evaluación del avance que vamos teniendo en un periodo determinado; en nuestro caso lo hacemos trimestralmente. Al final del año se revisa todo lo realizado y los compromisos que quedaron plasmados allí y vemos cuáles fueron los avances en los mismos, y de allí se desprende una evaluación que permitirá, al año siguiente, tener unos beneficios dependiendo del alcance de cada una de las necesidades de desarrollo u objetivos que se fijaron.²⁶

Según Mario, esta forma de *coaching* está orientada principalmente a que cada persona haga una identificación de sus debilidades y se comprometa a gestionarlas por sí misma, de tal manera que pueda superarlas, asunto que se evidencia con las revisiones periódicas y la correspondiente evaluación de desempeño. Con esta forma de encuadrar las conductas y comportamientos de las personas a través del *work day* la empresa calcula que pueda lograrse una mayor productividad del trabajo y sus funcionarios pueden aspirar a mejores posiciones en la organización, lo cual se toma como recompensa ante el sometimiento del que son objeto. Así lo expresa Mario: “La compañía tiene como política mirar cuáles son las aspiraciones profesionales y de carrera que tenemos, esas aspiraciones son seguidas por nuestros jefes directos. No solamente por ellos, sino que en muchas oportunidades lo que hacemos es buscar una persona que nos pueda hacer *coaching* adicional al trabajo que hace nuestro jefe directo. Esta persona la elegimos nosotros, tenemos conocimiento de ella, sabemos sus calidades y cualidades, de tal manera que siempre están viendo la posibilidad de que vamos avanzando jerárquicamente y que vamos aspirando a posiciones gerenciales no solamente local, sino internacionalmente”.²⁷

26. Mario en entrevista con uno de los autores, Medellín, 2 de agosto de 2017.

27. Ibid.

Vuelve a aparecer en escena la mirada estratégica hacia el otro. Por un lado, la dirección de la empresa determina los candidatos elegibles para promoverlos en la jerarquía organizacional (después de haber estudiado los perfiles con los debidos instrumentos, etc.). Por otro lado, los empleados eligen a sus *coaches* de acuerdo con sus calidades y cualidades. Habría que tener en cuenta que, bajo esta lógica, la posibilidad de elegir implica a su vez una forma de exclusión.

Para terminar el capítulo, mostraremos que, a pesar del convencimiento por el *coaching*, al parecer, Mario tiene mucha menos prisa que Mercedes, la psicóloga cuyo testimonio examinábamos arriba. Entusiasmado, Mario relata la que, a su juicio, ha sido una de las experiencias más significativas en materia de *coaching*:

Cuando entré a la compañía, tuve un jefe que hizo un trabajo extraordinario conmigo. Yo estuve tres años fuera de la ciudad, allí inicié como encargado de ventas y mi aspiración de carrera era ser gerente en el corto plazo. Él estuvo haciendo el proceso conmigo, para que lograra este objetivo en el mediano plazo. Yo le propuse que quería lograrlo a corto plazo, pero él, como persona experta, me decía: “hagámoslo despacio y busquemos una posición en la capital donde hay más visibilidad de las tareas y actividades que hacemos”. Mi jefe hizo un trabajo de *coaching* conmigo extraordinario, porque cuando mi esposa quedó en embarazo él me dijo que dilatara un poco el proceso. Entonces me dediqué a mi familia, que yo creo que es algo importante en lo que estamos hablando en este momento, el proceso de *coaching*. Ahora mi hijo tiene 13 años. Casualmente estuve hablando con alguien al respecto de tener una posición gerencial para ir avanzando... había esperado 16 años y, efectivamente, me lo propusieron hace ya varios meses. La compañía nos va dando las herramientas, pero también las oportunidades para que este crecimiento profesional pueda darse de una manera efectiva.²⁸

En este relato de su experiencia, además de la aceptación parsimoniosa de su carrera, Mario hace explícita la excesiva confianza que ha depositado en su *coach*, quien actúa como una especie de consejero, de maestro, de evangelizador, un ser que cuenta con la capacidad de establecer premoniciones y dictar el rumbo de la vida de otras personas. Su palabra no se pone en entredicho; por el

28. Ibid.

contrario, se toma con una fe particular, con una *dichosa aceptación*, razón por la cual esta práctica de *coaching* se instala con arraigo en el sistema de creencias de las personas a través del lenguaje, convirtiéndolo así en una forma de sometimiento deseado.

De la misma manera que en *El informe de Brodie* Borges pone a su personaje a encarnar su misión de vida, Mario podría retomar las palabras del autor argentino para referirse a su carrera profesional en la empresa después de haber sido narcotizado por el *coaching*: “Esta misión corona, con una suerte de dichosa fatalidad, la labor de toda mi vida, la labor que de algún modo llevo en la sangre”.²⁹

29. Jorge Luis Borges, *Obras completas* (Buenos Aires: Emecé, 1974), 1065.

4. La gestión humana en la práctica: un lobo con piel de oveja

El trabajo en la empresa de negocios ha sido objeto de permanente reflexión, principalmente a partir de la llamada administración científica, desde la que se comienza a proponer una organización racional y sistemática del trabajo. A este respecto, en el texto *Paradigmas organizacionales y gestión humana*, mencionado en un capítulo anterior, Muñoz recuerda que ninguna de las escuelas de pensamiento administrativo, en lo sucesivo, logró modificar la forma de entender el trabajo de las personas en las organizaciones, más allá de tomarlas como piezas del engranaje funcional de la máquina, tal como lo indicara el modelo mecanicista de empresa, o de entenderlas como a un recurso vinculado al proceso productivo en la generación de renta y riqueza. Lo que sí se logró con el tiempo y con las escuelas posteriores a la de Taylor fue buscar distintas formas para nombrar al trabajador en la empresa, en un intento de “humanizar” la gestión de personal sin saber bien cómo hacerlo. Este fracaso condujo a ocultar tras unas nominaciones edulcoradas una verdad de a puño: que al ser humano en el trabajo se le llama y se le entiende decididamente como un recurso. Este capítulo tiene la intención de mostrar lo actualizado que está el mencionado fracaso, examinando en los testimonios de algunos actores vinculados al mundo de la empresa su manera de entender, nombrar y relacionarse con lo que se insiste en denominar gestión humana.

4.1. Miguel, un abogado comprometido con el negocio... y con la felicidad de la gente

Miguel es un abogado del que se puede afirmar sin titubear que es realmente un especialista en administración, pues, además de sus títulos universitarios –que incluyen un MBA de una prestigiosa universidad colombiana y un Máster en Management de otra de Luisiana, EE. UU.–, cuenta con una experiencia de 20 años en una importante multinacional y, al momento de publicar este libro, se desempeña como director de relaciones laborales de otra emblemática y gran empresa en Colombia. Aunque tuvo la oportunidad de estar al frente de distintos procesos operacionales y estratégicos, la mayor parte de esta experiencia la tiene como director de gestión de personal. Menciona que ha realizado de manera permanente cursos de actualización en liderazgo, gerenciamiento de procesos, proyectos de excelencia operacional, indicadores y métrica, entre otros. Según él mismo indica, sus experiencias académicas fortalecieron sus capacidades gerenciales y su desempeño. Hombre elocuente y carismático, Miguel ha podido combinar su trayectoria profesional con el ejercicio de la docencia en programas de posgrado en Administración.

Sobre su concepción de gestión humana, Miguel dice que “desde una mirada filosófica, la gestión humana es un proceso dentro de las organizaciones que implica necesariamente ser productivo, pero en sí mismo entraña al ser humano”. Y sobre los elementos que configuran la gestión de personal en la empresa indica que “los libros clásicos de gestión humana hablan de un proceso de ingreso, un proceso de formación, un proceso de compensación, un proceso de control y un proceso de salida que siguen vigentes”.

Hay varios asuntos que quisiéramos resaltar de esta concepción de gestión humana. En primer lugar, la noción de *proceso* se asocia a una perspectiva sistémica en la que confluyen agentes, factores, normas, expectativas, tareas y actividades, entradas y salidas. Nótese que la finalidad que se le atribuye al proceso es alcanzar seres humanos productivos en las organizaciones. En segundo lugar, al referirse a la gestión humana “desde una mirada filosófica” se sugiere un tratamiento ideal y no material del término, esto quiere decir que se habla

sobre gestión humana desde el *deber ser* y no desde el universo empírico, quizá reconociendo que, de facto, existe una distancia entre ambos determinantes al acercarse al concepto. En tercer lugar, el ser humano se concibe como inherente al proceso, está en el núcleo de tal proceso. De entrada, se plantea una primera dicotomía entre productividad y la esencia de lo humano. La convicción de Miguel por la dialéctica entre el negocio y las personas es contagiosa:

Lo ideal sería que la administración de los negocios, en general, concibiera al proceso humano dentro de la organización como una mezcla saludable, consciente, inteligente, deliberada entre el proceso instrumental (en términos de control, desempeño, compensación) y, con el mismo nivel de importancia, el aspecto humano (dignidad, respeto, humanismo de las relaciones sociales) dentro de las corporaciones, que la persona pueda decir “soy productiva y soy feliz”. Y en el mismo ideal, el dueño del capital o el administrador del negocio pueda establecer, a través de mediciones, la causalidad entre el ser humano feliz y por ello productivo, en ese orden.¹

Puede percibirse un ideal de armonización en esta segunda relación dicotómica: felicidad y productividad. En primera instancia, la felicidad en la empresa no se toma como un imperativo categórico en términos kantianos o como un principio moral que la convoque, como construcción social que es, sino que se toma como un contrato. Esto quiere decir que, en la perspectiva de la relación “gana-gana”, en el análisis costo-beneficio, si el empleado rinde el directivo gestionará su felicidad. Puede querer decir también que el interés del industrial por gestionarla está determinado por la búsqueda del incremento del desempeño: si el empleado es feliz, en consecuencia, debería rendir más, ser más productivo. En segunda instancia, aparece en todo su esplendor el carácter racional de la decisión y de la acción de gestionar la felicidad de los empleados cuando se plantea que debe pensarse en una mezcla consciente, inteligente y deliberada. Pensada de esta manera, la finalidad de la acción racional está ligada directamente a los fines rentistas de la empresa.

