

**EL SUFRIMIENTO HUMANO EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS EN
LA CIUDAD DE CALI**

Ana María Rico Jiménez

**Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Maestría en Administración
Santiago de Cali, febrero de 2025**

**EL SUFRIMIENTO HUMANO EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS EN
LA CIUDAD DE CALI**

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

**Diego Hernán Varón Rojas, Ph. D.
Director de trabajo de grado**

**Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Maestría en Administración
Santiago de Cali, febrero de 2025**

NOTA DE ACEPTACIÓN

DIEGO HERNÁN VARÓN ROJAS, PH. D.– DIRECTOR

JURADO

JURADO

Santiago de Cali, 2025

Sí, me gustaría mucho escribir la historia de los vencidos. Es un bello sueño que muchos comparten: dar por fin la palabra a quienes no pudieron tomarla hasta el presente, a quienes fueron forzados al silencio por la historia, por la violencia de la historia, por todos los sistemas de dominación y explotación.

Foucault (2012, p. 55)

AGRADECIMIENTOS

Quiero comenzar agradeciendo profundamente a las y los trabajadores que compartieron conmigo sus experiencias, sus relatos, sus emociones y sus resistencias. Sus voces, muchas veces silenciadas en el ruido de lo técnico y lo operativo, fueron el corazón de esta investigación. Gracias por confiar, por hablar desde la honestidad, y por permitirme mirar el mundo laboral desde una óptica más humana y comprometida.

Agradezco también a mi director Diego Hernán Varón Rojas, cuya guía crítica, paciencia y generosidad intelectual fueron fundamentales para afinar mi mirada, cuestionar mis certezas y enriquecer este trabajo con rigurosidad y profundidad. Tu acompañamiento fue más allá de lo académico; fue un acto de acompañamiento ético y formativo.

Gracias a mi familia, por su apoyo incondicional, por las palabras de ánimo en los momentos de cansancio, y por estar ahí, celebrando cada pequeño avance. A quienes me sostuvieron en silencio, con una mirada, un café o una conversación, también les agradezco infinitamente.

A la Universidad del Valle y al grupo de investigación Nuevo Pensamiento Administrativo, por brindarme el espacio, los recursos y el marco académico necesario para llevar a cabo este proceso, pero también por permitir que la crítica y la reflexión profunda tengan lugar en sus aulas.

Esta investigación no solo fue un ejercicio académico, fue un proceso de transformación personal, una invitación a seguir creyendo que otro mundo del trabajo —más humano, más justo y más ético— sí es posible.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN	8
Introducción	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. Antecedentes de investigación.....	13
1.2. Formulación del problema de investigación	13
1.3. Formulación del Interrogante de investigación	15
1.4. Justificación	15
2. OBJETIVOS.....	19
2.1. Objetivo general.....	19
2.2. Objetivos específicos	19
3. MARCO TEORICO.....	20
3.1. Antecedentes teóricos:.....	20
3.1.1. Perspectivas teóricas que abordan el sufrimiento laboral	20
3.1.2. Estrés y salud mental en el trabajo.....	25
3.2. Marco Epistemológico	26
3.2.1. Enfoque crítico y paradigma de investigación:.....	26
3.2.2. Dispositivos de control y subjetivación:	27
3.2.3. Modernidad líquida y transformaciones laborales:.....	29
3.2.4. Nuevas formas de control y de subjetividad:	30
3.3. Categorías analíticas basadas en los libros de Byung-Chul Han.....	34
3.3.1. La sociedad de rendimiento: un nuevo paradigma	34
3.3.2. La autoexplotación: un fenómeno multifacético	35
3.3.3. Positividad tóxica: la tiranía del optimismo	36
3.3.4. Transparencia y control: el panóptico digital.....	37
3.3.5. Agotamiento y burnout: el costo del rendimiento	40
3.3.6. Pérdida de alteridad: la crisis de las relaciones humanas	40
3.3.7. Violencia de la positividad: la sutileza del sufrimiento moderno.....	41
3.3.8. Resistencia y adaptación: estrategias frente al sistema	45
3.4. Categorías emergentes a partir de enfoques complementarios.....	49
3.4.1. Precarización laboral, racionalidad instrumental e inhumanidad.....	50
3.4.2. Conflicto ético y ambivalencia emocional	53
3.4.3. Reconocimiento, sentido y violencia: dimensión relacional del trabajo.....	56
3.4.4. Resistencia creativa y la resistencia colectiva	59
4. METODOLOGIA	63
4.1. Tipo de investigación:	63
4.2. Instrumentos de investigación:	64
4.3. Diseño de investigación:	65
4.4. Definición de la muestra:.....	65
4.5. Análisis de datos	66

4.6.	Estrategias de validación	68
CAPÍTULO 5. CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO LABORAL.....		70
5.1.	Descripción general de la organización.....	70
5.2.	Características de las diferentes gerencias:	71
5.3.	Condiciones laborales:.....	75
5.3.1.	Contratos:	75
5.3.2.	Jornadas laborales:	76
5.3.3.	Remuneración:.....	77
5.3.4.	Planta física:	78
5.3.5.	Sistemas de gestión:	80
5.4.	Cambios significativos en la empresa durante el período 2016-2021....	80
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS Y CATEGORÍAS EMERGENTES.....		83
6.1.	Precarización laboral, racionalidad instrumental e inhumanidad	83
6.1.1.	Inestabilidad y vulnerabilidad laboral:	83
6.1.2.	Condiciones físicas	86
6.1.3.	Discriminación y vulneración de derechos.....	87
6.1.4.	La racionalidad instrumental.....	88
6.2.	Conflicto ético y la ambivalencia emocional	94
6.3.	Reconocimiento, sentido y violencia: la dimensión relacional del trabajo	100
6.4.	Resistencia creativa y la resistencia colectiva	104
CAPITULO 7: LIMITACIONES DE LA PROPUESTA DE HAN EN EL CONTEXTO ESTUDIADO		115
7.1.	El Cansancio y sus manifestaciones en el contexto estudiado.....	115
7.2.	La Psicopolítica versus las Formas de Control Observadas.....	117
7.3.	Formas de Resistencia Observadas	119
7.4.	Crítica a la Ausencia de Análisis Postcolonial	121
7.5.	Conclusiones del capítulo	122
CAPITULO 8. CONCLUSIONES		124
A MANERA DE REFLEXIÓN.....		127
BIBLIOGRAFIA		131
ANEXOS.....		140
Anexo 1. Ejemplo de fragmento entrevista EdMa y AM.....		140
Anexo 2. Cronograma y gastos de la investigación		154

RESUMEN

La presente investigación analizó el sufrimiento humano en una organización de servicios en Cali, Colombia, entre los años 2016 y 2021, desde una perspectiva crítica que permitió problematizar los discursos y prácticas administrativas observadas. Para ello, se abordaron los planteamientos de Byung-Chul Han en *la sociedad del cansancio* (2012), obra que se inscribe dentro del pensamiento crítico contemporáneo. Su propuesta recoge influencias de la Escuela de Frankfurt, particularmente en la crítica de la racionalidad instrumental, así como del postestructuralismo, en el análisis del poder disciplinario y biopolítico. Asimismo, se incorporó el pensamiento de otros filósofos que han cuestionado el capitalismo tardío, como Bauman (2000).

Sin embargo, la investigación permitió cuestionar hasta qué punto las categorías analíticas diseñadas a partir de los planteamientos de Han en su libro *la sociedad del cansancio* resultaron suficientes para explicar el sufrimiento humano en el contexto organizacional estudiado.

Con el fin de comprender mejor esta problemática, se empleó una metodología cualitativa con enfoque fenomenológico-hermenéutico, que permitió explorar e interpretar las experiencias subjetivas de los trabajadores en el contexto organizacional. Se realizaron entrevistas en profundidad a ocho participantes, tres de los cuales ocupaban cargos gerenciales y cinco, roles operativos. El análisis de datos se llevó a cabo mediante un análisis de contenido temático, tomando como referencia inicial las categorías propuestas por Han en sus obras, pero incorporando también categorías emergentes conforme se avanzaba en la interpretación de las entrevistas.

Los hallazgos evidenciaron que la realidad laboral en el contexto estudiado se caracterizaba por un alto nivel de precariedad, lo que contrastaba significativamente con la concepción de *la sociedad del rendimiento* propuesta por Han (2012). Más que un fenómeno de

autoexplotación voluntaria, se identificó una precarización laboral normalizada, acompañada de profundos conflictos éticos y formas de violencia organizacional, tanto directas como explícitas. Asimismo, se observaron estrategias creativas de resistencia, tanto a nivel individual como colectivo, que desafiaron la noción de *pérdida de alteridad* planteada por Han (2014a), quien sostiene que en la sociedad contemporánea el otro se disuelve en el yo, dando lugar a un entorno homogéneo donde la negatividad desaparece y, con ello, las posibilidades de resistencia.

Finalmente, el estudio concluyó que, frente a las manifestaciones del sufrimiento humano encontradas en la organización estudiada, la teoría de Byung-Chul Han (2012, 2013, 2014a, 2014b) ofrece herramientas analíticas valiosas, pero resulta insuficiente para explicar tres aspectos fundamentales: la persistencia de formas de resistencia, tanto individuales como colectivas, las manifestaciones del sufrimiento en un contexto de precariedad y las formas tradicionales de control.

Esta limitación teórica evidenció la necesidad de incorporar perspectivas complementarias para comprender la complejidad del sufrimiento humano en el contexto estudiado, tales como como la Clínica del Trabajo, desarrollada en los estudios de Dejours (1992, 2009, 2014) y Orejuela (2014a, 2014b, 2018, 2019), la Escuela de Frankfurt, a través de los aportes de Cruz-Kronfly (1994, 2007, 2008) y Cruz-Kronfly y Rojas (2008), y el postestructuralismo, con las contribuciones de Foucault (1990, 1999, 2002, 2007) y Deleuze y Guattari (2002). Estas perspectivas enriquecieron las categorías de análisis inicialmente planteadas y permitieron profundizar en la comprensión del sufrimiento humano en el contexto abordado, considerando los factores estructurales y psicosociales que configuraron la experiencia de los trabajadores.

Dada la naturaleza cualitativa y el enfoque específico de esta investigación, no es viable realizar generalizaciones a partir de los hallazgos observados. No obstante, el análisis abre la posibilidad de formular nuevas preguntas que enriquecen la reflexión sobre el sufrimiento laboral y el papel de los profesionales de gestión humana en estas dinámicas organizacionales.

Palabras clave: sufrimiento humano, sufrimiento laboral, precarización laboral, violencia organizacional, resistencia laboral, Byung-Chul Han.

Introducción

El presente trabajo de investigación comenzó con una reflexión sobre una experiencia profesional en el área de recursos humanos, de una organización con presencia en el Valle del Cauca. El objeto de estudio fue el sufrimiento humano en las organizaciones, un fenómeno que, según observaciones de la investigadora, está estrechamente vinculado con las dinámicas de poder y las diversas formas de violencia organizacional. Estas formas de violencia pueden ser estructurales, simbólicas (Bourdieu, 1998) o psicológicas y se manifiestan en la precarización laboral (Astorquiza Bustos, Aguirre Bernal & Bravo Bolaño, 2023), la sobrecarga de trabajo, la vigilancia extrema (Dejours, 2014) y las conductas de inhumanidad en el trabajo (Cruz-Kronfly & Rojas, 2008).

En ocasiones, estas dinámicas se presentan de manera objetiva y normalizada, a través de políticas organizacionales que refuerzan la instrumentalización del trabajador. En otros casos, operan de forma más sutil y subjetiva, mediante mecanismos de autocontrol y autoexplotación que refuerzan la subordinación del individuo al sistema productivo (Han, 2012). Sin embargo, en la mayoría de los casos, estas formas de violencia permanecen invisibilizadas y naturalizadas dentro de la cultura organizacional (Zizek, 2009).

Esta investigación se enmarca en el campo de los estudios críticos de administración, una corriente significativa dentro de los estudios organizacionales que problematiza las relaciones de poder y las prácticas administrativas tradicionales. Estas prácticas, caracterizadas por su alineación con la racionalidad instrumental, como lo explican (Cruz-Kronfly & Rojas, 2008), han sido ampliamente cuestionadas desde diversas perspectivas críticas (Burrell & Morgan, 1979; Cruz, Aktouf & Carvajal, 2003). Asimismo, la Clínica del Trabajo ha evidenciado cómo ciertas dinámicas organizacionales pueden contribuir al sufrimiento laboral (Dejours, 1992, 2009, 2014). Esta perspectiva crítica se nutre de diversas tradiciones teóricas que incluyen el

postestructuralismo, la teoría decolonial, el pensamiento crítico contemporáneo y algunas contribuciones de la Escuela de Frankfurt, entre otras fuentes.

Para los fines de esta investigación, fue crucial establecer una definición operativa del sufrimiento humano en el contexto organizacional. Basándose en la obra de Byung-Chul Han (2012, 2013, 2014a, 2014b), se entendió el sufrimiento humano en las organizaciones como el malestar psicológico y emocional que surge de la autoexplotación y la presión constante por el rendimiento. Han (2012) argumenta que, en *la sociedad del rendimiento*, el sujeto de rendimiento se abandona a la libertad obligada o a la libre obligación de maximizar el rendimiento” (p. 32). De acuerdo con Han, en este contexto se manifiesta el agotamiento, el burnout, la ansiedad y la depresión, resultantes de la internalización de las demandas de productividad y la difuminación de los límites entre el trabajo y la vida personal.

Metodológicamente, esta investigación adoptó un enfoque cualitativo, basado en estudios de caso, para explorar el sufrimiento humano en el contexto de una empresa de servicios. El análisis de los datos se realizó mediante técnicas de análisis de contenido. Se empleó un diseño de investigación emergente que permitió la codificación abierta para la identificación y análisis de categorías relevantes.

En última instancia, este estudio contribuyó a la construcción del conocimiento administrativo, proporcionando una mayor comprensión de los elementos implícitos en el sufrimiento de los trabajadores, especialmente a partir de la identificación de elementos organizacionales que lo potenciaban. Asimismo, permitió generar espacios de reflexión que podrían conducir a enfoques más humanistas y éticos en la gestión organizacional.

En la siguiente sección se examinará el planteamiento del problema de investigación, destacando los antecedentes, la formulación y la justificación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes de investigación

El estudio del sufrimiento en las organizaciones se ha consolidado como un campo de investigación crucial en las últimas décadas, permitiendo generar perspectivas sobre la intersección entre la experiencia humana y las dinámicas laborales. Este fenómeno ha ocupado un lugar central en los debates sobre bienestar laboral, productividad, ética organizacional y, más recientemente, se ha integrado en discursos sobre sostenibilidad empresarial (Martínez, A.C., Ordoñez, C.P., & Albarracín, B.M. 2024). Según la Global Reporting Initiative (2021), la sostenibilidad empresarial debe incluir indicadores de bienestar laboral y condiciones de trabajo.

Además, la Clínica del Trabajo ha documentado cómo las organizaciones pueden convertirse en espacios que afectan la salud mental de los trabajadores, generando sufrimiento a partir de la sobrecarga laboral, la falta de reconocimiento y las exigencias de rendimiento extremo (Dejours, 1992, 2009, 2014). En este sentido, Han (2012) argumenta que, en la sociedad contemporánea, el trabajador se autoexplota de manera voluntaria, lo que ha abierto un debate sobre si el sufrimiento en el trabajo es producto exclusivo de estructuras externas o también de la interiorización de la lógica del rendimiento.

En el contexto colombiano, esta problemática adquiere especial relevancia debido a las dinámicas de precarización laboral, el control organizacional extremo y la violencia estructural, que afectan de manera significativa la experiencia de los trabajadores (Dejours, 2014; Han, 2012; Cruz & Rojas 2008). A pesar de la creciente visibilidad de estas problemáticas, en muchas organizaciones persisten estrategias de gestión que no favorecen el bienestar de los trabajadores y que, por el contrario, refuerzan la instrumentalización del sujeto en función de la productividad (Burrell & Morgan, 1979; Cruz et al., 2003).

1.2. Formulación del problema de investigación

El estudio del sufrimiento humano en las organizaciones ha emergido como un tema de interés dentro de los estudios organizacionales críticos, ya que posibilita el análisis de la relación entre

las dinámicas laborales, las estructuras de poder y el bienestar de los trabajadores. Esta investigación se origina a partir de tres factores clave:

1. Formación académica y referencia teórica:

La participación en la catedra del profesor Cruz-Kronfly sobre la inhumanidad en el trabajo, en el marco de la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, facilitó el análisis de las prácticas administrativas desde una perspectiva crítica. Este proceso evidenció la importancia de comprender cómo las organizaciones pueden fomentar dinámicas que refuerzan la inhumanidad en el trabajo y propician el sufrimiento humano. A partir de esta formación, se despertó el interés en profundizar en los enfoques de la Escuela de Nuevo Pensamiento Administrativo, así como en las teorías que cuestionan los modelos tradicionales de gestión. Posteriormente, el estudio de los textos de Han (2012) consolidó el interés por comprender el sufrimiento humano desde la perspectiva de la autoexplotación en la sociedad del rendimiento.

2. Experiencia profesional y observación directa:

La experiencia en el área de recursos humanos dentro de una organización de servicios en Cali ha permitido observar dinámicas laborales que generan sufrimiento en los trabajadores, tales como la sobrecarga de trabajo, la precarización del empleo, la vigilancia extrema y los mecanismos de control simbólico. Estas condiciones afectan la salud mental de los empleados y reproducen formas de violencia organizacional, ampliamente documentadas en estudios sobre la racionalidad instrumental en las empresas (Dejours, 2014; Han, 2012, Cruz-Kronfly & Rojas, 2008). Esta vivencia ha facilitado no solo una aproximación empírica a la problemática, sino también un análisis comparativo con los postulados teóricos previamente mencionados.

3. Objetivos de la investigación:

Esta investigación tiene como objetivo analizar el sufrimiento humano en los estudios de caso abordados, además de generar espacios de reflexión sobre la necesidad de incorporar prácticas administrativas más humanizadas, con el fin de promover cambios que favorezcan el reconocimiento genuino del trabajador dentro de la organización. Para ello, se explorarán las

dinámicas organizacionales que contribuyen al sufrimiento laboral, utilizando el concepto de *sociedad de rendimiento* como marco de referencia para la construcción de las categorías de análisis. Asimismo, se pretende visibilizar las experiencias de los trabajadores, lo que contribuirá a una comprensión más profunda del problema abordado.

1.3. Formulación del Interrogante de investigación

A partir de las consideraciones previas, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se manifiesta el sufrimiento humano en los trabajadores pertenecientes a una organización de servicios con presencia en Cali, Colombia, entre el 2016 y el 2021?

1.4. Justificación

En la actualidad, las organizaciones enfrentan el desafío de salvaguardar la salud mental de sus trabajadores, como señalan Téllez y Bedoya (2022). En Colombia, la Jurisprudencia ha establecido que es responsabilidad de los empleadores garantizar un ambiente laboral seguro y saludable, lo cual incluye el cuidado de la salud mental de los empleados.

Para cumplir con estas obligaciones, se han implementado sistemas de vigilancia epidemiológica, los cuales permiten identificar, evaluar y controlar los factores de riesgo psicosocial en el entorno laboral. La Corte Constitucional ha subrayado, en diversas Sentencias, la importancia de estos sistemas como parte integral del derecho a la salud y al trabajo en condiciones dignas y justas.

Por ejemplo, en la Sentencia T-372 de 2012, la Corte destacó la responsabilidad de los empleadores en la implementación de programas de prevención y promoción de la salud mental, en el marco del derecho fundamental a la salud física y mental. La Corte enfatizó que “el estrés ocasiona serios perjuicios para la salud física y mental del trabajador, además de impedir el desempeño laboral en condiciones dignas y justas” (Corte Constitucional, 2012, p. 5). De manera similar, en la Sentencia T-424 de 2022, la Corte reiteró que las enfermedades mentales crónicas pueden afectar significativamente el desempeño laboral y el bienestar de los trabajadores, por lo

que los empleadores deben garantizar condiciones de trabajo adecuadas para prevenir el deterioro de la salud mental de sus empleados.

Además, el Ministerio de Trabajo ha emitido normativas que establecen directrices específicas para la gestión de riesgos psicosociales. La Resolución 2646 de 2008 define las responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo continuo de la exposición a factores de riesgo psicosocial, así como para la determinación del origen de patologías causadas por el estrés ocupacional (Ministerio de Protección Social, 2008).

Posteriormente, la Resolución 2764 de 2022, adoptó la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial y la Guía Técnica General para la Promoción, Prevención e Intervención de los Factores Psicosociales y sus efectos en la población trabajadora, estableciendo referentes técnicos mínimos obligatorios para la identificación, evaluación, monitoreo y prevención de estos riesgos (Ministerio del Trabajo, 2022).

Si bien estas aproximaciones buscan mitigar los efectos adversos del estrés laboral, e identificar situaciones de malestar en el trabajo que puedan afectar la salud de los trabajadores, presentan limitaciones significativas, ya que la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo a menudo no refleja con precisión la realidad interna de las organizaciones ni la subjetividad de los trabajadores.

En muchos casos, los empleados, consciente o inconscientemente, pueden omitir información relevante por temor a represalias o debido a la normalización de ciertas dinámicas organizacionales.

A pesar de que existen mecanismos para identificar abusos de poder y prácticas inhumanas en el entorno laboral, muchos trabajadores terminan naturalizando estas situaciones. Como lo explican Cruz-Kronfly y Rojas (2008), algunos empleados reaccionan desde un fenómeno de supervivencia, lo que los lleva a objetivar la hostilidad sufrida y asumirla como un rasgo inherente de su jefe (p. 30).

El contexto laboral no es neutral; responde a relaciones de poder implícitas en la forma en que se ejerce el liderazgo y se configuran las dinámicas relacionales. López Gallego (2014) señala que ciertos estilos de dirección pueden intensificar conductas estrechamente vinculadas con situaciones de acoso laboral, al generar entornos de alta presión que afectan la salud mental y el desempeño de los trabajadores. En este sentido, la figura del “sujeto de rendimiento”, según Han (2012), tiene dificultades para reconocer su propio sufrimiento, especialmente cuando este es consecuencia de una violencia estructural que, como señala Zizek (2009), se encuentra naturalizada dentro del sistema. Foucault (2002) explica que este tipo de violencia opera de manera capilar e invisible, consolidando dinámicas organizacionales que perpetúan el desgaste emocional de los empleados.

Asimismo, las condiciones laborales pueden verse agravadas por la necesidad del dirigente de afirmar constantemente su autoridad. Cruz-Kronfly y Rojas (2008) argumentan que esta dinámica está relacionada con la reconstrucción o reafirmación de una imagen narcisista del dirigente, lo que contribuye a la generación de ambientes laborales opresivos.

En este contexto la presente investigación busca ir más allá de los enfoques tradicionales psicosociales, alineándose con la necesidad de examinar las implicaciones éticas y humanas de las transformaciones organizacionales, contribuyendo así al campo de los estudios críticos en administración.

Desde esta perspectiva, se justifica la necesidad de fortalecer la gestión de personas con un enfoque que supere la instrumentalización del trabajador y promueva prácticas más humanas y éticas. Orejuela et al. (2019) sostiene que los compromisos de la Clínica del trabajo incluyen:

Denunciar el sufrimiento invisibilizado que implica el trabajo bajo la gramática de la fragmentación precarizante que impone el nuevo espíritu del capitalismo, la no banalización de la injusticia social presente en el mundo del trabajo y aportar un dispositivo de “cura” (dispositivo de escucha colectiva) para el sufrimiento experimentado en el trabajo (p. 4).

El problema de investigación surge del interés de la investigadora por comprender el sufrimiento humano generado en las organizaciones a partir de las complejas relaciones de poder presentes en las dinámicas, prácticas, discursos y valores promovidos desde el área de recursos humanos. Asimismo, surge de la observación de cómo las prácticas administrativas impactan la subjetividad y el bienestar de los trabajadores. Con el tiempo, este interés evolucionó hacia una reflexión crítica sobre la inhumanidad en las organizaciones, inspirada en los estudios de Cruz-Kronfly y Rojas (2008).

El presente trabajo representa una oportunidad para reflexionar sobre las prácticas organizacionales y la concepción de lo humano en el entorno laboral. Permite abordar los relatos contruidos desde la subjetividad de los empleados, quienes suelen ser invisibilizados, y trascender la racionalidad instrumental que domina la gestión administrativa. Es un ejercicio para devolver la voz a quienes han sido silenciados y comprender que las prácticas organizacionales tienen un impacto directo en la calidad de vida de los trabajadores y en su sufrimiento.

Asimismo, resulta fundamental reconocer que el pensamiento administrativo no debe reducirse a un conjunto de reglas y modelos aplicables, sino que debe considerar las realidades individuales y sociales que configuran el mundo del trabajo. Esto implica la necesidad de nuevas lecturas y herramientas de análisis que permitan comprender la complejidad de las dinámicas organizacionales y la condición humana de quienes las conforman. Un verdadero avance en la gestión administrativa requiere el reconocimiento del otro más allá de su capacidad productiva, así como la incorporación de elementos contextuales y estructurales que afectan su desempeño y bienestar.

Finalmente, esta investigación no busca ofrecer soluciones definitivas, sino abrir espacios de diálogo y reflexión sobre el papel de la gestión en la vida de los trabajadores. Propone una lectura crítica que permita repensar la administración desde la alteridad, la subjetividad y la ética, promoviendo una aproximación más humana y consciente de las implicaciones sociales y organizacionales del ejercicio administrativo.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Analizar cómo se manifiesta el ***sufrimiento humano*** en los trabajadores de una empresa de servicios ubicada en la ciudad de Cali, durante el período comprendido entre los años 2016 y 2021.

2.2. Objetivos específicos

- Examinar la teoría de Han para explicar las experiencias de sufrimiento laboral en el contexto específico de los trabajadores de la empresa estudiada.
- Caracterizar el contexto laboral de la empresa objeto de estudio, identificando los elementos organizacionales y sociales que los trabajadores perciben como generadores de sufrimiento laboral.
- Analizar las experiencias relatadas por los trabajadores, a partir de las categorías construidas con la propuesta de Han y las emergentes durante el proceso de investigación.

3. MARCO TEORICO

Para abordar el tema del sufrimiento humano, se tomó como eje central la obra de Byung-Chul Han, particularmente sus siguientes libros: *La sociedad del cansancio* (2012), *La sociedad de la transparencia* (2013), *Psicopolítica: neoliberalismo y nuevas técnicas de poder* (2014a), *La agonía del eros* (2014b), *El aroma del tiempo: un ensayo filosófico sobre el arte de demorarse* (2015), *Topología de la violencia* (2016), *La sociedad paliativa* (2022a) y *Capitalismo y pulsión de muerte* (2022b). En estos textos, Han, desde una perspectiva crítica frente al capitalismo, ofrece un marco explicativo de la sociedad contemporánea y analiza diversas problemáticas, entre ellas el sufrimiento humano, el cual es concebido como autoexplotación.

Sin embargo, es importante reconocer que las teorías de Han no constituyen un marco explicativo completo del sufrimiento humano en el trabajo, especialmente en el contexto de la organización analizada.

Por ello, resulta fundamental considerar el diálogo con otros autores, enriqueciendo el marco teórico y las categorías propuestas, tales como Christophe Dejours, Johnny Orejuela y Fernando Cruz Kronfly. A través de este enfoque multidimensional, se logra una comprensión más profunda y contextualizada del tema en cuestión.

3.1. Antecedentes teóricos:

El sufrimiento humano en las organizaciones ha sido un tema relevante dentro del campo de la psicología organizacional y del trabajo. Investigaciones recientes han abordado la relación entre la estructura organizacional y el sufrimiento psíquico, considerando enfoques como la psicodinámica del trabajo y la sociología clínica.

3.1.1. Perspectivas teóricas que abordan el sufrimiento laboral

La psicodinámica del trabajo, propuesta por Christophe Dejours, ha sido una de las principales corrientes en el estudio del sufrimiento laboral. Desde esta perspectiva, el trabajo no es neutral respecto a la salud mental, ya que puede generar tanto placer como sufrimiento. El sufrimiento

emerge cuando el trabajador enfrenta dificultades en la ejecución de sus tareas, especialmente cuando existe un desfase entre el trabajo prescrito y el trabajo real (Dejours, 2009).

Desde la década de 1990, Dejours (1992), fundamentó su reflexión sobre el malestar psicológico en el trabajo, desarrollando la teoría de las clínicas del trabajo. Sus aportes han permitido problematizar aspectos críticos como el sufrimiento, la identidad y las patologías laborales, e incluso abordar fenómenos extremos como el suicidio en el trabajo. (Dejours & Gernet, 2014).

Dejours (2009) invita a reflexionar sobre la doble dimensión del trabajo: por un lado, puede ser una fuente de realización personal y crecimiento; por otro, puede convertirse en una fuente de estrés y deterioro de la salud mental. Esta dualidad plantea desafíos complejos para la comprensión de las experiencias laborales contemporáneas. En esta misma línea, Dejours (1992) ha profundizado en el estudio de los mecanismos de defensa que los trabajadores desarrollan para manejar la angustia, al tiempo que critica la organización científica del trabajo por su tendencia a intensificar la individualización y promover la desapropiación del saber entre los trabajadores.

En el contexto latinoamericano, las manifestaciones del sufrimiento laboral adquieren matices particulares. Pastor (2018) destaca cómo la presión por el consumo y el reconocimiento social convierte la remuneración en un índice central de validación personal (p.138), lo que refleja la traducción de presiones económicas y sociales en experiencias de sufrimiento individual en el ámbito laboral.

En Colombia, la investigación de Porras Velásquez (2023) resalta cómo la psicología del trabajo ha estado dominada por una visión funcionalista, lo que ha llevado a un descuido en la exploración de los efectos subjetivos del trabajo en los empleados. Su estudio revela que el sufrimiento laboral, no solo surge de las exigencias organizacionales, sino también de la falta de reconocimiento y las estrategias de control que limitan la autonomía del trabajador. En la misma línea, Pérez (2011) advierte sobre la relación entre estrés laboral, precariedad e inestabilidad del

mercado de trabajo, lo que genera formas específicas de sufrimiento. Estas observaciones resaltan la importancia de considerar factores estructurales en el análisis del sufrimiento laboral, evitando enfoques que reduzcan el problema a una mera cuestión personal.

Desde un enfoque clínico-crítico, Orejuela et al. (2019) han abordado la relación entre el trabajo y la subjetividad, desafiando la perspectiva tradicional del humanismo retórico en la gestión de recursos humanos. Su análisis resalta como el trabajo puede ser simultáneamente una fuente de placer y sufrimiento, dependiendo de las condiciones organizacionales y las estructuras de poder en las que se desarrolla.

Esta dualidad ha sido exacerbada por eventos globales como la pandemia de Covid-19. Gómez Molina y Sanabria Barbosa (2021) documentaron cómo la crisis sanitaria no solo intensificó problemas preexistentes, sino que también generó nuevas formas de sufrimiento laboral, particularmente vinculadas con la incertidumbre y la precariedad.

El sufrimiento laboral no se limita a la esfera individual, sino que se entrelaza con dimensiones organizacionales y sociales más amplias. Ramírez Solano (2021) exploró el placer y el sufrimiento en roles específicos, como el de analistas de selección de personal, revelando cómo las prácticas organizacionales y las dinámicas de poder pueden generar y perpetuar el sufrimiento, incluso en posiciones que aparentemente tienen mayores niveles de privilegios.