Con respecto a la finalidad que la empresa le concede a la gestión humana, Miguel afirma con seguridad: “Creo en un justo equilibrio entre que la gente

1. Miguel en entrevista con uno de los autores, Medellín, 9 de junio de 2017.

esté feliz y que la promoción de la felicidad dentro de la empresa permita unos resultados estratégicos medibles y verificables. Sería mentira si dijera ‘la felicidad y punto’. Si fuera así, me estaría poniendo en otra orilla y yo vengo de grandes corporaciones donde el espíritu empresarial me ha ido mostrando que el ideal moderno de construcción, promoción y diseño de programas de felicidad para que la gente esté feliz y comprometida con su trabajo debería traer como consecuencia los indicadores de rendimiento financiero y productividad”.²

Pero ¿es posible hablar de un justo equilibrio en esta relación entre felicidad y productividad? La referencia que se hace a este equilibrio justo desnuda la ficción de la felicidad como eje para la productividad, ya que se evidencia claramente que la felicidad no es inherente a la productividad y, por lo tanto, ejerce un contrapeso. Nótese en el relato de Miguel que si la felicidad trae consigo productividad sí es importante, pero si no aumenta el rendimiento no lo es. A propósito de esto, Omar Aktouf recuerda que hace medio siglo Nina Nikolayevna Bogomolova señaló con deliciosa ironía que “la sociología ha mostrado que los hombres parecen producir mejor si están felices. Pero si la experiencia probara que ellos producen aún más si estuvieran furiosos, nos las arreglaríamos para que lo estuvieran permanentemente”.³ Obsérvese igualmente que Miguel hace una exaltación del *ethos* empresarial y del rol del empresario como héroe, tomando al trabajador como un subordinado que debe consecuentemente ponerse al servicio de la causa de aquel. Miguel se ubica en la mirada gerencial del “padre”, alineando sus intereses a los del empresario, representados en un incremento progresivo de los indicadores de rendimiento y productividad:

Se trata de procurar decididamente desde la administración que los empleados estén felices, que los planes de bienestar se cumplan, que la gente esté tranquila, que se les pueda ayudar a través de los fondos de empleados a que las personas tengan sus afanes económicos resueltos, sus asuntos familiares bajo control para que el empleado, producto de esa felicidad, devuelva con lealtad la entrega de su talento, la entrega de su servicio, la entrega de todas sus potencias para mejorar los resultados estratégicos de esa organización a la que le presta su talento. Estoy convencido de que no puede ser la felicidad de forma absoluta y excluyente, no.

2. Ibid.

3. Aktouf, *La administración*, 238.

La felicidad sí, pero que, en paralelo, también haya unas razones financieras corporativas que, al verificarlas, se haga evidencia de que la felicidad es rentable.⁴

Es necesario insistir: esta ilusión por la felicidad expresada por Miguel, ese afán por hacerla operativa no constituye propiamente una preocupación vital con respecto a una de las máximas aspiraciones humanas, tal como se concibe desde la misma tradición filosófica griega, particularmente en Aristóteles en su *Ética a Nicómaco*, obra en la que la felicidad se relaciona con la virtud y el buen obrar del hombre, constituyendo uno de los más importantes propósitos de vida. Más bien, desde la perspectiva de Miguel, la felicidad se corresponde con una actitud mesiánica que busca obtener el mayor provecho posible de esta condición en el ser. De este modo, la felicidad como instrumento al servicio del *management* se torna en un discurso delirante que pretende convocar a las personas, a partir de la promesa de bienestar en el trabajo.

Puede apreciarse que se trata de una gestión de personal que insiste en la idea de que las empresas no son centros de beneficencia, que su actuar está marcadamente determinado por una racionalidad económica dominante en el modo de producción actual, en el cual lo que interesa es procurar la máxima rentabilidad del capital para los accionistas. En este sentido, gestionar la felicidad se toma como un medio para alcanzar la materialización de la finalidad rentista de la empresa, la cual no se pone en discusión. A su vez, cuando se habla de que el empleado entrega su talento a cambio de la felicidad que recibe, ha de entenderse esta afirmación como una metáfora de la enajenación, no solo de la enajenación de la felicidad, sino también de la enajenación de sí como recompensa a esa felicidad que es brindada por el otro, en este caso el empresario o directivo. Una vez más, la felicidad aparece como prerrequisito de la productividad. En últimas, el discurso de Miguel insinúa una aceptación del carácter instrumental de la felicidad. Esta debe ser rentable para la empresa. Pero no es ningún tonto, mucho menos un ejecutivo como tantos de los que abundan en las empresas, incapaces de cuestionar los dictámenes de la lógica *managerial* o hipnotizados por los espejismos de la literatura de autoayuda aplicada a la

4. Miguel en entrevista con uno de los autores, Medellín, 9 de junio de 2017.

dirección de empresas. Con toda suspicacia, Miguel advierte que “eso –de rentabilizar la felicidad– puede tener elementos perversos”, pues,

no es ponerle precio a la felicidad, pero sí hay que entender que, en un ambiente de capitalismo en el que estamos, la generación de riqueza siempre va a estar allí, la maximización de las acciones donde los propietarios ponen un capital con la aspiración de que crezca. Entre otras cosas, es lo que le da la oportunidad a la gente de trabajar y de cerrar el ciclo de la generación de riqueza. Felicidad sí, como imperativo, felicidad de la gente sí, pero que esto traiga como consecuencia la generación de riqueza para la conservación del empleo... yo soy un convencido de este balance.⁵

En esta oportunidad, un experto en gestión de personal como Miguel plantea una aceptación del carácter explotador del capital y naturaliza su finalidad rentista. En sentido estricto, reconoce que sí hay una perversión en la forma de entender el trabajo en la empresa y en el carácter instrumental que se le atribuye a la felicidad como medio para la maximización de la tasa de ganancia del capital. Dice descarnadamente que el objeto y la razón de ser de la empresa es la ganancia, y luego acepta que se puede gestionar la felicidad como medio para lograr un ser humano más productivo. Esto configura un discurso, a la manera de una retórica *managerial*, que utiliza un lenguaje disfrazado para ocultar –no necesariamente de manera consciente, ni de mala voluntad– que la principal preocupación sigue siendo reeditar los aportes del capitalista. Se nota que se trata de una moral que está completamente imbuida en Miguel y que este no encuentra un solo motivo para problematizarla. Tal como se indicó en líneas anteriores, el *management* realiza una tarea institucional determinante aportando nuevas prácticas gerenciales de dirección que conducen al trabajador a comportarse de la manera como la empresa y sus directivos quieren que se comporte. Asimismo, se percibe un oportunismo al considerar que el empleado debe retribuir con productividad el hecho de tener un empleo. De esta forma, el asalariado se debe a su empleador y deberá, además, hacer evidente su agradecimiento aportando todo su talento para el logro de los objetivos estratégicos corporativos.

5. Ibid.

Se reconoce en la actualidad una tendencia hacia una mayor consideración de lo humano en las organizaciones. No obstante, esta tendencia ha sido bien aprovechada por los gerentes y directores de recursos humanos como una estrategia corporativa que le genera réditos al negocio bajo otra retórica *managerial* llamada responsabilidad social empresarial. Por ello se piensa que “el jefe es el gestor de felicidad, es el jefe moderno y es el líder moderno quien debería tener en sus imperativos operacionales gestionar la felicidad de su gente”. Los nuevos “gefes” (gestores de felicidad) deben “atender y patrocinar las oportunidades de felicidad de sus empleados, so pena de que estos respondan con sabotaje e improductividad”. Sobre el carácter estratégico en el tratamiento de esta tendencia, Miguel comenta lo siguiente:

Viene pasando en organizaciones muy orientadas hacia lo humano, la preocupación de la administración moderna por lo humano y por los conceptos de felicidad del ser humano que presta su servicio y su talento a la organización. Está cobrando tal vigencia que los tradicionales indicadores de productividad y desempeño están pasando a un segundo lugar, y no porque no sean determinantes para la producción, y no porque no sean determinantes para la medición de la rentabilidad del negocio, sino porque la organización moderna ha descubierto que un empleado feliz, en una relación causa efecto, debería ser productivo, y si es productivo debería darse, consecuentemente, la rentabilidad del negocio. Es una lógica sana que entrega réditos importantes a las organizaciones que le están apostando a lo humano.⁶

No creemos necesario detenernos a analizar el ridículo acrónimo “gefe” que comienza a hacer carrera en América Latina. Mejor, diremos que el concepto “felicidad en el trabajo” es un nuevo señuelo que cada vez más hace las delicias en el universo del *management* y la gestión de personal, y que, aunque aquí presentamos algunas consideraciones al respecto, merece una investigación aparte. Por eso, volvamos sobre las últimas aseveraciones de Miguel, pues expresan una interesante relación con lo que Han denomina como “poder inteligente”: “El poder inteligente se ajusta a la psique en lugar de disciplinarla y someterla a coacciones y prohibiciones. No nos impone ningún silencio. Al contrario: nos exige compartir, participar, comunicar nuestras opiniones, necesidades, deseos

6. Ibid.

y preferencias; esto es, contar nuestra vida. Este poder amable es más poderoso que el poder represivo”.⁷

Obsérvese también que Miguel hace uso de un modo potencial que indica distanciamiento frente a esa realidad que intenta describir. Acá la retórica se expresa desde el lugar común de lo moderno y lo actual. Lo humano como apuesta, como riesgo, pero en el mundo de las finanzas suele decirse que “a mayor riesgo, mayor rentabilidad”. En paralelo, esto revela el sentido fuerte de control con fines de productividad, tal vez esa productividad deseada o la que en la práctica él asume, lo cual contrasta con el discurso enmascarado de la gestión humana como productora de felicidad en el empleado. No es cierto entonces que los indicadores de productividad y desempeño hayan pasado a un segundo plano, lo que sucede es que el empresario y sus expertos en gestión humana actualizan y celebran el “nuevo” mundo feliz que Aldous Huxley ya anticipaba desde 1932: el empleado feliz no encuentra motivos para resistirse y por ello es más productivo. He aquí la racionalidad funcional expuesta por Weber: un fin que no se discute y un medio que debe ser, en todos los casos, eficaz.

Miguel menciona lo siguiente respecto a las contribuciones que en su vida personal y colectiva le ha deparado su experiencia en el campo de la gestión humana: “Durante cerca de 20 años en la empresa, al menos 10 estuve vinculado a los subsistemas convencionales de recursos humanos y allí siempre reconocí que, aunque cumplía una labor mucho más instrumental de la administración de los procesos humanos, fui madurando y reconociendo la contribución estratégica del talento para los resultados del negocio. Profesionalmente esa fue mi gran evolución: del proceso instrumental a la contribución estratégica del talento para los resultados del negocio”.⁸

Miguel destaca como algo positivo, como una evolución, el haber pasado de dirigir un proceso que entendía como instrumental a reconocerse luego con las posibilidades de incidir en las conductas y comportamientos de las personas bajo el discurso retórico de la felicidad, de tal manera que pudo hacer “una

7. Han, *Psicopolítica*, 29.

8. Miguel en entrevista con uno de los autores, Medellín, 9 de junio de 2017.

contribución estratégica a los resultados del negocio”. Este maniqueísmo en el reconocimiento de lo humano en la empresa contiene una alta carga de alienación, pues se acepta el uso de un tipo de manipulación psíquica para hacer creer a las personas que los directivos pueden gestionar su ideal de felicidad. De este modo, la felicidad como valor, como una de las máximas aspiraciones humanas, se traslada del mundo de la vida al mundo del trabajo y, de hecho, se delega su posibilidad material en otro, el directivo o jefe directo. Convencido, Miguel cuenta: “Ahora, más maduro, empecé a darle más nivel y más categoría a comprender por qué ciertas conductas humanas dentro de la operación de los negocios agregan o destruyen valor. Aprendí que dentro de las organizaciones cuando tú promueves comportamientos de confianza, promueves comportamientos de generación de felicidad, promueves comportamientos de sanas relaciones sociales dentro de los negocios. Aun sin pretenderlo, lo que el talento, lo que las personas te dan de regreso es productividad, es excelencia en la operación... y verificable en indicadores”⁹

Esa madurez de la que habla Miguel, como resultado de su experiencia, le ha permitido resolver la dicotomía productividad y felicidad a su favor, que en últimas es también a favor del empresario. De otro lado, dentro del proceso de intercambio de felicidad por productividad el comportamiento humano se convierte en un indicador de valor. Así, la idea de felicidad está condicionada por la idea de valor, se puede ser feliz en cuanto esa felicidad contribuya a los fines perseguidos por la empresa. La acción racional, intencionada e interesada se percibe en lo que dice Miguel, pues el otro aparece como objeto, como *medio* no solo para alcanzar la mayor rentabilidad del capital, sino para obtener beneficios personales:

En resumen, de lo instrumental aprendí a reconocer el alcance y el impacto estratégico del talento para los resultados del negocio, a cómo promover, desarrollar, incentivar comportamientos diferentes en la gente por mi estilo personal de liderazgo, no porque el estilo gerencial forzosamente así me lo estuviera indicando. La organización sí lo promueve, pero yo ponía mi sello personal: gestionar la felicidad, construir vínculos estrechos de confianza,

recíprocos, y mi rentabilidad de esa promoción siempre fue productividad, eficiencia, eficacia y mejora en los niveles de servicio, que fueron los últimos cuatro grandes indicadores con los que se medía mi desempeño. Y al final, más que el mío era el de mi gente. Y yo sentía que lo que sembraba en ellos, su cosecha, eran los indicadores que me hacían quedar bastante bien, por eso al final me debía a ellos.¹⁰

Esta forma de entender la relación entre el jefe y el equipo de trabajo denota un intercambio simbólico, en el cual el uno ofrece un sentido y el otro lo acepta, lo incorpora a sus actividades cotidianas y a su vida personal. De esta manera, Miguel propone utilizar la felicidad y la interpreta como un deleite simbólico que el trabajador debe retribuir con productividad. Al final, no interesa tanto la felicidad del otro por el otro, sino como mecanismo para mejorar los indicadores de desempeño.

Nótese que es recurrente en el discurso de Miguel el uso del término productividad del trabajo. Como se mencionó en el capítulo uno, la productividad del trabajo ha sido una de las principales preocupaciones para las diferentes escuelas de pensamiento administrativo desde Taylor y para el *management* en general. Por esa razón, resulta conveniente realizar un acercamiento a este concepto. Al ser interrogado sobre este, Miguel afirma:

la productividad es infinita, saludable y rentable si se considera a las personas como parte de ella. Si el proceso de construcción de la productividad está por encima de la gente, omitiendo a la gente o a pesar de la gente, es destructor de valor. Ahora bien, enseñarle a la gente que la simplificación de un proceso agrega valor al accionista, a tu trabajo, a tu aprendizaje, a tu confort y que esto, al final, te va a traer mayor felicidad, maravilloso, y una mejor compensación, formidable. Pero, si el proceso de intervención de la productividad es para tener menos personas haciendo lo mismo, es destructor de valor porque es destructor de felicidad, de confianza, atropella lo elemental de la dignidad humana... Además de una paga digna por una relación laboral digna, hay un reconocimiento de negocio, una relación de negocio entre ellos y el empleador... en la medida que su productividad mejora, lo que se acuerde, lo que se establezca, les será compartido como un excedente de esa plusvalía, para ponerlo en términos del viejo Marx. Para que se comprenda que, así como el trabajo es sinónimo de

10. Ibid.

alegría, felicidad, confianza, involucramiento, coparticipación, los excedentes también te pertenecen, porque fuiste responsable de ellos.¹¹

Una aclaración se hace necesaria. La productividad, desde las escuelas del *management* y del campo de la AERH, ha sido entendida generalmente como la capacidad de producir más con menos, lo cual suele vincularse con la eficiencia y la eficacia. En ella intervienen una serie de factores productivos, entre ellos el trabajo, y se le ha asociado tradicionalmente con la generación de riqueza. Esta forma de asumir la productividad es problemática, pues conlleva que los directivos en las empresas tomen decisiones tales como despedir personal, desmejorar la calidad del trabajo, obtener insumos de baja calidad o hacer un aprovechamiento de recursos provenientes de los ecosistemas como bienes de libre apropiación, siempre con el ánimo de producir más con menos recursos comprometidos. Generalmente, es el trabajo el factor más maltratado en esta relación y es justamente del trabajo que debe ocuparse la gestión de personal. Un concepto renovado de productividad haría referencia a la capacidad de producir más con menos sin deteriorar la calidad del bien, sin deteriorar la calidad del trabajo y sin poner en riesgo la preservación de los ecosistemas.

Pero ¿qué se entiende por calidad del trabajo? Desde algunas corrientes contemporáneas que se han ocupado del estudio del trabajo en las organizaciones como un fenómeno social, se habla de “trabajo digno” o “trabajo decente”, pero quizás estas dos posibilidades de comprensión del trabajo no se correspondan con la idea que postula la felicidad en el trabajo, dado que, además de todo lo que ya hemos dicho, habrá que tener en cuenta que la felicidad tiene una serie de complejísima condicionantes que conllevan pensar que lo que hace feliz a una persona no necesariamente hará felices a otras.

Esto puede asociarse con ciertos desarrollos académicos recientes de la contabilidad que han dado lugar a un campo del saber denominado contabilidad de productividad¹² y con esta al llamado estado de excedente de productividad

11. Ibid.

12. Edgar Gracia, “El contexto de la contabilidad de productividad”, *Cuadernos de Administración*, Vol. 18, no. 28 (2002): 49.

global de los factores.¹³ Tal estado entiende el excedente de productividad global como el volumen de riqueza generada durante un período de tiempo determinado. A su vez, permite identificar cuál fue la contribución que hizo cada factor a la generación de riqueza y, en consecuencia, cómo debería *distribuirse* esta para retribuir a cada factor. Sin embargo, este estado de base social no aparece en los contenidos académicos que se enseñan y discuten en los centros de formación, dado que hoy las universidades que ofrecen pregrados como el de Contabilidad, Administración o Economía se limitan a enseñar aquello que consideran que “el mercado necesita”. Y, por supuesto, al propietario del capital no le interesa que la lógica con la cual se plantea la distribución de riqueza y su participación en ella, inequitativa en su sentido más profundo, sea cuestionada.

Ahora, se comprende de mejor manera la afirmación de Weber que establece que no es posible pensar el capitalismo moderno sin contabilidad racional de capital, esto es, una contabilidad cuyo papel principal sea medir la rentabilidad del capital de manera racional. También ello conlleva entender por qué hoy se presenta una hegemonía de la contabilidad financiera por encima de otras posibilidades de representación de realidad que pueden derivarse de la contabilidad. Contrariando las palabras de Miguel, no es cierto entonces que el excedente de productividad –o plusvalía en los términos de Marx que Miguel mismo nos recordó– sea compartido con los empleados, pues esta sigue siendo apropiada por el dueño del capital como medio de producción. En cambio, al empleado se le compensa con felicidad y con programas de bienestar que él mismo debe ayudar a sostener. No existe, en consecuencia, una participación material y directa de los trabajadores en el excedente de productividad generado. Esta felicidad, como se ha dicho, pasa a ser un deleite simbólico que se sustenta en la necesidad de la persona de mantener un empleo, en su necesidad de reconocimiento y de retroalimentación, dejándose atrapar por un juego de palabras que embellece su participación y compromiso en la empresa. Así las cosas, a las personas se las toma como recursos y estos producirán más si hay un discurso que les permita sentirse valiosas y generadoras de valor para la

13. Elkin Quirós y Hernán Carlos Bustamante, *Responsabilidad social, organizaciones y contabilidad* (Medellín: Funlam, 2007).

compañía. Por ello, hablar de gestionar la felicidad de los trabajadores en la empresa se convierte en una retórica *managerial*, orientada a alcanzar una mayor productividad del factor trabajo.

4.2. Gabriela, una abogada de negocios y su lucha por la gente

Gabriela es una abogada con maestría en Administración que combina su rol profesional con la labor docente. Se reconoce como una estudiante vitalicia, lo que le ha permitido reflexionar de manera permanente con su grupo de colegas sobre qué se entiende por persona, por trabajo y por organización en el mundo actual. Sus últimos 30 años ha estado al frente del área de relaciones humanas en una importante entidad de salud de la ciudad de Medellín. Afirma respecto a la entidad para la cual trabaja: “esta institución es inspiradora, se creó para servirle al otro desde una concepción del servicio y del *hombre humanizado*... La visión integral del ser humano enamora y más si se tiene una profesión humanista... alrededor de esta concepción del ser humano, absolutamente integral, se desarrolla la filosofía de la institución, impregnando marcadamente la gestión humana”¹⁴

Aflora la consideración por lo humano en estas primeras palabras de Gabriela, quien parece preocuparse por dejar claro, de entrada, que el foco de su labor es la persona, lo humano en la organización. Esta advertencia también conlleva una clasificación entre profesiones humanistas y no humanistas, o entre unas profesiones más humanistas y otras menos, lo cual a primera vista parece simplemente un moralismo. También el hecho de destacar esta concepción humana de la gestión puede poner en duda lo humano de la gestión humana: ¿por qué es necesario recalcar con tanta insistencia el pleonasma de *hombre humanizado*? El subrayado en el testimonio que aquí citamos es nuestro, pues esta mirada da a entender, de nuevo, que hay algo en el actual mundo del trabajo que no funciona bien con respecto a cómo se concibe el ser humano trabajando en la empresa. De igual manera, hablar de un servicio humanizado

14. Gabriela en entrevista con uno de los autores, Medellín, 21 de junio de 2017 (énfasis añadido).

pareciera indicar que es el acto mismo de servir, de hecho la actitud servil de las personas, lo que denota el carácter humano del trabajo en esta organización.