Desde una perspectiva filosófica y ética, Martín-Consuegra y Martín-Fontecha (2016) critican la naturalización del sufrimiento, argumentando que la invisibilización de sus causas sociales constituye una forma de violencia simbólica que perpetúa las injusticias sociales (p. 112). Este planteamiento subraya la importancia de abordar el sufrimiento laboral no solo como una problemática individual, sino como un resultado de estructuras de poder más amplias dentro de las organizaciones.

El sufrimiento en el trabajo también ha sido analizado desde la perspectiva de los riesgos psicosociales, enfocándose en la relación entre el individuo y su entorno laboral. En el contexto colombiano, diversos estudios han explorado esta dimensión: Pérez (2011) analiza la relación

entre trabajo y estrés laboral en la población colombiana; Roldán y Barriga (2015) estudian profesiones del sector salud; y Pedraza Benítez y Higueta-López (2019) examinan el impacto del sufrimiento laboral en el área administrativa, como el caso de los contadores. Este enfoque ha cobrado especial relevancia, dado que existe un marco normativo específico en Colombia para la gestión del riesgo psicosocial en las organizaciones.

Sin embargo, no todas las perspectivas sobre el sufrimiento laboral coinciden. Algunas posturas mantienen distancia con la propuesta de Han (2012) y su idea de que el sufrimiento surge esencialmente de la autoexplotación. Pari-Bedoya, Vargas-Murillo y Huanca-Arohuanca (2021) argumentan que esta visión no es del todo aplicable a la realidad laboral colombiana, donde aún predominan formas tradicionales de explotación estructural.

En este mismo sentido, Castillo y Cubillos (2012) han revisado la complejidad del fenómeno de la violencia en las organizaciones, destacando que muchas veces esta no es autoinfligida, sino impuesta desde dinámicas organizacionales y de poder.

Es importante recordar que en algunos casos la violencia en el trabajo es ejercida por individuos que no necesariamente padecen problemas mentales, en muchas ocasiones estos son actos conscientes, que en algunas profesiones son considerados actos de virilidad y por tanto se encuentran legitimados. Aunque mayoritariamente los actos violentos expresan diferencias de diversa naturaleza (autoridad, poder, rivalidad) que en algunos casos llega a niveles refinados de agresión. (p. 94)

Finalmente, aunque la teoría de Han (2016) ha sido ampliamente utilizada para analizar el sufrimiento laboral, Espinosa (2018) crítica su nivel de análisis y su falta de activismo político, argumentando que no permite identificar claramente las líneas de fuga que favorezcan la resistencia y el cambio en el mundo laboral contemporáneo.

Así, la comprensión del sufrimiento humano supone un amplio campo de disciplinas que lo abordan. Para el presente trabajo, nos situamos desde la propuesta de Han (2012), sin perder

de vista las otras manifestaciones del sufrimiento que pueden evidenciarse en la organización estudiada.

Este campo de estudio encuentra valiosos elementos para su problematización en la postura de los docentes e investigadores de la Escuela de Administración de la Universidad del Valle, donde el grupo de Nuevo Pensamiento Administrativo, desde una mirada crítica y disruptiva, desarrolla reflexiones y propuestas que desafían las narrativas convencionales del saber administrativo. Esta perspectiva no solo enriquece el debate académico, sino que también proporciona herramientas para abordar el sufrimiento humano en el contexto laboral de manera más integral y situada.

Dentro de este marco crítico, una de las figuras más influyentes ha sido Fernando Cruz Kronfly, profesor emérito de la Universidad del Valle en Colombia, cuyo pensamiento ha dejado una huella indeleble en la reflexión sobre la administración y el trabajo en América Latina. Su obra ha sido clave para problematizar la inhumanidad en las organizaciones modernas. En su obra *La Sombrilla Planetaria* (1994), argumenta que “la organización contemporánea, en su afán de eficiencia y productividad, ha caído en una paradoja trágica: mientras más se esfuerza por ser “humana”, más profundamente inhumana se vuelve” (p. 15).

Esta observación pone de manifiesto la tensión entre los discursos organizacionales que promueven el bienestar y la realidad de las prácticas que, a menudo, contradicen estos ideales. La crítica de Cruz Kronfly se extiende a la racionalidad instrumental que domina el mundo del trabajo. Cruz-Kronfly (2007) señala en una de sus investigaciones que: “Las entrevistas permiten corroborar que en la empresa existe una racionalidad instrumental respecto de la cual los trabajadores son considerados ante todo como meros recursos para el logro de los fines” (p. 118).

Esta lógica no solo despoja al trabajador de su dimensión humana, sino que, además, genera profundas experiencias de manipulación y sufrimiento. Cruz-Kronfly (2008) expone que el sentirse manipulado o instrumentalizado, es una experiencia indeseada, pues el ser humano

busca ser reconocido y reivindicado en su condición humana. No obstante, los actos inhumanos, que son parte de la comprensión del sufrimiento en el trabajo, “se engendran tanto en lógicas de miedo a perder el empleo como en procesos de reconstitución o afirmación de la imagen narcisista de sí del dirigente” (Cruz-Kronfly & Rojas, 2008, p. 31).

3.1.2. Estrés y salud mental en el trabajo

La literatura reciente ha documentado cómo el estrés laboral se ha convertido en una de las principales fuentes de sufrimiento de las organizaciones. En el contexto colombiano, se estima que entre el 20% y el 33% de los trabajadores experimentan niveles elevados de estrés, lo que no solo afecta su salud mental, sino que también repercute en su productividad y compromiso organizacional (Pérez, 2011). Según Gómez y Calderón (2017), las organizaciones deben avanzar hacia modelos laborales más saludables, integrando estrategias que fomenten el autocuidado y la prevención del sufrimiento en el ámbito laboral.

El sufrimiento relacionado con el trabajo se manifiesta a través de diversos síntomas, que incluyen aspectos físicos, psicológicos y relacionales. Este fenómeno trasciende lo individual, adoptando una dimensión colectiva en la que los trabajadores desarrollan estrategias defensivas para mitigar el impacto negativo de las condiciones laborales (Dejours, 2014).

En particular, el trabajo en entidades financieras y en el sector de la intermediación laboral ha sido identificado como un entorno en el que coexisten tanto el placer como el sufrimiento. Cataño (2019) señala que, aunque los trabajadores de este sector experimentan satisfacción debido al reconocimiento de su labor, también enfrentan malestar generando por la alta carga laboral y la instrumentalización de sus tareas. Estos estudios indican que el sufrimiento no constituye un estado estático, sino que se reconfigura continuamente como resultado de la interacción entre la subjetividad del trabajador y las condiciones del entorno laboral.

El modelo de Organización Saludable ofrece una alternativa para mitigar el sufrimiento laboral, priorizando la salud mental como un objetivo legítimo dentro de las organizaciones. Sin embargo, dicho enfoque, ha sido objeto de críticas debido a su tendencia a individualizar los

problemas laborales, sin abordar adecuadamente las condiciones estructurales que los originan (Gómez & Calderón, 2017).

El sufrimiento en el trabajo se presenta como un fenómeno multidimensional que abarca tanto aspectos individuales, como estructurales y organizacionales. La literatura revisada muestra que las condiciones laborales en Colombia han creado un entorno en el que esta experiencia es recurrente, particularmente en sectores con altas demandas como el financiero y el de intermediación laboral. Las investigaciones revelan cómo las dinámicas de control organizacional y la falta de reconocimiento afectan negativamente la salud mental de los trabajadores. Sin embargo, también se han identificado estrategias defensivas y colectivas empleadas por los trabajadores para enfrentar estas situaciones.

No obstante, para analizar con mayor profundidad la naturaleza de este sufrimiento y su relación con las prácticas de gestión organizacional, resulta esencial adoptar un marco epistemológico que permita cuestionar las sobre las cuales se construye el conocimiento en este ámbito. En este sentido, la presente investigación se inscribe dentro de un enfoque crítico, que pone en duda las estructuras de poder que configuran las relaciones laborales y la subjetividad del trabajador. A continuación, se presentará el marco epistemológico que orienta esta investigación y sustenta el análisis del sufrimiento laboral desde una perspectiva crítica.

3.2. Marco Epistemológico

3.2.1. Enfoque crítico y paradigma de investigación:

La presente investigación se sitúa dentro del enfoque crítico en administración, el cual permite cuestionar y reformular las prácticas organizacionales desde una perspectiva que supera los análisis reduccionistas tradicionales (Montaño, 2013). Este enfoque examina las dinámicas de poder y control en las organizaciones, facilitando un diálogo entre distintas corrientes teóricas que amplían la comprensión del sufrimiento laboral. Han (2012), desde una óptica filosófica, profundiza en estos mecanismos de control, resaltando su papel en la subjetivación del trabajador.

Siguiendo a Burrell y Morgan (1979), esta investigación se fundamenta en el paradigma humanista radical, con elementos del paradigma interpretativo. Esta perspectiva enfatiza la subjetividad como parte del análisis, sin ignorar que dicha construcción ocurre dentro del contexto organizacional, influenciado por relaciones de poder. Además, mantiene una postura crítica que busca discernir el papel de la ideología y resalta la falta de neutralidad en las prácticas cotidianas de las organizaciones.

3.2.2. Dispositivos de control y subjetivación:

Desde esta perspectiva, las prácticas de gestión de recursos humanos no solo buscan alinear a los empleados con los objetivos gerenciales, sino que, en muchos casos, funcionan como dispositivos de control que moldean subjetividades. Agamben (2011a), abordando este concepto desde la óptica de Foucault, argumenta que dichos dispositivos estructuran las normas y los comportamientos en las organizaciones. Fanlo (2011), retomando a Foucault describe estos dispositivos como:

...un complejo haz de relaciones entre instituciones, sistemas de normas, formas de comportamiento, procesos económicos, sociales, técnicos y tipos de clasificación de sujetos, objetos y relaciones entre estos, un juego de relaciones discursivas y no discursivas, de regularidades que rigen una dispersión cuyo soporte son prácticas (p. 3).

El concepto de dispositivo implica una red compleja de relaciones de poder que moldea la subjetividad de los individuos dentro de las organizaciones. Varela y Álvarez-Uría (1980) describen este proceso como “el funcionamiento de este nuevo poder microscópico, capilar” (p. 89), el cual normaliza ciertas formas de pensamiento y conduce a la naturalización de una mirada, a la construcción de un sujeto determinado, que se inscribe en una forma de pensarse a sí mismo, de pensar a los otros, de ver y decir las cosas.

En este sentido, el poder se ejerce mediante mecanismos de subjetivación cada vez más capilares y sutiles (Foucault, 2002), los cuales se integran en las prácticas administrativas para moldear a los sujetos de acuerdo con las necesidades organizacionales. Uno de los ámbitos

donde este proceso se manifiesta con mayor claridad es en la gestión de recursos humanos, donde las políticas y estrategias laborales no solo buscan la eficiencia, sino que también instauran formas específicas de control y vigilancia.

En este contexto, emergen ideologías y técnicas de acompañamiento que, lejos de fomentar la reflexión crítica, buscan alinear la subjetividad del trabajador con los valores de la organización. Como lo explica (Gori & le Coz, 2015), el *Coaching* se presenta como una herramienta que, en lugar de incentivar la introspección, ofrece modelos preconfigurados de desarrollo personal ajustados a las exigencias gerenciales. En este sentido, Bermúdez (2012) advierte que el *coaching* no es solo un método de orientación profesional, sino también un mecanismo de manipulación y control social, que refuerza la lógica de autoexplotación.

Bauman (2000) aporta a esta perspectiva epistemológica el concepto de modernidad líquida, el cual proporciona un enfoque crítico para analizar las complejidades de la sociedad contemporánea y sus implicaciones para las organizaciones. Bauman argumenta que se vive en una era caracterizada por la fluidez, el cambio constante y la incertidumbre, donde las estructuras sociales y los vínculos humanos se vuelven cada vez más frágiles y transitorios. La creciente individualización en la sociedad moderna, otro aspecto de la modernidad líquida que presenta Bauman, lleva a las organizaciones hacia formas más flexibles de trabajo.

Esta perspectiva crítica sobre los dispositivos de control y subjetivación se enriquece con el análisis de Cruz-Kronfly (2021), quien argumenta que el capitalismo contemporáneo ha configurado una subjetividad hipermoderna que funciona como un mecanismo de reproducción del sistema. El autor sostiene que las organizaciones actuales no solo implementan dispositivos de control explícitos, sino que han logrado instalar "un conjunto de representaciones mentales que funcionan como un sistema cerrado en favor de la economía del consumo y los mercados" (p. 11).

Esta subjetividad hipermoderna se caracteriza por el individualismo extremo, la desconexión con proyectos colectivos y una forma de existencia fragmentada que favorece la

reproducción del sistema capitalista. Así, los dispositivos de control en las organizaciones contemporáneas operan de manera más sutil, al promover una subjetividad que, lejos de cuestionar las estructuras de poder, las naturaliza y las reproduce a través de prácticas cotidianas que exaltan valores como el narcisismo, el hedonismo y la desregulación moral.

3.2.3. Modernidad líquida y transformaciones laborales:

Bauman (2000) introduce una perspectiva crítica sobre la transformación del concepto de ciudadanía en la era contemporánea. Según el autor, este concepto ha experimentado una profunda metamorfosis, pasando de ser una noción fundamentalmente colectiva para convertirse en un atributo individualizado. Esta transformación ha generado un estado de permanente incertidumbre, ya que los individuos se ven obligados a gestionar su bienestar de manera autónoma, sin el respaldo de las estructuras colectivas que tradicionalmente proveían seguridad y estabilidad. De este modo, la responsabilidad del bienestar, que antes recaía en gran medida sobre las instituciones sociales, ahora se ha trasladado casi por completo a los hombros del individuo.

La individualización consiste en transformar la identidad humana de algo dado en una tarea, y en hacer responsables a los actores de la realización de esta tarea y de las consecuencias (así como los efectos colaterales) de su desempeño (Bauman, 2000, p. 37).

En el marco de la 'modernidad líquida' planteada por Bauman, la fluidez e incertidumbre se materializan en modelos de flexibilización que intensifican la precariedad laboral, como lo explica Vejar (2014). Esta transformación se manifiesta de manera tangible en diversos fenómenos laborales contemporáneos, particularmente en la progresiva extensión de las jornadas laborales y el sistemático deterioro de los derechos de los trabajadores.

Frente a esta realidad, resulta reduccionista e inadecuado atribuir estas problemáticas exclusivamente a factores individuales, tales como la capacidad competitiva personal, la adaptabilidad al cambio o a la supuesta deficiencia en las denominadas "competencias blandas"

que demanda el mundo organizacional actual. Tal interpretación simplista ignora las estructuras sistémicas y las relaciones de poder que configuran el contexto laboral contemporáneo.

En línea con esta crítica a la excesiva individualización, es pertinente considerar la perspectiva de Cruz-Kronfly (2007), quien aborda la racionalidad instrumental desde un enfoque crítico. En este mismo sentido, el autor advierte que la gestión organizacional, al intensificar la administración de subjetividades, no solo busca adaptar al individuo a sus exigencias, sino que también profundiza su instrumentalización, erosiona la dignidad humana y conlleva a una corriente de prácticas inhumanas en el contexto laboral Cruz et al. (2003).

3.2.4. Nuevas formas de control y de subjetividad:

Los elementos mencionados permiten evidenciar que, en la actualidad, la sociedad y las organizaciones están en un proceso de transformación, lo que implica cambios en las relaciones de poder. Foucault (2007) advierte sobre las sutilezas del poder al señalar que: “El poder no es una institución, y no es una estructura, no es cierta potencia de la que algunos estarían dotados: es el nombre que se presta a una situación estratégica compleja en una sociedad dada” (p. 113).

En el contexto de la flexibilidad laboral, esta “situación estratégica compleja” se manifiesta en la forma en que los trabajadores internalizan las demandas de la organización, convirtiéndose en sus propios vigilantes y disciplinadores.

De otro lado, Han (2012) sostiene que la incorporación de la tecnología ha transformado las estrategias de poder, al punto de dar paso a una era denominada pospanóptica, en la que la gerencia ya no requiere una presencia física para ejercer el control. La organización del trabajo se modifica y, con ello, el sujeto que trabaja, quien también experimenta una serie de transformaciones derivadas de la flexibilidad. Como resultado, se profundiza la necesidad de un sujeto que se autorregule, que se autodiscipline y se autoexija.

En el marco de las transformaciones de las estrategias de poder, emerge un nuevo tipo de sujeto. Han (2012) describe este fenómeno como el *sujeto de rendimiento*, quien se autoexplota en su afán por alcanzar sus objetivos o lograr una “mejor versión de sí mismo”. Este

modelo de subjetividad no surge de manera aislada, sino que está profundamente vinculado con las condiciones de la modernidad tardía y con la reconfiguración de la manera en que los individuos se relacionan consigo mismos y con su entorno. Se encuentra inmerso en la violencia de lo positivo (Han, 2016), carece de sentido, el cual ha abandonado en la medida en que se expone en la sociedad de la transparencia (Han, 2013).

En este sentido, la modernidad tardía, como la denomina Han (2012), se caracteriza por condiciones relacionadas con la hiperconectividad, la hipercomunicación y la existencia de un nuevo panóptico construido en el espacio de las redes sociales. En este contexto, los sujetos establecen nuevas formas de relacionarse consigo mismos, con los otros y con la sociedad. Las organizaciones no son ajenas a esta dinámica, ya que están permeadas por estos cambios, los cuales suelen percibirse como positivos, innovadores y, sobre todo, útiles.

Han (2012) señala que uno de los aspectos fundamentales que distingue a la modernidad tardía es la positividad excesiva, característica de la sociedad del rendimiento. Dicha positividad se manifiesta en los sujetos a través de un un exceso de actividad, de una carrera incesante por la productividad y la autogestión, lo que conlleva la responsabilidad absoluta sobre su propio “éxito” o “fracaso”. Como consecuencia de este proceso, los individuos se ven expuestos a una serie de enfermedades psíquicas que Han denomina infartos neuronales.

A diferencia de la sociedad disciplinaria descrita por Foucault (2002), en la que la relación con el cuerpo, el castigo y el otro, implicaba un alto nivel de negatividad basado en la prohibición y la obligación, la sociedad del rendimiento se configura como una sociedad de la positividad. En este nuevo paradigma, el sujeto inmerso en la lógica narcisista del “todo se puede” fomenta un exceso de positividad con un enfoque marcadamente individualista, despojándose del otro y convirtiendo la autoexplotación en una norma interiorizada.

En sus obras posteriores, Foucault (1978, 1979) introduce el concepto de biopolítica, describiéndolo como una tecnología de poder que no solo disciplina cuerpos individuales, sino que gestiona la vida de los sujetos y las poblaciones mediante estrategias de regulación,

vigilancia y optimización. A diferencia del poder disciplinario, que opera a través de la coerción y la normatividad rígida, la biopolítica administra la existencia misma, interviniendo en aspectos como la salud, la natalidad, el mercado laboral y las prácticas de consumo, produciendo subjetividades alineadas con los intereses del Capitalismo y el Estado (Foucault, 1979).

En este marco, la gubernamentalidad neoliberal se consolida como una forma de poder que no se impone desde el exterior, sino que se internaliza en el individuo, transformándolo en un “empresario de sí mismo”. Este proceso intensifica la lógica de la autoexplotación y refuerza la ilusión de libertad dentro de un sistema en el que los sujetos se gobiernan a sí mismos según principios de mercado, sin necesidad de una vigilancia externa explícita.

A la organización llega un sujeto hiperindividualizado, como sostiene Bauman (2000), que ha sido receptor de las presiones individualizadoras y ha perdido progresivamente su ciudadanía para pasar a ser un individuo de jure, es decir, un individuo por decreto, responsable de su destino, cuyos problemas pertenecen únicamente a su esfera individual. Estos problemas nunca se suman con los de otros individuos y, por tanto, nunca constituyen una “Causa Común” (p.40).

Se evidencia que, en la actualidad, como lo expone Lyotard (2019), “la disolución del lazo social y el paso de las colectividades sociales al estado de una masa compuesta de átomos individuales lanzados a un absurdo movimiento...” (p.36). Sin embargo, este estado de las cosas y el proceso de individualización asignada es la génesis de otros problemas. Por ejemplo, el hecho del continuo movimiento sin descanso, como explica Bauman (2000), lleva al individuo a no alcanzar la “completud”, es decir, no llega a una meta donde pueda descansar. Este individuos está cargado con toda la responsabilidad de problemas generados por las contradicciones sociales y la falta de Políticas adecuadas. Por tanto, cada individuo debe ocuparse únicamente de su rendimiento.

Es así como el sujeto es lanzado a asumir la responsabilidad de sí mismo y debe cumplir con su tarea, lo que da lugar, como lo menciona Lipovetsky (2019), al Narcisismo, el cual “surge de la deserción generalizada de los valores y finalidades sociales, provocada por el proceso de

personalización” (p. 53). Este narcisismo se alimenta de la idea de la “realización personal”, donde el trabajo ya no se entiende como un deber hacia los demás, sino que ha sido sustituido por el individualismo. Como lo explica Lipovetsky (1994), el trabajo se ha convertido en una acción de puro logro, que termina por alienar, por ahondar la sensación de incompletud, cuando la idea de progreso inmersa en los planes de desarrollo personal no se materializa en reales posibilidades de alcanzar la identidad socialmente deseada, la cual va de la mano con la posibilidad de consumo.

En este punto, el sujeto que emerge ha estado atravesado por una serie de relaciones de poder: Hoy, este sujeto lleva la herencia de la modernidad y del sistema de gobierno neoliberal, el cual ha favorecido su individualidad, su necesidad de ser un sujeto de consumo y mantenerse vigente a través de sus logros, ya que, a través de estos, reafirma lo que ha construido de sí mismo. Está solo, soportando todo lo que implica ser responsable de sí mismo y de conservarse vigente como un objeto de consumo.

Con todo este andamiaje, el discurso que ha introyectado el sujeto cuenta con la condición de capilaridad que describía Foucault (2002). Ya no es externo, no representa a otro que ejerce dominio sobre el individuo; más bien, es parte de sí mismo y se ha inscrito en su subjetividad. Así surge uno de los enunciados puestos a prueba en la presente investigación: ¿ha pasado el individuo de ser un sujeto de disciplinamiento a ser un sujeto de rendimiento, que continúa disciplinado, pero ahora se concibe más productivo y asume el control sobre sí mismo, regulando su desempeño a través de la constante optimización?

Byung-Chul Han (2012) sostiene que la sociedad actual ya no es la sociedad disciplinaria de la que hablaba Foucault. “Aquella sociedad disciplinaria fue desbancada ya hace tiempo por otra sociedad totalmente distinta... una sociedad del rendimiento” (p. 25). Este cambio supone un nuevo paradigma, aunque no implica necesariamente una ruptura, pues el sujeto de rendimiento sigue estando disciplinado. Sin embargo, a partir de cierto nivel de la productividad, la lógica del disciplinamiento genera bloqueos, lo que hace que resulte más eficaz el modelo

basado en la positividad, donde el poder ya no se impone como un deber, sino como una potencialidad. En este sentido, Han afirma: “el inconsciente social pasa del deber al poder” (p. 27).

Esta transformación implica que el sujeto de rendimiento ya no está sometido a ninguna instancia de dominio externa, sino que él mismo se convierte en su propio soberano. Como resultado, el rendimiento se intensifica hasta el punto de convertirse en autoexplotación, una forma de control aún más efectiva, pues está revestida de una aparente sensación de libertad. A través de su capacidad de autoexigencia, el sujeto de rendimiento se sumerge en una dinámica de autosometimiento y autoesclavitud, cuyos efectos pueden ser invisibles para el propio individuo. Este sufrimiento, lejos de ser evidente, puede pasar desapercibido, ya que el sujeto percibe su esfuerzo como una elección personal en lugar de una imposición estructural.

3.3. Categorías analíticas basadas en los libros de Byung-Chul Han

A continuación, se presentan las categorías clave derivadas del análisis de la obra de Byung-Chul Han, relacionándolas con la problemática central de esta investigación: el sufrimiento humano en la organización objeto de estudio.

3.3.1. La sociedad de rendimiento: un nuevo paradigma

Han (2012), en su libro *La sociedad del cansancio*, introduce el concepto de la "sociedad de rendimiento" como el paradigma dominante de nuestra era. Según el autor, este nuevo modelo social se caracteriza por la autoexplotación y la hiperactividad, en el que el individuo se transforma en *empresario de sí mismo*, internalizando las lógicas de producción y eficiencia. En palabras del propio Han, "la sociedad del siglo XXI ya no es disciplinaria, sino una sociedad de rendimiento" (Han, 2012, p. 25).

El contexto en el que se inscriben los aportes de Han es el neoliberalismo, donde predomina el imperativo de la “libertad”, a partir del cual el sujeto se convierte en el único responsable de su propio éxito o fracaso. Inicialmente, en su libro *La Sociedad del Cansancio*

(2012), Han plantea que la sociedad contemporánea es una Sociedad del Rendimiento, en la que los sujetos basan su actuar en la premisa de “todo se puede”.

Sin embargo, ha sido objeto de críticas. Cardozo y Ramírez (2020) argumentan que el análisis de Han omite la persistencia de las estructuras de poder disciplinario, especialmente en contextos donde las transformaciones neoliberales son incompletas o desigualmente distribuidas. Los autores sostienen que "la propuesta de Han resulta insuficiente para comprender las dinámicas de poder en sociedades donde coexisten formas tradicionales y nuevas de explotación" (p. 7).

En este contexto de debate, Orejuela (2018) ofrece una perspectiva integradora que combina elementos de la sociología clínica y la clínica del trabajo. Según este autor, "la sociedad del rendimiento de Han debe ser entendida en el contexto de las transformaciones del mundo del trabajo, donde la flexibilización y la precarización laboral han generado nuevas formas de sufrimiento" (Orejuela, 2018, p. 45). Esta visión permite comprender cómo las exigencias de rendimiento se entrelazan con las condiciones materiales y psicosociales del trabajo en contextos específicos, especialmente en Latinoamérica.

Por su parte, Dejours (2009), desde la perspectiva de las Clínicas del Trabajo, identifica la intensificación laboral y la erosión de la solidaridad como fuentes primarias de sufrimiento organizacional. Mientras Han enfatiza la autoexplotación, Dejours subraya la importancia de las estrategias colectivas de defensa contra el sufrimiento. En palabras de Dejours, "el reconocimiento es la forma específica de retribución moral-simbólica dada al ego, como compensación por su contribución a la eficacia de la organización del trabajo" (2009, p. 30).

3.3.2. La autoexplotación: un fenómeno multifacético

El concepto de sufrimiento humano en el libro de Han está íntimamente ligado a la autoexplotación. Han (2012) describe una situación en la que los individuos se someten a una autoexigencia excesiva, difuminando los límites entre el trabajo y la vida personal. Este fenómeno

está vinculado con la *sociedad de rendimiento*, donde el individuo internaliza las demandas de productividad y eficiencia.

Orejuela (2014b) enriquece esta perspectiva al sostener que el proceso de autoexplotación es el resultado de una forma de reconocimiento ideológico, interesado y falso:

... es decir, que un reconocimiento interesado, manipulador e ideológico además de ser un reconocimiento falso, tiene como efecto la aceptación acrítica de la autoexplotación y la disposición a la servidumbre voluntaria. Esto sin duda a la larga produciría una herida, un sufrimiento moral, pues el sujeto no habría sido afirmado en sus cualidades, sino de forma meramente estratégica (reificante), menos aún habría sido reconocido como un fin en sí mismo (respeto). (p. 236)

Orejuela (2018) explica que la autoexplotación se manifiesta en el ámbito laboral latinoamericano, vinculada con contextos de precariedad y bajo la lógica de la supervivencia: "la autoexplotación en contextos de alta precariedad laboral adquiere características particulares, donde la internalización de las lógicas de rendimiento se entrelaza con la necesidad de supervivencia económica". Esta observación permite comprender cómo la autoexplotación se articula con las condiciones específicas del trabajo en contextos de desigualdad y flexibilización laboral.

No obstante, Lavié (2017) plantea una crítica importante al concepto de autoexplotación voluntaria de Han, argumentando que "puede sobreenfatizar la agencia individual a expensas de los factores estructurales" (Lavié, 2017, p. 190). Esta perspectiva recuerda la importancia de considerar tanto las experiencias individuales como las estructuras sociales en el análisis del sufrimiento laboral.

3.3.3. Positividad tóxica: la tiranía del optimismo

De acuerdo con Han (2012), la sociedad ha transitado de un modelo basado en la negatividad disciplinaria a otro caracterizado por la positividad excesiva, en el que el rendimiento óptimo se impone como norma. En este contexto, el autor introduce el concepto de *positividad tóxica* para

describir la presión social por mantener una actitud positiva constante, acompañada de la negación o minimización del sufrimiento humano. Esta idea se relaciona estrechamente con su noción de *violencia de la positividad*. Si se examinan estos rasgos con detenimiento, es posible que en las organizaciones se evidencie, de alguna manera, una violencia con estas características, más vinculada a prácticas relacionadas con el clima laboral o el entorno psicosocial.

Sin embargo, Orejuela (2018) profundiza en esta idea al analizar cómo la positividad tóxica se manifiesta en el contexto laboral latinoamericano. Según el autor, "la exigencia de positividad constante en el trabajo se traduce en una negación del sufrimiento y en una sobrecarga emocional que tiene efectos nocivos en la salud mental de los trabajadores". Esta perspectiva permite comprender cómo la positividad tóxica se articula con las condiciones específicas del trabajo en contextos de precarización y flexibilización laboral.

Esta visión dialoga con la crítica de Ehrenreich (2012) al *pensamiento positivo*, una tendencia que ha permeado todas las esferas de la sociedad y ha contribuido a la negación del dolor, incluso en situaciones extremas como el padecimiento de enfermedades graves.

3.3.4. Transparencia y control: el panóptico digital

La noción de transparencia en el contexto organizacional contemporáneo ha evolucionado significativamente desde la conceptualización original del panóptico de Foucault (2002). En la era digital, los mecanismos de vigilancia y control han adquirido nuevas dimensiones que trascienden las limitaciones físicas del espacio laboral tradicional. Han (2013) desarrolla esta idea al argumentar que la *sociedad de la transparencia* representa una nueva fase del panóptico, en la que "la coacción de la transparencia nivela al ser humano hasta convertirlo en un elemento funcional de un sistema" (p. 12). En el contexto laboral, esta transformación se manifiesta a través de diversos mecanismos digitales de monitoreo y evaluación continua.

El autor describe la *sociedad de la transparencia* como un sistema en que la exposición constante y la eliminación de la privacidad se convierten en norma. En este contexto, la vigilancia

y la autovigilancia operan como estrategias de control, promoviendo la autoexposición y la pérdida de espacios de intimidad.

Bengoetxea (2022) ofrece una perspectiva crítica sobre la noción de la transparencia de Han, argumentando que "el análisis de Han no logra involucrarse completamente con la compleja relación entre transparencia, poder y democracia" (p. 180). En su análisis, reconoce que Han identifica acertadamente algunos aspectos problemáticos del impulso hacia la transparencia; no obstante, pasa por alto su potencial como herramienta para la rendición de cuentas y la justicia social.