Al preguntársele por su concepción de la gestión humana, Gabriela considera que “es la estrategia que tiene o quiere la organización apoyar, para que siempre se esté mirando a la persona como persona, que no sea tratada como un recurso, con una mirada utilitarista, sino en su integralidad”.¹⁵ De esta concepción de gestión humana pueden destacarse dos ideas. La primera es que entender la gestión humana como “la estrategia” –anteponer el vocablo estrategia en la definición– implica una acción racional, y por tanto intencionada, desde la alta dirección de la organización, pues, como es sabido, la estrategia siempre está inspirada, cuando no dictada, desde la cúspide. La gestión de personal, creemos nosotros, es la orientación de la actividad humana en la empresa y no tendríamos objeción de que tal orientación pudiera hacerse de manera estratégica. Pero de ahí a cambiar los vocablos “dirección”, “administración”, “orientación”, etc., por el vocablo “estrategia” es elaborar una definición poco clara: es confundir el verbo con el adjetivo, el *qué* se hace (administrar) con el *cómo* se hace (estratégicamente). La segunda idea es que justamente esa mirada estratégica para proteger al trabajador es la que se usa para ocultar que al ser humano efectivamente se le entiende como un *medio* para concretar el fin que se propone la alta dirección. La filosofía humanista que pregonaba la entidad y que, según Gabriela, impregna también a la gestión humana, facilita la apropiación de un discurso que permite unas formas bellas de decir *trabajo humanizado*, en vez de *recurso humano* en la empresa. En otras palabras, la filosofía humanista contribuye a configurar una retórica *managerial* alrededor de la gestión humana para evitar el uso de la palabra “recurso” y hablar mejor de “trabajo humanizado” o de “servicio humanizado”. A nuestro juicio, el trabajo es, en esencia, un acto humano, no habría que humanizar lo humano, pues ya lo está. Y no es un juego de palabras, es que no hay otras para referirse al asunto. El trabajo habría que dirigirlo de manera ética, nada más.

15. Ibid.

Con respecto a la finalidad que le otorga a la gestión humana en la organización, Gabriela indica que esta

tiene que ver con el grupo humano en relación con la seguridad, el autocuidado, el pago organizado, el pago emocional, tanto económico como no económico. Alguien tiene que liderar esos procesos e impregnarlos de esa filosofía... Gestión humana es el elemento esencial para que una organización logre la estrategia y misión que se propuso en la vida, que el trabajo sea un medio más para lograr nuestra realización y nuestra proyección como seres humanos, un medio más para ser felices en la acepción aristotélica, no la acepción que hoy tiene la felicidad... que el trabajo dignifique y no que deshumanice o envilezca.¹⁶

De nuevo emerge la relación afectiva como una transacción de negocio o de intercambio comercial, ese pago simbólico que se usa para compensar el trabajo de las personas y alejarlas de su participación material y efectiva en los resultados económicos de la organización. Ese deleite simbólico se nutre además de un ideal de felicidad desde la perspectiva aristotélica, en la que se combinan bienes corporales, económicos y virtudes morales que, imbuidos del servicio humanizado, estarán llamados a contribuir a la realización de la persona. Por ello, los trabajadores estarán dispuestos a canjear su participación material y económica de los excedentes que ellos ayudaron a generar por bienestar, reconocimiento y buen trato, lo que se conoce en el argot de la gestión de personal como compensación emocional. En ese sentido, se le atribuye a la gestión humana un papel esencial, tanto en el logro de la estrategia corporativa, como en la tarea de constituirse en un discurso que tranquilice y aliente a las personas para hacer bien lo que tienen que hacer en su trabajo, y hacerlo bien implica que ello evidencie una contribución significativa al logro de la estrategia corporativa, tal como insinúa Gabriela en sus palabras: “La estrategia de una organización se logra con las personas y con la estrategia que tengamos para que este equipo humano se sume a esa estrategia y logre, con sus conocimientos, con su ser humano, con sus competencias, tanto técnicas como del ser, unirse a esa estrategia organizacional”.¹⁷

16. Ibid.

17. Ibid.

No hay duda de la buena voluntad de Gabriela, mucho menos de su convicción por lo humano. Todo el tiempo está procurando el bienestar y la calidad de vida del trabajador en paralelo con los resultados organizacionales. Esto se pudo constatar, por ejemplo, en la manera en que entiende el rol de la gestión humana en la entidad, pues, según ella, esta “busca el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral de nuestros colaboradores (...) no quiere ser enemigo de esas otras cosas de la vida ni quiere ser el fantasma que viene detrás del hombre hace tanto tiempo: que el trabajo es todo y que hay que dedicarle mayores horas de su vida. No. El trabajo es importante, pero hay otras cosas más buenas o tan importantes como el trabajo”.¹⁸

Un cuestionamiento surge a partir de sus palabras: ¿por qué se invisibiliza al trabajador como una categoría? Si el trabajo humaniza, y eso es lo que su organización tiene siempre en mente, un trabajo humanizado, ¿por qué entonces se oculta su denominación y ahora al trabajador se le llama colaborador? Ese juego de palabras delata el carácter eufemístico de la gestión humana en la entidad, pues para contribuir al cuidado de lo humano se incurre en hacerle creer al trabajador que la organización exalta su condición humana, que reconoce la dignidad del trabajo y que por ello considera que el trabajo no lo es todo y que hay otras vidas posibles que también necesitan tiempo. Pero lo cierto es que no siempre hay tiempo para esas otras vidas y la persona termina atrapada por el fantasma de la idealización del mundo del trabajo, el cual aprende a asimilar como el mismo mundo de la vida.

Una precisión se impone. Cuando decimos “hacerle creer al trabajador”, no estamos señalando que necesariamente se le engañe y se le mienta de manera deliberada. No. La primera que cree que “colaborador” es un término inocente es Gabriela. Y no es la única, como lo atestigua el uso cada vez más a la moda del término. La potencia de una retórica incluye muy comúnmente la autoperuasión. Actualmente, los jefes y los responsables de lo que se conoce como gestión humana no se percatan de que nombrar al trabajador como colaborador es exaltar la colaboración y desdibujar, o por lo menos camuflar, lo objetivo de la

18. Ibid.

relación patrón-subalterno, jefe-subordinado. Nótese que ser nombrado como colaborador es hacerse portador de una virtud, es gratificante saberse calificado con un adjetivo que, en general, es sinónimo de un valor.

En otras palabras, puede decirse que en Gabriela no subyace una actitud perniciosa, consciente y premeditada sobre el trabajo y la manera de dirigir a sus “colaboradores”, más bien lo que se percibe es que cree realmente en lo que afirma, es decir, en ella se han incorporado las retóricas del *management*, ella las ha apropiado, las “encarna”, diríamos con el Sartre de la *Crítica de la razón dialéctica*, y ello lo refleja en su rol de directora del área de gestión humana. Recordando las palabras de Simondon sobre el proceso de individuación, también Gabriela ha terminado *siendo*.

Cuando se le pregunta por aquellas vivencias que recuerda y destacaría de su experiencia al frente del área, dice:

Tristezas, muchas. Cancelar un contrato. Cada que haces esta actividad estás generando un desempleado más [y por ello] tengo que tener el convencimiento del equipo y de los jefes de que ya no hay nada que hacer, pero, cuando sucede, no se hace por antipatía, ni por egoísmo, ni por cosas injustas. Solo le pido a Dios que yo no me esté ensañando en el poder y cometa injusticias. Cuando hacen cosas como robos o prácticas inadecuadas con un paciente, si no se encuentra un autocriterio como “me equivoqué” o “no lo vuelvo a hacer”, pues que se vaya, porque nadie quiere que lo atienda una persona con esta mentalidad.¹⁹

Esa petición que se eleva al orden divino le da a Gabriela un parte de tranquilidad con respecto a decisiones que, potencialmente, pudieran desencadenar injusticias en contra de los trabajadores. A ello se suma el respaldo que tales decisiones puedan encontrar en pares y colegas, quienes le ayudan a construir un contexto de justificación al momento de enfrentar estas decisiones difíciles. Ambos aspectos contribuyen a que Gabriela asegure ese pleno convencimiento de que está actuando de manera acorde con sus principios éticos, morales y profesionales. Todo esto habrá que celebrarlo. Pero hay subyacente otra poderosa fuente de energía que blindada ante la duda y protege psicológicamente. En realidad, sus actuaciones están justificadas en el hecho de proteger los intereses

19. Ibid.

de la entidad y su estrategia. ¿Acaso para eso no le pagan? Más que gestionar lo humano en función de la dignidad humana y del trabajo, Gabriela es objeto de la ideología *managerial*, la cual está determinada por la racionalidad instrumental. Esto la conduce a ponerse en la orilla de la estrategia corporativa para gestionar el recurso humano en nombre de la eficacia y la calidad del servicio.

Al ser confrontada con respecto a la forma de entender al ser humano como recurso en la entidad, Gabriela manifiesta: “las personas no somos recursos ni podemos gestionar personas como recursos; las personas somos personas. Administrar el recurso humano es como administrar la plata; no, eso no es posible; es más bien facilitar que las personas que trabajamos aquí tengamos o podamos gozar de algunas cosas, que si no se está velando por ellas se puedan perder, como el respeto (...) que cumplamos con horarios para los pacientes sin atentar contra las personas, que se tenga un equilibrio; administrar el recurso humano es un poco difícil, *es mejor decir* gestión humana, gestionamos las relaciones humanas”²⁰.

Subrayamos en la cita ese “es mejor decir”, pues consideramos que se trata de un enmascaramiento a través del cual se evita nombrar a las personas como recursos. Esta es una especie de maquillaje de la realidad que oculta que el producto que se espera del área de relaciones humanas en la entidad es un sujeto necesario para poder entregarle humanidad a los clientes, en el marco de las relaciones de servicio. Se percibe en las palabras de Gabriela un intento desesperado por humanizar la gestión humana. Es una batalla formidable. Un *combate cotidiano*, como diría el dibujante francés Manu Larcenet para referirse a las rutinas de la vida. No obstante, a pesar del esfuerzo discursivo por “decir mejor”, por nombrar con cuidado al trabajo y a las personas, Gabriela deja entrever un afán por alinear los esfuerzos y aspiraciones de las personas con los fines de la organización, plasmados en su estrategia y misión. Y, según sus propias ideas, termina por reconocer que, en algunos casos, “el trabajo sí puede deshumanizar o envilecer”.

20. Ibid. (énfasis añadido).

4.3. Alejandra, una financista que reproduce las retóricas de lo humano

Alejandra, administradora de empresas y especialista en Finanzas, ha acumulado una experiencia de diez años en una de las entidades financieras más representativas del país. Recuerda que inició como analista de crédito y desde hace cuatro años se desempeña en el área de formación de la compañía, desde la cual lleva a cabo programas de capacitación en temas financieros para la fuerza de ventas. Al preguntársele por su concepción de la gestión humana, menciona que se trata de “un proceso estratégico para la entidad, no como un área que se dedica a hacer transacciones, de registro de nómina y de liquidación, sino que hay condiciones más estratégicas en el manejo de ese proceso. Tiene que ver más con temas del ser, desde el bienestar, y toca la vida laboral de las personas, incluso después de que terminan la etapa laboral en forma de acompañamiento, desde la gestión de lo humano”.²¹

En palabras de Alejandra, la gestión humana hoy tiene un enfoque menos transaccional, queriendo decir con ello que cada vez más la administración de personal se identifica menos con lo que fue históricamente: una oficina responsable de un conjunto de procedimientos operativos no siempre articulados entre sí, tales como la contratación de personal, la capacitación o la liquidación de nómina, a partir de las obligaciones y novedades laborales. Es lo que en los manuales académicos se nombra como una gestión de recursos humanos funcional (o funcionalista, según algunos autores, que no comprenden muy bien de qué se trata el funcionalismo).