Han (2013) explica que, a medida que la sociedad pierde su negatividad y se transforma en una sociedad más positiva, las cosas son despojadas de su capacidad hermenéutica y de su sentido. Cuando se despojan de su singularidad, se expresan únicamente en la dimensión de su precio. El pensamiento, en este contexto, se degenera y se convierte en un mero cálculo; es así como: "la sociedad positiva se despide tanto de la dialéctica como de la hermenéutica" (p. 18).

La violencia de la transparencia radica precisamente en su vínculo con el vacío de sentido, por lo que se podría interpretar que, donde hay sentido, narrativa y hermenéutica, no está instituida la transparencia, tal como lo propone el autor.

La aplicación del concepto de transparencia de Han al contexto organizacional contemporáneo revela dimensiones significativas sobre las nuevas formas de control y subjetividad en el trabajo. En el marco de la sociedad de la transparencia descrita por Han (2013), las organizaciones han desarrollado mecanismos cada vez más sofisticados de vigilancia y autoexposición que trascienden el tradicional control disciplinario.

En primer lugar, la transparencia se materializa a través de la vigilancia digital y la autoexposición. Las organizaciones contemporáneas implementan sistemas de monitoreo continuo del desempeño y métricas en tiempo real de productividad, mientras que los trabajadores participan activamente en su propia exposición a través de plataformas

colaborativas y redes internas. Este fenómeno representa lo que Han denomina la transición del panóptico tradicional a un sistema donde la vigilancia se vuelve voluntaria y omnipresente.

Con la estandarización los procesos laborales se uniformizan bajo el imperativo de ser "transparentes" y medibles, privilegiando lo cuantificable sobre lo cualitativo. Este proceso de estandarización, según la perspectiva de Han, despoja al trabajo de su dimensión hermenéutica y lo reduce a meros indicadores numéricos.

Particularmente relevante es la emergencia de una cultura de positividad obligatoria en las organizaciones. Los trabajadores se ven sometidos a una presión constante por mostrar una actitud positiva y compartir sus éxitos, mientras que el malestar y el conflicto son sistemáticamente negados o minimizados. Esta dinámica refleja lo que Han describe como la *violencia de la positividad*, donde la transparencia se convierte en un mecanismo de homogeneización y control.

El vaciamiento del sentido en el trabajo representa una consecuencia profunda de la transparencia organizacional. Cuando la experiencia laboral se reduce a métricas y KPIs, las relaciones laborales se tornan superficiales y la creatividad se subordina a la medición. Este proceso ilustra la advertencia de Han sobre cómo la transparencia puede conducir a una pérdida de profundidad y significado en las relaciones humanas.

Las consecuencias de este régimen de transparencia son significativas. Los trabajadores experimentan agotamiento por la autoexposición constante, pérdida de espacios privados y estrés por la vigilancia permanente. Más preocupante aún es el deterioro de las relaciones laborales auténticas, que, según Han, requieren cierto grado de opacidad y misterio para mantener su profundidad y significado.

Esta aplicación del concepto de transparencia de Han al ámbito organizacional permite comprender cómo las nuevas formas de control y vigilancia operan no a través de la coerción directa, sino mediante la normalización de la autoexposición y la medición constante. Las organizaciones contemporáneas ejemplifican así la transición que Han describe hacia una

sociedad donde la transparencia se convierte en un imperativo que, paradójicamente, puede conducir a una pérdida de autenticidad y sentido en las relaciones laborales.

3.3.5. Agotamiento y burnout: el costo del rendimiento

Han (2012) caracteriza el agotamiento y el burnout por signos de cansancio extremo, destacando los impactos del trabajo en la salud física y mental de los trabajadores. Esta categoría está estrechamente relacionada con su concepto de la *sociedad del cansancio* y de transparencia, pues es precisamente en la ausencia de sentido cuando Han argumenta que inicia el desgaste y el burnout.

Orejuela et al. (2019) profundiza en esta idea al analizar cómo el agotamiento y el burnout se manifiestan en el contexto laboral latinoamericano. Según el autor, "el burnout en contextos de alta precariedad laboral adquiere características particulares, donde el agotamiento físico y emocional se entrelaza con la incertidumbre laboral y la falta de recursos para afrontar las demandas del trabajo" (p. 67). Esta observación nos permite entender cómo el agotamiento y el burnout se articulan con las condiciones específicas del trabajo en contextos de alta precariedad y desigualdad.

Esta perspectiva dialoga con la noción de *normalidad sufriente* de Dejours (2009), que describe cómo los trabajadores desarrollan estrategias para hacer frente al sufrimiento sin necesariamente transformar las condiciones que lo generan. Es muy interesante cómo, desde la perspectiva de la clínica del trabajo, el sentido que los trabajadores le dan a lo que viven también indica el sentido opuesto a esta sociedad transparente que sugiere Han.

3.3.6. Pérdida de alteridad: la crisis de las relaciones humanas

Han (2014b) describe la pérdida de alteridad como la desaparición de las relaciones humanas significativas y la priorización de la instrumentalización de los vínculos. En su libro *La agonía del Eros*, Han argumenta que, en la sociedad contemporánea, caracterizada por el narcisismo y la búsqueda de lo igual, se produce una "agonía de Eros". Han sostiene que "la crisis actual del amor consiste en la desaparición de la otredad o la extrañeza" (p. 9).

Orejuela (2018) analiza cómo el individualismo contemporáneo dificulta los vínculos sociales recíprocos y el "reconocimiento efectivo" (p. 136). De esta manera la pérdida de alteridad se manifiesta en las relaciones laborales contemporáneas, traducéndose en la dificultad para construir vínculos significativos. Esta perspectiva nos permite entender cómo la pérdida de alteridad afecta no solo las relaciones interpersonales, sino también la construcción de identidades profesionales y el sentido de pertenencia organizacional.

Castro (2022) proporciona un análisis crítico de la concepción estética de Han, comparándola con la noción de modernidad líquida de Bauman. Castro argumenta que "la visión de Han sobre la estética en la sociedad del rendimiento ignora importantes dimensiones de la experiencia artística contemporánea" (p. 45).

3.3.7. Violencia de la positividad: la sutileza del sufrimiento moderno

Han (2012) argumenta que la *violencia de la positividad* se manifiesta en formas sutiles de violencia que emergen por la presión por el rendimiento, llevando a la autoagresión y la culpabilización. Esta nueva forma de violencia se manifiesta como un exceso de estímulos, información y opciones que abruman al individuo. Han sostiene que "la violencia no viene solo de la negatividad, sino también de la positividad; no solo de lo diferente o de lo extraño, sino también de lo igual" (p. 17).

Han (2012) introduce el concepto de *violencia neuronal* para describir una serie de enfermedades que, según su perspectiva, surgen del exceso de positividad en la sociedad contemporánea. El autor argumenta que hemos transitado desde un paradigma inmunológico, caracterizado por la defensa contra lo diferente y la negatividad asociada al 'otro', hacia un paradigma donde predomina lo positivo y lo igual. Esta transición, según Han, tiene profundas implicaciones para la forma en que experimentamos el sufrimiento y la violencia en la sociedad moderna.

En este nuevo paradigma, la violencia ya no proviene principalmente de la confrontación con lo extraño o amenazante, sino que emerge de la saturación de lo positivo y lo igual. Esta

violencia de la positividad argumenta Han (2016), puede ser incluso más perniciosa que las formas tradicionales de violencia, precisamente porque es menos visible y más difícil de reconocer y resistir.

No obstante, siguiendo a Han (2012), la violencia que se despliega en un exceso de positividad puede tener mayores efectos que los que implican el esquema inmunológico. Precisamente, porque con el cambio de paradigma ya no se cuenta con la resistencia inmunológica, sino que se inscribe en el plano de lo idéntico, y esto no representa una reacción de defensa. En este sentido, la acumulación desmedida de positividad se traduce en las enfermedades que Han denomina infartos neuronales, pues el individuo persiguiendo el ideal impuesto de rendimiento, asume una lógica de autoexplotación que encierra en sí misma una violencia hacia sí mismo. Esta violencia, es una violencia solitaria, que ha destruido toda comunidad, el cansancio que se genera es un “cansancio del Yo en cuanto cansancio a solas es cansancio sin mundo, que aniquila al mundo” (p.74).

Han (2012, p. 11) menciona el concepto de enfermedades neuronales, aunque no profundiza en su explicación dentro de su libro. No obstante, estas han sido ampliamente abordadas y analizadas desde otras disciplinas como la psicología, que proporciona un marco teórico más detallado para comprender sus implicaciones y manifestaciones.

En un primer acercamiento, parecen que compartir una condición de fragilidad del yo, estas enfermedades son la depresión, el trastorno por déficit de atención, el trastorno límite de personalidad y el síndrome de desgaste ocupacional. Algunos de los abordajes que se realizan desde otras disciplinas como el psicoanálisis, siguiendo a Cueva (2015), explican que tienen su origen en la inhibición de la atención. Citando a Freud (1925), Cueva argumenta que dicho trastorno implica que la libido no está ubicada en objetos externos. ¿Es acaso la modernidad tardía una época en donde el reinado del narcisismo lleva a que muchos individuos no invistan de significado sus relaciones y toda su energía psíquica se concentre en el desarrollo del yo y en

el objeto? Cueva (2015) explica que “el sujeto en ciertas ocasiones para no entrar en conflicto con el super yo, se autocastiga utilizando la inhibición para evitar dicho conflicto” (p. 10).

El otro es fundamental desde esta óptica para estructurar el psiquismo y, como lo menciona Jerusalinsky (2002), “en la modernidad justamente el lazo humano se debilita porque lo que prevalece es la relación de objeto, esto... provoca una patología social severa en general la paranoia y la melancolía”.

En la modernidad tardía, el otro se suprime en su calidad de sujeto humano y el objeto es investido y sobreinvestido de manera que se genera lo que Jerusalinsky (2002) refiere como la tendencia a:

hipotecar su vida en la búsqueda de ese objeto; todo el sentido de la vida moderna se orienta a enormes esfuerzos que son chupados por el mercado, y el mercado es un mercado donde lo que se pregona... que la felicidad está en el objeto, esto arma un nuevo gran otro que ejerce una tiranía de la que el sujeto queda esclavo, es el goce del otro. (p.189).

No obstante, siguiendo a Jerusalinsky (2002), esta configuración del objeto se construye desde la niñez, cuando se inscribe al niño en la demanda del otro y en un ideal social, al mismo tiempo que se le proporcionan una serie de artefactos destinados para los niños y que los conducen a ser esclavos de estos objetos y a buscar en la edad adulta el objeto que se “avenga a la satisfacción perfecta de su función” (p 193).

En este sentido, la búsqueda del objeto ideal hace parte del imperativo de felicidad que se promueve en la sociedad. Menciona Cueva (2015) que todo lo que puede producir malestar debe eliminarse, y por tanto el síntoma es tratado con medicamentos, o con sus sustancias que aumentan el rendimiento, como propone Han (2022), cuando explica que: “La sociedad de rendimiento, como sociedad activa, está convirtiéndose paulatinamente en una sociedad del dopaje” (p.71).

Así las cosas, prevalecen el vacío y la urgencia en la que se vive actualmente. La angustia de la existencia misma es compensada por los aparatos tecnológicos, que nos insertan en una sobreestimulación, ahondan la soledad y la falta de relaciones significativas y nos arrojan al dominio de los objetos de consumo.

En medio de esta prevalencia de lo positivo, Han (2012) resalta que, una vez superado el paradigma inmunológico, la violencia de la positividad tiene su eficacia en la medida que no representa una defensa de sí mismo. Es más, no hay otro de quien defenderse, y el individuo mismo ahora es quien representa peligro para sí mismo. Pero lo más interesante de esto es que se siente libre. Así, esta violencia, la que surge del sujeto de rendimiento, es saturativa e "inaccesible a una percepción inmediata" (p. 23).

Siguiendo a Han (2012), puede decirse que el concepto *sujeto de rendimiento* se superpone al concepto *sociedad disciplinaria*, que da sostén al sujeto de obediencia descrito Foucault (2002). El sujeto de rendimiento ha sufrido una serie de cambios psíquicos que ya no son explicados desde el sujeto de la sociedad de control, sino desde el sujeto "emprendedor de sí mismo"; siendo la prohibición reemplazada por la motivación y el mandato, y la ley por las iniciativas y los proyectos. Este nivel de poder implícito en la positividad sugiere mucha más eficiencia que el sentido mismo del deber, propio de la sociedad de Foucault.

No obstante, para el caso de nuestro país y específicamente en la organización estudiada, ¿podemos hablar de que el dispositivo disciplinario es obsoleto? Han (2012, p. 28) menciona al respecto que "el sujeto de rendimiento sigue disciplinado. Ya ha pasado por la fase disciplinaria". Únicamente el nuevo imperativo es el rendimiento para el cual no hay límites inscritos.

Orejuela (2018) complementa esta perspectiva al analizar cómo la violencia de la positividad se manifiesta en el ámbito laboral. Según Orejuela, "la exigencia de positividad constante en el trabajo se traduce en una negación del sufrimiento y en una sobrecarga emocional que tiene efectos deletéreos en la salud mental de los trabajadores" (p. 112).

Sferco (2019) crítica la conceptualización de Han del neoliberalismo y sus efectos, argumentando que su análisis carece de una perspectiva histórica adecuada y no tiene en cuenta las diversas formas en que las políticas neoliberales se manifiestan en diferentes contextos. Sferco sugiere que "la crítica de Han al neoliberalismo, aunque perspicaz, puede no ser tan radical o exhaustiva como parece inicialmente" (p. 12).

3.3.8. Resistencia y adaptación: estrategias frente al sistema

Esta categoría aborda las estrategias para enfrentar las demandas del sistema y las formas de resistencia individual o colectiva que pueden surgir en respuesta a las condiciones descritas en las categorías anteriores, pero se retoma desde puntos de vista divergentes, ya que la resistencia en Han tiene un tono indudable de pasividad y conformismo. Han (2012) no se centra extensamente en las formas de resistencia.

Orejuela (2018) aborda la resistencia como la capacidad que tiene el sujeto que trabaja para modificar las condiciones que le generan malestar subjetivo y reconvertirlas en vivencias de placer (p. 67), de esta manera, se reflexiona sobre la subjetividad como un elemento estratégico en el proceso de emancipación.

Han (2014a) menciona que "la libertad ha sido un episodio" (p. 11) para describir lo que desde su óptica implica la nueva sumisión. El sujeto contemporáneo, según Han, es un "proyecto libre" que constantemente se reinventa, y este devenir está acompañado por la sensación de libertad, siendo esta "la forma más eficiente de subjetivación y de sometimiento" (p. 14).

Con esta libertad se anula toda resistencia contra el sistema ya que se entienden los problemas como individuales y se agota todo vestigio de solidaridad. El mismo sistema nos ha engullido, pues, por un lado, determina nuestros hábitos de consumo y, por otro, nos presenta la posibilidad de alcanzar "lo que propongamos", como si todo dependiera de nosotros, cuando nuestros deseos son modelados y, de este modo, nuestra libertad es limitada. Sin embargo, esa limitación no hace parte del acervo que hoy nos acompaña.

Siguiendo a Han (2014a, p. 18), quien explica que “todo se puede”, esta sujeción es mayor que cualquiera aplicada anteriormente, pues se instala en nuestro yo y constituye una forma de subjetivación muy eficiente. Esta libertad ilimitada, explica el autor, va de la mano con la comunicación ilimitada (p. 20), y juntas se convierten en “control y vigilancia totales”. Esta diada constituye el nuevo panóptico, que supera el descrito en la sociedad disciplinaria, pues aquí los residentes tienen una comunicación ilimitada y se “desnudan por su propia voluntad”. La entrega de datos no se deriva de la coacción, sino de la necesidad interna, la cual ha se ha estructurado desde nuestra niñez.

En este punto el sujeto, inmerso en el panóptico ni siquiera es consciente que está en otra forma de sometimiento, sino que se presume libre. Es la seducción y no la prohibición lo que guía la conducta de los “hombres libres”. No enfrenta, da facilidades, no es represiva; es amable, por lo tanto, es invisible.

Explica Han (2014a) citando a Nietzsche, que se ha trascendido el cuerpo y se ha conquistado el alma del sujeto. A todo este andamiaje lo denomina Han, la “psicopolítica neoliberal”. Nos encontramos en un espiral infinito: el capitalismo, por un lado, promueve el consumo a través de estrategias emocionales y que tocan la subjetividad de las personas; y, por otro, el sujeto, con su responsabilidad derivada de la individualización por decreto y sensación de incompletud, se alista en búsqueda de “ser su mejor versión” con todo lo que esto implica. En su libro, Han (2014a) plantea el tránsito de un management racional a un management emocional. Al reflexionar desde este trabajo, se puede observar que ese es el camino hacia el cual el área de recursos humanos se está dirigiendo.

En este sentido, discursos como el de la motivación y la gratificación, son una cara de la moneda; la otra es la programación y control psicológico, que no solo se gesta en las organizaciones, sino que también forma parte de los discursos que se derivan de todo el sistema, contribuyendo a los objetivos de este.

No obstante, algo queda claro: en el sustrato de toda esta dinámica, Han (2016) sitúa la violencia, de la cual afirma que “hay cosas que nunca desaparecen”; solo que no ha permanecido inmutable, sino que se ha hecho más capilar, de manera que se ha invisibilizado. Las nuevas características de la violencia radican en la “masificación de lo positivo” (p. 10).

Para Han (2016), el sujeto se siente libre. No obstante, esta represión externa ha transitado al interior y la presión ahora es ejercida por el mismo sujeto, siendo más psíquica que física. En este mismo sentido, Han menciona la violencia simbólica que se evidencia en el “habito”, el sujeto disciplinario interioriza la instancia de dominación externa y la convierte en parte de su ser. El sujeto de rendimiento propuesto por Han (p. 28) es guiado por el placer y el entretenimiento, pero enfrente una crisis de gratificación, pues esta, así como el reconocimiento, requiere de la instancia del otro para generarse, y la ausencia de vínculo de la modernidad tardía nos adeuda este aspecto. “La falta de gratificación procedente del otro empuja a un rendimiento cada vez mayor” (p. 75).

El sujeto de la modernidad tardía se dispersa en lo abierto, tiene una sensación de incompletud, posiblemente debido a la falta de ese objeto idealizado del cual se habló anteriormente. La depresión que se genera en este sujeto, alejado del otro, es producto de un exceso en la relación consigo mismo, lo que lleva a un “agotamiento de su soberanía” (p. 57). Es una competencia continua consigo mismo y su imperativo de superarse, de alcanzar el yo idealizado, y es la brecha entre el yo ideal y el yo real donde surge la autoagresividad (p. 62).

Lo más complejo en este panorama es acceder a lo que reconoce el otro de sí mismo, de la manera más íntima, pues solamente en este nivel del discurso se pudieran comprender los temas relacionados con el sufrimiento humano. Como menciona Han (2022a), “los dolores son señales cifradas” (p. 11) y actualmente nos encontramos en una condición de “anestesia permanente”, pues vivimos en una sociedad que busca librarse a toda costa de la negatividad y el dolor implica negatividad en sí mismo. Han menciona que la psicología positiva se centra en el bienestar, la felicidad y el optimismo, lo que también es interpretado por Ehrenreich (2012)

como “pensamiento positivo”, una tendencia que ha permeado todas las esferas de la sociedad, negando hasta el dolor implícito en una enfermedad como el cáncer.

Manifestar el dolor, es un rasgo de debilidad sugiere Han (2022a); por lo tanto, el sufrimiento no tiene cabida en nuestra sociedad. La complacencia es lo que marca la sociedad que el autor denomina paliativa. La felicidad es el nuevo imperativo social, el cual garantiza una alta capacidad de rendimiento. El sufrimiento se privatiza y se convierte en un asunto psicológico.

En este estado de las cosas, el sistema neoliberal anula cualquier tipo de resistencia, y aquellas que logran surgir son ineficaces. Como lo menciona Han (2022b), en la sociedad disciplinaria, el poder era represivo y visible, lo cual generaba resistencias, ya que se evidenciaba la opresión y los opresores. Sin embargo, en el sistema neoliberal, el poder es seductor, es más invisible, y no se cuenta con un enemigo para oponer resistencia. El trabajador oprimido pasa a ser un empresario libre, un empresario de sí mismo.

La ausencia de resistencia, desde la perspectiva de Han (2013), es la sociedad de la transparencia: una sociedad positiva, en la cual todo encaja, las cosas se desprenden de su singularidad y se definen únicamente en razón a su precio. El control está inmerso en todo, y somos nosotros mismos quienes nos desnudamos y dejamos en manos del Big Data el control. El “dataismo” reina, pero sin sentido, como una nueva forma de nihilismo.

Con la ausencia de resistencia, surge también la ausencia del componente contemplativo, pues, en la sociedad del rendimiento, todo se vuelve más rápido y se valora por su capacidad productiva. No hay espacio para ninguna actividad que no sea la hiperproducción y el constante mejoramiento. Menciona Han (2022b) que “el tiempo sobrante, que se debe a un aumento de la productividad, se llena con acontecimientos y vivencias superficiales y fugaces” (p. 133).

Con la absolutización del trabajo y del tiempo laboral, se actualiza la dialéctica del trabajo (p.136) como la dialéctica del poder, la cual radica en que el esclavo realiza su trabajo en pos de la supervivencia, pero al mismo tiempo se encuentra a sí mismo y llega a la idea de la libertad por medio de ese trabajo que lo esclaviza. El fin último de esa esclavitud encuentra su realización

en el consumo, el consumo de las cosas que cada vez tienen una fecha de caducidad más corta para garantizar el ciclo.

Así es como se garantiza el éxito de este dispositivo: se unen de una manera ideal elementos del sujeto, como su subjetividad, el narcisismo y el hiperindividualismo, con elementos del contexto y de los discursos disponibles que emergen de un sin fin de fuentes: “todo se puede”, “lo que propongas se hace”, “depende de ti”, en un contexto donde reina la inmediatez y la transparencia en las comunicaciones, donde el *like*, hace que cada vez más la idea de profesión ideal es ser *influencer* o *youtuber*, pero todo esto alrededor del principal imperativo: consume, consume y consume. Es el sujeto el único que puede rendir lo suficiente para cumplir con esta consigna.

Determinar si el sufrimiento está presente o no en los sujetos abordados en la presente investigación es una tarea interesante. Sin embargo, también es importante reflexionar sobre los elementos descritos y, especialmente, sobre las líneas de fuga que puedan surgir y construir otros sentidos.

3.4. Categorías emergentes a partir de enfoques complementarios

La incorporación de la perspectiva de la clínica del trabajo propuesta por Orejuela (2014a) permitió anclar estas reflexiones teóricas en las realidades específicas, ofreciendo una comprensión más situada de cómo las dinámicas globales de la *sociedad del rendimiento* se articulan con las condiciones laborales locales y las experiencias subjetivas de los trabajadores.

Sin embargo, es crucial reconocer las limitaciones y críticas de las teorías de Han, particularmente cuando se aplican a contextos fuera de las economías occidentales desarrolladas. Como señala Zamora Bonilla (2022), “si bien Han proporciona ideas provocativas, sus argumentos a veces carecen de un apoyo empírico riguroso y pueden simplificar en exceso fenómenos sociales complejos”. Después de estas consideraciones teóricas, se decidió enriquecer el análisis de los datos reescribiendo las categorías planteadas desde la teoría de Han hacia las categorías emergentes que surgen a partir de los discursos de los trabajadores y

que guardan mayor coherencia con los planteamientos de la clínica del trabajo y los planteamientos de Cruz Kronfly (2008).

En este sentido, surgen unas categorías emergentes a partir de los relatos de las personas participantes en la investigación. Dichas categorías vinculan al análisis elementos del contexto que pueden dar mayor claridad al tema abordado. Las categorías emergentes son las siguientes:

3.4.1. Precarización laboral, racionalidad instrumental e inhumanidad

La intersección entre la precarización laboral, la racionalidad instrumental y los actos inhumanos en el contexto organizacional constituye un fenómeno complejo que merece un análisis profundo. Esta categoría examina cómo la normalización de condiciones laborales precarias se entrelaza con una racionalidad que instrumentaliza al ser humano, facilitando la emergencia de prácticas organizacionales que atentan contra la dignidad humana.

Profundizando en esta línea crítica, Orejuela (2018) señala que, en contextos de alta precariedad laboral, la supuesta libertad del "empresario de sí mismo" se entrelaza de manera compleja con la necesidad de supervivencia económica. Esta observación pone de manifiesto las limitaciones del análisis de Han cuando se aplica a realidades fuera del contexto de las economías desarrolladas occidentales. De hecho, Cardozo y Ramírez (2020) argumentan que la propuesta de Han resulta insuficiente para comprender las dinámicas de poder en sociedades donde coexisten formas tradicionales y nuevas de explotación.

La *precariedad laboral*, engloba varios aspectos clave: la inestabilidad contractual, caracterizada por la prevalencia de contratos temporales, a término fijo o por prestación de servicios que generan incertidumbre laboral (Farné, 2012); el subempleo y multiempleo, que refleja la necesidad de tener múltiples trabajos o aceptar empleos por debajo de las cualificaciones para alcanzar un ingreso suficiente (Guataquí et al., 2014); la desprotección social, manifestada en la falta de acceso a seguridad social, pensiones y otras prestaciones laborales (Mora & Ulloa, 2011); y la vulnerabilidad ante los ciclos económicos, que expone

desproporcionadamente a los trabajadores a los efectos de las crisis económicas y la flexibilización laboral (Pineda, 2019).

Las manifestaciones de la precarización laboral en Colombia se evidencian en las cifras recientes del mercado laboral. Según Astorquiza et al. (2023), para el periodo 2019-2022, el 47% de los trabajadores colombianos experimentaba al menos dos dimensiones de precariedad laboral simultáneamente, siendo las más frecuentes la inestabilidad contractual y los bajos ingresos. Esta realidad se intensifica en sectores donde predomina la tercerización laboral, como es el caso de las empresas de intermediación.

Gutiérrez (2021), complementa este concepto al agregar que cuando los trabajadores tienen una posibilidad mínima o nula de ejercer sus derechos fundamentales, también se encuentran en un estado de precariedad laboral.

Pulido-Martínez (2018) señala que "la normalización de la precariedad laboral en Colombia ha llevado a la construcción de subjetividades laborales adaptadas a la inestabilidad y la incertidumbre" (p. 89). Esta categoría permite analizar cómo los trabajadores de la organización estudiada manifiestan en su discurso condiciones relacionadas con su salario, su inestabilidad y condiciones físicas de acceso, por ejemplo, a unidades sanitarias, que denotan condiciones precarias, y cómo esto impacta en su bienestar, salud y experiencias de sufrimiento en el trabajo.

La normalización de la precariedad laboral no puede entenderse sin examinar la racionalidad instrumental que la sustenta. Esta racionalidad, como señala Cruz-Kronfly (2007), se manifiesta en la progresiva deshumanización de las relaciones laborales, donde el trabajador es reducido a su dimensión productiva. La precarización, lejos de ser un efecto colateral, emerge como una consecuencia directa de esta lógica instrumental que privilegia la eficiencia sobre el bienestar humano.

Pero ¿por qué la precarización laboral y la instrumentalización de los trabajadores van de la mano? Básicamente, la racionalidad instrumental reduce las relaciones sociales a cálculos de eficiencia y utilidad, lo que lleva a la deshumanización progresiva del espacio organizacional.

Siguiendo a Cruz-Kronfly y Rojas (2008), se entiende que “todos los hombres tienen derecho de ser tratados como fines en sí mismos, y nunca como medios” (p. 14), o por lo menos esta es la ilusión con la que entramos a la modernidad. No obstante, cuando a la luz de este enunciado se revisa la dinámica organizacional en general, esta premisa no se refleja en las prácticas. Prevalece, como mencionan los autores, un “imaginario asimétrico” (p. 27), del subordinante que impide que este reconozca la condición humana del trabajador subordinado.

La racionalidad instrumental tiene una gran conexión con los actos inhumanos en la medida que no se reconoce al otro en su dignidad y se supone que la totalidad de la vida de las personas debe acomodarse a los requerimientos de la producción o la operación, tal como ocurre en los casos abordados. El sistema productivo, entonces, privilegia la racionalidad instrumental y el carácter narcisista y ególatra de algunos líderes, lo que termina llevando a la máxima expresión la inhumanidad.

En este sentido, la forma como cada ser humano entiende y ha construido al otro determina muchos de los paradigmas que regulan nuestras acciones, lo que en las organizaciones se traduce en la división que se hace, por ejemplo, entre áreas, demarcando las “operativas” o las “administrativas” o las de “dirección”, como si cada una de ellas tuviera una connotación diferente de lo que significa la humanidad del otro y, por ende, unas prácticas propias de cada grupo. Como lo mencionan Cruz-Kronfly y Rojas (2008):

“Ser subordinador es un “rango” de poder que implica a su vez cumplir órdenes, obedecer lógicas instrumentales y sostenerse en el poder mediante actos reiterativos y casi compulsivos de autoridad que reducen al “otro” y lo colocan “por debajo”; ser subordinador es mantener un orden y una jerarquía en la producción eficaz y eficiente” (p. 31).

La triangulación entre precarización laboral, racionalidad instrumental e inhumanidad configura un escenario donde el sufrimiento en el trabajo adquiere dimensiones tanto estructurales como subjetivas. Este entramado revela cómo las condiciones materiales de precariedad se entrelazan con lógicas organizacionales que, bajo el imperativo de la eficiencia, normalizan prácticas que atentan contra la dignidad humana. La comprensión de esta dinámica resulta fundamental para analizar las experiencias de sufrimiento en la organización estudiada.

3.4.2. Conflicto ético y ambivalencia emocional

El análisis de la condición del sujeto en la sociedad contemporánea ha dado lugar a conceptos como el "conflicto ético" y la "ambivalencia emocional", que capturan las tensiones internas que experimentan los individuos en el contexto laboral actual. Byung-Chul Han, Orejuela, Dejours (las clínicas del trabajo) y Fernando Cruz-Kronfly ofrecen perspectivas distintas que permiten una comprensión más profunda de la subjetividad en el trabajo.

Byung-Chul Han, en su análisis de la *sociedad del rendimiento*, describe una condición de autoexplotación que genera profundos conflictos éticos y emocionales. En "La sociedad del cansancio" (2012), Han argumenta:

"El sujeto de rendimiento de la modernidad tardía no está sometido a ninguna instancia dominadora que lo obligue a trabajar [...]. Es dueño y soberano de sí mismo. De esta manera, no está sometido a nadie, mejor dicho, solo a sí mismo" (p. 31).

Esta autonomía aparente, según Han, lejos de ser liberadora, conduce a una forma de autoexplotación más intensa y psicológicamente devastadora que la explotación externa. El individuo, convertido en empresario de sí mismo, internaliza las demandas de productividad y eficiencia, generando una profunda ambivalencia emocional. Han (2014) profundiza en esta idea en su libro *Psicopolítica*, donde describe cómo la libertad se convierte en una forma de coacción: "La libertad del poder hacer genera incluso más coacciones que el disciplinario deber. El deber tiene un límite. El poder hacer, por el contrario, no tiene ninguno" (p.12).