No cabe duda. En las últimas décadas, la gestión de personal ha decidido concentrar más la atención en su carácter estratégico. Tal como se ha planteado en líneas anteriores, esta orientación estratégica de la gestión humana debe conducir a configurar un empleado eficiente, y por tanto productivo, buscando que su aporte a la materialización de los fines rentistas de la empresa sea cada vez mayor. Esa gestión de lo humano buscará entonces, estratégicamente, un encuadramiento de los intereses personales con los ideales corporativos. Por

21. Alejandra en entrevista con uno de los autores, Medellín, 19 de julio de 2017.

ello, al hablar de la finalidad atribuible a la gestión humana como proceso estratégico para la entidad, Alejandra menciona dentro de sus propósitos los siguientes: “seleccionar el mejor talento para cada cargo; velar por el bienestar de las personas; hacer procesos de atracción; mantener el talento en la organización; lograr tener colaboradores que se sientan bien, que estén satisfechos y que ayuden al logro de la estrategia de la organización; tratar de conciliar los temas de remuneración, no solo salarial, sino [también] no salariales; que los colaboradores reconozcan más aquella contribución que hace la organización por el colaborador que no es necesariamente dinero: puede ser en tiempo, planes complementarios; estar atentos a cambios de la cultura de las personas para incentivarlas, motivarlas, remunerarlas”²²

Obsérvese que, a pesar de los esfuerzos de Alejandra al abogar por una gestión humana que no sea simplemente un área dedicada a transacciones, a la postre lo que describe (selección, bienestar, atracción, compensación, etc.) es justamente eso: un conjunto de operaciones. Además, en esta perspectiva de la gestión humana lo que se espera a cambio del bienestar y la satisfacción de los “colaboradores” es un rendimiento óptimo que ayude al logro de la estrategia de la organización y cuando este no se dé, cuando ello esté en riesgo, se han de desplegar una serie de mecanismos de control para ajustar las condiciones de trabajo con los resultados operativos y financieros de la entidad, a través de programas de motivación y generación de incentivos. También se les advierte a las personas que aquellas compensaciones no económicas deben valorarlas monetariamente y sumarlas a su salario, para que, comparativamente, lleguen a la conclusión de que están vinculadas a una empresa que hace mucho por ellas. Nótese, de nuevo, el interés por la denominada compensación emocional.

Con respecto a aquello que se hace de manera regular en un área de gestión humana, Alejandra expresa lo siguiente:

se debe considerar la vida laboral del colaborador desde los procesos de atracción, de selección, de desarrollo profesional, de acompañamiento no solo en el desarrollo de su carrera profesional en la organización, sino además [de sus] procesos de cambio. Ahora la sociedad toma en cuenta el tema de las generaciones. Este

22. Ibid.

proceso de gestión humana tiene que estar al día en estas tendencias, acompañar [a las personas] para desempeñar cargos dentro de la organización. Se trabaja con líderes de la organización para temas de cambio y de transformación, se les invita a talleres para trabajar competencias conversacionales, fortalecer el rol del líder no solo desde lo que tenga que saber, sino desde las competencias blandas para gestionar los equipos. Esto da resultado y logra bajar más al colaborador, el jefe logra aterrizar toda la estrategia en temas de interés para la organización.²³

Además de que los eufemismos pululan en el relato de Alejandra (colaborador, procesos de cambio, líderes, competencias blandas, equipos, etc.), puede observarse también el carácter racional de la gestión humana y su papel en la compañía. Gestionar los procesos de cambio y transformación en el mundo del trabajo permitirá ajustar las nuevas generaciones a las expectativas de desarrollo del negocio. Destacamos que el discurso del *management* resulta eficaz al momento de dirigir, o sea, de conducir a las personas por los senderos de la productividad del trabajo mediante la figura de los equipos de alto rendimiento. En este sentido, el rol del líder está orientado a infundir en los trabajadores el discurso de la eficiencia en nombre de los ideales corporativos. De este modo, más que un verdadero interés por la vida de las personas y sus aspiraciones de realización humana, de lo que se trata es de inculcarles unas pautas de comportamiento, unas formas de ser y hacer que les permitan mejorar su desempeño a la luz de la misión y de los objetivos estratégicos de la organización.

Con respecto a las contribuciones que su experiencia en la empresa le ha dado a su vida personal y profesional, Alejandra señala: “desde mi experiencia sí lo he sentido, porque se han dado muchas buenas oportunidades y en la medida en que se puedan aprovechar se puede progresar mucho, tanto en lo económico como en lo personal. Las oportunidades de estudiar, de asistir a talleres de formación, incluso en temas difíciles como [aquellos] personales que puedan afectar tu rendimiento y presencia en la organización he sentido mucho apoyo. Están muy pendientes del bienestar del empleado, más que ‘si sigues mal te vas’. Estos programas de gestión humana me han impactado favorablemente”²⁴

23. Ibid.

24. Ibid.

En este punto, Alejandra se muestra plenamente convencida de estar trabajando para una gran compañía. Según ella, no podía estar en un lugar mejor. Su actitud y forma de expresarse con respecto a lo que la empresa ha significado para ella dan a entender que le otorga más importancia a lo que la gestión humana y la cultura organizacional le han aportado, que a la posibilidad de poner en cuestión la finalidad rentista de la empresa y las consecuencias socioeconómicas que el desarrollo del negocio tenga o pueda tener en el conjunto de la sociedad. Retomando a Simondon, Alejandra ha devenido –ha terminado por ser– una persona que encaja perfectamente en los ideales de la cultura corporativa, a tal punto que dice haber acogido el estilo de vida que le propuso la organización. De este modo, dice que su compromiso con la organización es su mejor carta de presentación.

Cuando se le interroga por la concepción de ser humano en la empresa en relación con el mundo del trabajo, Alejandra considera que se trata de “no mirar a la persona solamente como un recurso. Si bien la organización necesita que estas personas contribuyan al logro de unos objetivos, tampoco se trata de cosificarlos mucho. En la organización se habla más de gestionar el conocimiento. El capital intelectual es como del individuo, pero, cuando se trata del conocimiento, es reconocerlo como un bien de la organización y debe ser distribuido en la misma. La persona se entiende como el activo más importante de la empresa”²⁵.

En estas palabras de Alejandra emerge de manera clara la retórica *managerial* que le asiste a la gestión humana. Se acepta que el ser humano se toma como recurso, pero de inmediato sobreviene la advertencia: “tampoco se trata de cosificarlo mucho”. Nos preguntamos, y le trasladamos la pregunta al lector, si cosificarlo *un poco* –nada más un poco– será ético. Asimismo, considerar el conocimiento aportado por la persona como un bien de la organización, distribuable, ¿no será acaso la naturalización de un rapto?, ¿resulta muy difícil inferir que una entidad abstracta, denominada “la compañía”, está apropiándose campante, legalmente y con consentimiento del saber del trabajador? Cuando

25. Ibid.

se parte de la premisa de que la persona es *el activo más importante* de la empresa, allí ni siquiera se oculta una concepción de ser humano como recurso controlado del cual se espera un aporte significativo al logro de los objetivos organizacionales. De esta manera, gestionar el conocimiento y a los recursos humanos implica racionalmente obtener el mayor provecho de su uso, en aras de procurar la mayor rentabilidad para el capital.

4.4. Alfonsina... y el mar de recursos disponibles: máquinas, contratos, personas

Alfonsina, contadora pública, abogada y especialista en Legislación Tributaria, trabaja hace nueve años en una empresa de tercerización de servicios asociados a la comercialización de alimentos. Inició como analista de impuestos, pero rápidamente fue ascendida a coordinadora y, en su carrera profesional en la compañía, aspira al cargo de dirección y gerencia. En materia de impuestos se crean coordinaciones para cada segmento del negocio. Alfonsina cuenta con tres analistas en su grupo de trabajo. Al indagar sobre su concepción de la gestión humana, plantea lo siguiente: “es administrar el recurso humano de la compañía. Es decir, cómo lo gestiono, cómo lo potencializo, cómo lo manejo para la productividad y objetivos de la empresa; qué tipo de ser humano se requiere. Es la administración de un recurso más: mis máquinas, mis contratos y el recurso humano que es fundamental para operar”²⁶

Como puede observarse, en la concepción de Alfonsina se manifiesta abiertamente que, en el marco de la gestión humana, el ser humano es considerado, simplemente, como un recurso que debe usarse estratégicamente para alcanzar los fines de la compañía. No hay ningún pudor en ella, no tiene sentido tenerlo al nombrar así a las personas, ni imaginar que están allí para ser utilizadas, pues no se percata. En esta concepción las personas se entienden como uno más de los factores de producción que, en conjunto, deben administrarse para alcanzar su máximo potencial.