Esta falta de límites externos intensifica el conflicto ético interno, ya que el individuo debe constantemente negociar entre sus deseos, sus capacidades y las demandas ilimitadas del mercado.

En contraste, las clínicas del trabajo, particularmente la psicodinámica del trabajo desarrollada por Christophe Dejours, ofrecen una perspectiva que enfatiza la importancia del colectivo en la gestión del sufrimiento laboral. Dejours (2009) argumenta:

"El sufrimiento en el trabajo no es una fatalidad. No resulta solo de la confrontación del hombre con las tareas. Resulta también y sobre todo, de los modos de gestión y de dirección de las empresas y de las instituciones" (p. 27).

Desde la perspectiva de las clínicas del trabajo, Dejours (2009) desarrolla explícitamente el concepto de *conflicto ético*, señalando que emerge cuando los trabajadores se ven forzados a ejecutar tareas o adoptar comportamientos que contravienen sus valores profesionales. Este conflicto, argumenta Dejours, no es meramente individual, sino que se inscribe en la organización del trabajo y sus contradicciones. La ambivalencia emocional surge, así, como resultado de la tensión entre las exigencias organizacionales y los valores profesionales.

Desde esta perspectiva, el conflicto ético y la ambivalencia emocional no son meramente productos de la autoexplotación, sino el resultado de condiciones laborales específicas y de la organización del trabajo. Dejours (2009) introduce el concepto de "estrategias colectivas de defensa" como una forma de hacer frente a estas condiciones:

"Las estrategias colectivas de defensa contribuyen de manera decisiva a la cohesión del colectivo de trabajo, pues trabajan en la construcción del sentido del sufrimiento en el trabajo" (p. 38).

Esta visión contrasta con el enfoque individualista de Han, sugiriendo que la resolución de los conflictos éticos y la ambivalencia emocional requiere de acciones colectivas y cambios en la organización del trabajo.

Cruz-Kronfly (2007) ofrece una crítica aguda de la racionalidad instrumental en las organizaciones y su impacto en la subjetividad de los trabajadores, cuando argumenta:

"La racionalidad instrumental que domina las organizaciones modernas genera una escisión en la subjetividad del trabajador, quien se ve obligado a adoptar una 'máscara' laboral que a menudo contradice sus valores personales" (p. 112).

Esta perspectiva sugiere que el conflicto ético y la ambivalencia emocional no son simplemente el resultado de una autoexplotación internalizada, como propone Han, sino el producto de contradicciones inherentes a los principios y las prácticas organizacionales contemporáneas.

Cruz-Kronfly y Rojas (2008) profundizan en esta idea:

"El trabajador se encuentra atrapado entre las exigencias de la racionalidad instrumental de la organización y sus propias aspiraciones de autenticidad y realización personal, generando conflictos éticos y emocionales profundos" (p. 31).

Esta visión amplía el análisis más allá de la dinámica individual descrita por Han, situando el conflicto ético y la ambivalencia emocional en el contexto más amplio de las relaciones laborales y las estructuras organizacionales.

Cruz-Kronfly (2008) ofrece una perspectiva más profunda sobre el conflicto ético al analizar la resistencia inherente del sujeto a reconocer su propia sujeción. El autor argumenta que "el sujeto humano muy pocas veces admite estar sujetado a la lengua, a las tradiciones culturales y a los sistemas normativos éticos que reprimen y reglamentan el ejercicio de sus pulsiones" (p. 72). Esta resistencia a reconocer los límites éticos y culturales que nos configuran genera una tensión particular en el ámbito organizacional, donde la racionalidad instrumental exige simultáneamente la sujeción a normas corporativas y la transgresión de principios éticos fundamentales. La ambivalencia emerge precisamente en este punto: el sujeto experimenta como molesta la sujeción a normas éticas que limitan sus pulsiones, mientras que paradójicamente esta misma sujeción opera desde el inconsciente, configurando su subjetividad sin que pueda reconocerlo plenamente.

Al contrastar estas perspectivas, se hace evidente que el conflicto ético y la ambivalencia emocional en el trabajo son fenómenos complejos. Mientras que Han enfatiza la internalización de las demandas de rendimiento y la autoexplotación, las clínicas del trabajo destacan la importancia de las condiciones laborales y las respuestas colectivas. Cruz Kronfly, por su parte, sitúa estos conflictos en el contexto más amplio de la racionalidad instrumental que domina las organizaciones modernas.

3.4.3. Reconocimiento, sentido y violencia: dimensión relacional del trabajo

En su análisis de la *Sociedad del rendimiento*, Han (2012) plantea que el reconocimiento se ha convertido en un mecanismo de autoexplotación. En su libro *La sociedad del cansancio* (2012), Han argumenta que "el sujeto del rendimiento se explota a sí mismo, hasta que se derrumba" (p. 32). Según Han, esta autoexplotación es el resultado de la interiorización de las demandas de productividad y eficiencia que caracterizan a la sociedad contemporánea. En su constante búsqueda de reconocimiento, el individuo se somete voluntariamente a un régimen de rendimiento que lo conduce al agotamiento y, finalmente, al burnout.

Profundizando en esta idea, Han introduce el concepto de "crisis de gratificación" en su libro, *Topología de la violencia* (2016), en la que sostiene que "la falta de gratificación procedente del otro empuja a un rendimiento cada vez mayor" (p. 75). Esta observación sugiere que la ausencia de un reconocimiento genuino y satisfactorio en el ámbito laboral no lleva a una disminución del esfuerzo, sino que, paradójicamente, lo intensifica. El trabajador, al no sentirse suficientemente valorado, redobra sus esfuerzos en una búsqueda infructuosa de validación, lo que lo sumerge en un ciclo de autoexplotación cada vez más agobiante.

Han (2013) también vincula el reconocimiento con la necesidad de exposición constante en lo que él denomina la *sociedad de la transparencia*, afirmando que "la coacción de la transparencia nivela al hombre mismo hasta convertirlo en un elemento funcional de un sistema" (p.14). Esta afirmación sugiere que la búsqueda de reconocimiento en la era digital no solo implica un rendimiento laboral excepcional, sino también una exposición continua de la vida

personal y profesional en las redes sociales y otros medios digitales. El individuo se convierte, así, en un producto más, sujeto a la lógica del mercado y la visibilidad constante.

La consecuencia última de esta dinámica, según Han, es una pérdida de la alteridad. En *La agonía del Eros* (2014), el filósofo argumenta que "la comunicación digital destruye el silencio que necesita el alma para reflexionar y para ser ella misma" (p. 55). Esta pérdida de la capacidad de introspección y de la experiencia genuina del otro es, para Han, una de las consecuencias más graves de la búsqueda incesante de reconocimiento en la sociedad contemporánea.

Por otro lado, Cruz-Kronfly y Rojas (2008) abordan el reconocimiento desde una perspectiva crítica de la administración, argumentando que "el reconocimiento, lejos de ser un acto genuino de valoración del otro, se convierte en muchas ocasiones en una herramienta más de la racionalidad instrumental, diseñada para mantener la productividad y el control sobre los trabajadores" (p. 31). Esta perspectiva cuestiona la autenticidad del reconocimiento en el contexto organizacional, evidenciando cómo las prácticas de reconocimiento, en lugar de valorar la humanidad del trabajador, pueden, paradójicamente, contribuir a su deshumanización al reducirlo a su capacidad productiva.

En *del humanismo administrativo en crisis: rupturas paradigmáticas* (2007), Cruz Kronfly sostiene que "las prácticas de reconocimiento, paradójicamente, pueden reforzar la idea del trabajador como un recurso más que como un ser humano integral" (p. 112). Esta observación señala cómo el reconocimiento, lejos de ser una forma genuina de apreciación, puede cosificar al trabajador, reduciéndolo a su capacidad productiva. Así, el reconocimiento se convierte en un mecanismo de manipulación psicológica que las organizaciones utilizan para mantener el control sobre sus empleados.

El reconocimiento auténtico en el trabajo, cuando escapa de la lógica instrumental, constituye un elemento fundamental en la construcción de sentido para los trabajadores. Desde la perspectiva de Dejourn (2009), el reconocimiento no es simplemente una retribución moral-

simbólica, sino un proceso que permite al trabajador transformar su sufrimiento en placer mediante la validación de su contribución singular al colectivo.

Este proceso de construcción de sentido a través del reconocimiento opera en dos dimensiones: por un lado, en el reconocimiento de la calidad del trabajo realizado (el "hacer"), y por otro, en el reconocimiento del ser del trabajador, su identidad y su singularidad. Las clínicas del trabajo evidencian que cuando los trabajadores logran establecer espacios de reconocimiento mutuo, no solo mitigan el sufrimiento laboral, sino que construyen significados compartidos que trascienden la mera productividad. Como señala Orejuela (2018), estos espacios de reconocimiento auténtico permiten a los trabajadores reafirmar su valor más allá de las métricas de rendimiento, estableciendo vínculos significativos que dan sentido a su experiencia laboral.

Cyrułnik, Tassin y Cano (2001) plantean que la consciencia y la búsqueda de sentido están intrínsecamente vinculadas, desde las raíces biológicas hasta la organización psicológica del ser humano. Darle sentido a lo que se hace, ha sido fundamental en la ontogénesis y construcción del sujeto, constituyéndose como una apuesta para escapar de la instrumentalización y en una forma constante de reescribir la experiencia humana y el sufrimiento. Dejours (2009) afirma que esta búsqueda se manifiesta como una necesidad primordial de comprender y significar la experiencia en el mundo.

En el contexto laboral, esta búsqueda adquiere especial relevancia, pues, como argumenta Cruz-Kronfly (2007), el trabajo no es meramente una actividad productiva, sino un espacio privilegiado para la construcción identitaria y social. Cuando los trabajadores se embarcan en la búsqueda activa de sentido, no solo resisten la reducción instrumental de su trabajo, sino que también reafirman su condición de sujetos capaces de crear significados propios.

Orejuela (2018) complementa esta perspectiva al señalar que la construcción de sentido en el trabajo opera como una "línea de fuga" que permite escapar de la racionalidad meramente instrumental, abriendo espacios para la emergencia de subjetividades más auténticas y formas

de relación laboral más significativas. Esta búsqueda de sentido, lejos de ser una actividad individual, se construye en la intersubjetividad y el reconocimiento mutuo, constituyendo así una forma de resistencia colectiva frente a los intentos de reducir el trabajo a su dimensión meramente productiva.

La búsqueda de sentido y el entramado simbólico no abandonan el actuar organizacional. Como lo menciona Cruz-Kronfly (2007), “el mundo humano es una textura simbólica de gestos y palabras. Las relaciones que surgen como consecuencia del trabajo y los procesos productivos no escapan a esta consideración” (p. 123). El acto y la palabra son la posibilidad de resignificar la realidad. Entonces, ¿cómo puede vivenciar un trabajador la prohibición de hablar en una organización? ¿No es esta una manifestación clara de violencia y deshumanización? ¿Y no es el mayor acto de resistencia escribir, resignificar, dar sentido? En este contexto, la sociedad de la transparencia de Han (2013) no es evidente.

Esta visión crítica del reconocimiento plantea importantes desafíos para la gestión organizacional y la ética laboral. Sugiere la necesidad de repensar nuestras prácticas de reconocimiento y valoración del trabajo, buscando formas auténticas y humanas de reconocer y apreciar las contribuciones de las personas. Asimismo, invita a una reflexión más amplia sobre la naturaleza del trabajo en la sociedad contemporánea y sobre cómo se pueden crear entornos laborales que respeten genuinamente la dignidad y el bienestar de los trabajadores.

3.4.4. Resistencia creativa y la resistencia colectiva

La "resistencia creativa ante la adversidad" hace referencia a las estrategias y prácticas desarrolladas por los trabajadores colombianos para enfrentar las condiciones adversas y precarias del mercado laboral. Esta categoría refleja la capacidad de agencia y resiliencia de los trabajadores en contextos de alta incertidumbre y limitadas oportunidades. Orejuela (2018) sostiene que "los trabajadores colombianos desarrollan formas creativas de resistencia que les permiten mantener su dignidad y sentido de valía en medio de condiciones laborales adversas" (p. 203).

Esta categoría incluye varios elementos significativos: las redes de apoyo informal, que implican la creación y mantenimiento de redes sociales y familiares que proporcionan soporte emocional y material en situaciones de precariedad laboral; la economía informal y el emprendimiento por necesidad, manifestado en el desarrollo de actividades económicas informales o microemprendimientos como estrategia de supervivencia y complemento al ingreso formal (Ortiz y Uribe, 2017); la adaptabilidad y polivalencia, reflejada en la capacidad de adaptarse rápidamente a diferentes roles y tareas, desarrollando habilidades múltiples como estrategia de empleabilidad (Rentería y Malvezzi, 2008); y la resistencia discursiva, entendida como la construcción de narrativas personales y colectivas que desafían los discursos dominantes sobre el éxito y el fracaso laboral (Soto, 2021).

Stecher (2015) argumenta que "estas formas de resistencia creativa no solo representan estrategias de supervivencia, sino también modos de construcción de identidad y sentido en el trabajo en contextos de precarización" (p. 57). La inclusión de estas categorías emergentes en el marco teórico permite realizar un análisis más contextualizado y fiel a la realidad colombiana, capturando las particularidades de las experiencias de sufrimiento y resistencia en el ámbito laboral local. Dichas categorías ofrecen una perspectiva única para comprender cómo los trabajadores colombianos navegan y dan sentido a sus experiencias laborales en un contexto de precariedad normalizada, al tiempo que desarrollan estrategias creativas para resistir y adaptarse a estas condiciones adversas.

Deleuze y Guattari (2002) sugieren que una sociedad se define por sus líneas de fuga. Aplicado al contexto laboral, esto implica que las formas más significativas de transformación no son necesariamente aquellas que se oponen directamente a las estructuras de poder existentes, sino las que crean nuevas posibilidades y formas de organización. Tal como señalan los autores, "lo importante no son las filiaciones, sino las alianzas y las aleaciones; ni tampoco las herencias o las descendencias, sino los contagios, las epidemias, el viento" (p. 245). En el contexto laboral,

esto podría traducirse en la creación de nuevas formas de colaboración y organización que desafíen las estructuras jerárquicas y las lógicas de control tradicionales.

La idea de resistencia como línea de fuga contrasta significativamente con la visión de Byung-Chul Han sobre la sociedad del rendimiento. Han (2012) afirma que, en la sociedad contemporánea, "el sujeto de rendimiento se explota a sí mismo, hasta que se derrumba" (p. 32). Desde esta perspectiva, la resistencia tradicional se vuelve problemática, ya que el individuo internaliza las demandas de productividad y eficiencia. Sin embargo, la noción deleuziana de línea de fuga sugiere que incluso en este contexto de autoexplotación, existen posibilidades de crear formas alternativas de subjetividad y práctica laboral que escapen a la lógica del rendimiento.

Las clínicas del trabajo, particularmente la psicodinámica del trabajo desarrollada por Christophe Dejours, ofrecen otra perspectiva sobre la resistencia laboral. Dejours (2009) enfatiza la importancia de las "estrategias colectivas de defensa" como formas de hacer frente al sufrimiento en el trabajo. Según Dejours, "estas estrategias contribuyen a la cohesión del colectivo de trabajo y a la construcción del sentido del sufrimiento" (p. 38). Aunque esta visión reconoce el potencial de la acción colectiva, tiende a enfocarse en estrategias de adaptación más que en la creación de nuevas formas de organización laboral.

Fernando Cruz-Kronfly, por su parte, ofrece una crítica aguda de la racionalidad instrumental en las organizaciones y su impacto en la subjetividad de los trabajadores. En *Del humanismo administrativo en crisis: rupturas paradigmáticas* (2007), Cruz-Kronfly argumenta que "la racionalidad instrumental que domina las organizaciones modernas genera una escisión en la subjetividad del trabajador" (p. 112). Esta perspectiva sugiere que la resistencia debe abordar no solo las condiciones externas de trabajo, sino también las formas en que la lógica organizacional moldea la subjetividad de los trabajadores.

En este sentido, la resistencia laboral como línea de fuga no se limita a oponerse a las condiciones existentes o a adaptarse a ellas, sino que busca activamente crear nuevos espacios

y formas de organización. Esto podría manifestarse en la creación de cooperativas de trabajadores, la adopción de modelos de trabajo alternativos, o la redefinición de los objetivos y valores organizacionales más allá de la mera productividad y eficiencia.

Pensar la resistencia laboral como línea de fuga ofrece una perspectiva enriquecedora que complementa y expande las visiones abordadas en el presente trabajo. Es una invitación a repensar la resistencia no solo como oposición o adaptación, sino como un proceso creativo de generación de nuevas posibilidades. En un mundo laboral cada vez más caracterizado por la precariedad, la autoexplotación y la fragmentación de la subjetividad, la búsqueda de líneas de fuga puede ofrecer vías prometedoras para la transformación y la creación de formas más éticas y satisfactorias de organización del trabajo.

En este sentido, algunas de las teorías consultadas para este análisis, revelan limitaciones de la teoría de Han en el contexto estudiado, evidenciando una realidad laboral marcada por la precarización normalizada, conflictos éticos profundos, violencia organizacional explícita y formas creativas de resistencia. Estos hallazgos subrayan la necesidad de un marco teórico más robusto que pueda dar cuenta de las complejidades del trabajo en contextos de alta precariedad, como el observado en esta empresa colombiana.

Habiendo establecido este marco teórico, el siguiente capítulo se adentrará en la caracterización del contexto laboral específico de la empresa estudiada, proporcionando una base empírica sólida para contrastar y enriquecer las perspectivas teóricas discutidas.

4. METODOLOGIA

4.1. Tipo de investigación:

La investigación se llevó a cabo con un enfoque cualitativo, integrando elementos fenomenológicos-hermenéuticos, lo que implicó una exploración profunda de las experiencias vividas por los trabajadores y una interpretación que permitió la identificar los significados subyacentes, enmarcados dentro de una perspectiva crítica en administración.

Este enfoque facilitó el análisis de las experiencias de los participantes en relación con el sufrimiento humano en la organización, destacando la importancia del componente subjetivo e interpretativo presente en sus relatos, con el objetivo de encontrar sentido a las experiencias laborales cotidianas.

Si bien establecer categorías teóricas iniciales para la recolección de datos pudo haber parecido arriesgado, esta investigación se fundamentó en los principales postulados de la teoría de Han. Esta decisión metodológica, que fue objeto de reflexión constante desde el inicio del estudio, permitió un proceso iterativo que desafió las ideas preconcebidas y reveló formas de sufrimiento y resistencia que enfoques puramente funcionalistas no habrían podido captar. Es importante destacar que las categorías emergentes fueron fundamentales para el desarrollo progresivo de las entrevistas.

Asimismo, con el fin de dejar clara la posición de la investigadora y del marco teórico de referencia, se planteó al inicio de la investigación que el sufrimiento humano, cuando este es autoinfligido, surge por la autoimposición de modelos de exigencia exacerbados. Sin embargo, y conforme a lo que exige el tipo de metodología elegida, se tomó distancia de dicha concepción, con el fin de estar más abierta a los aspectos de la experiencia de los participantes que fueran surgiendo en el camino, siempre reconociendo que la descripción de los hechos plantea, desde un inicio, un lente con el cual son observados e interpretados.

De igual manera, en el proceso de investigación se incorporaron elementos de la etnografía crítica, con el propósito de enriquecer la comprensión del contexto organizacional y las dinámicas de poder subyacentes.

Adicionalmente, esta investigación integró elementos autoetnográficos, dada la experiencia de la investigadora como gerente de recursos humanos de la organización estudiada. Como señala Muñoz (2014), la autoetnografía permite una aproximación privilegiada a las dinámicas organizacionales desde la perspectiva de un participante-observador, facilitando la comprensión de las racionalidades y subjetividades presentes en el contexto organizacional (Caicedo-Muñoz, Solarte-Pazos y Bastidas, 2023). Esta posición se enriqueció particularmente por la trayectoria de la investigadora dentro de la organización, quien transitó desde un rol de profesional senior hasta la gerencia de recursos humanos, lo que permitió una comprensión desde varias perspectivas de las dinámicas organizacionales.

4.2. Instrumentos de investigación:

Para obtener la información de la investigación, se utilizó como instrumento principal la entrevista semiestructurada (ver anexo 1). No obstante, fue necesario complementar este método con entrevistas no estructuradas para captar con mayor profundidad los elementos que, de manera libre los participantes asociaban a su experiencia, siempre en un dialogo guiado y manteniendo una escucha activa frente a la información recolectada.

Cabe resaltar que los momentos en los que emergieron los relatos más detallados e íntimos sobre los significados atribuidos a las situaciones vividas en la empresa, coincidieron con aquellos en los que no se realizaba grabación. Sin embargo, esto permitió ahondar en elementos que enriquecieron el análisis. Para mitigar esta situación, se llevó a cabo una verificación del relato con los participantes y una lectura por parte de un profesional afín, lo que favoreció la triangulación de los datos y fortaleció la validez de la investigación.

A través de entrevistas semiestructuradas, se accedió a una descripción profunda y completa de eventos, situaciones, imágenes mentales, interacciones, percepciones,

experiencias, actitudes, creencias, emociones, pensamientos y conductas de los participantes, comprendiendo el contexto en el que surgían y relacionándolos con el tema de estudio: el sufrimiento humano. Se buscó alcanzar la saturación de las categorías de análisis y, cuando fue necesario, se incorporaron nuevos casos hasta lograr dicho fin.

4.3. Diseño de investigación:

Dado el problema abordado y la naturaleza del contexto investigado, se optó por un diseño emergente, caracterizado por su flexibilidad y capacidad de adaptación. Este diseño permitió realizar ajustes en la recolección de datos conforme se avanzaba en la investigación, asegurando una aproximación más dinámica y ajustada a la realidad de los participantes.

4.4. Definición de la muestra:

La selección de participantes para esta investigación se basó en el muestreo teórico (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010). Este enfoque permitió una selección progresiva de participantes a medida que avanzaba el estudio, facilitando la comprensión de las ideas iniciales y la identificación de nuevos aspectos del problema abordado.

Durante el proceso de entrevistas, se evidenció que los relatos e historias de los participantes no siempre se ajustaban a las categorías planteadas inicialmente. Esto llevó a la necesidad de desarrollar categorías emergentes que permitieran agrupar de manera más adecuada los temas que iban surgiendo en los relatos. Esta flexibilidad, del muestreo teórico fue un aspecto fundamental que permitió ampliar la comprensión del problema abordado.

La definición de la muestra se ajustó conforme a la información aportada en cada entrevista, considerando las categorías emergentes. Este proceso de saturación teórica permitió determinar el punto en el que se contaba con suficiente información para el análisis.

Los participantes se dividieron en dos grupos: tres personas con cargos gerenciales y cinco con cargos operativos. Se establecieron dos criterios de inclusión para todos los participantes: haber trabajado en la organización durante el periodo de estudio y haber estado vinculados a la empresa durante al menos dos años. Inicialmente, se definió estudiar el periodo

de 2016 a 2019; sin embargo, las experiencias relatadas por los participantes en torno al tema de estudio, llevaron a ampliar el rango de tiempo de 2016 a 2021, para incluir experiencias relevantes. A continuación, se relacionan los participantes especificando el área y el tiempo de permanencia en la empresa:

Tabla 1. Participantes de la investigación

Código	Área	Tiempo empre	periodo
EdMa	Operativa	6 años	2017-2023
M	Operativa	7 años	2016-2023
Z	Operativa	4 años	2017-2021
L	Operativa	4 años	2017-2021
Y	Operativa	7 años	2015-2022
AM	Gerencial	3 años	2016-2019
R	Gerencial	10 años	2012-2022
O	Gerencial	11 años	2008-2019

Fuente propia

Durante el proceso de recolección de datos, se observó cierta resistencia por parte de algunos participantes para compartir sus experiencias. Esta resistencia parecía estar relacionada con sentimientos de miedo e indignación debido a experiencias laborales previas.

4.5. Análisis de datos

El análisis de datos no fue una tarea final posterior a la recolección, sino un proceso transversal que permitió ajustar las categorías de análisis a medida que avanzaba la investigación. De esta forma, se configuraron las categorías de análisis emergentes.

Para el tratamiento de los datos, se utilizó un análisis de contenido temático, donde los relatos fueron categorizados conforme a las categorías establecidas previamente y, posteriormente, ajustados con base en las categorías emergentes.

Algunos relatos, debido a que contenían información sensible y por disposición de los participantes, no fueron grabados, ya que algunos de ellos tenían conflictos legales con la organización. No obstante, la escucha activa permitió recuperar estos testimonios con un alto

nivel de detalle. Para estos casos, se tomaron notas de campo que facilitaron el análisis e interpretación de la información.

Asimismo, se mantuvo una escritura reflexiva a lo largo del proceso, lo que permitió integrar la práctica investigativa con la dimensión profesional de la autora, quien es profesional en psicología y especialista en derecho laboral.

En las situaciones antes descritas, se tomaron notas de campo que permitieron analizar los datos y contar con una descripción-análisis de las diferentes situaciones. Además, se mantuvo una escritura reflexiva durante el proceso de investigación, lo cual fue una de las ganancias más importantes en este proceso, pues se incorporó por completo a la práctica profesional.

Para realizar el análisis de los datos obtenidos durante la investigación y partiendo de las propuestas de Han, se establecen las siguientes categorías teóricas a partir de las cuales se clasifica inicialmente las entrevistas, para posteriormente establecer unas categorías emergentes, dadas las limitaciones que se fueron identificando a medida que se obtenían los relatos de los trabajadores.

Las categorías iniciales planteadas en base a los libros de Han, fueron las siguientes:

1. La sociedad del rendimiento: describe comportamientos enfocados en la productividad y la autoexigencia.
2. La autoexplotación: describe situaciones de autoexigencia excesiva y difuminación de los límites entre el trabajo y la vida personal.
3. Positividad Tóxica: se define como una presión por mantener siempre una actitud positiva, acompañada de la negación o minimización del sufrimiento humano.
4. Transparencia y control: aborda los mecanismos de vigilancia y autovigilancia, validando el tema de la exposición voluntaria y la pérdida de la privacidad.
5. Agotamiento y Burnout: se caracteriza por signos de cansancio extremo e impactos del trabajo en la salud física y mental de los trabajadores.

6. Pérdida de alteridad: describe la pérdida de las relaciones humanas significativas y la priorización de la instrumentalización de los vínculos.

7. Violencia de la positividad: describe formas sutiles de violencia que emergen por la presión por el rendimiento, la autoagresión y la culpabilización.

8. Resistencia y adaptación: estrategias para enfrentar las demandas del sistema, formas de resistencia individual o colectiva.

4.6. Estrategias de validación

En el marco de esta investigación, se implementaron diversas estrategias de validación. Se aplicó la triangulación de datos y métodos, contrastando y corroborando la información desde múltiples perspectivas y fuentes. Este enfoque no solo enriqueció la profundidad del análisis, sino que también fortaleció significativamente la validez de las conclusiones alcanzadas.

La triangulación de datos se llevó a cabo, recopilando datos de personas pertenecientes a diferentes grupos y en diferentes momentos. Una vez redactado el escrito, el mismo fue validado por los participantes. Frente a la triangulación de métodos, se llevaron a cabo entrevistas a profundidad y observación participante.

Asimismo, se realizó una rigurosa revisión por pares de las interpretaciones y hallazgos. Este proceso implicó someter el trabajo a un escrutinio crítico por parte de colegas expertos en el campo, lo cual contribuyó notablemente a refinar el análisis y a identificar posibles sesgos o inconsistencias en la interpretación de los datos.

No obstante, es importante reconocer las limitaciones potenciales inherentes al enfoque metodológico adoptado. La subjetividad intrínseca a la investigación cualitativa, si bien ofrece una riqueza interpretativa única, también plantea desafíos en términos de replicabilidad. Además, las limitaciones en la generalización de los resultados a contextos más amplios o diferentes poblaciones deben ser consideradas cuidadosamente al interpretar y aplicar las conclusiones del estudio.

Con la información recolectada a través de las entrevistas y el análisis de contenido temático, se identificaron tendencias y patrones en las experiencias de los participantes. A partir de la codificación inicial basada en la teoría de Byung-Chul Han (2012) y la literatura complementaria, emergieron categorías que permiten interpretar el sufrimiento humano en el contexto organizacional estudiado.

CAPÍTULO 5. CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO LABORAL

5.1. Descripción general de la organización

Como parte de las estrategias gubernamentales para responder a los desafíos del transporte urbano en América Latina, se encuentra la planeación e implementación de sistemas integrados y masivos de transporte. Una de las alternativas adoptadas es el modelo de *bus rapid transit* (*BRT*), inspirado en la experiencia de Curitiba, Brasil. Este modelo ha sido replicado en varias ciudades colombianas, incluyendo Cali, con el propósito de mejorar la movilidad y la eficiencia del transporte público.

La organización objeto de estudio en esta investigación es una empresa de servicios dentro del sector de transporte urbano, cuya estructura organizativa se divide en siete gerencias: Control Interno, Financiera, Recursos Humanos, Mantenimiento, Operativa, Tecnología de la Información y Mercadeo. Todos estos procesos se articulan bajo la Dirección General y su mano derecha, la Dirección Administrativa y Financiera, quienes actúan como eje central de la organización.

La empresa es de naturaleza privada, pero recibe recursos públicos para su operación, lo que genera una dinámica particular en la toma de decisiones y en la gestión administrativa. El servicio se presta en diferentes puntos de la ciudad de Cali y su personal está compuesto aproximadamente en un 70% por trabajadores del área operativa (atención al usuario en la caja y servicio al cliente) y en un 30% por personal administrativo y de control (directivos, cargos medios y de supervisión, gestión administrativa).

A partir de la observación participante realizada durante el periodo en que la investigadora se desempeñó como gerente de recursos humanos, es posible describir las características de liderazgo de las diferentes gerencias y las relaciones que se generaban en la interacción de los gerentes con la dirección general y la dirección administrativa y financiera, las cuales determinaban las decisiones y acciones que se extendían al resto de la organización.

5.2. Características de las diferentes gerencias:

Las diferentes gerencias han desarrollado subculturas organizacionales con diversos estilos de liderazgos y resultados. Con base en el modelo de René Bédard, abordado por Manchola (2009) en su estudio sobre las teorías de liderazgo y a partir de lo observado en la organización, se identifica lo siguiente, frente a los estilos de *liderazgo* de cada gerencia:

GERENCIA	ESTILO	ENFASIS
DIRECCIÓN GENERAL	Modo de ser pragmático	Alto en la tarea y bajo en las personas
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA		
GERENCIA OPERATIVA		
GERENCIA DE TI		
CARACTERISTICAS DEL MODO DE SER		
Las prácticas directivas se manifiestan en diferentes dimensiones de su gestión. En el ámbito operativo, se enfoca en la resolución de problemas concretos, el impulso a la innovación y el mejoramiento continuo, así como en el desarrollo e implementación de proyectos, herramientas y técnicas. En cuanto al conocimiento, su aproximación se caracteriza por la exploración, la observación sistemática, el método de ensayo-error, la formulación de hipótesis, la experimentación, la verificación y el modelamiento, evidenciando un marcado espíritu de descubrimiento. Sus valores se centran en la utilidad, la iniciativa, el rendimiento, la adaptación al cambio, el ingenio y la curiosidad. Su concepción del ser se fundamenta en la imagen del hombre de acción, articulado en redes, vinculado con lo material y energético, y orientado hacia el progreso. Es significativo notar que, en su discurso como director, la palabra que predomina es "Él". lo cual revela una particular construcción de su rol directivo.		

Fuente: Ajustado desde la propuesta Bédard explicada por Manchola (2009, p. 93)

La dinámica observada en el grupo de gerentes estaba influenciada por las relaciones familiares que se habían establecido. Según lo mencionado por R (Gerencia Operativa) en la entrevista y lo observado en la dinámica relacional del grupo por la autora, estas personas se entendían como una familia. El director general y la directora administrativa y financiera eran esposos, mientras que el gerente operativo y el gerente de TI, en tono de broma, se autodenominaban como "los hijos preferidos de cada dirección". Este símil de una dinámica

familiar influía significativamente en la toma de decisiones y en el manejo de conflictos organizacionales.

Al respecto AM, menciona:

“Las juntas semanales solían comenzar con contradicciones relacionas o con el área de TI o de operaciones, pero nunca se salían de proporción cuando los involucrados eran estas personas. Sin embargo, la situación cambiaba cuando se cuestionaba el actuar o las decisiones de otras gerencias; en estos casos, las frases y los ataques de parte de los jefes eran mucho más fuertes”.

A continuación, se presenta la caracterización de los otros integrantes del grupo de la gerencia, basada en la recopilación realizada por Manchola (2009) al explicar la teoría de los modos de ser de R. Bédard.

GERENCIA	ESTILO	ENFASIS
GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Modo de ser sistemático	Alto en la tarea y medio en las personas
GERENCIA DE CONTROL INTERNO		
CARACTERISTICAS DEL MODO DE SER		
El perfil directivo se caracteriza por patrones distintivos en múltiples dimensiones. Sus prácticas se centran en la toma y defensa de posiciones, el establecimiento de normativas y procedimientos impersonales, y la producción sistemática de documentación escrita. En el ámbito del conocimiento, predomina un enfoque metodológico basado en el registro, la clasificación, la abstracción, la formalización, la deducción y la generalización, privilegiando la demostración lógica, la búsqueda de causalidad y un espíritu analítico-geométrico. Su sistema de valores se fundamenta en el orden, el rigor, la claridad perceptiva, la coherencia, la conformidad y la disciplina. Su concepción ontológica se construye alrededor de la imagen del hombre de principios, guiado por la razón, orientado hacia la permanencia y enmarcado en una visión dualista absoluta. Resulta significativo que, en su discurso directivo, la palabra "Todos" emerge como el término predominante.		

Ajustado desde la propuesta Bédard explicada por Manchola (2009, p. 93)

Cada gerencia se agrupaba bajo la protección de uno de los directores. La gerencia administrativa y financiera, junto con la gerencia de control interno, estaban bajo la protección de la Dirección

administrativa y financiera. Por otro lado, la gerencia de mercadeo y la gerencia de recursos humanos, estaban lineadas con la dirección general. Esto a veces resultaba ser una ventaja, pero también una desventaja, ya que el carácter de la directora administrativa y financiera hacía que ella tomara las decisiones finales, aunque se mantenía la imagen de que el director general estaba a cargo.

GERENCIA	ESTILO	ENFASIS
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	Modo de ser relacional	Bajo en la tarea y alto en las personas
GERENCIA DE MERCADEO		
CARACTERISTICAS DEL MODO DE SER		
El estilo directivo se distingue por un enfoque centrado en lo relacional y humanista. Sus prácticas se caracterizan por una atención consciente hacia el otro, manifestada a través de la escucha activa, la formulación de preguntas pertinentes, el diálogo constructivo, la concertación, la negociación, la búsqueda de acuerdos y el cultivo de la cortesía y la diplomacia. En el ámbito del conocimiento, privilegia la observación participante, la comprensión profunda, la interpretación contextualizada, la construcción de sentido, la capacidad de síntesis, el desarrollo de la empatía y el ejercicio del juicio crítico. Su sistema de valores se fundamenta en principios de igualdad, autonomía, responsabilidad, autenticidad, respeto por la alteridad, cooperación, diversidad y equidad. Su concepción del ser se construye desde una perspectiva personalizada, privilegiando las relaciones interpersonales directas, el reconocimiento de la particularidad y la construcción de sentido compartido. Es significativo que en su discurso directivo predomine la díada "Yo-Tú", revelando una orientación hacia el encuentro genuino con el otro.		
GERENCIA	ESTILO	ENFASIS
GERENCIA DE MANTENIMIENTO	Modo de ser Mítico	Medio en la tarea y alto en las personas
CARACTERISTICAS DEL MODO DE SER		
Con relación a sus prácticas, por pasar el tiempo juntos; comunión con los colaboradores; desarrollo de fiestas, ritos, comidas; frecuente utilización de palabras y símbolos; realizar proezas y acciones brillantes. Con relación a su saber, por el uso de la memoria y tradición, el origen y filiación, la imitación y repetición, las imágenes y alegorías, la intuición y olfato. Con relación a sus valores, por el respeto de las costumbres, la obediencia, la lealtad, la solidaridad, la cohesión, el honor, el compartir y la antigüedad. Con relación a la noción de ser, el perfil directivo se caracteriza por un marcado énfasis en lo comunitario y tradicional. Sus prácticas se fundamentan en la construcción de espacios de convivencia compartida, manifestada a través del tiempo dedicado a los colaboradores, el desarrollo de rituales colectivos como celebraciones y comidas compartidas, el uso frecuente de símbolos y palabras significativas para el grupo, y la realización		

de acciones destacadas que refuerzan el espíritu colectivo. Su sistema de valores se construye alrededor del respeto por las costumbres, la obediencia, la lealtad, la solidaridad, la cohesión grupal, el honor, el compartir y el reconocimiento de la antigüedad.

Ajustado desde la propuesta Bédard explicada por Manchola (2009, p. 93)

La gerencia de recursos humanos, a la que pertenecía la investigadora, era responsable de implementar estrategias para garantizar un clima laboral favorable, promover una cultura organizacional basada en la cooperación y optimizar el uso de los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Este objetivo resultaba complejo debido a condiciones estructurales adversas. Paz Martínez (2013), describe algunas de las condiciones laborales en el área operativa de la empresa:

Dentro de sus condiciones laborales más características están... el hecho de que trabajan sólo 8 horas al día con reconocimiento de horas extras y la posibilidad de acceder a la educación continua por medio de la empresa; pero desde el punto de vista de la Señora R. también es importante destacar el hecho de trabajar bajo presión, encerradas bajo llave, sin baño dentro de su sitio de trabajo, sin poder ingresar alimentos y el tener que soportar malos tratos por parte de los usuarios a diario (p. 6)

Se observa en una aproximación inicial que la organización es factible de ser descrita como un sistema político, donde emergen un sinnúmero de intereses divergentes de grupos e individuos, según Morgan (1990). En la medida que se generan las diferentes interacciones y se estipulan los planes de trabajo, esto se hace evidente.

Las dinámicas organizacionales observadas pueden analizarse desde la metáfora de la cárcel psíquica propuesta por Morgan (1990), quien describe cómo las personas quedan atrapadas en construcciones sociales y organizacionales que reproducen estructuras patriarcales y prolongan dinámicas familiares con sus conflictos intrapsíquicos. Esta perspectiva se enriquece con los planteamientos de Han (2012) sobre el sufrimiento autogenerado en las

organizaciones contemporáneas. El autor señala que, más allá de las estructuras opresivas externas, emerge una forma particular de sufrimiento donde los individuos participan voluntariamente en su propio sometimiento, impulsados por ideales de optimización personal y mejora continua. Esta intersección entre las estructuras organizacionales heredadas y los mecanismos de autoexplotación contemporáneos permite comprender mejor las complejas dinámicas de sufrimiento observadas en la organización estudiada.

5.3. Condiciones laborales:

5.3.1. Contratos:

De acuerdo con la legislación colombiana, se establecen contratos de trabajo a término fijo menor a un año que se prorrogan hasta volverse fijos a un año. Este tipo de contrato es percibido por parte del trabajador como uno sin las suficientes garantías de estabilidad, pues la empresa puede finalizarlo pagando el total del tiempo pactado. Es importante señalar que existe una diferenciación entre los trabajadores más antiguos y administrativos de la empresa, quienes sí contaban con un contrato a término indefinido.

La tercerización de los contratos a través de una empresa de servicios temporales fue una práctica que inicialmente implementó la organización para administrar el talento humano, con cargos que eran de orden misional, teniendo en cuenta las dificultades que se iban teniendo con el personal incorporado, la organización decidió no continuar con esta forma de contratación y realizarla directamente. Asimismo, el manejo de la nómina dejó de estar tercerizado y pasó a ser responsabilidad directa de la gerencia administrativa y financiera.

Con el paso del tiempo, los contratos fijos continuaron con esta modalidad. Al surgir enfermedades en el grupo de trabajadores operativos, ya fueran de índole laboral o común, la empresa procedía a finalizar los contratos, omitiendo lo que, frente a este tema enuncia la normatividad colombiana. Cuando un trabajador está en situación de debilidad manifiesta, tiene derecho a la estabilidad laboral reforzada (Sentencia SU061 de 2023). Este aspecto se evidenció

en las entrevistas realizadas, pues algunas de las personas estaban en esta situación y otras conocían de cerca a compañeros que, al desarrollar enfermedades, fueron despedidos.

5.3.2. Jornadas laborales:

Las jornadas laborales se establecían conforme a la jornada máxima legal vigente, incluyendo el reconociendo de las horas extras y recargos correspondientes. No obstante, según lo expresado por varios trabajadores y lo observado desde la gestión de recursos humanos, en la práctica se implementaban esquemas de turnos, como el turno partido, que no beneficiaban a los trabajadores, especialmente cuando dicho esquema que se volvía permanente. Aunque este modelo cumplía con la normatividad colombiana, no favorecía el bienestar del trabajador, ya que limitaba su posibilidad de realizar actividades familiares y personales, e incrementaba los costos de desplazamiento.

Igualmente, muchos de los turnos requerían que el personal estuviera disponible y pendiente del llamado para atender eventualidades en el trabajo. Esta disponibilidad no implicaba remuneración, pues no se encontraban presencialmente en la empresa, pero afectaba las actividades que pudiesen programar en su tiempo libre. El concepto de disponibilidad ha sido ampliamente debatido en el ámbito laboral, y la Corte Suprema de Justicia, en la Sentencia SL1514 de 2023, ha determinado que no debe considerarse parte de la jornada laboral, ya que el trabajador se encuentra fuera de las instalaciones de la organización.

No obstante, este esquema de turnos, particularmente en la organización, se relacionaba con una especie de retaliación por parte de la persona encargada de coordinar la malla de turnos, encontrándose elementos subjetivos que solo podían probarse en la medida en que se cruzaran varios relatos frente a este tema. Así, más allá de la declaración formal de la política de turnos, había prácticas relacionadas con la subjetividad de la persona encargada del proceso. El turno partido, descrito por los trabajadores implicaba que estaban en turno desde antes de las 6:00 am

y debían estar disponibles para cubrir cualquier eventualidad durante el día, siendo obligatorio, en su defecto, terminar las horas pendientes en la jornada nocturna.

Parte de la gestión de recursos humanos, se centró en la vigilancia de los turnos y las inconformidades que se recibían por parte de los trabajadores frente al trato injusto del que eran objeto por parte de la persona encargada de este proceso, cuando asignaba, por ejemplo, personas que vivían al norte de la ciudad para que hicieran su turno en los puntos de atención del sur de la ciudad, lo que implicaba más de 1.5 horas de traslado. De la misma manera, había personas que nunca rotaban de los mejores puntos de trabajo, mientras que otras siempre eran asignadas a puntos cercanos a sus casas.

5.3.3. Remuneración:

En términos generales, los trabajadores del área operativa percibían que su trabajo estaba mal remunerado en relación con la tarea que realizan. Esta percepción generalizada sugería una discrepancia entre las expectativas salariales de los empleados y la compensación efectivamente recibida. Resaltaban principalmente que no se tenían en cuenta los tiempos de desplazamiento dentro de su jornada laboral, los cuales podían implicar de 2 a 4 horas adicionales, ya que los sitios de trabajo estaban distribuidos por toda la ciudad y las rutas iniciaban a las 3:00 a.m., cuando el trabajo efectivamente comenzaba a las 5:00 a.m. Al finalizar el turno, la ruta iniciaba a las 11:00 p.m. y finalizaba cerca de la 1:00 a.m. El trabajador podía estar en la apertura, el cierre o en ambos, dependiendo de las necesidades de la empresa.

Por instrucción de la Dirección general, en la operación no se pagaban horas extras, por lo que debían completar la jornada laboral y, en caso de requerirse por alguna emergencia que el trabajador permaneciera en el punto de trabajo durante más tiempo, este tiempo se le compensaba en otra oportunidad, lo cual se volvía complejo, pues operativamente era difícil llevar el control de estos pendientes, y se volvían recurrentes cuando surgían problemas con el sistema de transporte masivo. Generalmente, las personas debían tomar de su tiempo de

almuerzo para desplazarse al otro sitio de trabajo asignado el cual no era siempre cercano. En estos casos, perdían su tiempo de descanso y de almuerzo.

Por otro lado, los trabajadores administrativos no manifestaban abiertamente su inconformidad frente a la remuneración, ya que se contaba con franjas salariales que garantizaban que los perfiles similares tendrían una remuneración acorde, minimizando de esta manera la desigualdad.

Sin embargo, desde el 2012, la organización implementó un plan de beneficios de desalarización que obligaba a los trabajadores a aceptar que el 40% de su salario no fuera prestacional, de manera que el aporte se realizaba a unas cuentas de beneficios lo que se sustentaba en la legislación vigente, pero representaba un riesgo para la organización. Rico (2019), analiza el impacto de esta política encontrando que la naturaleza salarial de los beneficios contemplados en el plan implementado en la organización constituía salario, por tanto, una revisión de los entes de control podría implicar una fuerte sanción para la organización.

Por tanto, en el año 2018, la nómina fue entregada a la gerencia de recursos humanos, quien, al hacerse cargo del tema, realizó una revisión exhaustiva del proceso que se había adelantado a la fecha, encontrando inconsistencias relacionadas fundamentalmente con la retención en la fuente y los soportes que se debían archivar en las carpetas de los trabajadores. En este sentido, manifestó a la dirección general, lo encontrado, lo cual implicaba inconsistencias en el manejo de la nómina de parte de la gerencia administrativa y financiera. Esto resultó en una revisión interna, pero de alguna manera evidenciar esto fue un detonante del deterioro de la relación con las personas involucradas.

5.3.4. Planta física:

Los participantes entrevistados, quienes en el área operativa ocupaban los cargos de cajeras y servicio al cliente, señalaron deficiencias significativas entre las instalaciones físicas del personal

operativo y las del personal administrativo, un factor que intensificaba su percepción de inequidad laboral. Describieron que debían permanecer durante todo su turno en espacios reducidos 1 a 2 m cuadrados, frecuentemente sin climatización adecuada, sin autorización para ingerir alimentos o para portar dispositivos móviles para emergencias. Durante el turno de 8 horas, solo se les permitían dos pausas para descanso, y las pausas activas para recuperación física ante tareas repetitivas eran insuficientes. La percepción de sobrecarga laboral se intensificaba cuando debían afrontar comportamientos agresivos por parte de los usuarios, incluidos insultos, sin contar con los protocolos institucionales de protección ante estas situaciones.

En contraste, las instalaciones del personal administrativo, aunque también se ubicaban en un edificio público, contaban con espacios acondicionados ergonómicamente, con climatización adecuada y dotación de equipos de cómputo y dispositivos móviles de última tecnología.

La infraestructura física no constituía un activo organizacional, ya que la entidad, aunque de naturaleza privada, operaba con recursos públicos. Los espacios, distribuidos en diferentes puntos de la ciudad de Cali, presentaban múltiples deficiencias: sistemas de aire acondicionado deteriorados, ausencia del 90% de las baterías sanitarias y zonas comunes de descanso en las cuales se prohibía la presencia del personal de la empresa. Adicionalmente, existían limitaciones en la interacción con los usuarios, permitiéndose únicamente comunicaciones relacionadas con instrucciones sobre rutas o ventas de pasajes.

Los asesores de servicio, otro cargo operativo, permanecían de pie durante todo su turno atendiendo en diferentes puntos. Si bien las instalaciones contaban con sistemas de videovigilancia para monitorear el tránsito de usuarios y detectar situaciones de inseguridad, la falta de personal de apoyo exponía a los asesores a situaciones de riesgo, particularmente ante actos de violencia por parte de habitantes de calle o personas que intentaban ingresar al sistema sin pago.

5.3.5. Sistemas de gestión:

Aunque la empresa declaraba abiertamente su compromiso con los sistemas de gestión, mencionando que orientaba sus esfuerzos para lograr la satisfacción de los clientes y las partes interesadas, mediante el fortalecimiento del talento humano para aumentar la calidad de vida, la prestación de servicios innovadores, la identificación de peligros y valoración de riesgos con prácticas seguras de trabajo, así como el cumplimiento de la normativa vigente, en la realidad se evidenciaban falencias relacionadas con estos temas.

La controversia más amplia en relación con los sistemas de gestión se encontraba en el ámbito de seguridad y salud en el trabajo, respecto al cual, de acuerdo con lo expresado por los participantes, en muchas ocasiones no se cumplía con las recomendaciones médicas. Así ocurrió en el caso de M, quien había tenido una intervención quirúrgica y, en ese contexto, solicitó a la empresa la posibilidad de contar con un asiento para poder descansar en algunos momentos del turno. Esta necesidad fue ratificada por un médico. Sin embargo, la organización consideró que no era necesario dicho descanso y no aprobó la solicitud de la silla. El trabajador, por su parte, consideró que su salud era más importante y comenzó a cargar una silla portátil que le permitiera descansar por cortos periodos y recuperarse completamente de la cirugía.

5.4. Cambios significativos en la empresa durante el período 2016-2021

La gestión del talento humano en la organización atravesó distintas etapas claramente diferenciadas durante el periodo analizado, con implicaciones significativas para el clima laboral y las relaciones empleador-trabajador. Durante el 2016, la gerencia de recursos humanos se caracterizaba por un estilo de liderazgo autoritario. Según los testimonios recopilados durante las entrevistas, este periodo presentó situaciones de tensión entre la gerencia y los trabajadores.

Con el cambio en la gerencia a finales de 2016, se implementaron modificaciones sustanciales en los procesos de gestión humana. Se optimizaron los tiempos de respuesta a solicitudes de los trabajadores y se fortaleció el debido proceso para casos disciplinarios.

Asimismo, se estableció una revisión exhaustiva de las justificaciones para la finalización de contratos y se implementaron políticas inclusivas, como la participación de mujeres en cargos operativos. Durante esta etapa, se establecieron canales de comunicación y escucha activa que propiciaron un ambiente laboral más favorable. Estas transformaciones fueron corroboradas en las narrativas de los trabajadores participantes en el estudio, quienes experimentaron directamente estos cambios organizacionales.

La administración del talento humano durante este periodo se orientó hacia un equilibrio entre los intereses corporativos y el bienestar laboral. Como parte del criterio profesional de la gerente de recursos humanos, se buscaba promover un trato sin discriminación ni favoritismos. El trato con el empleado se tornó cálido y respetuoso; había momentos de escucha y se neutralizaron muchas de las arbitrariedades que se realizaban con los trabajadores, incorporando al equipo una profesional de derecho que realizaba su ejercicio en la misma línea de la gerente. Estos aspectos fueron confirmados durante las entrevistas realizadas para la presente investigación, pues casi la totalidad de los participantes estuvieron presentes en esta transformación.

El trato respetuoso y justo implicaba la revisión de procesos de nómina, de turnos y de asignación de permisos de acuerdo con las situaciones que presentaban los trabajadores. Los trabajadores, por su parte, respondían con un trato igualmente respetuoso, lo que generaba un ciclo positivo de interacción, aunque ocasionalmente se presentaban casos aislados de abuso del derecho.

A partir de 2019, emergieron tensiones entre la gerencia de gestión humana y la dirección administrativa-financiera, evidenciando perspectivas contrapuestas sobre la administración del talento humano. Un caso ilustrativo fue el manejo de las rutas de transporte para empleados que cambiaban de domicilio, donde se manifestaron estas diferencias de criterio: mientras gestión humana buscaba soluciones que beneficiaran al trabajador y mantuvieran la eficiencia de las

rutas, la dirección administrativa y financiera priorizaba la eficiencia de costos sin considerar el impacto, exigiendo a la gerencia de recursos humanos, la desvinculación de personal que, por ejemplo, adquiría su proyecto de vivienda en zonas aledañas a la ciudad. Estas discrepancias culminaron con la desvinculación sin justa causa de la gerente de recursos humanos y de la abogada de la organización, quienes se resistían a adoptar prácticas contrarias al derecho, como por ejemplo realizar procesos disciplinarios sin la configuración adecuada de la falta y de las pruebas.

Una vez se realizado este cambio de liderazgo, las personas que ocuparon estas posiciones, retomaron muchas de las practicas anteriores. Fue en este momento cuando los trabajadores articularon un sindicato en la organización. Posteriormente, el sindicato se fortaleció, pero poco a poco comenzaron a finalizar los contratos laborales de las personas más antiguas sindicalizadas. En este contexto, la empresa cuenta con procesos legales abiertos que surgieron en el malestar de los trabajadores por sus condiciones laborales, los despidos injustificados y lo que ellos denominan la persecución del personal sindicalizado.

A partir de la caracterización del contexto organizacional y las dinámicas laborales identificadas, en el siguiente capítulo se presentan los resultados del análisis de datos. A través del enfoque fenomenológico-hermenéutico, se examinan las experiencias de los trabajadores a la luz del marco teórico previamente expuesto, identificando categorías analíticas que permiten analizar las manifestaciones del sufrimiento humano en la organización estudiada.

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS Y CATEGORÍAS EMERGENTES

El presente capítulo analiza las experiencias de los trabajadores en la empresa de servicios estudiada, contrastándolas con la teoría de la *Sociedad del rendimiento* de Byung-Chul Han. A través de las narrativas de los participantes, se evidencia que la realidad laboral en este contexto se aleja significativamente de los postulados de Han, revelando en su lugar una precarización laboral normalizada y formas de violencia organizacional tanto directas como simbólicas. Este análisis se estructura en cuatro categorías principales: precarización laboral, racionalidad instrumental e inhumanidad en el trabajo; conflicto ético y ambivalencia emocional; reconocimiento, sentido y violencia; y resistencia creativa y colectiva.

6.1. Precarización laboral, racionalidad instrumental e inhumanidad

El análisis de las narrativas de los participantes revela patrones recurrentes que evidencian la intersección entre la precarización laboral, la racionalidad instrumental y las prácticas inhumanas. Estas manifestaciones se alejan de los planteamientos de Han (2012) sobre el sujeto que se autoexplota en la *sociedad del rendimiento*, confirmando lo que Orejuela (2018) señala acerca de las limitaciones de esta teoría en contextos de alta precariedad.

6.1.1. Inestabilidad y vulnerabilidad laboral:

Los trabajadores operativos describen consistentemente experiencias de inestabilidad y vulnerabilidad, confirmando lo que Farné (2012) identifica como características centrales de la precarización laboral. EdMa, Z y M relatan experiencias similares de inseguridad:

Yo estaba esperando que me sacaran en algún momento porque empecé a pertenecer al sindicato, los directivos decían que así la empresa se acabara el sindicato lo iban a acabar. Entendimos que estaban dispuestos a pagar porque despidieron a mucha gente” (EdMa); “Se veían casos en los que la empresa prefería pagar lo que faltaba del contrato que continuar con el contrato, solo porque las personas tenían citas médicas o presentaban alguna dolencia” (Z); “Quedaba la necesidad de poder mantener el trabajo como único sostén de la relación laboral, pero esto también tenía un límite (M)

Los testimonios anteriores revelan cómo la promesa de estabilidad laboral se convertía en una herramienta de manipulación organizacional. Esto se infiere cuando EdMa relata las amenazas explícitas de los directivos frente a acabar con el sindicato “así la empresa se acabará”, cuando Z describe cómo la empresa prefería pagar liquidaciones antes que mantener empleados con problemas de salud, y en la reflexión de M sobre cómo la necesidad de mantener el trabajo se convertía en el único sostén de la relación laboral.

Este uso de la estabilidad como mecanismo de manipulación se materializa en prácticas como la renovación selectiva de contratos a término fijo y la aplicación de despidos como forma de castigo, especialmente dirigidos a trabajadores sindicalizados o con condiciones de salud particulares. Lo anterior se alinea con lo planteado por Pulido-Martínez (2018) sobre cómo las organizaciones instrumentalizan la promesa de estabilidad para mantener el control sobre sus trabajadores.

Es significativo notar que la experiencia de la precarización varía según el nivel jerárquico. Mientras los trabajadores operativos reportaban formas directas de precariedad (condiciones físicas, inestabilidad), los niveles gerenciales experimentaban formas más sutiles. R, por ejemplo, habla de su contrato laboral cuando fue promovido a la Gerencia de Operaciones, y explica que no le dieron las condiciones laborales que tenía el anterior Gerente. R afirma: “luego, como Gerente de operaciones, mis responsabilidades se ampliaron significativamente. Prácticamente respondía por casi todas las áreas, excepto la parte financiera”.

Esto coincide con lo vivido por AM, quien, también al tener el ascenso a la gerencia de recursos humanos, mantuvo las condiciones salariales de su anterior contrato y lo único que se sumo fue la carga laboral.

Al parecer, un denominador común en la experiencia de recibir un ascenso en esta organización era asumir el trabajo de la persona que se iba a reemplazar, pero sin nivelación de las condiciones beneficiosas del contrato. Las transiciones en el cambio de estas posiciones

tampoco fueron positivas. Así lo explica R: “era como recibir el peso adicional de la persona predecesora, que, en mí caso, a quien yo estaba reemplazando había sufrido una enfermedad laboral, al parecer de carácter mental, que al parecer coincidía, con el quemarse en el trabajo”.

Al respecto, R narra:

Fue una situación complicada. Yo sabía que en ese cargo habían obligado a CF (sujeto 1) a renunciar y que CC (sujeto 2) había caído enfermo e incapacitado por meses. Lo asumí con cierta preocupación, pero no había otra opción. Inicialmente, entré como reemplazo temporal mientras CC se mejoraba, pero nunca se mejoró. Pasaron meses y seguía recibiendo el salario como coordinador, no como Gerente. Después de unos 5 meses, pedí que se formalizara mi posición.

En el caso de AM, era una transición más natural, pues la persona que ocupaba la posición se pensionaba, pero esto no significó que fuera una transición más tranquila. Así lo describe AM:

Con el tiempo, el gerente general me ofreció quedarme como gerente de recursos humanos, ya que la persona en ese cargo iba a pensionarse. Aunque me sentía capaz, decidí estudiar una especialización en Derecho Laboral y Seguridad Social para estar completamente preparada. Sin embargo, mi jefe inmediata no autorizó mis estudios, argumentando que como analista no necesitaba esa formación. Afortunadamente, el gerente general intervino y me dio permiso para estudiar los viernes.

En el nivel gerencial se evidencia otra dimensión en relación con la precariedad, la cual está relacionada con la desalarización. La desalarización, es una práctica que asumen algunas empresas que básicamente “flexibilizan” el salario de los empleados hasta en un 40%, apoyándose de manera inexacta en la ley para evitar el pago de prestaciones sociales. Explica AM:

Cuando un empleado ingresaba a la organización debía asumir el esquema de “flexibilidad salarial”, y esto implicaba un riesgo para el empleado y para la organización.

Ese tema se abordó con la Dirección General, pero en términos generales no estaba de acuerdo en implementar ningún cambio.

6.1.2. Condiciones físicas

Un segundo patrón emergente es la sistemática deshumanización de las condiciones laborales. Los participantes del área operativa (EdMa, Z, L) coinciden en señalar condiciones físicas adversas:

Las condiciones físicas del trabajo al ser constantemente de pie originaba el cansancio correspondiente así se estuviera acostumbrado. Sin posibilidades de sentarse para hacer pausas activas generaban una difícil situación diaria". (EdMa); "Las prohibiciones eran ilógicas, los turnos muy largos y nos daba hambre y era prohibido tener un termo con un jugo" (Z); "En muchas ocasiones... había mucha gente que es muy grosera, altanera, y nos ofendía, no podíamos ni recostarnos un momento en la pared, sin que nos llamaran la atención (L)

Esta imposibilidad de descansar, aunque fuera pocos minutos en el día y a pesar de las condiciones de salud, también se evidenció en el caso de M, cuando explicaba que, después de una cirugía le costaba mucho más estar de pie toda la jornada. En su caso, contrariamente a las órdenes de sus jefes, y quizás como un acto de resistencia ante la falta de interés que percibió de la organización, tomó la decisión de cargar todos los días una silla plegable que le permitía sentarse cuando se sintiera muy fatigado, superando así los turnos sin mayores dificultades.

Como se mencionó previamente, muchos de los sitios de trabajo no estaban adecuadamente diseñados para evitar la fatiga en las labores repetitivas que implicaban las funciones del personal operativo. En ocasiones, se evidenció, según lo que narra AM:

El personal de la operación presentaba continuas quejas frente a las condiciones sanitarias, pues al solicitar permiso para ir al baño, en ocasiones no había quien recibiera el turno o hiciera el relevo y esto llevó a que hasta se presentaran casos de personas que

tenían que usar su sitio de trabajo como baño, porque no aguantaban más, este relato parece salido de una película, no es imaginable que una persona no pueda usar un baño privado y tenga la necesidad de usar su sitio de trabajo como sanitario, porque no tenía la autorización para salir a buscar un baño y se encontraba bajo llave.

6.1.3. Discriminación y vulneración de derechos

La experiencia de los trabajadores con enfermedades laborales y pertenecientes a sindicatos revela un patrón sistemático de discriminación. Desde el rol como gerente de talento humano, AM observa: "Las personas que dieron inicio al sindicato en los primeros años tenían un gran nivel de adaptación a la empresa y se les calificaba como buenos empleados".

Este testimonio, contrastado con las experiencias de trabajadores como EdMa y Z, evidencia que la organización implementaba estrategias discriminatorias que, según lo expuesto por Gutiérrez (2021), son indicativas de precariedad laboral.

El horario o los peores sitios de trabajo estaban reservados para las personas que tenían limitaciones físicas o inicios de una enfermedad laboral y no podían asumir un turno completo. Sin embargo, lo que decían cuando le tocaba a uno este turno era que lo querían aburrir para que renunciara (testimonio de Z).

Estos relatos no solo cuestionan la noción de Han sobre un 'sujeto de rendimiento' que se autoexplota voluntariamente, sino que también evidencian formas de control y coerción más directas y explícitas. En particular, la amenaza de despido como respuesta a la organización sindical indica una realidad laboral que se aproxima a lo que Dejours (2009) define como 'sufrimiento ético' en las organizaciones, situación en la cual los trabajadores se ven forzados a actuar en contravía de sus valores o a afrontar consecuencias laborales adversas.

6.1.4. La racionalidad instrumental

La gestión del tiempo emerge como un patrón recurrente de racionalidad instrumental. Los testimonios de Z y AM evidencian cómo esta racionalidad afecta tanto la vida personal de Z como la de otros trabajadores, según lo narrado por AM:

Los turnos eran el demonio vestido de horario... Salía de casa cuando aún las estrellas alumbraban y regresaba cuando ya la luna estaba bien arriba" (Z) "El programador, bajo el pretexto de cumplir los objetivos... trasladaba de manera arbitraria a los trabajadores (AM).