26. Alfonsina en entrevista con uno de los autores, Medellín, 12 de junio de 2017.

Así, el papel de la gestión de personal implica la configuración del ser humano que la empresa requiere para obtener la mayor productividad y riqueza. Nótese que los términos que utiliza Alfonsina para dar cuenta de su concepción de gestión humana hacen parte del engranaje discursivo propio del *management* como disciplina de la dirección de empresas. De esa manera se percibe una apropiación de la ideología *managerial* para referirse a uno de los procesos estratégicos que debe conducir: la gestión humana. Ella no encuentra nada que problematizar; obedece, con absoluta docilidad, incluso con total convicción, el mandato de la ideología en mención. Según Alfonsina, los elementos que configuran lo que ella nombra el proceso de gestión humana tienen que ver con:

la remuneración, el cumplimiento de normas con respecto a la obligación con el empleado, seguridad social, seguridad y salud en el trabajo, talentos, reclutamiento por medio de entrevistas, capacitación o formación y cómo se recupera esa inversión. En términos económicos, se busca cuantificar el retorno de la inversión. El tema de diseño organizacional de la empresa de modo eficiente y no muy costoso. La empresa les presta servicios administrativos compartidos a otros grupos y como proveedores debemos presentarles una solución muy buena, pero barata, pues tenemos que mostrar resultados. También se trabaja el tema en certificaciones de calidad, seguridad y salud en el trabajo, empresas familiarmente responsables, cómo motivar a los empleados para que tengan un equilibrio entre la vida familiar, laboral, profesional, tiempo, desarrollo, formación; todas estas normas que dan calidad al servicio y desde el empleado proporcionar que se cumpla con las normas y motivarlo.²⁷

Ya resulta necio insistir: entre los ejecutivos de la gestión de personal es *vox populi* aquello de que la gestión humana debe ser estratégica y no funcional, e insisten en que la primera es la superación de la segunda, porque la dirección de recursos humanos no debe comprenderse como una oficina de la empresa responsable de las funciones de personal. No obstante, todas las personas entrevistadas, al describir la gestión humana, comienzan con la misma retahíla de operaciones clave: reclutamiento, capacitación, seguridad y salud en el trabajo, etc., etc. Alfonsina no es la excepción. En general, todas se esfuerzan para que esté claro que la gestión humana estratégica es de vanguardia y que debe

27. Ibid.

adoptarse por sus avances, por sus audaces contribuciones. Pero, cuando se revisa el primer manual publicado con el nombre de *Personnel Administration. Its Principles and Practice* cuya primera edición es de 1920, es posible constatar allí prácticamente las mismas funciones.²⁸

Otro asunto llama la atención en la respuesta de Alfonsina. La tarea de conseguir el mejor talento al menor costo posible denota el carácter racional y eficientista que ha de orientar las labores realizadas desde el área de gestión humana. En particular, llama la atención el hecho de tomar como criterio de decisión el retorno sobre la inversión, esto es, que en términos del análisis costo-beneficio se obtenga el mayor resultado económico comprometiendo el mínimo posible de recursos. A este propósito contribuye notablemente el llamado diseño organizacional que, sobre la base de la reestructuración, aspira a delinear organizaciones eficientes en las que se materialicen mejores resultados al menor costo.

Esta interesante manera de entender la productividad puede comprometer la dignidad del trabajo humano en la organización y, de plano, puede a su vez resultar contradictoria con los procesos de certificación. Sin embargo, tal contradicción se desvanece en los escenarios actuales, donde se elogia la productividad de las empresas, y con ella el *ethos* del empresario, bajo premisas como la eficiencia y la rentabilidad, sin detenerse en los juicios morales que pueden poner en cuestión los medios a través de los cuales se alcanzan los resultados económicos.

Por ello, no resulta extraña la finalidad que Alfonsina le atribuye a la gestión humana en la empresa cuando dice que “es netamente administración de recursos para hacer más eficiente el proceso, cómo administro el recurso humano para que sea bueno, económico y vendible”. Ciertamente estamos lejos de los antiguos mercados de esclavos, ya no es posible ofrecerlos desnudos al mejor postor, pero en la cándida concepción de Alfonsina sobre la gestión de personal es fácil detectar una inquietante forma de subasta de trabajo humano en un mercado plenamente actualizado.

28. Orway Tead and Henry Clayton Metcalf, *Personnel Administration. Its Principles and Practice* (New York: McGraw-Hill, 1920).

Alfonsina expresa lo siguiente respecto a lo que le ha brindado para su vida su relación con la gestión humana y su experiencia en la empresa:

he sido afortunada, porque identificaron que en mí se podría desarrollar un talento especial de liderazgo, por ello me pagaron la carrera completa y el inglés. Son formaciones distintas que el resto del equipo, esto es muy valorado. He estado en procesos de formación de liderazgo, en innovación en administración de talentos. Todo esto me hace una profesional diferente y me distingue del resto. A mí me han dado otros elementos de manejo de personal, de potencializar todo tipo de personas, donde hay varias clases de personalidades y habilidades, y se tiene que aprender a trabajar con todas, por eso mi forma diferente de trabajar con mi equipo. Cuando se logra ingresar a estos programas, ayuda mucho laboralmente y personalmente, me cambia como persona. Pero en este tipo de organizaciones hay mucha inconformidad, porque aquí venden la idea de que no encontrarás un lugar mejor para trabajar y tratan de amarrar al empleado. Son muchos los beneficios que se dan en el papel, pero en la realidad no son accesibles para la gente por diferentes circunstancias.²⁹

Dos aspectos llaman la atención en esta intervención de Alfonsina. El primero está relacionado con la forma como, estratégicamente, es elegida por la compañía para asumir un cargo y, por ello, acceder a procesos de formación diferenciados para potenciar su liderazgo y ayudarle a gestionar mejor su equipo de trabajo. A su vez, el desarrollar cierto tipo de habilidades de dirección, a partir de los procesos de formación, le permite sentirse diferente de los demás. Ya se ha dicho que el costo de ascender en la escala jerárquica de la organización tiene que ver con el hecho de asumir al otro como un competidor y, en consecuencia, desarrollar una serie de ventajas comparativas que conviertan a la persona en un empleado elegible, es decir, apto para aportar a los fines de la organización. Su capacidad de liderazgo le permitirá gestionar distintos tipos de personalidad, reconociendo, como diría Richard Sennett, el carácter de las personas, llámense hacedoras, pensadoras, serviciales o influenciadoras, de tal manera que pueda conducir las favorablemente hacia la mayor productividad del trabajo a favor de la eficiencia empresarial. El segundo aspecto que llama la atención es que Alfonsina reconoce cierto grado de inconformidad por su parte

29. Alfonsina en entrevista con uno de los autores, Medellín, 12 de junio de 2017.

y por parte del personal con respecto a las políticas de formación y bienestar auspiciadas por la entidad, dada la alta selectividad a la hora de elegir a los potenciales beneficiarios, considerando la mirada estratégica de dicha elección y la idea de que muchos de esos beneficios hacen parte de un recurso discursivo que pretende mostrar a la organización como el mejor lugar para trabajar, pero que a la postre terminan siendo formulaciones retóricas para legitimar a la empresa ante sus trabajadores.

Cuando se le pregunta acerca de los retos y desafíos que tiene la gestión humana, Alfonsina narra, con voz entrecortada, una de las anécdotas que más recuerda:

En la organización la sensación es compleja. Es duro ver que los mejores talentos se vayan. El lema es que aquí no se retiene a nadie, el que se va no vuelve a entrar. Es duro sentir el recelo con las empresas que son inversionistas. Ver cómo las compañías cambian, porque cada día compran más empresas y pueden prescindir de los servicios de las personas. Es duro ver cómo quizás no el mejor talento como lo venden es el que va a administrar, sin ser el más idóneo ni en términos de liderazgo, ni en términos de conocimiento. Una conclusión que saco es que para estar arriba se necesita un perfil complejo y no es el que yo quiero para mí; si es así no quisiera estar arriba. Lo veo mucho porque participo en las reuniones del corporativo donde se establecen cifras, lo que se les dirá a los inversionistas cada trimestre y año. Esas decisiones a veces duelen y no es fácil. En términos de gestión humana el panorama es desolador por los procesos de selección y de despidos.³⁰

Este pasaje de la conversación con Alfonsina muestra la cruda tragedia que se teje en el mundo del trabajo cuando la persona se permite la confrontación de sus ideales humanos con la forma de actuar en las organizaciones. Ese dolor que expresa Alfonsina pone al descubierto la retórica que agencia el *management* y con este la gestión humana como proceso estratégico en la conducción de las empresas, pues a la hora de tomar decisiones “arriba” prima su carácter racional en términos de elegir aquello que resulta más conveniente para los fines rentistas de la empresa. Así las cosas, el discurso sobre la consideración de lo humano, la búsqueda de su bienestar y el permitirles y potenciarles a las

30. Ibid.

personas sus posibilidades de realización termina siendo una cortina de humo para ocultar las lógicas de dominación del ser humano en el mundo del trabajo.

Como en la fábula de Esopo, los ejecutivos de la gestión humana, muchas veces sin saberlo y la mayoría de ellas con total convicción y buena voluntad, reproducen la mencionada lógica de dominación, pues dicen apoyar al ser humano en la empresa –y es fácil creerles y comprobar que realmente eso es lo que quieren–, diseñan planes, proponen campañas, ejecutan actividades, invierten su talento y sus competencias en procura de conseguir, cuidar, mantener y desarrollar a las personas de la empresa. Se ponen a favor de la gente. Están con ella. Al igual que todo el rebaño, se visten con lana. Pero lo hacen también con total convicción, fundamentalmente para obedecer el mandato de la estrategia del negocio... ignoran que, al hacerlo así, al reproducir tal lógica, operan en realidad como lobos... con piel de oveja.

5. Una sinfonía inconclusa

Pareciera un síntoma de nuestra época –aunque también lo ha sido de algunas anteriores– no soportar que algo esté inacabado o que así lo parezca. En lugar de complacerse con las intrigas de *El castillo* o de *El proceso*, de Kafka –ambas inconclusas–, o de extasiarse escuchando los dos movimientos de la *Sinfonía n.º 8* en si menor de Schubert, sin necesidad de esperar una coda determinante imaginada por el autor, es posible notar un desespere general por ver la finalización de toda obra.

Lamentamos entonces desencantar a nuestros lectores. Quisiéramos que el presente libro, aunque con esta breve conclusión efectivamente termina, causara en el público interesado la sensación de estar inacabado, pues, a juicio de nosotros, la reflexión, más que figurar inconclusa, apenas comienza.

Como se vio, los objetivos que se propusieron para este ejercicio de investigación estuvieron orientados hacia dos propósitos complementarios. En primer lugar, a examinar si el *coaching* y lo que se nombra como la gestión humana podían entenderse como retóricas. Para hacerlo, procuramos descubrirlo en la manera como se enuncian estas prácticas gerenciales de dirección desde el lenguaje, especialmente, a través del sentido que los actores, desde la narración de sus experiencias, les atribuyen a dichas prácticas. En segundo lugar, los mencionados objetivos de la investigación tenían como propósito determinar la contribución de estas retóricas a la consolidación de las lógicas de dominación en la empresa de negocios.

Pudo mostrarse, fundamentalmente en los capítulos tres y cuatro, que las personas en el mundo del trabajo se encuentran atrapadas por la lógica del eficientismo, por la búsqueda de la excelencia, por la gerencia de sí mismas, por hacerse más competitivas, etc., cuestiones que terminan por convertirlas en sujetos del rendimiento. A esta tarea el *coaching* en general, y el que ridículamente se insiste en llamar ontológico, ofrecen una contribución importante, pues crean y distribuyen una forma de enmascaramiento de las necesidades humanas y de muchos cuestionamientos vitales que atraviesan a los seres humanos y los somete al servicio de la reproducción de las lógicas del *management*.