Las experiencias relatadas por los participantes confirman lo que Cardozo y Ramírez (2020) argumentan respecto a la insuficiencia de la propuesta de Han para comprender contextos donde coexisten formas tradicionales y nuevas de explotación.

La triangulación entre las narrativas de los participantes, el marco teórico y las observaciones de campo permite concluir que la precarización laboral opera como un mecanismo de control sustentado en la racionalidad instrumental, tal como lo plantea Cruz-Kronfly (2007). Esta racionalidad se manifiesta en prácticas organizacionales que, según los testimonios, deshumanizan de manera sistemática las relaciones laborales.

Dicha racionalidad no solo se expresa en la asignación de horarios, sino también en la instrumentalización de los trabajadores, a quienes no se les brindaban los cuidado y protección que son obligación del empleador está obligado a garantizar, con el fin de evitar riesgos que, en muchos casos, se materializan en agresiones físicas directas. En este sentido, EdMa describe:

El abandono en el que quedaron los trabajadores, cuando las condiciones de orden público estaban alteradas es muy grande. La empresa dejó las estaciones [eran los puntos de trabajo asignados a lo largo de la ciudad para la venta de pasajes y atención al cliente] en manos de todo el mundo y nos dejó completamente solos. Había estaciones

en las que no había nadie todo un día y después cuando lo mandaban a uno pues a la gente no le gustaba.

Esta práctica organizacional ejemplifica cómo la racionalidad instrumental, descrita por Cruz et al. (2003), se materializa en políticas que priorizan la eficiencia operativa sobre el bienestar de los empleados.

No obstante, la complejidad de la gestión de los horarios no solo obedecía a la operación como tal de la empresa. Se puede observar que, de acuerdo con el relato de AM, los horarios eran asignados por una persona que tenía criterios subjetivos. Así lo narra AM:

Lo que se evidenció durante todo el seguimiento que se hizo al tema de los horarios era que el señor que le llamaremos C, bajo el pretexto de la cumplir los objetivos y no dejar sitios descubiertos sin operación, trasladaba de manera arbitraria a los trabajadores de un lugar a otro... dependiendo de sus intereses o afinidades personales... ajustaba los turnos.

Se observa que el tema de los horarios es crucial para mantener el límite sano entre la vida laboral y la vida personal, pero las condiciones de la empresa no favorecían esta relación saludable. Sorprendentemente, la rotación de personal no era alta para lo que se podría esperar con este tipo de condiciones, las personas terminaban aferrándose por necesidad a su trabajo. Esto indica que, a pesar de las condiciones, la precariedad laboral no es un elemento aislado, sino que responde a una condición estructural.

En este sentido, Z agrega: “las prohibiciones eran ilógicas, los turnos muy largos y nos daba hambre y era prohibido tener un termo con un jugo o algo así, porque eso era un riesgo para los robos, se sentía como que ellos pensarán que todos los trabajadores éramos ladrones y eso nos dejaba sin derecho a comer a escuchar canciones o a recibir una llamada urgente de un familiar cuando pasaba algo”.

Cabe señalar que una estrategia de la organización era vincular a personas con condiciones de necesidad extrema, fundamentalmente madres solteras, para garantizar que

tuvieran más resistencia a las condiciones laborales. Igualmente, vinculaban a personas mayores de edad, generalmente excluidas de otros trabajos, con el fin de asegurar que se aferrarían más a su trabajo y tolerarían mejor las condiciones adversas.

En este sentido, EdMa explica que, al hablar con compañeros de su ingreso a la organización, mencionaban que: “les había servido muchísimo el haberlos tenido en cuenta a pesar de la edad”, pues habían ingresado a trabajar después de los 50 años. Del mismo modo, las mujeres que ingresaban siendo madres solteras, se aferraban al trabajo a pesar de las condiciones, ya que esto era mejor que no tener como sostener a sus hijos.

La empresa muestra una clara tendencia a gestionar bajo la prevalencia de la racionalidad instrumental, tratando a los trabajadores como recursos, pero descuidando factores importantes relacionados con el bienestar de los empleados, como la protección y las condiciones adecuadas en los sitios de trabajo. Esto se evidencia en la falta de apoyo y consideración hacia las necesidades de los empleados. Z comparte: “Pedí ayuda a la empresa, un poco de apoyo psicológico, algún permiso especial. ¿Y saben qué? Siempre se negaron, siempre tenían una excusa”. Los gerentes experimentan una forma de precarización laboral que se manifiesta principalmente a través de la intensificación del trabajo y la autoexplotación. R, Gerente de operaciones, describe esta situación:

Trabajaba muchas más horas de lo normal, a veces 50 o más a la semana. Me autoimpuse mucha presión para conseguir resultados, mejorar procesos y corregir problemas en la empresa.

Esta autoexplotación, aunque aparentemente voluntaria, refleja la internalización de las demandas organizacionales y la presión por el rendimiento, lo que se alinea parcialmente con la teoría de Han sobre la *sociedad del rendimiento*.

Los gerentes se encuentran en una posición paradójica, siendo tanto objetivos como ejecutores de la racionalidad instrumental. Esto deja de manifiesto que, al ser los ejecutores de

la ideología managerial, pueden tener conflictos éticos relacionados con el criterio profesional construido y la instrucción entregada.

El “directivo” O, ex coordinador técnico, refleja esta dualidad: "Desafortunadamente en los cargos que tuve en la empresa, a la gente la trataba muy mal, eh... Para todo, para ellos (refiriéndose a la alta dirección) todo el mundo era ladrón".

Esta observación revela cómo la racionalidad instrumental permea la cultura organizacional, afectando incluso a quienes ocupan posiciones de poder. Esto da origen a una serie de conflictos ético en el momento de la toma de decisiones, pues está en juego la mirada profesional y, por otro lado, los intereses de la organización. Esta relación se torna tensa. En este sentido, AM describe, por ejemplo: “Me negué a seguir instrucciones que iban en contra de mi ética profesional, como buscar causas injustificadas para despedir empleados. Esto generó más tensión en mi relación laboral." Este tipo de situaciones ilustra cómo la racionalidad instrumental puede chocar con los valores personales y profesionales de los gerentes, generando sufrimiento ético.

Es evidente durante las entrevistas que uno de los gerentes, no logra reconocer que, si hay unas condiciones adversas en la operación que llevaron a que se la materialización del sindicato. R menciona al respecto:

Creo que el sindicato se formó más por una cuestión natural, incentivada por agentes externos, no tanto por malas condiciones de trabajo. La organización siempre intentó dar buenas condiciones laborales dentro de sus limitaciones. El sindicato aprovechó algunas debilidades en algún momento, pero no fue por un maltrato sistemático a los trabajadores.

La discrepancia entre la percepción de R y los testimonios de otros participantes ilustra lo que Dejours (2010) denomina *estrategias de defensa* en roles directivos. Mientras que R atribuye la formación del sindicato a agentes externos, los múltiples testimonios recopilados evidencian condiciones de precarización que motivaron la organización sindical. Esta evidencia enriquece el

análisis al revelar cómo las posiciones jerárquicas pueden influir en la percepción y normalización de condiciones laborales adversas. Por otro lado, estas estrategias defensivas permiten continuar ejerciendo su rol sin experimentar un conflicto moral paralizante.

Al realizar el análisis de las entrevistas de los gerentes, salta a la vista un aspecto único de esta organización: su naturaleza, dada la contratación de personal del núcleo familiar primario, como esposos en cargos que podrían claramente denotar un conflicto de intereses. Hay una dinámica más interna que explica R, la cual determina muchas de las decisiones y de los microclimas que se tejen al interior de la organización. Menciona R: "Con el señor A que ocupa la gerencia general y L, su esposa, en la dirección administrativa y financiera, la empresa tiene características muy particulares de una empresa familiar".

Esta dinámica familiar en la gestión añade una capa adicional de complejidad a las relaciones laborales y a la toma de decisiones, potencialmente exacerbando la precariedad y la irracionalidad en ciertos aspectos de la gestión. Al respecto expone R lo siguiente:

Como en toda empresa familiar, hay momentos buenos y malos. La llegada de nuevos miembros puede mejorar o empeorar las relaciones interpersonales. Esta dinámica familiar es fundamental para entender el funcionamiento de la ABC y explica muchos de los comportamientos y situaciones que se dan en la empresa... se refleja en el comportamiento organizacional: los chismes, la forma en que se comporta la pareja de jefes, los ciclos de amor y odio hacia ciertos empleados. Hay momentos de mucho cariño hacia alguien y luego esa misma persona puede convertirse en el blanco de todo el descontento.

En conclusión, el análisis desde la perspectiva gerencial revela que, aunque las manifestaciones de la precarización laboral y la racionalidad instrumental difieren de las experimentadas por los trabajadores operativos, los gerentes también enfrentan formas de sufrimiento humano en la organización. Fundamentalmente, esto está asociado a la intensificación del trabajo, la presión psicológica, los conflictos éticos y la dinámica única de una empresa familiar, lo que contribuye

a crear un entorno laboral complejo y a menudo desafiante incluso para aquellos en posiciones de liderazgo.

Al respecto, se resalta que incluso en los niveles directivos, la experiencia dista mucho de la optimización personal descrita por Han (2012). R, quien ocupó cargos de alta dirección, admite: "Trabajaba muchas más horas de lo normal, a veces 50 o más a la semana. Me autoimpuse mucha presión para conseguir resultados, mejorar procesos y corregir problemas en la empresa". Aunque podría parecer una forma de autoexplotación, el contexto revela que esta sobrecarga de trabajo responde más a la necesidad de mantener a flote una operación precaria que a una búsqueda de optimización personal.

La experiencia de R encuentra eco en la de AM, quien, desde su rol de gerente de recursos humanos, observa: "Dicen que crecer duele, pero no sabía cuánto. Conocí cosas que antes no sabía siquiera que existían como ir a restaurantes dos o tres veces por semana y empezar a conocer comidas y sitios que antes no visitaba por los costos que ello implicaba, pero estar allí implicaba por ejemplo comer con las personas que te acababan de insultar". Esta narrativa revela cómo la precariedad y la presión afectan incluso a los niveles más altos de la organización, creando una forma de precariedad "dorada" que, aunque diferente en su manifestación, sigue siendo una forma de sufrimiento laboral.

La racionalidad instrumental, que según Cruz et al. (2003) caracteriza a las organizaciones contemporáneas, se manifiesta de formas sutiles pero penetrantes. AM relata otra experiencia reveladora: "Un día el gerente general me llama a una reunión y me insta a comprar vehículo, diciéndome que ya como era gerente debía hacerlo, que eso de andar en bus no quedaba bien". Esta presión para adoptar símbolos de estatus revela cómo la racionalidad instrumental permea incluso las decisiones personales de los empleados, ilustrando lo que Cruz-Kronfly describe como la "instrumentalización del ser humano" en las organizaciones. Este episodio ilustra lo que Alvesson y Willmott (2002) denominan "regulación de la identidad", donde las prácticas organizacionales buscan moldear la identidad de los empleados para alinearla con

los objetivos corporativos. En este caso, la presión para adoptar símbolos de estatus refleja un intento de la organización de controlar no solo el comportamiento laboral, sino también la vida personal de sus gerentes.

La racionalidad instrumental permea todos los aspectos de la vida laboral, desde la organización del tiempo hasta las decisiones personales de los empleados. Esta realidad se acerca más a los análisis de Cruz-Kronfly sobre la instrumentalización del ser humano en las organizaciones y a los estudios de Dejours sobre el sufrimiento en el trabajo.

No obstante, una diferencia fundamental que se identifica entre los dos grupos de trabajadores, los operativos al ser entrevistados reconocían que todo el contexto en el que se encontraban, sumados a las dificultades de la tarea, ocasionaban sufrimiento. Sin embargo, dos de los tres gerentes entrevistados no lograban identificar el malestar de los empleados relacionado con el surgimiento del sindicato y lo ubicaban más como agentes externos que influenciaron el surgimiento de este. Para ellos, el sufrimiento solo se daba por las dinámicas de poder que se tenían entre las diferentes gerencias, en relación con el reconocimiento del Gerente General.

6.2. Conflicto ético y la ambivalencia emocional

Habiendo examinado la precarización laboral normalizada y la racionalidad instrumental, es evidente que estas condiciones crean un terreno fértil para el surgimiento de conflictos éticos y ambivalencia emocional entre los trabajadores.

Esta siguiente sección explorará cómo estas tensiones se manifestaron en la experiencia cotidiana de los empleados, tanto a nivel operativo como gerencial. Han (2013) propone una *sociedad de la transparencia* en la que todo está expuesto y visible. Sin embargo, las vivencias de los trabajadores en la empresa de servicios revelaron una realidad marcada por conflictos éticos y ambivalencia emocional, más cercana a lo que Dejours (2009) describió como *sufrimiento ético* en las clínicas del trabajo.

Aunque, siguiendo a Han, se podrían observar algunos rasgos propios del denominado el panóptico digital, en los casos abordados dentro de la organización, especialmente en lo relacionado con los procesos de vigilancia y control, emergieron elementos significativos para el análisis.

De acuerdo con los relatos de los participantes, aún se evidenciaban inscritos en una sociedad disciplinaria, sin señales claras de transición hacia una sociedad del rendimiento, ni hacia el ejercicio de la llamada *violencia de lo positivo* o la autoexigencia. El panóptico parecía operar como el ojo del jefe que vigila y sanciona, mientras que los trabajadores desarrollaban estrategias para eludir las reglas o completar su trabajo mediante atajos no proporcionados por la organización. Un ejemplo claro de esto fue el ingreso de armas por parte de algunos trabajadores, como medida de “protección” ante amenazas percibidas por parte de los usuarios.

Lo observado coincidió con lo expuesto por Cruz-Kronfly y Rojas (2008), quienes afirmaron que la identidad del dirigente dependía de los otros que le obedecían, generando así una necesidad psíquica que se estructuraba como vigilancia sobre los procesos de trabajo. Este mecanismo garantizaba la continuidad de la dicotomía entre “ellos” y “nosotros”, despojando al otro de su humanidad y dignidad en el ejercicio del control.

La investigación permitió formular una pregunta clave: ¿Qué factores generaron realmente el cansancio y el agotamiento en los trabajadores entrevistados? Por un lado, las condiciones de la tarea; por otro, la complejidad de las relaciones interpersonales dentro de la organización ya fuera en busca de reconocimiento o por las exigencias asociadas al rol del liderazgo.

El caso del empleado CC, relatado por R, ilustró de manera contundente las consecuencias de la presión laboral excesiva: "CC, quien estaba en el puesto, sufrió lo que en francés llaman '*burnout*' fue un colapso mental por exceso de trabajo, provocado por la presión interna y del cliente". Este caso superó la idea del *burnout* como consecuencia de la

autoexplotación descrita por Han, al tratarse de una situación provocada por presiones externas insostenibles.

La experiencia de CC no resultó ser un hecho aislado. O, en su rol de coordinador, relató una situación similar: "Controlar a los técnicos fue muy complicado. Porque a mí me tocaban los técnicos tanto en varios sitios de trabajo. Los de patio, no era tan difícil, pero los otros eran bastante complicados". La constante presión por controlar y supervisar, sin contar con las herramientas necesarias, generó un desgaste emocional que podía derivar en *burnout*.

Los conflictos éticos emergieron como una fuente significativa de sufrimiento. AM relata una situación que la confrontó con sus valores personales: "Yo averigüé un poco más del asunto y me di cuenta de que en una campaña externa de atención en salud, el profesional que estaba atendiendo la empresa recomendaba a las personas ir a la EPS y abrir casos médicos para generar una especie de fuero de salud. Esto me pareció que no estaba bien, más cuando la persona no tenía nada". Este tipo de dilemas éticos, en los que el trabajador debía elegir entre sus principios y las exigencias organizacionales, fue central en el análisis de sufrimiento en el trabajo propuesto por Dejours.

El conflicto ético no se limitó a los niveles gerenciales. M, desde su posición operativa, enfrentó dilemas similares: "No, obviamente cuando daban de pronto una orden y uno sabía que esa orden pues iba en contra de uno mismo y que le iba a generar problemas. Y, por ejemplo, 'usted tiene que sacar ese señor'. Pero eso podía llevar a que la persona le hiciera algo y pues los que daban la orden no les importaba". Esta situación evidenció cómo los trabajadores de base también se enfrentaban a decisiones que colisionaban con sus valores, generando un sufrimiento ético profundo.

La ambivalencia emocional se manifestó en la manera en que los trabajadores experimentan, de forma simultánea, apego y rechazo hacia su empleo. EdMa expresó esta dualidad: "Yo estaba esperando que me sacaran en algún momento porque empecé a pertenecer al sindicato. Que así la empresa se acabe el sindicato lo acababan decían. Entendimos que

estaban dispuestos a pagar porque despidieron a mucha gente". Esta narrativa reveló una combinación de compromiso con la lucha sindical y la anticipación de la pérdida del empleo, lo cual reflejaba una ambivalencia típica de los contextos laborales precarios.

Esta misma ambivalencia también se evidenció en los niveles directivos. R, pese a su posición de poder, experimentó una dualidad similar: "Al principio intenté argumentar y demostrar que las críticas no eran del todo correctas. Cuando vi que eso no funcionaba, pasé a una resistencia pasiva. Dilaté la implementación de muchas de las recomendaciones que consideraba inadecuadas". La resistencia pasiva reflejó una lucha interna entre el deber profesional y las convicciones personales.

La experiencia de Z, una trabajadora de base añadió otra capa a esta ambivalencia: "Ahora ya no trabajo allí. Me sacaron, y aquí estoy, lidiando con una enfermedad laboral. Sigo en el proceso, con muchas cosas de salud pendientes. Pero saben, el sindicato sigue en pie de lucha". Su testimonio mostró cómo, incluso tras la desvinculación laboral, persistía una conexión emocional con la causa sindical, a pesar del sufrimiento acumulado.

Los mecanismos de control y vigilancia profundizaban las condiciones adversas de la tarea, generando un ambiente de desconfianza y estrés. L describió: "En muchas ocasiones, los jefes directos en ese momento que eran las personas que estaban monitoreando las cámaras, manejábamos un teléfono donde nos reportaban y nos llamaban la atención. Donde muchas veces uno pedía colaboración, había mucha gente que es muy grosera, altanera, y nos ofendía, nos trataban mal". Este tipo de control constante generó una sensación de exposición y vulnerabilidad, alejándose de la noción de transparencia como ideal positivo.

Desde su posición gerencial, AM también experimentó esta opacidad bajo la apariencia de transparencia: "Pasaron más cosas tuve una trabajadora que intentó suicidarse, al parecer por crisis personales. Al pasar su crisis recuerdo que quisieron finalizar el contrato y finalmente lo lograron, mostrando gran nivel de inhumanidad". Este episodio reveló cómo, incluso desde

posiciones de poder, los gerentes, podían sentirse impotentes frente a decisiones organizacionales que consideraban éticamente inaceptables.

En conclusión, las experiencias de los trabajadores en esta empresa de servicios mostraron una realidad laboral que distaba de la *sociedad de la transparencia* propuesta por Han. En su lugar, emergía un entorno laboral opaco, colmado de conflictos éticos y ambivalencia emocional, que afectaba a todos los niveles jerárquicos.

Los conflictos éticos constituían una fuente relevante de sufrimiento, obligando a los empleados a navegar constantemente entre sus valores personales y las demandas de la organización. Esta situación se acercaba más a los análisis de Dejours sobre el sufrimiento ético, en el que los dilemas morales eran una parte intrínseca de la experiencia laboral.

La ambivalencia emocional, expresada en el simultaneo apego y rechazo hacia el empleo, caracterizaba la experiencia de muchos trabajadores. Este fenómeno se extendía incluso a la esfera familiar, alterando las formas de relacionamiento.

Las condiciones adversas previamente descritas representaban un alto nivel de precarización laboral, con impactos significativos en la vida personal y familiar de los trabajadores. M, por ejemplo, relató: "Esto me comenzó a generar como temas en la familia, ¿no? Con mi hijo, con mi compañera y... Sí, claro, claro... yo llegaba de mal genio, contestaba feo, ya era agresivo". L complementó esta perspectiva al afirmar:

Mira que algo adicional que te puedo comentar. En cuanto ya a mi vida personal.

Es que eh a veces llegaba uno tan estresado. No de la jornada laboral como tal, sino de lo que pasaba durante la jornada laboral. Que llegaba uno como irritado, hable o sea como tratando de desquitarse con las personas que no son.

EdMa también compartió una experiencia similar, al explicar que, al ingresar a la empresa, tenía grandes expectativas, como si se hubiese "ganado la lotería". No obstante, posteriormente se dio cuenta de que la realidad distaba de sus expectativas iniciales. Esta discrepancia fue común entre los relatos de los trabajadores operativos, quienes señalaban que mantenían el empleo por

necesidad, ya que no existían elementos de compensación emocional, como permisos u otros incentivos, que les permitieran sentirse valorados. M sintetizó este sentir al afirmar: “Quedaba la necesidad de poder mantener el trabajo como único sostén de la relación laboral, pero esto también tenía un límite.”

Ese límite, precisamente, llevó al surgimiento del sindicato en la organización. Esta dualidad reflejaba la complejidad de las relaciones laborales en contextos precarios, donde el compromiso con el trabajo y la lucha por mejores condiciones coexistían con el miedo al desempleo y la frustración ante las injusticias.

A pesar de ocupar posiciones de liderazgo, los gerentes también enfrentaban formas de inestabilidad y presión psicológica. AM relató: "Comencé a experimentar maltrato verbal y presión psicológica en las reuniones. Me encontraba en situaciones incómodas donde pasábamos de insultos a conversaciones casuales en cuestión de minutos".

Al abordar el sufrimiento en los directivos, resulta relevante destacar que R, pese a ocupar un cargo de gerencia, no se consideraba parte de la alta dirección. Al hablar del sufrimiento, se refirió a quienes ocupaban la gerencia general y la dirección administrativa y financiera. En su testimonio explicó que en estos cargos se sufría por la necesidad de mantener a flote la empresa, incluso si eso implicaba decisiones cercanas al incumplimiento contractual:

Sí, creo que sufren, pero de una manera diferente. Su sufrimiento viene más por la presión de hacer que la empresa sea viable financieramente, especialmente cuando los ingresos son inferiores a los gastos. Esto a veces los lleva a tomar decisiones que pueden rayar en el incumplimiento del contrato.

La empresa no tenía equilibrio financiero, pues durante el tiempo de operación los ingresos se mantenían por debajo del 50% de lo estimado. Esta situación se agravaba por factores como el transporte informal. Por tanto, cuando R hacía referencia a incumplimientos contractuales, aludía a la alianza público-privada que regulaba los servicios mínimos requeridos para la operación. Estos servicios debían estar en funcionamiento constante para garantizar ingresos, evitar

sanciones del ente revisor y asegurar el equilibrio financiero. De esta manera, debía garantizarse la operación de puntos de servicio distribuidos por la ciudad, con atención continua al usuario, incluyendo orientación sobre las rutas del sistema.

6.3. Reconocimiento, sentido y violencia: la dimensión relacional del trabajo

La relación entre el reconocimiento y la violencia en la organización estudiada presenta matices y complejidades que contrastan con la teorización de Han sobre la sociedad del rendimiento. Mientras Han (2012, 2016) planteó que la búsqueda de reconocimiento conduce inevitablemente a la autoexplotación y a una forma de violencia que se oculta tras el exceso de positividad del individuo, los hallazgos revelaron un panorama diferente, donde coexisten formas de violencia que no derivan necesariamente de dicha búsqueda.

Las experiencias de los trabajadores evidenciaron que, si bien el reconocimiento estaba presente como una aspiración, no constituía el principal motor de la violencia organizacional. En su lugar, se identificaron formas de violencia directa y simbólica.

La violencia directa se manifestó de manera cruda y explícita, especialmente en los roles operativos. Esta se evidenció en las agresiones recibidas por parte de los usuarios del sistema, sin que existiera mediación efectiva ni por parte de la empresa ni de las autoridades. Esta ausencia de apoyo llevó a muchos trabajadores a portar elementos para su propia defensa. Así lo relató EdMa:

Vale la pena dejarlo escrito, por si no puedo seguir escribiendo más. [...] En el siete de agosto una vez ya pensé que iba a morir, llegaron unos muchachos y [...] vinieron a agredirme, a incendiar la estación y yo Sali corriendo. [...] Yo en cada lugar tenía un garrote y lo escondía estratégicamente porque ellos (refiriéndose al centro de control, de la empresa) decían que no podíamos tener armas y listo, pero yo le sacaba el garrote al que venía con cualquier cosa. Me toco pegarle a más de uno. Yo le decía a mi señora y a mi hija, yo ahí por mi convicción aquí nos matamos. [...] En las estaciones yo me encontraba lo locos y me decían a este “man” un día lo voy a matar.

Esta vivencia contrastó con la *violencia de la positividad* descrita por Han, al evidenciar que la violencia no emergía primordialmente de la autoexplotación, sino de las condiciones estructurales en las que se desarrollaba el trabajo. L compartió una experiencia similar: “Me toco ver en mi sitio de trabajo como dos tipos cogieron a balazos a otro... yo me escondí y sentí mucho miedo.” Sin embargo, este hecho no fue aislado, ya que L también mencionó ser víctima frecuente de abuso por parte de los usuarios.

Este tipo de experiencias dejó marcas duraderas en los trabajadores, quienes denunciaban la falta de respeto por parte del centro de control. Al manifestar sus temores y las amenazas recibidas, la empresa simplemente les indicaba que debían permanecer en sus puestos y comunicarse si ocurría algo, sin garantizar una acción efectiva. L, reflexionó al respecto: "Son cosas que uno por mucho tiempo las tenía como ahí latentes, como ahí en la cabeza, como que en cualquier momento vuelve y pasa en otras estaciones".

Relatos como el de Y dan cuenta que este no era un tema aislado, los riesgos y la violencia en los sitios de trabajo eran un tema de todos los días y se extendía a su esfera personal y se agravó con la situación del estallido social presentada en el año 2021 en la Ciudad de Cali. Compartía Y:

...una vez hubo una balacera y me paso la bala muy cerca, me hirieron y me todoirme para la EPS de urgencias, afortunadamente no paso nada porque me alcance a tirar al suelo, pero los supervisores no hicieron nada al respecto, y me toco volver a ese sitio después, la verdad sentía mucho miedo.

Estas narrativas revelaron que el riesgo y la violencia eran parte cotidiana del entorno laboral, y que dicha violencia trascendía lo laboral, alcanzando también la esfera personal. En contraste con la violencia sutil planteada por Han (2016), los hallazgos reflejaron formas de trato inhumano más cercanas a las planteadas por Cruz-Kronfly y Rojas (2008), donde la organización desatendía completamente las condiciones de riesgo vividas por sus trabajadores.

EdMa continuó relatando su experiencia personal:

Una vez estaba con mi esposa y venia de trabajar, me quite el uniforme, pero el tipo ya me reconocía y me había enfrentado en las estaciones. Mi lema en adelante era: 'lo cortés no quita lo valiente'. El tipo ya me reconocía y ese fue el primero que me toco enfrentarlo. Como yo ya había adquirido esa frialdad para enfrentarme con ellos, a pesar de todo fui siempre muy radical y firme en situaciones así: si me va a matar venga y me mata... o nos matamos.

Este testimonio reflejó como la violencia rebasaba los límites de lo laboral, obligando a los trabajadores a adoptar estrategias de supervivencia extremas. Estas experiencias de violencia directa contrastan fuertemente con la idea de Han de una violencia sutil y autoimpuesta, mostrando un entorno laboral donde la amenaza física es una realidad cotidiana. No obstante, la violencia también se expresó en formas psicológicas, especialmente en los directivos. AM relató:

Las reuniones de equipo eran llenas de bromas e indirectas sobre quien tenía más poder o quien hacía más cosas para mostrarlo. Lo complejo no era cuando estaban en las buenas, era cuando venían las dificultades y esas reuniones se tornaban sangrientas, con malas palabras o frases despectivas.

Esta dinámica ilustra lo que Cruz-Kronfly definió como la "instrumentalización de las relaciones humanas" en las organizaciones, donde las interacciones se convierten en herramientas de poder y dominación. AM profundizó en esta vivencia:

Entrar en este círculo era como someterse a una cirugía de alma, lo que a mí no se me dio muy bien, pues cuando empezaron temas relacionados, por ejemplo, con el hecho de no saludar, porque saludar era como un sinónimo de debilidad, yo no pude con eso.

Estas prácticas organizacionales reflejaron una profunda deshumanización, generando ambientes tóxicos que afectaban el bienestar emocional de los trabajadores. En este mismo sentido, R relató:

También fue difícil cuando empezaron las auditorías internas con el pretexto de implementar un sistema de gestión de calidad. Estas auditorías se enfocaban solo en lo negativo, ignorando todo lo positivo que se hacía. Esto generó mucha presión y un ambiente de desconfianza.

Este tipo de control, que bajo la apariencia de mejora continua reforzaba la vigilancia y el castigo, ejemplificó lo que Stecher (2015) denominó como "dispositivos de gobierno".

EdMa ofreció otra perspectiva: "Los dispositivos electrónicos como las cámaras de video siempre han sido el mecanismo para supervisar nuestras labores. Sin embargo, es un acto de conciencia cuando uno trabaja sin ser observado por los jefes de la empresa". A pesar de haber normalizado la presencia de dispositivos de vigilancia, EdMa también evidenció que dicha normalización era parcial, pues ante situaciones que ponían en riesgo su vida, optaba por romper las normas, priorizando su seguridad.

El control y la vigilancia actuaban como columna vertebral de la organización. No se evidenciaba una autorregulación desde la autoexigencia, como planteó Han, sino un esquema más cercano al panóptico Foucaultiano. Esta vigilancia también generaba malestar entre los trabajadores, quienes eran sancionados por actos como tomar café o escuchar música, en contraste con las libertades observadas en los cargos administrativos.

M relató una situación de desprotección extrema, violencia y trato inhumano, incluso en un contexto de enfermedad:

Un día estaba muy enfermo y no me daban el permiso para irme, resistí tanto por no perder el trabajo que casi me muero por peritonitis. Como me había demorado tanto y allá los procesos y usted sabe, pues como es nuestro sistema de salud... Pues obviamente no me metieron de una vez a cirugía y no... que tuvieron que... Esperar...

Un... Unas horas, y esas horas ocasionaron que me hubiera dado la peritonitis.

Este relato ilustró como la falta de consideración por el bienestar del trabajador puede derivar en consecuencias medicas graves, revelando una violencia institucional latente.

AM describió un caso aún más extremo: "Pasaron más cosas tuve una trabajadora que intentó suicidarse, al parecer por crisis personales. Al pasar su crisis recuerdo que quisieron finalizar el contrato y finalmente lo lograron, mostrando gran nivel de inhumanidad." Este episodio reveló una lógica organizacional profundamente deshumanizante, donde incluso en momentos de extrema vulnerabilidad se optaba por finalizar el vínculo laboral.

En conclusión, las experiencias relatadas por los trabajadores en esta empresa de servicios mostraron una realidad que distaba significativamente de la *violencia de la positividad* propuesta por Han. Se identificaron formas de violencia física, psicológica, simbólica y organizacional, que afectan a todos los niveles jerárquicos. Estas formas de violencia, lejos de ser sutiles o autoimpuestas, emergieron como prácticas estructurales y sistemáticas de la organización.

La violencia física fue una constante para quienes desempeñaban funciones operativas, extendiéndose incluso a sus entornos personales. La violencia psicológica se expresó en relaciones interpersonales marcadas por la instrumentalización y el abuso de poder. El control y la vigilancia reforzaron un ambiente de desconfianza y estrés.

Finalmente, la ausencia de garantías laborales y la falta de aplicación de la protección constitucional ante situaciones de riesgo o enfermedad, reflejó un conflicto más profundo, vinculado con la negación de derechos fundamentales de los seres humanos dentro de la organización.

6.4. Resistencia creativa y la resistencia colectiva

Una vez examinadas las diversas formas de violencia organizacional y trato inhumano, resultó crucial considerar cómo los trabajadores respondieron a estas condiciones adversas. En esta sección, se exploraron las estrategias de resistencia creativa y colectiva que emergieron en dicho contexto desafiante.

Frente a las condiciones de precariedad, conflicto ético y violencia, surgió una pregunta fundamental: ¿Cómo respondieron los trabajadores? Esta sección examinó las estrategias de resistencia creativa y colectiva desarrolladas en ese entorno.

Z explicó que no supo con exactitud cómo, ni cuándo se conformó el sindicato, o si tal vez simplemente fue omitido en los relatos, pero finalmente se conformó, integrando a los trabajadores con mayor antigüedad.

Tal como lo mencionó AM, “las personas que dieron inicio al sindicato en los primeros años tenían un gran nivel de adaptación a la empresa y se les calificaba como buenos empleados.” A pesar de las condiciones adversas, los trabajadores desarrollaron formas de resistencia y adaptación. La formación del sindicato emergió como una estrategia colectiva de gran relevancia. En palabras de EdMa:

Después de la pandemia y después que ellos empezaron a molestar a todo el mundo para que renunciaran, entonces yo ingresé al sindicato. Con la legalidad es que vamos a reclamar lo que ya dimos. [...] Yo estaba esperando que me sacaran en algún momento porque empecé a pertenecer al sindicato. Que así la ABC se acabe el sindicato lo acababan decían. Entendimos que estaban dispuestos a pagar porque despidieron a mucha gente.

Esta situación de incertidumbre constante contrastó fuertemente con la idea de Han sobre una sociedad donde los individuos se autoexplotan voluntariamente; en este caso, la explotación fue externa y la amenaza del desempleo se constituyó en una herramienta de control.

No obstante, no todos los trabajadores se sintieron cómodos participando abiertamente en actividades sindicales. L comentó:

Una vez un tiempo yo creo que eso fue después de que usted se retiró. Que un grupo de compañeros que hicieron armar sindicato yo, la verdad, en cierta forma los apoyaba. Pero no quería que me incluyeran en la lista.

El análisis de las experiencias de los trabajadores operativos reveló una realidad laboral caracterizada por la precarización normalizada, la exposición constante a riesgos y una marcada racionalidad instrumental por parte de la empresa. Estas condiciones generaron un sufrimiento que impactó no solo en el ámbito laboral, sino también en la vida personal y familiar de los trabajadores. Lejos de la autoexplotación voluntaria descrita por Han (2012), estos trabajadores enfrentaron formas más directas y explícitas de explotación y violencia organizacional, desarrollando estrategias de resistencia y adaptación para sobrevivir en dicho entorno.

Lo anterior permitió evaluar críticamente lo que Han (2014) denominó la *pérdida de alteridad*, ya que las experiencias de los trabajadores en la empresa de servicios revelaron formas complejas y creativas de resistencia, tanto individual como colectiva, más alineadas con los análisis de las clínicas del trabajo propuestos por Dejours (2010).

La formación del sindicato emergió como una forma crucial de resistencia colectiva. EdMa relató: "Después de la pandemia y después que ellos empezaron a molestar a todo el mundo para que renunciaran, entonces yo ingrese al sindicato. Con la legalidad es que vamos a reclamar lo que ya dimos".

Esta acción colectiva representó lo que Soto (2021) describió como "narrativas de resistencia" en el trabajo precario, donde los trabajadores construyeron identidades colectivas para enfrentar la adversidad. EdMa profundizó en su experiencia:

Esas fueron formas de sufrimiento que nos tocó ver como mitigarlas y nosotros las mitigamos, con el sindicato, fue lo único que nos dio el aliciente para seguir trabajando. [...] Los sufrimientos los fuimos asimilando, pero sabiendo que al final la pelea jurídica la íbamos a dar con las demandas que íbamos a hacer. Si bien es cierto que sabemos que ya no tenemos empleo, pero la pelea la estamos dando.

Esta narrativa mostró que la resistencia colectiva no solo fue una forma de lucha, sino también un mecanismo para dotar de sentido al sufrimiento y mantener la esperanza. Z, otra trabajadora, reforzó la importancia de dicha resistencia:

Yo apoyo al sindicato, claro que sí. Hubo muchas falencias, comportamientos bruscos, atropellos. Alguien tenía que hacer algo. A veces pienso en todo lo que pasé allí y me pregunto si valió la pena. Pero luego recuerdo a mis compañeros que siguen luchando y pienso que sí, que al menos intentamos cambiar las cosas.

Su reflexión ilustró como la resistencia colectiva pudo proporcionar un sentido de propósito y solidaridad, incluso después de haber dejado la organización. La resistencia también se manifestó en formas más sutiles y creativas. EdMa desarrolló una estrategia personal de resistencia a través del saludo: "Yo ayudé a romper el miedo. El simple hecho de no saludar genera miedo. Por ejemplo. Yo saludaba a alguien y había gente que no contestaba, había alguien al lado y decía: 'tan faltos de cultura'."

Esta práctica, aparentemente simple, se convirtió en un acto de resistencia frente a la deshumanización del ambiente laboral. EdMa elaboró su propia estrategia:

"Yo hacia este ejercicio con mucha constancia, lo convertí en una pedagogía y lo escribía. Lo elaboré, me fui a hacer el ejercicio a varias estaciones donde yo encuestaba a la gente. Yo creía radicalmente que había que saludar a la gente porque era importante el saludo. [...] Esa pedagogía me sirvió muchísimo para hacer amigos, para ser reconocido, eso me hacía sentir muy bien y me ayudaba a prácticamente desacelerar los niveles de estrés que se vivían en los sitios de trabajo".

Esta elaboración evidenció cómo las estrategias de resistencia creativa podrían tener múltiples beneficios, no solo como forma de oposición, sino también como mecanismo de autocuidado y construcción de relaciones significativas.

En los niveles directivos, la resistencia adopto formas más sutiles. R describió una forma de resistencia pasiva:

Al principio intenté argumentar y demostrar que las críticas no eran del todo ciertas, pasé a una resistencia pasiva. Dilaté la implementación de muchas de las

recomendaciones que no eran correctas. Cuando vi que eso no funciona o las consideraba inadecuadas.

Esta estrategia reflejó lo que las clínicas del trabajo describen como "inteligencia práctica" en el enfrentamiento del sufrimiento laboral. R amplió su experiencia:

Cuando la empresa comenzó a buscar reducir costos, empezaron a incorporar tecnologías para reemplazar taquilleras. Estas máquinas, diseñadas y construidas por la misma empresa, funcionaban muy mal y generaban muchos problemas en la operación. Como director, tenía que lidiar con estos problemas sin poder rechazar las máquinas porque eran una iniciativa del gerente general.

Esta situación ilustró cómo la resistencia en niveles directivos implicó navegar dilemas éticos y profesionales complejos.

Desde su posición de gerente, AM encontró una forma de resistencia en mantener prácticas humanizantes: "Para mí el saludo es fundamental y disfruto mucho saludando a la gente de la empresa, lo que no iba con el estilo de liderazgo que querían imponerme". Este acto de mantener la humanidad en un entorno que presionaba hacia la deshumanización representó una forma sutil pero significativa de resistencia.

Por último, en el caso de AM, resultó interesante evaluar el papel de la deuda en la esclavitud contemporánea, al respecto AM explica:

"Yo necesitaba mi trabajo, ahora tenía una deuda y además había empezado una especialización sin terminar mi maestría solo para cumplir con uno de los requisitos requeridos para el cargo de la gerencia, es decir que mal sumados ahora debía aproximadamente 100 millones que representaban... Pero no solo era el carro, los restaurantes y las actividades deportivas extracurriculares. También entraron en el juego el poseer otros artículos que representaban estatus como el último *Iphone* el más caro en el mercado y el computador que ya no podía ser diferente a los ofrecidos por *apple*".

Al respecto, y siguiendo a Saidel (2016), se amplió el análisis mediante el examen de la deuda como mecanismo de control social. Este autor argumenta que:

...estamos ante un capitalista que no posee otro capital que sus propias aptitudes, hiperexcitado por posibilidades e imperativos siempre crecientes de consumo y con cada vez menos medios propios para satisfacerlos. La brecha entre esas expectativas y esos medios es llenada por el endeudamiento, el que, a su vez, obliga a aceptar las nuevas condiciones de trabajo y de vida. (p. 50)

Desde esta perspectiva, la flexibilidad laboral se entendió como parte de un sistema más amplio de *servidumbre por deuda*, en la cual la precariedad laboral obligaba a los individuos a endeudarse, generando un ciclo de dependencia y control. Este análisis extendió la noción Foucaultiana de biopoder al ámbito económico, demostrando cómo las fuerzas económicas operaban como mecanismos de control sobre la vida misma.

Dicha narrativa reveló que la resistencia, en niveles gerenciales, con frecuencia implicaba negociar entre las presiones de estatus y los valores personales, generando formas sutiles de oposición dentro de un sistema que exigía conformidad. Al respecto O, desde su rol como coordinador, desarrolló formas creativas de resistencia, frente a las dificultades del trabajo: "Mi mayor satisfacción es lograr los objetivos. Si son más difíciles, con mayor razón. Me gusta que las personas que están conmigo puedan estar bien, crecer".

Esta actitud de búsqueda de satisfacción en el logro de objetivos difíciles y en el crecimiento del equipo se interpretó como una forma de resistencia frente a un entorno laboral desafiante. No obstante, en el caso de O, dicha forma de liderazgo no surgió de manera inmediata. Cuando el proyecto inicio, según explicó el entrevistado, Él ocupaba un cargo más vinculado con la interacción humana, disfrutaba de una mayor autonomía y, por ende, se sentía más satisfecho con su trabajo.

Con el paso del tiempo, y a medida que la operación se tornó más compleja y Él ascendió a una posición con mayor poder, asumió un rol más autoritario. Esto se debió a múltiples

problemas en la gestión del personal a su cargo. En su testimonio, mencionó: “no me hacían caso, no me reportaban las cosas que pasaban, me ocultaban información, esto llevo a que tuviera muchos problemas con la Dirección General, quien finalmente tomo la decisión de finalizar este contrato”.

L, por su parte, encontró formas de resistencia en la solidaridad con sus compañeros:

Y, pues mi relación con mi familia sí era buena y como te decía, me quedaba tiempo para compartir con ellos y hacer algunas actividades. En mi relación con mis jefes siempre traté de que fuera de la mejor manera posible sin llegar a tener ningún tipo de conflicto ni conveniente laboral. Nada de eso y pues con mis compañeros de trabajo la relación fue muy buena, muy buena porque había comunicación, había compañeros. (...) nos apoyamos mucho la verdad”.

Esta construcción de vínculos de apoyo mutuo fue interpretada como una forma de resistencia colectiva frente a las condiciones adversas del trabajo.

Las experiencias de los trabajadores en esta empresa de servicio revelaron una realidad laboral que se distanció significativamente de la *pérdida de alteridad* propuesta por Han (2014). Por el contrario, se observaron múltiples formas de resistencia creativa y colectiva que permitieron a los trabajadores mantener su humanidad y dignidad en medio de condiciones desafiantes.

La resistencia colectiva, ejemplificada en la conformación del sindicato, emergió como una estrategia clave para enfrentar la adversidad y defender los derechos laborales. Esta forma de resistencia no solo constituyó una herramienta de lucha, sino también un mecanismo para otorgar sentido al sufrimiento y preservar la esperanza en contextos precarios.

Las formas individuales y creativas de resistencia -como la estrategia del saludo desarrollada por EdMa o la insistencia en prácticas humanizantes de AM- ilustraron cómo los trabajadores implementaron "inteligencia práctica" para confrontar la deshumanización y el

sufrimiento en el trabajo. Por ejemplo, cuando se describieron las condiciones relacionadas con la alimentación y el acceso al agua, un trabajador comentó:

Al final esto lo que conlleva es que uno busque las formas para hacer las cosas, doc. ya porque Ud. no está allá, pero la verdad uno se esconde el celular y está muy pendiente con los otros compañeros cuando viene el super de cubrirnos, nos guardamos las cosas o nos ayudamos entre todos para hacer más llevadero el trabajo, porque al fin y al cabo uno necesita su trabajo, lo que pasa es que el cuerpo pasa factura.

En los niveles directivos, la resistencia adoptó formas más sutiles, implicando la navegación en dilemas éticos y profesionales complejos. Estas formas de oposición pusieron en evidencia la naturaleza compleja de las relaciones de poder en las organizaciones, y cómo incluso aquellos en posiciones de autoridad encontraron maneras de oponerse a prácticas que consideraban injustas o perjudiciales.

Las experiencias recopiladas subrayaron la necesidad de una perspectiva teórica que reconozca la capacidad de agencia y resistencia de los trabajadores, aún en contextos de alta precariedad y control. Un enfoque que supere la noción de *pérdida de alteridad* y dé cuenta de las múltiples y creativas formas mediante las cuales los trabajadores construyen identidad, solidaridad y sentido en sus entornos laborales.

Las formas de resistencia observadas en esta investigación pueden enmarcarse dentro del concepto de "resistencia cotidiana" frente al cual James Scott (1985) realiza su reflexión en un contexto diferente, argumentando que los grupos subordinados a menudo emplean tácticas sutiles y que no impliquen confrontación para desafiar las estructuras de poder. Esto se manifestó en acciones como la estrategia del saludo implementado por EdMa o la resistencia pasiva ejercida por R, las cuales representaron formas de oposición que, sin desafiar abiertamente a la autoridad, permitieron a los trabajadores preservar su dignidad y agencia.

Las narrativas presentadas por los trabajadores subrayaron la necesidad de adoptar un enfoque que contemple la complejidad de las realidades laborales en contextos como el

estudiado, donde las condiciones de inestabilidad que nos remitían a una precariedad operaban como norma y no como excepción. La lucha por la supervivencia y la dignidad en el trabajo se configuro como una constante. Resultó imprescindible adoptar un enfoque que diera cuenta de las múltiples formas de violencia y trato inhumano que caracterizaron estos entornos, trascendiendo la noción de violencia sutil y autoimpuesta. Dicho enfoque debe reconocer los conflictos éticos, la ambivalencia emocional y las formas opacas de control propias de muchos entornos laborales contemporáneos.

Replantear el significado de la resistencia en el trabajo se torna fundamental, reconociendo su carácter multifacético y su importancia no solo como mecanismo de oposición, sino también como vehículo para la construcción de sentido, identidad y dignidad.

En este sentido, la resistencia, en todas sus expresiones, emergió como un elemento central de la experiencia laboral, permitiendo a los trabajadores preservar su humanidad y luchar por mejores condiciones en contextos que, con frecuencia, tendieron a deshumanizarlos.

En conclusión, este análisis revela las limitaciones de la teoría de Han en el contexto investigado, revelando una realidad laboral marcada por precarización estructural, conflictos éticos profundos, violencia organizacional explícita y múltiples formas de resistencia creativa. Los hallazgos señalaron la necesidad de un marco teórico más robusto, capaz de capturar la complejidad del trabajo en escenarios de alta precariedad, como el de la empresa colombiana analizada.

Asimismo, se destacó la importancia de considerar las formas de resistencia y agencia de los trabajadores como elementos centrales para comprender el sufrimiento laboral contemporáneo. Las condiciones descritas por los participantes continuaron evidenciando un elevado nivel de precariedad laboral, asociado tanto a las condiciones de las tareas como a las instalaciones, en las que se reportaron deficiencias relacionadas con la iluminación, ventilación e incluso la presencia de roedores.

Al revisar los relatos sobre dichas condiciones extremas, agravadas por la falta de empatía y respeto por parte de quienes ocupaban cargos de supervisión y control, se evidenció como, en medio de un clima organizacional tan complejo, no desapareció la reflexión ni la necesidad de reivindicar la dignidad humana. Este fue uno de los motivos que llevó a trabajadores que nunca habían considerado afiliarse a un sindicato a explorar las implicaciones de una resistencia estructurada en ese nivel.

Por otro lado, el análisis de las entrevistas con los gerentes reveló una dimensión distinta, pero igualmente significativa, de la precarización laboral y la racionalidad instrumental en la que la empresa de servicios estudiada. Si bien sus expectativas diferían de las de los trabajadores operativos, también enfrentaron presiones y formas de precariedad que contribuyeron al sufrimiento humano en la organización.

Tras un análisis detallado de estas experiencias, se concluyó que la realidad estudiada no podía explicarse exclusivamente a partir de la noción de autoexplotación voluntaria propuesta por Han. Aunque su concepto de “sujeto de rendimiento” sirvió para describir una mentalidad individualista y autogestionada del trabajo, los hallazgos mostraron que el sufrimiento en esta organización respondió más bien a una estructura de precarización impuesta desde lo organizacional, antes que a una lógica interiorizada de autoexplotación.

En todos los niveles jerárquicos se identificaron estrategias de resistencia, tanto individuales como colectivas, que buscaron mitigar el impacto del trabajo en la vida personal.

Sin embargo, en el nivel gerencial, el reconocimiento del sufrimiento laboral resultó más complejo, ya que las personas entrevistadas mostraron una visión que no integró plenamente el punto de vista del personal operativo, salvo en el caso del cargo de gestión humana, cuyo rol facilitó la interlocución con los relatos de los trabajadores, permitiéndole construir una perspectiva más integral de la organización.

El sufrimiento en los niveles directivo se centró más en las dinámicas internas del grupo gerencial, especialmente en torno al reconocimiento, la competencia y la lucha por el afecto y la validación de la alta dirección, elementos que reflejaron las tensiones del poder organizacional.

En el siguiente capítulo, se examinarán críticamente las limitaciones del marco teórico propuesto por Han, como herramienta explicativa en contextos laborales precarizados, como el abordado en esta investigación.

CAPITULO 7: LIMITACIONES DE LA PROPUESTA DE HAN EN EL CONTEXTO ESTUDIADO

Este capítulo examinó críticamente las limitaciones de la propuesta teórica de Han al ser aplicada al contexto organizacional estudiado. A través del contraste con los hallazgos empíricos, se analizó hasta que punto la noción de *sujeto de rendimiento* resultó insuficiente para comprender el sufrimiento laboral en condiciones de precarización estructural. Estas condiciones se evidenciaron en múltiples dimensiones: la inestabilidad generada por los tipos de contratación, la vulneración de derechos laborales de trabajadores con debilidad manifiesta, y la ausencia de condiciones mínimas en la infraestructura que garantizaran el bienestar laboral. Asimismo, se discutieron enfoques alternativos que enriquecieron el análisis, proporcionando una visión más contextualizada del fenómeno estudiado.

Los hallazgos de esta investigación, contruidos a partir de las experiencias de quienes participaron en el estudio de caso, revelaron importantes limitaciones al adoptar la obra de Han como marco teórico para la formulación de las categorías analíticas y explicación del sufrimiento humano en el contexto específico analizado. Las narrativas de los participantes evidenciaron realidades laborales que distanciaron significativamente de los conceptos centrales propuestos por Han, especialmente en las siguientes dimensiones fundamentales.

7.1. El Cansancio y sus manifestaciones en el contexto estudiado

La tesis de Han (2012) sobre la 'sociedad del cansancio', caracterizada por el agotamiento mental y la autoexplotación, presentó limitaciones significativas al contrastarse con las experiencias vividas por los trabajadores de la empresa estudiada. Su marco conceptual no logró capturar la complejidad de una realidad laboral atravesada por condiciones precarias y formas directas de violencia organizacional. Esto se reflejó claramente en el relato de EdMa, quien describió un evento ocurrido al salir de su turno laboral:

Una vez estaba con mi esposa y venia de trabajar, me quite el uniforme, pero el tipo ya me reconocía y me había enfrentado en las estaciones. Mi lema en adelante era: "lo cortés no quita lo valiente". El tipo ya me reconocía y ese fue el primero que me toco enfrentarlo. Como yo ya había adquirido esa frialdad para enfrentarme con ellos, a pesar de todo fui siempre muy radical y firme en situaciones así: "si me va a matar venga y me mata... o nos matamos", así fue. Si puede venga y me mata y como yo sabía que tenía mi garrote, cualquier movimiento yo venía y lo sacaba, eso fue otra forma de vida. Por eso para nosotros eso se partió en antes de la pandemia y después de la pandemia. Sumado a eso hubo muchas cosas que la empresa dejo de hacer. La empresa dejo las estaciones en manos de todo el mundo y nos dejó completamente solos. Había estaciones en las que no había nadie todo un día y después cuando lo mandaban a uno pues a la gente no le gustaba. Todo el mundo entraba sin pagar el encorbatado y el gamín.

Este testimonio evidenció que el desgaste físico y emocional no emergió como producto de una autoexigencia, sino como resultado de un entorno laboral hostil e inestable. El agotamiento experimentado por los trabajadores adoptó formas diferentes en los niveles operativos y gerenciales, pero en ambos casos dejó huellas profundas y persistentes.

En el área operativa, los trabajadores enfrentaron condiciones físicas altamente demandantes. Permanecían de pie durante jornadas prolongadas, sin acceso a pausas o espacios adecuados para el descanso. Esta situación se alineó con lo que Dejours (2009) denominó "sufrimiento corporal", es decir, un sufrimiento en el que el cuerpo absorbía directamente los impactos de la organización del trabajo. La configuración de los turnos ejemplificó esta problemática: el modelo que en principio era rotativo, pasó a convertirse en turnos partidos, desarticulando la vida cotidiana de los empleados y afectando sus relaciones familiares y sociales.

Este manejo del tiempo no respondió a decisiones individuales de autoexplotación, como sugiere Han, sino a una lógica impuesta por la organización, que condujo a un agotamiento tanto físico como emocional. La salud de los trabajadores se vio gravemente comprometida. Los niveles. Los niveles de ansiedad y estrés fueron elevados, particularmente en relación con la inseguridad laboral y las condiciones materiales del entorno. Varios participantes reportaron enfermedades gastrointestinales severas, agravadas por la imposibilidad de atender sus necesidades fisiológicas durante el turno. Un caso especialmente alarmante fue el de un trabajador que sufrió cólicos y solo hasta finalizar su turno pudo salir para atender su condición médica, lo que complicó su condición hasta derivar en una peritonitis.

La pandemia COVID-19, sumada al estallido social ocurrido en Cali, exacerbó aún más estos riesgos. Los trabajadores operativos quedaron expuestos a mayores niveles de inseguridad y violencia en las estaciones, mientras que los niveles directivos enfrentaron presiones financieras, administrativas y de reputación que incrementaron su carga emocional.

Sin embargo, en los cargos gerenciales, el tipo de desgaste observado no correspondió al patrón de autoexplotación identificado por Han. Aunque sí se reconocieron presiones intensas y tensiones interpersonales, el relato de los participantes no evidenció una voluntad individualizada de rendimiento ilimitado, sino más bien una lógica de obediencia a mandatos jerárquicos y una cultura organizacional orientada a resultados bajo presión constante.

7.2 La Psicopolítica versus las Formas de Control Observadas

La noción de psicopolítica desarrollada por Han (2014a) centrada en el control sutil, la autoexplotación y la seducción emocional como mecanismos predominantes de la dominación en la era neoliberal, contrastó marcadamente con las formas explícitas de control y violencia simbólica observadas en la empresa estudiada. Lejos de encontrar un entorno donde los trabajadores interiorizaran dócilmente las exigencias del rendimiento, los relatos recogidos evidenciaron la persistencia de jerarquías rígidas, prácticas autoritarias y un uso instrumental del poder que generaba sufrimiento y desgaste emocional.

En el nivel gerencial, los participantes reportaron haber vivido episodios reiterados de experiencias de maltrato verbal y presión psicológica directa. Las reuniones de seguimiento se transformaban con frecuencia en espacios hostiles, donde se reproducían dinámicas de humillación. Frases como "¿para qué tiene la cabeza, más que para sostener el pelo?" o "¿usted estaba aquí?, Qué pena, no se nota" revelaban un lenguaje cargado de desprecio que socavaba la autoestima de los empleados. Como relató R: "dependiendo de la relación con la Dirección General o la Dirección administrativa y financiera, así mismo usted era el centro de todos los ataques o no..."

Esta dinámica organizacional contradecía directamente la tesis de Han sobre la disolución de las jerarquías en el capitalismo de la era digital. Aunque Han (2014a) argumentó que "la comunicación digital deshace en general las distancias" (p. 66), los hallazgos empíricos del estudio indicaron que las estructuras jerárquicas y las relaciones de poder no solo persistían, sino que adquirían formas de control mucho más explícitas. Tal como lo planteó Quiroga (2020), Han subestimó la resiliencia de los sistemas tradicionales de dominación dentro de las organizaciones.

A nivel operativo, las formas de control se centraron en la vigilancia continua y en mecanismos disciplinarios visibles. Las cámaras de seguridad y el monitoreo constante formaban parte de la cotidianidad de los trabajadores, quienes debían adaptar su comportamiento a una lógica de control permanente.

En este sentido, Cruz et al. (2003) advirtieron cómo la racionalidad instrumental invade las relaciones laborales y convierte el lenguaje en un dispositivo de dominación, generando profundos malestares psicológicos. Esto se observó con claridad en el estudio, donde el uso del lenguaje agresivo, la presión por resultados y la invisibilización del sujeto trabajador fueron estrategias de control que trascendieron cualquier forma de autoexplotación sugerido por Han.

7.3 Formas de Resistencia Observadas

En contraposición a la visión pesimista y de aparente pasividad que plantea Han, los trabajadores del caso estudiado desarrollaron diversas formas activas de resistencia frente a la precariedad y a las condiciones organizacionales anteriormente descritas. Uno de los actos más significativos fue la conformación del sindicato, que emergió como una respuesta organizada a las condiciones de trabajo cada vez más difíciles. En palabras de EdMa: "Después de la pandemia y después que ellos empezaron a molestar a todo el mundo para que renunciaran, entonces yo ingresé al sindicato. Con la legalidad es que vamos a reclamar lo que ya dimos."

Además, EdMa implementó una forma personal de resistencia simbólica y emocional al levantar un diario de campo durante su jornada. Esta práctica, que denominó una pedagogía del día a día, le permitió no solo registrar sus emociones y experiencias, sino también construir sentido en medio del caos organizacional. Él explicaba:

Te reitero, no solo lo veía, sino que también lo escribía con las emociones y los lugares y lo que se vivía día a día. Yo pensaba: esto cambio tanto, va a pasar un tiempo para que se vuelva a normalizar. [...] La escritura es muy humana, es lo que lo convierte a uno en más humano. [...] Yo hacia este ejercicio con mucha constancia, lo convertí en una pedagogía y lo escribía. Lo elaboré, me fui a hacer el ejercicio a varias estaciones donde yo encuestaba a la gente. Yo creía radicalmente que había que extraer a la gente porque era importante el saludo. Eso lo alcanzo a ver FQ, leyó el ensayo y no sé qué lo hizo, pero él me dijo que estaba muy bien. Sino que yo como vi que él no le paró bolas, lo seguí extendiendo. Hice encuestas en muchas estaciones. Esa pedagogía me sirvió muchísimo para hacer amigos, para ser reconocido, eso me hacía sentir muy bien y me ayudaba a prácticamente desacelerar los niveles de estrés que se vivían en las estaciones.

Mientras que en el nivel operativo predominaban redes de apoyo mutuo -como grupos de mensajería privada y la solidaridad en los momentos críticos-, en el nivel gerencial las estrategias

de afrontamiento tendieron a ser individuales y más ligadas al manejo del estrés. Esto coincide con lo expuesto por Orejuela (2018), quien señala que los recursos de resistencia varían según la posición jerárquica en la organización.

Por ejemplo, el Gerente de Operaciones, R, relató cómo canalizaba el estrés mediante actividades extracurriculares y mecanismos personales de adaptación:

“muy interesante que menciones todo lo que pasaba, toda la cocina, mi experiencia fue buena y pude aguantar, aguante porque tenía siempre una vía de escape, en mi caso el ciclismo fue mi terapia y *gym* y la segunda vía de escape fue que logre identificar en dónde concentrar la energía y en donde no hacer mucho... y la tercera es que soy costeño y eso sirve para muchas cosas”

Al profundizar sobre esta afirmación, R explicó que su identidad como costeño implicaba una combinación de astucia, humor y desapego emocional, lo que le permitía manejar las tensiones organizacionales sin comprometer su bienestar psíquico:

“yo soy una persona astuta e inteligente, que siempre suelo salirse con la mía, de una u otra manera, que usó el humor para bajar la tensión en momentos difíciles y que no me tomo nada personal, simplemente lo dejaba pasar para no desgastarme...usted y yo podemos discutir un tema de manera acalorada y almorzar juntos, eso me ayudado mucho para manejar políticamente los temas.”

En contraste, la Gerente de Recursos Humanos, articuló su forma de resistencia a través del mantenimiento de principios éticos innegociables. A pesar de las presiones para ajustarse a decisiones que consideraba injustas, ella optó por preservar su identidad profesional:

“En los momento más difíciles, de alguna manera, yo trataba de preservar mi esencia, a pesar de haber cambiado de cargo, yo seguía insistiendo en no perder el buen trato y el respeto hacia los otros, así fueran personal de la operación, ser humana en el trato, así eso implicara que no me iba a ajustar a lo que esperaban de mí, conservar mis no negociables, yo no podía entregarme a lo que me pedían que no tenía sentido para

mí, ni siquiera con el coaching pude, pues la profesional al final quería que yo actuara igual que todos y yo definitivamente tenía mis singularidades. Por ejemplo, nunca iba a aceptar cosas que estuvieran mal hechas, solo porque venían de parte de mi jefe, ella enfatizaba esto, yo no iba a finalizar contratos por capricho de los jefes con justa causa, ella me decía que no tenía que preocuparme tanto por las personas sino por mí misma y yo conociendo que la real causa era otra, no podía hacerlo, u omitir errores que encontraba en mis revisiones de nómina, cuando revise la retención en la fuente, así estuviera consciente que los hallazgos estaban relacionados con mis compañeros gerentes y con mi jefe”.

Este tipo de resistencia implicó también una carga emocional significativa, pues la trabajadora enfrentaba violencia simbólica de manera cotidiana. Frases como “no piense, haga solamente” expresaban el silenciamiento sistemáticos de su criterio profesional. Ante estas situaciones, desarrolló una práctica de reflexión diaria que le permitía tomar distancia emocional y reconstruir el sentido de su labor:

“yo daba mis argumentos en ocasiones, pero en otras permanecía en silencio, porque sabía que no valía la pena el desgaste. En todos los casos adopte una especie de reflexión diaria sobre las cosas que pasaban en el trabajo y trataba de explicarla y hallarles sentido, esto me ayudaba a tomar distancia y a tratar de entender.”