Por su parte, el discurso inherente a la gestión humana busca distintos mecanismos, formas de nombrar, maneras de decir con palabras edulcoradas, que consiguen ocultar eficazmente que al trabajador se le toma como un recurso y que es apenas natural que se espere de él la mayor productividad posible. La actitud delirante frente a la felicidad en el trabajo como aspiración humana –hasta el punto de proponer una piroeta grotesca con la palabra jefe, por aquella de “gefe” como acrónimo de gestor de felicidad–, y otros muchos artilugios que se reproducen entre ejecutivos y académicos de la gestión de personal, se convierten en promesas que mejorarán notablemente las condiciones objetivas en el mundo del trabajo, actuando sobre la subjetividad de las personas. Como se ha dicho, la ideología del *management* realiza una tarea institucional determinante al ocultar estos mecanismos de dominación del ser en el mundo del trabajo. En este sentido, nos resulta fácil estar de acuerdo con la idea de Byung-Chul Han cuando explica que “la psicopolítica neoliberal encuentra siempre formas más refinadas de explotación”: “Numerosos seminarios y talleres de management personal e inteligencia emocional, así como jornadas de coaching empresarial y liderazgo prometen una optimización personal y el incremento de la eficiencia sin límite. Todos están controlados por la técnica de dominación neoliberal, cuyo fin no solo es explotar el tiempo de trabajo, sino también a toda la persona, la atención total, incluso la vida misma”.¹

1. Han, *Psicopolítica*, 47.

Con base en las ideas planteadas a lo largo del libro, concluimos que tanto el *coaching*, como lo que se nombra como gestión humana operan como retóricas *manageriales*, las cuales, de la mano de la ideología del *management*, ocultan las lógicas de dominación que subyacen a la dirección de la empresa de negocios. El hecho de que se presenten de esta manera en el discurso de la dirección de la empresa trae importantes consecuencias sociales que es preciso destacar. A continuación, mencionamos algunas de ellas.

En primer lugar, estas retóricas, como juegos de lenguaje, contribuyen a expandir una idea de sociedad mesiánica, en la cual el fin justifica los medios, promovida, además, por los centros de formación. Como ya se anotó, en el marco del capitalismo moderno el fin de maximizar la tasa de ganancia del capital no está en discusión. La dirección de la empresa debe hacer una combinación óptima de los medios y, por ende, valorar su eficacia para cumplir con tal finalidad. Tal como lo expresa Muñoz, jamás en una escuela o facultad tradicional de administración se ofrece la posibilidad de cuestionar o disentir de la finalidad de la empresa; nunca un texto de administración (o uno de mercadeo, finanzas, producción, gestión humana, etc.) menciona siquiera la posibilidad de que el fin pueda ser otro (u otros, además del mencionado).²

Una segunda consecuencia sobre la cual quisiéramos llamar la atención tiene que ver con que la cosificación del ser humano en la empresa ayuda a incrementar los riesgos psicológicos y sociales, como consecuencia de la aplicación de estas nuevas dinámicas del trabajo contemporáneo y de los estilos gerenciales basados en la concepción del ser humano como un recurso administrable, discurso que a su vez se esconde bajo el manto de la retórica *managerial* y se solapa a través del lenguaje de la vida cotidiana en el contexto organizacional. La adopción del mundo del trabajo como único estilo de vida posible ha construido al nuevo ser humano enteramente gobernable, que cambió sus más altas aspiraciones éticas por los valores corporativos.

En tercer lugar, tanto en la revisión de la literatura especializada, como en los testimonios de los ejecutivos entrevistados pudo constatar que hay un

2. Muñoz, *Formar en administración*.

enorme desconocimiento por parte no solo de los autores del *coaching* y de los académicos de la gestión humana, sino también de los directivos de las empresas sobre las críticas de vanguardia a la economía capitalista.³ Ellos son presa de la alienación que causan las retóricas y operan como agentes reproductores de las lógicas de dominación. Los testimonios aquí citados evidencian que las escuelas de negocios y los programas de formación en MBA, e incluso muchos doctorados en Administración y Dirección de Organizaciones, etc., juegan un papel determinante en la reproducción del discurso del *management* que concibe al ser humano como recurso, además de promover prácticas de manipulación de las emociones a partir de medidas invasoras, como el *coaching* ontológico, y prácticas de administración de personal que impiden o niegan la posibilidad de pensar el trabajo como una expresión de la dignidad humana.

Una cuarta consecuencia social sobre la que advertimos se refiere a las formas actuales de concebir el trabajo en la empresa, las cuales parecen dar cuenta de una contradicción interiorizada: una parte de la persona trabajadora que obedece y otra que se resiste. Lo anterior es una oportunidad para profundizar en los estudios críticos de este fenómeno organizacional, destacando el problema del conflicto ético al cual se ve sometido el trabajador y cómo cada vez más parece perder la batalla frente a la hegemonía del proyecto cultural y económico neoliberal en el cual el *management* juega un papel central, y cuyas retóricas guían las prácticas de dirección de empresas hacia la obsesión por la calidad total, por la naturalización de la excelencia y la evaluación de desempeño a través de indicadores, etc., etc., todo determinado por una concepción perversa de la productividad. Hoy las personas existen para servir a la empresa y esta no sirve a las personas.

Para terminar, conviene insistir en lo siguiente: aquello que se conoce como gestión humana y *coaching* operan como poderosas retóricas *manageriales* que

3. Franco Berardi, *Fenomenología del fin. Sensibilidad y mutación conectiva* (Buenos Aires: Caja Negra Editora, 2017); Franco Berardi, *Futurabilidad. La era de la impotencia y el horizonte de la posibilidad* (Buenos Aires: Caja Negra Editora, 2019); Serge Latouche, *Sobrevivir al desarrollo. De la descolonización del imaginario económico a la construcción de una sociedad alternativa* (Barcelona: Icaria, 2007); Serge Latouche, *Salir de la sociedad de consumo. Voces y vías del decrecimiento* (Barcelona: Octaedro, 2012); Paul Mason, *Postcapitalismo. Hacia un nuevo futuro* (Barcelona: Paidós, 2016).

coinciden en la intención de crear una persona gobernable, un empleado-trabajador al que se le hace creer que es digno de reconocimiento y merecedor de las mejores consideraciones por parte de los empresarios o directores de áreas de las compañías. Por ello, puede afirmarse que, efectivamente, estas retóricas *manageriales* reproducen la lógica de dominación que le asiste al *management* como doctrina preocupada por la dirección de la empresa de negocios y sus fines rentistas.

Pero si estamos de acuerdo con el sociólogo francés Vincent de Gaulejac en el hecho de que la dignidad es la movilización del sujeto para no desmoronarse, para resistir al sufrimiento y salvaguardar la subjetividad a pesar de las dificultades, queda entonces la esperanza de seguir construyendo una gestión de personal en la que quepa un jefe audaz y no uno guiado por los espejismos del *management* y los señuelos de lo que llaman gestión humana; uno capaz de plantear el desacuerdo y de recuperar la dignidad del trabajo en la empresa; un jefe –con jota– atado al mástil de la suspicacia y la crítica que, a pesar de escuchar los atractivos cánticos de las sirenas, en lugar de atenderlos y perecer en las aguas, busca su emancipación y la posibilidad de transformación singular y colectiva.

Futuras investigaciones, creemos nosotros, deberían ocuparse de este tipo de asuntos.

Bibliografía

- Aktouf, Omar. *Halte au gâchis. En finir avec l'économie-management à l'américaine*. Montréal: Liber, 2008.
- _____. *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Universidad del Valle, Universidad Libre, 2009.
- Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac. *El coste de la excelencia*. Buenos Aires: Paidós, 1993.
- Barthes, Roland. *La aventura semiológica*. Barcelona: Paidós, 1993.
- Bazerman, Charles. *Shaping Written Knowledge. The Genre and Activity of the Experimental Article in Science*. Madison: The University of Wisconsin Press, 1988.
- Beck, Ulrich. "El capitalismo del ego engendra monstruos". *El País*, 24 de febrero de 2013. https://elpais.com/elpais/2013/02/24/opinion/1361725119_089805.html
- Berardi, Franco. *Fenomenología del fin. Sensibilidad y mutación conectiva*. Buenos Aires: Caja Negra Editora, 2017.
- _____. *Futurabilidad. La era de la impotencia y el horizonte de la posibilidad*. Buenos Aires: Caja Negra Editora, 2019.
- Bermúdez, Héctor L. "Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos". *Cuadernos de Administración*, Vol. 30, no. 52 (julio-diciembre de 2014): 94-104. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a10.pdf>
- _____. "De la cultura organizacional al coaching: ¿El tránsito de la domesticación al sometimiento deseado?". En *Gestión, subjetividad y crítica: nuevos territorios para leer la organización*. Editado por Diego Varón y Ximena Giraldo, 103-25. Cali: Editorial Universidad del Valle, 2016.
- _____. "La literatura de autoayuda y las retóricas manageriales: ¿Entre la alienación y la implosión?". En *Pensamiento administrativo contemporáneo: una perspec-*

- tiva crítica*. Editado por Carlos Iván Aguilera y Adriana Valencia, 51-84. Cali: Universidad del Valle, 2020.
- Bernard, Sophie. “La promotion interne dans la grande distribution : la fin d’un mythe?”. *Revue Française de Sociologie*, Vol. 53, no. 2 (2012): 259-91.
- Boltanski, Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal, 2002.
- Borges, Jorge Luis. *Obras completas. 1923-1972*. Buenos Aires: Emecé, 1974.
- Bustamante, Hernán Carlos. “La tensión racionalidad económica y responsabilidad social en organizaciones productivas: una aproximación”. *Teuken Bidikay*, no. 2 (2011): 113-30. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1118/933>
- Correa Montoya, Guillermo y Jorge Hernán Flórez. “Trabajo decente: una categoría política y técnica para el análisis y la medición de las condiciones de trabajo en Colombia”. *Revista Controversia*, no. 194 (2010): 16-45. <https://revistacontroversia.com/index.php/controversia/article/view/110>
- Courbet, Didier et Denis Benoit. “Neurosciences au service de la communication commerciale: manipulation et éthique. Une critique du neuromarketing”. *Études de communication*, no. 40 (2013): 1-13. doi: 10.4000/edc.5091
- Chambers, Elizabeth G., Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven M. Hankin and Edward G. Michaels III. “The War for Talent”. *The McKinsey Quarterly*, no. 3 (1998): 44-57.
- Chopin, David. “Grammaire du discours managérial à partir d’une analyse sémantique de la littérature de gestion (1910-2010)”. Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Paris, 2018.
- Dilthey, Wilhelm. *Dos ensayos sobre hermenéutica: el surgimiento de la hermenéutica y los esbozos para una crítica de la razón histórica*. Madrid: Ediciones Istmo, 2000.
- Duek, María Celia. “Weber-Marx: avatares de un diálogo intelectual”. *Estudios Avanzados*, no. 10 (2008): 49-69.
- Echeverría, Rafael. *Ética y coaching ontológico*. Santiago de Chile: J. C. Sáez Editor, 2011.
- Enriquez, Eugène. “Violence du pouvoir”. *Sud/Nord*, no. 20 (2005): 59-69.
- Fayol, Henri. *Administration industrielle et générale. Extrait du Bulletin de la Société de l’Industrie Minérale (3e livraison de 1916)*. Paris: H. Dunod et E. Pinat Éditeurs, 1917.
- Gaulejac, Vincent de. *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managerial et harcèlement social*. Paris: Du Seuil, 2005.
- _____. *Las fuentes de la vergüenza*. Madrid: Mármol-Izquierdo Editores, 2008.
- _____. “La revolución gerencial y el malestar en el trabajo, por Vincent de Gaulejac”. Video de YouTube, 1:45:27. Publicado por “FCEUNAL Facultad de Ciencias Económicas-UNAL” el 17 de diciembre de 2017. <https://youtu.be/1HwZsoAElvQ>

- Gilbreth, Frank and Lilian Gilbreth. "The Effect of Motion Study upon the Workers". *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 65 (May 1916): 272-6.
- Gill, Ann y Karen Whedbee. "Retórica". En *El discurso como estructura y proceso. Estudios del discurso: introducción multidisciplinaria*. Editado por Teun van Dijk, 233-70. Barcelona: Gedisa, 2000.
- Gómez, Mauricio. "Clausura CIGO 2015 - Primer Congreso Internacional de Gestión de las Organizaciones". Video de YouTube, 13:03. Publicado por "FCEUNAL Facultad de Ciencias Económicas-UNAL" el 22 de diciembre de 2015. <https://youtu.be/6pn1JacyMvw>
- Gori, Roland y Pierre Le Coz. "El coaching: un asalto en el mercado del sufrimiento psíquico". En *Alteridad, ética y legitimidad. Teoría, praxis y educación en el devenir administrativo*. Compilado por William Rojas, 165-83. Cali: Editorial Universidad del Valle, 2015.
- Gracia, Edgar. "El contexto de la contabilidad de productividad". *Cuadernos de Administración*, Vol. 18, no. 28 (2002): 49-66.
- Habermas, Jürgen. *El discurso filosófico de la modernidad*. Madrid: Taurus, 1993.
- Han, Byung-Chul. *Psicopolítica*. Barcelona: Herder, 2014.
- Henao, Carlos Mario. *Individuación y mediación analítica en contextos organizacionales*. Bogotá: Editorial Aula de Humanidades, 2022.
- Hernández-Pacheco, Javier. *Corrientes actuales de filosofía. La Escuela de Frankfurt. La filosofía hermenéutica*. Madrid: Tecnos, 1996.
- Honneth, Axel. *La sociedad del desprecio*. Madrid: Trotta, 2011.
- La Boétie, Étienne de. *El discurso de la servidumbre voluntaria*. Buenos Aires: Utopía Libertaria, 2008.
- Le Goff, Jean-Pierre. *La barbarie douce*. Paris: La Découverte, 1999.
- Latouche, Serge. *Sobrevivir al desarrollo. De la descolonización del imaginario económico a la construcción de una sociedad alternativa*. Barcelona: Icaria, 2007.
- _____. *Salir de la sociedad de consumo. Voces y vías del decrecimiento*. Barcelona: Octaedro, 2012.
- Linhart, Danièle. "Cuando la humanización del trabajo enferma a los trabajadores". *Teuken Bidikay*, Vol. 7, no. 8 (2016): 25-38. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1034>
- Lipovetsky, Gilles. *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. Barcelona: Anagrama, 2000.
- Locke, John. *Ensayo sobre el entendimiento humano*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, 2005. Primera edición: 1690.

- López, Francisco. “El gerencialismo: reduccionismo totalitario en las prácticas gerenciales, por Francisco López”. Video de YouTube, 1:14:45. Publicado por “FCE-UNAL Facultad de Ciencias Económicas-UNAL” el 21 de diciembre de 2015. <https://youtu.be/ZsrP7JW-HTo>
- Martuccelli, Danilo. “Derrière les rhétoriques manageriales”. *Vacarme*, no. 36 (Juillet 2006). <http://www.vacarme.org/article676.html>
- Marzano, Michela. *Programados para triunfar. Nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida privada*. Ciudad de México: Tusquets, 2011.
- Mason, Paul. *Postcapitalismo. Hacia un nuevo futuro*. Barcelona: Paidós, 2016.
- Mintzberg, Henry. *Directivos, no MBA´s. Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*. Barcelona: Deusto, 2005.
- Muñoz, L. F. “A propósito del trabajo decente en Colombia”. *Círculo de Humanidades*, no. 30 (2009): 69-73.
- Muñoz, Rodrigo. “Paradigmas organizacionales y gestión humana. Por una nueva ética de la relación laboral”. *Revista Universidad EAFIT*, Vol. 38, no. 127 (2002): 9-17.
- _____. *Formar en administración. Por una nueva fundamentación filosófica*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores, Universidad EAFIT, 2011.
- Murray, James H. *A New English Dictionary on Historical Principles*. Oxford: Clarendon Press, 1908.
- Nietzsche, Friedrich. *Escritos sobre retórica*. Madrid: Editorial Trotta, 2000.
- Perelman, Chaim y Lucie Olbrechts-Tyteca. *Tratado de la argumentación. La nueva retórica*. Madrid: Gredos, 1989.
- Platón. *Gorgias. Obras completas*. Tomo 5. Editado por Patricio de Azcárate. Madrid: Medina y Navarro Editores, 1871.
- Potter, Jonathan. *La representación de la realidad. Discurso, retórica y construcción social*. Barcelona: Paidós, 1998.
- Quirós, Elkin y Hernán Carlos Bustamante. *Responsabilidad social, organizaciones y contabilidad*. Medellín: Funlam, 2007.
- Ramírez, Juan Carlos. *Retórica en la sociedad de las organizaciones*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Rastier, François. *Apprendre pour transmettre*. Paris: Presses Universitaires de France, 2013.
- Rescher, Nicholas. *La racionalidad. Una indagación filosófica sobre la naturaleza y la justificación de la razón*. Madrid: Tecnos, 1993.
- Sennett, Richard. *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama, 2010.

- Simondon, Gilbert. *La individuación a la luz de las nociones de forma y de información*. Buenos Aires: Editorial Cactus, 2015.
- Solarte, Iván. “El coaching en las empresas, una forma más de tiranía contra el empleado”. *El Mal Economista* (blog). Junio 20 de 2016. <http://blogs.elespectador.com/el-mal-economista/2016/06/20/el-coaching-en-las-empresas-una-forma-mas-de-tirania-contra-el-empleado/>
- Sousa Santos, Boaventura de. *Crítica de la razón indolente. Contra el desperdicio de la experiencia para un nuevo sentido común*. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer, 2003.
- Sturt, Jackie, Saima Ali, Wendy Robertson, David Metcalfe, Amy Grove, Claire Bourne and Chris Bridle. “Neurolinguistic Programming. A Systematic Review of the Effects on Health Outcomes”. *British Journal of General Practice*, Vol. 62, no. 604 (2012): 757-64.
- Taylor, Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*. New York, London: Harper & Brothers Publishers, 1919. First edition: 1911.
- Tead, Orway and Henry Clayton Metcalf. *Personnel Administration. Its Principles and Practice*. New York: McGraw-Hill, 1920.
- Ulman, Yesim Isil, Tuna Cakar and Gokcen Yildiz. “Ethical Issues in Neuromarketing: ‘I Consume, Therefore I Am!’”. *Science and Engineering Ethics*, Vol. 21 (2015): 1271-84. <https://doi.org/10.1007/s11948-014-9581-5>
- Vandeveldel-Rougale, Agnès. “Discours managérial, lissage de la parole et vacillement du rapport au langage: l’empêchement de l’expression subjective des émotions”. *Langage et Société*, no. 158 (2016): 35-50. <https://doi.org/10.3917/l5.158.0035>
- Vasiliev, Alexander. *De Constantino a las cruzadas (324-1081)*. Tomo 1 de *Historia del Imperio Bizantino*. N. p.: 2015. <https://archive.org/details/vasiliev-alexander-a.-historia-del-imperio-bizantino.-tomo-i-epl-fs-1925-2015>
- Von Bergen, C. William, Barlow Soper, Gary. T. Rosenthal and Lamar V. Wilkin-son. “Selected Alternative Training Techniques in HRD”. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 8, no. 4 (1997): 281-94. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920080403>
- Weber, Max. *Historia económica general*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, 1997. Primera edición: 1923.
- Witkowski, Tomasz. “Thirty-Five Years of Research on Neuro-Linguistic Programming. NLP Research Data Base. State of the Art or Pseudoscientific Decoration?”. *Polish Psychological Bulletin*, Vol. 41, no. 2 (2010): 58-66. doi: 10.2478/v10059-010-0008-0

Índice analítico

A

administración de empresas, 23, 24, 26
enseñanza, 34
Administración de Recursos Humanos,
30, 39, 70
agentes económicos, 46, 51, 54, 55
necesidades, 51
preferencias, 54
racionalidad, 46

B

barbarie, 26, 27
dulce, 26
edulcorada, 26

C

coaches, 82, 85, 94
coaching
de vida, 39, 65
ontológico, 39, 65, 127

F

Fayol, Henri, 24, 63, 72

Friedman, Milton, 46, 54, 55

G

gestión
de personal, 30-32, 69, 96, 97, 100-
102, 106, 109, 110, 114, 119, 120,
125, 128
humana, 20, 21, 30, 31, 39, 40, 41,
50, 51, 56, 60, 69, 70, 73, 74, 96,
97, 98, 103, 108, 109-111, 113-
120, 122-127

H

HEC Montreal, 33, 34

L

lógica de dominación, 23, 27, 31, 32,
35, 38-41, 57, 63, 81, 91, 123, 128

P

productividad del trabajo, 40, 43, 48,
63, 93, 105, 116, 121
programación neurolingüística, 66,
76, 84

R

racionalidad

 económica, 38, 40, 43, 46, 48, 49, 51,
 54, 58, 100

 instrumental, 31, 52, 53, 73, 113

responsabilidad social empresarial, 31,
39, 102

retórica(s) *managerial(es)*, 12, 19-22,
25, 38-40, 43, 45, 48, 50, 54, 60, 63,
64, 68, 73, 75, 86, 88, 91, 101, 108,
109, 117, 126, 127

S

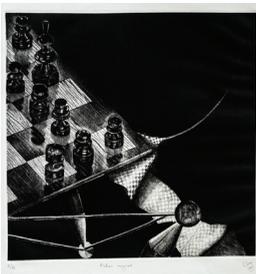
Sousa Santos, Boaventura de, 59, 61, 62

T

Taylor, Frederick W., 23, 24, 27, 48, 63,
67, 96, 105

W

Weber, Max, 43-48, 52, 55, 103, 107



Esta publicación se
compuso en caracteres
MinionPro y *MetaPro*.
AGOSTO DE 2024