Estas formas de atribución de sentido a la experiencia laboral desafían el concepto de transparencia propuesto por Han (2013) quien sostuvo que “la transparencia va unida a un vacío de sentido” (p. 32). Por el contrario, los hallazgos de esta investigación evidenciaron una notable capacidad de los trabajadores -en todos los niveles jerárquicos- para resignificar sus vivencias y construir sentidos que les permitieran sobrellevar el sufrimiento y preservar su humanidad.

7.4. Crítica a la Ausencia de Análisis Postcolonial

Una de las limitaciones más significativas en la propuesta teórica de Byung-Chul Han, especialmente cuando se intenta aplicar a contextos latinoamericanos, es la ausencia de un

marco postcolonial que permita comprender la configuración histórica y estructural de las formas de dominación y subjetivación. Como señala Cabrera (2022), la obra de Han adolece de una mirada situada que considere las marcas del colonialismo en la configuración del sufrimiento social:

"La teoría de Han, al no considerar las experiencias históricas de colonialismo y neocolonialismo, pierde de vista cómo estas han moldeado las subjetividades y las estructuras de poder en América Latina" (p. 205).

Esta omisión tiene implicaciones importantes para el análisis de realidades laborales como la observada en esta investigación, donde las formas de precarización y control remiten a patrones heredados de sistemas coloniales. Por otro lado, se evidenció la forma en que los trabajadores de la empresa estudiada experimentan y resisten las condiciones laborales. Cruz-Kronfly (2007) argumenta que las organizaciones latinoamericanas están marcadas por legados coloniales que se manifiestan en formas específicas de jerarquía y explotación. Esta perspectiva ofrece una comprensión más profunda de las dinámicas observadas en la empresa estudiada.

7.5. Conclusiones del capítulo

El análisis crítico de la obra de Byung-Chul Han en relación con las condiciones laborales observadas en la empresa de transporte estudiada permite afirmar que sus conceptos, si bien iluminadores en ciertos aspectos, resultan insuficientes para captar la complejidad del sufrimiento humano en contextos marcados por la precarización estructural.

La noción de *sociedad del cansancio*, no logra dar cuenta del carácter impuesto, físico y violento del desgaste vivido por los trabajadores, donde el sufrimiento no emerge de una autoexigencia internalizada sino de condiciones materiales duras, jornadas extenuantes y una vigilancia constante. Igualmente, el concepto de "psicopolítica" resulta limitado frente a las formas explícitas y verticales de control observadas en la organización, que se manifestaban a través de maltrato verbal, vigilancia y estructuras jerárquicas rígidas que no han desaparecido ni se han suavizado, como Han sugiere.

Asimismo, el ideal del “sujeto de rendimiento” como figura dominante del dominante del neoliberalismo se ve cuestionado por la persistencia de mecanismos colectivos de resistencia y solidaridad, que revelan una agencia que no puede ser reducida a la autoexplotación individual. En este contexto, las formas de resistencia observadas -desde la conformación del sindicato hasta las prácticas cotidianas de solidaridad o los ejercicios de escritura reflexiva- evidencian que los sujetos no han perdido completamente su capacidad de agencia ni su sentido de comunidad, elementos ausentes en la propuesta de Han.

Las experiencias de los trabajadores entrevistados, analizadas a la luz de las perspectivas de Cruz-Kronfly y las clínicas del trabajo, revelan una realidad laboral marcada por formas de explotación más directas, estructuras de poder arraigadas en legados coloniales, y formas de resistencia colectiva que desafían la noción individualista del sujeto propuesta por Han. La crítica a Han no busca descartar sus aportes, sino más bien señalar la importancia de contextualizar y adaptar las teorías a las diferentes realidades.

CAPITULO 8. CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación, se ha evidenciado diversas formas de sufrimiento organizacional vinculados fundamentalmente a la precarización laboral y a las condiciones físicas y estructurales propias de la empresa estudiada. Frente a esta realidad, los conceptos teóricos propuestos por Byung-Chul Han, aunque ofrecen una mirada crítica sobre las dinámicas del capitalismo contemporáneo, resultan limitados al ser aplicados en contextos organizacionales específicos como el abordado. La distancia entre la formulación teórica y la realidad empírica observada pone de manifiesto la necesidad de una mirada situada, crítica y contextualizada que tenga en cuenta las particularidades históricas, culturales y estructurales del trabajo

En particular, la noción de 'sociedad del cansancio', que Han describe, centrada en la autoexplotación y el exceso de positividad, contrasta marcadamente con los hallazgos. En el contexto estudiado, el agotamiento de los trabajadores está más estrechamente vinculado a condiciones laborales precarias y a la necesidad de mantener su empleo para sobrevivir, sobreponiéndose a las exigencias propias de la dinámica organizacional.

Del mismo modo, el “sujeto de rendimiento” descrito por Han como figura central del neoliberalismo no refleja las formas concretas de dominación vividas por los trabajadores, quienes enfrentan mecanismos explícitos de control, vigilancia y presión jerárquica. La psicopolítica, entendida como una tecnología de poder que opera desde la seducción y la libertad aparente, se ve superada por prácticas de control más tradicionales, directas y coercitivas, revelando la persistencia de formas verticales de poder que la teoría de Han tiende a subestimar.

En la investigación, uno de los hallazgos relevantes de este estudio fue la presencia de una división simbólica entre “ellos” y “nosotros”, que trasciende la lógica de clases y se entrecruza con aspectos como el rol laboral, el género, la trayectoria profesional y los marcos identitarios construidos en el trabajo. Esta división refleja cómo la subjetividad en el espacio laboral es

afectada por relaciones de poder que no siempre son visibles pero que delimitan profundamente los vínculos y posibilidades de acción.

El papel del reconocimiento, inicialmente concebido como una posibilidad de desarrollo y validación personal, aparece aquí como un dispositivo ambivalente: por un lado, genera sentido y pertenencia; por otro, actúa como mecanismo de control y competencia, instrumentalizando las emociones y los vínculos en función de objetivos organizacionales. Esta ambigüedad se convierte en una fuente de tensión permanente para quienes intentan equilibrar sus valores personales con las demandas de la organización.

A pesar de este panorama, el estudio revela que los trabajadores no son meros receptores pasivos de las condiciones impuestas. Se observaron múltiples formas de resistencia: creativas, simbólicas, cotidianas y colectivas. Lejos del sujeto atomizado y disciplinado que Han presenta, emergen estrategias de sentido que revalorizan lo colectivo, lo ético y lo afectivo. Desde la escritura de diarios de campo y encuestas informales hasta la conformación de sindicatos, los trabajadores construyen alternativas para sostener su subjetividad y preservar su humanidad.

El análisis evidencia múltiples manifestaciones de resistencia frente a la instrumentalización laboral, que abarcan desde formas activas de oposición hasta expresiones somáticas del malestar organizacional. En este contexto, se destaca el potencial de las clínicas del trabajo como enfoque transformador. Más allá de abordar síntomas, esta corriente propone modificar las condiciones organizacionales mediante la deliberación colectiva, la escucha activa y la producción compartida de reglas. La experiencia del sindicato en el caso estudiado constituye un ejemplo concreto de cómo la acción colectiva puede convertirse en una vía legítima de resistencia y cambio organizacional.

A partir de estos hallazgos, se proponen intervenciones concretas que incluyen la implementación de espacios de participación colectiva protegidos, el desarrollo de marcos interpretativos que permitan recontextualizar la comprensión de la subjetividad en el ámbito

organizacional, y el establecimiento de una cultura organizacional fundamentada en el autocuidado, la empatía y la escucha activa.

Es fundamental reconocer, que con la implementación de propuestas como las mencionadas, se podría avanzar hacia un mundo laboral que no solo sea más justo y satisfactorio para los trabajadores, sino también más innovador y sostenible a largo plazo.

Los hallazgos abren importantes líneas para futuras investigaciones, incluyendo la necesidad de profundizar en el estudio de las formas de resistencia en contextos organizacionales latinoamericanos, explorar la aplicabilidad de las clínicas del trabajo en diferentes sectores económicos, e investigar más a fondo la relación entre reconocimiento y control organizacional.

En última instancia, esta investigación evidencia la necesidad de replantear desde la gestión del talento humano el reconocimiento de la complejidad de las subjetividades laborales y los derechos fundamentales de los trabajadores.

La transformación de las prácticas organizacionales desde una perspectiva crítica representa un desafío significativo que requiere un compromiso sostenido con la humanización del trabajo. Este proceso de transformación constituye en sí mismo una forma de resistencia constructiva frente a las lógicas instrumentales predominantes en el mundo organizacional contemporáneo, abriendo caminos hacia formas más humanizadas de organización del trabajo.

A MANERA DE REFLEXIÓN

El análisis de las experiencias laborales, abordado desde una mirada crítica y situada, permitió evidenciar la complejidad y particularidad del sufrimiento en el contexto abordado. Las vivencias de los trabajadores demostraron que el sufrimiento laboral no podía explicarse únicamente desde una lógica de autoexplotación o como el resultado del rendimiento individualizado. Este tipo de abordajes resultó limitado frente a la profundidad de problemáticas como la precariedad laboral y la violencia estructural, las cuales demandarían intervenciones más integrales que abordaran no solo los síntomas subjetivos, sino también las raíces sistémicas que los originaron.

Desde esa perspectiva, resultó más pertinente un enfoque que prioriza el análisis del trabajo desde sus efectos sobre la salud mental, emocional y física de los sujetos. Este marco ofreció elementos valiosos para una administración crítica, al permitir una comprensión más profunda de las condiciones organizacionales y sus implicaciones en la subjetividad de quienes las habitan.

Uno de los aportes centrales de este enfoque fue el reconocimiento del trabajo como una experiencia ambivalente, capaz de generar tanto sufrimiento como placer. Esta comprensión superó las dicotomías tradicionales y permitió analizar las relaciones laborales como espacios que eran investidos por los trabajadores con sus propios significados, valores y sentidos.

En primer lugar, la clínica del trabajo, con su énfasis en la dinámica del sufrimiento y el placer en el contexto laboral, proporcionó un marco más matizado para entender las experiencias de los trabajadores. Christophe Dejours, figura central de la psicodinámica del trabajo, argumenta que "el trabajo nunca es neutro en relación con la salud mental: o es patógeno o es operador de salud" (Dejours, 2009, p. 36). Esta visión contrastó con la generalización de Han sobre la "sociedad del cansancio", donde afirmó que "el exceso de positividad se manifiesta, asimismo, como un exceso de estímulos, informaciones e impulsos" (Han, 2012, p. 33). La aproximación de Dejours se alineó mejor con la visión crítica que buscó develar las complejidades ocultas en las narrativas dominantes sobre el trabajo y la organización.

Además, la importancia que la clínica del trabajo otorgó a la cooperación y al colectivo laboral contrastó fuertemente con la visión de Han de una sociedad hiperindividualizada. Han argumentó que "la sociedad de la transparencia es una sociedad sin amigos, sin prójimo y sin secretos" (Han, 2013, p. 78), subrayando una atomización social que podría subestimar el potencial de la acción colectiva en los entornos laborales.

El concepto de movilización subjetiva en la clínica del trabajo también ofreció un contrapunto valioso a la noción de *psicopolítica* de Han. Dejours sostuvo que: "la movilización subjetiva de la inteligencia y de la personalidad en el trabajo... es un proceso que permite al sujeto transformar el sufrimiento en placer" (Dejours, 2009, p. 103). En contraste, Han vio la subjetividad principalmente como un nuevo campo de explotación neoliberal, afirmando que "el neoliberalismo convierte al trabajador oprimido en un empresario libre, un empresario de sí mismo" (Han, 2014, p. 17).

Asimismo, el análisis detallado que realizó la clínica del trabajo sobre la organización del trabajo, incluyendo la brecha entre el trabajo prescrito y el trabajo real, proporcionó herramientas más concretas para la crítica y la intervención organizacional. Dejours señaló que "el trabajo real nunca coincide con el trabajo prescrito" (Dejours, 2009, p. 43), lo que abre un espacio para el análisis crítico de las prácticas organizacionales. El concepto de "sociedad del cansancio" de Han, aunque sugerente, resultó más abstracto y menos operativo para el análisis organizacional detallado.

La atención que prestó la clínica del trabajo a los conflictos éticos y de valores en el contexto laboral también resultó crucial para el análisis. Dejours argumentó que "los conflictos éticos en el trabajo son una fuente importante de sufrimiento" (Dejours, 2009, p. 78). La preocupación de Han por la "erosión de la alteridad", aunque valiosa, no proporcionó un marco tan robusto para analizar estos dilemas éticos en el contexto específico del trabajo.

Además, el énfasis de la clínica del trabajo en la salud mental y física como resultado de la relación con el trabajo ofreció un puente crucial entre el análisis organizacional y las

preocupaciones por el bienestar humano. Dejours sostuvo que "el trabajo es central en la construcción de la salud" (Dejours, 2009, p. 52). Aunque Han también abordó el burnout, su enfoque tendió a verlo más como un síntoma social general, afirmando que "el sujeto de rendimiento se encuentra en guerra consigo mismo" (Han, 2012, p. 31).

Mientras que las ideas de Han ofrecieron conceptos generales con elementos críticos valiosos sobre las condiciones de la sociedad contemporánea, los planteamientos de la clínica del trabajo proporcionaron un marco más adecuado y operativo para la administración crítica. Su enfoque en las experiencias concretas de los trabajadores, en las dinámicas colectivas, en la complejidad de la organización del trabajo y en las manifestaciones específicas del poder en los contextos organizacionales ofreció herramientas más robustas para un análisis crítico y transformador de las realidades organizacionales.

En este contexto, alineado con toda la propuesta formulada desde la clínica del trabajo, el concepto de "líneas de fuga" de Deleuze y Guattari (2002) ofreció una perspectiva valiosa para entender y potenciar las formas de resistencia que realizaron los trabajadores en su cotidianidad. Los autores definen las líneas de fuga como "líneas de desterritorialización por las cuales un agenciamiento se fuga sin cesar" (p. 220). En el contexto laboral abordado, estas líneas de fuga se manifiestan en las formas creativas en que los trabajadores encontraron para resistir y transformar sus condiciones laborales. La iniciativa de crear campañas de civismo o la decisión de unirse al sindicato se interpretaron como líneas de fuga que desafiaron las estructuras del sistema laboral en que se encontraban inmersos.

Tal como se mencionó anteriormente, este ejercicio resultó enriquecedor en la medida en que transformó el actuar profesional, enriqueció la mirada crítica y permitió a través de la empatía comprender las vivencias de los trabajadores de una organización. Igualmente, se reconocieron elementos valiosos al situarse como profesional crítica, al resignificar las palabras y los actos de las personas con las que se interactuó, pero también desde la forma de otorgar sentido a la experiencia. Se mantuvo la firme convicción que la palabra humaniza y da sentido a la vida, por

lo cual, en la práctica profesional, se continuará actuando como un vehículo que promueva organizaciones más humanas.

Muchos buscan ser escuchados, pues con sus relatos e historias reivindican su condición humana. Como profesional que estuvo inmersa en esta organización y presencié de cerca muchas de las prácticas inhumanas -unas más visibles que otras- se comprendió que el papel fundamental como profesional siempre será generar espacios de reflexión sobre el actuar, el sentido y la palabra, como vehículos para construir organizaciones más humanas.

BIBLIOGRAFIA

- Agamben, G. (2011a). ¿Qué es un dispositivo? *Sociológica* (México), 26(73), 249-264.
- Agamben, G. (2011b). ¿Qué es lo contemporáneo? (C. Sardoy, Trad.). El Clarín.
- Astorquiza Bustos, B. A., Aguirre Bernal, E., & Bravo Bolaño, K. (2023). Índice de precariedad laboral en Colombia: una construcción teórica y analítica partir de microdatos. *Revista mexicana de economía y finanzas*, 18(1).
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Antunes, R. (2020). *Coronavírus: o trabalho sob fogo cruzado*. Boitempo editorial.
- Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Bengoetxea, J. B. (2022). Desmontando a Han. *Palabrería, Sociedades Cerradas y Transparencia*. Scio, (22), 179-207.
- Bermúdez, H. (2012). De la cultura organizacional al coaching: ¿El tránsito de la domesticación al sometimiento deseado? Colección Nuevo Pensamiento Administrativo. Cali: Universidad del Valle.
- Bourdieu, P. (1998). *La dominación masculina*. Anagrama.
- Burgwal, G. (1999). Prácticas cotidianas de resistencia. *Antigua modernidad y memoria del presente: culturas urbanas e identidad*, 165-187.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann.
- Caicedo-Muñoz, S., Solarte-Pazos, L., & Bastidas, A. M. S. (2023). Racionalidad, subjetividad, emociones y gobernabilidad. Estudio de caso desde los estudios organizacionales. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 33(90), 1-25.

- Cardozo, J., & Ramírez, F. (2020). Problemas del poder: una crítica a Byung-Chul Han. *Hic Rhodus. Crisis capitalista, polémica y controversias*.
- Castillo, J. A., & Cubillos, Á. P. (2012). La violencia en las transformaciones de los sistemas de trabajo en Colombia. *Revista de Salud Pública*, 14, 84-97.
- Castro, J. A. (2022). Crítica correlacional a la concepción de estética en la actualidad: Análisis desde la Modernidad líquida de Bauman y la Sociedad del cansancio de Byung-Chul Han (Bachelor's thesis, Escuela de Teología, Filosofía y Humanidades).
- Cataño, D. G. (2019). *Placer y sufrimiento en el trabajo: estudio de caso de un sujeto en entidad financiera* (Doctoral dissertation, Universidad de San Buenaventura).
- Cruz, F., Aktouf, O., & Carvajal, R. (2003). El lado inhumano de las organizaciones. Universidad del Valle.
- Cruz-Kronfly, F. (1994). La Sombrilla Planetaria, Ensayos sobre Modernidad y Postmodernidad. En La Cultura. Planeta.
- Cruz-Kronfly, F. (2007). Del humanismo administrativo en crisis: Rupturas paradigmáticas. Universidad del Valle.
- Cruz-Kronfly, F. (2008). Del hombre como fin al hombre como medio en la producción. Racionalidad instrumental y gestión, 67-89.
- Cruz-Kronfly, F., & Rojas, W. (2008). La noción de inhumanidad y culturas híbridas en algunas organizaciones colombianas. En Racionalidad instrumental y gestión. Universidad del Valle.
- Cruz-Kronfly, F. (2021). Subjetividad hipermoderna y capitalismo actual: mirada crítica. *Innovar*, 31(79), 17-26.
- Corte Constitucional de Colombia. (2012). *Sentencia T-372 de 2012*. Bogotá, Colombia. Recuperado de funcionpublica.gov.co
- Corte Constitucional de Colombia. (2006). *Sentencia T-424 de 2006*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.corteconstitucional.gov.co/>

- Cyrulnik, B., Tassin, J. P., & Cano, F. (2001). *La consciencia: raíces biológicas y organización psicológica*. Casa Editorial Rafue.
- Cueva, M. A. (2015). El déficit de atención desde el psicoanálisis, del trastorno al síntoma.
- Dejours, C. (1992). Trabajo y desgaste mental. Una contribución a la Psicopatología del Trabajo. Editorial Humanitas.
- Dejours, C. (2009). El desgaste mental en el trabajo. Modus Laborandi.
- Dejours, C., & Gerner, I. (2014). Psicopatología del trabajo. Ceil Conicet.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (2002). Mil mesetas: Capitalismo y esquizofrenia. Pre-textos.
- Ehrenreich, B. (2012). Sonríe o muere: la trampa del pensamiento positivo. Turner.
- Espinosa, L. (2018). ¿Por qué (no) leer a Byung-Chul Han? Ubu Ediciones.
- Fanlo, L. G. (2011). ¿Qué es un dispositivo?: Foucault, Deleuze, Agamben.
- Farné, S. (2012). La calidad del empleo en América Latina a principios del siglo XXI. Universidad Externado de Colombia.
- Foucault, M. (1978). Seguridad, territorio, población (Cursos en el Collège de France 1977-1978).
- Foucault, M. (1979). Nacimiento de la biopolítica (Cursos en el Collège de France 1978-1979).
- Foucault, M. (2002). Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión. Siglo XXI Editores. (Trabajo original publicado en 1975)
- Foucault, M. (2007). Historia de la sexualidad, 1: la voluntad de saber. Siglo XXI Editores. (Trabajo original publicado en 1976)
- Foucault, M. (2012). *El poder, una bestia magnífica: sobre el poder, la prisión y la vida*. Siglo XXI editores.
- Gómez Molina, H. F., & Sanabria Barbosa, P. A. (2021). Vivencias de malestar derivados de las lecciones no aprendidas en el contexto del trabajo organizado [Tesis doctoral, Universidad EAFIT].

- Gómez, M. A. y Calderón, P. (2017). Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable. *Katharsis*, (23), 189-217. DOI: <http://dx.doi.org/10.25057/25005731.870>
- Gori, R., & le Coz, P. (2015). El coaching: un asalto en el mercado del sufrimiento psíquico. En W. Rojas (Ed.), *Alteridad, ética y legitimidad: teoría, praxis y educación en el devenir administrativo* (pp. 153-171). Cali: Universidad del Valle.
- Global Reporting Initiative. (2021). GRI standards: Global sustainability reporting standards. GRI. <https://www.globalreporting.org>
- Guataquí, J. C., García-Suaza, A., & Rodríguez-Acosta, M. (2014). El perfil de la informalidad laboral en Colombia. *Perfil de Coyuntura Económica*, (24), 53-79.
- Gutiérrez Londoño, D. (2021). Renta básica universal: herramienta para afrontar pobreza y precariedad laboral en Colombia. *Opinión Jurídica*, 20(43), 163–187. <https://doi.org/10.22395/ojum.v20n43a6>
- Han, B. C. (2012). *La sociedad del cansancio*. Herder Editorial.
- Han, B.-C. (2013). *La sociedad de la transparencia*. Herder Editorial.
- Han, B.-C. (2014a). *Psicopolítica: Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Herder Editorial.
- Han, B.-C. (2014b). *La agonía del Eros*. Herder Editorial.
- Han, B. C. (2015). *El aroma del tiempo: un ensayo filosófico sobre el arte de demorarse*. Herder Editorial.
- Han, B. C. (2016). *Topología de la violencia*. Herder Editorial.
- Han, B. C. (2022a). *La sociedad paliativa*. Herder Editorial.
- Han, B. C. (2022b). *Capitalismo y pulsión de muerte*. Herder Editorial.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill.
- Jardim, M. (2019). Repensar el cansancio desde América Latina: Una crítica a la sociedad del rendimiento de Han. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 24(3), 45-62.

- Jerusalinsky, A. (2002). Psicoanálisis en problemas del desarrollo infantil. Nueva Visión.
- Lavié, C. M. (2017). Un discurso de la autoexplotación voluntaria. Notas para una crítica de la Psicopolítica de Byung-Chul Han. **Cuadernos del Sur Filosofía**, *2*(46), 180-196.
- Lipovetsky, G. (1994). El crepúsculo del deber: La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos.
- Lipovetsky, G. (2019). La era del vacío. Nueva Revista de política, cultura y arte, 170, 44-53.
- López Gallego, F. (2014). Personalidad y estilo de dirección: comportamiento tipo A y acoso laboral. En Rojas, D. H. V., & Villano, X. G. (2016). Gestión, subjetividad y crítica: Nuevos territorios para leer la organización (pp. 127-137). Universidad del Valle.
- Lyotard, J. F. (2019). La condición postmoderna: informe sobre el saber. Ediciones Cátedra.
- Manchola, I. D. S. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Universidad del Valle.
- Martín-Consuegra Martín-Fontecha, M. D. (2016). Estudio antropológico de la biomedicina en el sufrimiento laboral.
- Martínez Guirao, J. E. (2020). Antropología del trabajo y ambientes laborales. Editorial UOC.
- Martínez, A. C., Ordóñez, C. P., & Albarracín, B. M. (2024). Bienestar y felicidad laboral como estrategia de sostenibilidad empresarial. Un análisis de las organizaciones españolas certificadas con el sello B-Corp. *methaodos. revista de ciencias sociales*, 12(1), 5.
- Ministerio de la Protección Social. (2008). *Resolución 2646 de 2008*. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. Recuperado de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>
- Ministerio del Trabajo. (2022). *Resolución 2764 de 2022*. Por la cual se adopta la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial, la Guía Técnica

General para la Promoción, Prevención e Intervención de los Factores Psicosociales y sus Efectos en la Población Trabajadora y sus Protocolos Específicos y se dictan otras disposiciones. Recuperado de

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=127124>

- Montaño, L. (2013). Los estudios organizacionales. Revisando el papel de la crítica en la administración. Estudios críticos de la organización: qué son y cuál es su utilidad, 21-46.
- Mora, J. J., & Ulloa, M. P. (2011). Calidad del empleo en las principales ciudades colombianas y endogeneidad de la educación. Revista de Economía Institucional, 13(25), 163-177.
- Morales, P. G., Gallardo, M. B., & Hiriart, G. M. (2017). Sufrimiento y reconocimiento en el trabajo: Un estudio de caso. Teuken Bidikay-Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad, 8(11), 175-190.
- Morgan, G. (1990). Imágenes de la organización. Ra-ma.
- Muñoz, J. G. (2014). El valor de la auto-etnografía como fuente para la investigación social: del método a la narrativa. Azarbe, revista internacional de trabajo social y bienestar, (3).
- Neffa, J. C. (2015). Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio. CEIL-CONICET.
- Orejuela Gómez, J. J. (2014a). Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación.
- Orejuela, J. J. (2014b). O mal-estar subjetivo derivado da fragmentação do trabalho (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Orejuela, J. J. (2018). Clínica del trabajo: El malestar subjetivo derivado de la fragmentación laboral. Editorial San Pablo.
- Orejuela, J., Pérez, M. D. M., & Vásquez, A. (2019). Trabajo, subjetividad y clínicas del trabajo: Una aproximación al estado de su cuestión en el caso colombiano. Laboreal, 15(2).

- Ortiz, C. H., & Uribe, J. I. (2017). Informalidad laboral en Colombia: La gran barrera para el desarrollo. En J. A. Ocampo & J. A. Castro (Eds.), *Transición de Colombia hacia una economía más incluyente y sostenible* (pp. 145-170). Ariel.
- Pari-Bedoya, I. N. M. D. L. A., Vargas-Murillo, A. R., & Huanca-Arohuana, J. W. (2021). ¿Explotados o auto-explotados?: sobre el concepto de auto-explotación en la sociedad del rendimiento de Byung-Chul Han. *Revista Internacional de Investigación En Ciencias Sociales*, 17(2), 433-448.
- Pastor, P. Z. (2018). Encuentro entre Christophe Dejours y trabajadores chilenos. *Conversatorios sobre salud mental y sufrimiento en el trabajo*. Teuken Bidikay-Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad, 9(12), 135-152.
- Paz Martínez, C. (2013) *Las taquilleras del MIO: Evaluación de una experiencia de intervención [Recurso electrónico]* (Doctoral dissertation).
- Pedraza Benítez, J. P., & Higueta-López, D. (2019). Malestar en el trabajo: una mirada a contadores públicos en farmacéuticas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 27(2), 67-82.
- Pérez, E. J. P. (2011). La relación trabajo-estrés laboral en los Colombianos. *Revista CES salud pública*, 2(1), 66-73.
- Pineda, J. (2019). *Trabajo decente en Colombia: Una medición con enfoque de derechos*. Ediciones Uniandes.
- Porras Velásquez, N. R. (2023). *La clínica psicodinámica del trabajo como perspectiva para el análisis del sufrimiento humano*. *Alternativas Cubanas en Psicología*, 12(35), 28-34.
- Pulido-Martínez, H. C. (2018). *Psicología del trabajo y subjetividad: Narrativas latinoamericanas*. Universidad de los Andes.
- Quiroga, S. R. (2020). Psicopolítica, enjambre, mediatización y comunicación digital en Byung-Chul Han. Una crítica inicial. *Revista de Investigación y Disciplinas*, (3), 60-78.

- Ramírez Solano, E. S. (2021). Experiencias de placer y sufrimiento en el trabajo de analistas de selección de personal en empresas de intermediación laboral [Tesis doctoral, Universidad EAFIT].
- Rentería, E., & Malvezzi, S. (2008). Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica*, 7(2), 319-334.
- Roldán, A. M. A., & Barriga, A. M. Q. (2015). Síndrome por quemarse en el trabajo y variables familiares y laborales de los médicos generales de Bogotá. Una estrategia de calidad laboral. *Revista colombiana de psiquiatría*, 44(4), 198-205.
- Saidel, M. (2016). La fábrica de la subjetividad neoliberal: del empresario de sí al hombre endeudado. *Pléyade*, (17), 131-154.
- Scott, James C. (1985) Las armas de los débiles. Formas cotidianas de resistencia campesina. Yale University Press.
- Sferco, S. I. (2019). ¿Es realmente crítico del neoliberalismo el pensamiento de Byung-Chul Han?: el problema del presente como crisis sin salida. *Questión*.
- Soto, A. (2021). Narrativas de resistencia: Construcción de identidades en el trabajo precario. *Psicoperspectivas*, 20(1), 59-70.
- Stecher, A. (2015). La empresa flexible como dispositivo de gobierno. Aportes de la Analítica de la Gubernamentalidad al estudio de las subjetividades laborales en América latina. *Universitas Psychologica*, 14(5), 1779-1794.
- Tellez Bedoya, C. A., & Tellez Bedoya, C. (2022). Retos de la salud mental para la cuarta revolución industrial en las empresas de Colombia. *Tendencias*, 23(2), 329-355.
- Varela, J., y Álvarez-Uría, F. (1980). *Microfísica del poder: De la prisión a la escuela*. La Piqueta.
- Vejar, D. J. (2014). La precariedad laboral, modernidad y modernización capitalista: Una contribución al debate desde América Latina. *Trabajo y sociedad*, (23), 147-168.
- Zamora Bonilla, J. (2022). El infierno de Byung-Chul Han o cómo extraviarse en el bosque del pensamiento crítico. *Scio*, (22), 157-177.

Zizek, S. (2009). *Sobre la violencia: Seis reflexiones marginales*. Ediciones Paidós.

ANEXOS

Anexo 1. Ejemplo de fragmento entrevista EdMa y AM

Grupo operativo: Relato de EdMa (operador de servicio al cliente).

- **Por favor mencione: ¿durante cuánto tiempo estuvo en la organización y en qué fechas? ¿Qué cargo desempeñaba y en que consistían sus funciones?**

“Yo estuve desde el 2017 y salí en el 2024, mi cargo era de operador de servicio al cliente. Encargado de dar información pertinente a los usuarios que lo requirieran.”

- **¿Cómo está constituida su familia y como ha sido su relación con el trabajo?**

“Mi familia está constituida por mi esposa y mi hija, siempre estuvieron pendientes de mi trabajo y propósito.”

- **¿Cómo se describe usted en su contexto laboral, ¿Cuáles considera que son sus aciertos y sus desaciertos? Por favor mencione algunos momentos significativos de su trayectoria laboral. ¿Por qué son significativos para usted?**

“Considero que básicamente he sido responsable en mi contexto laboral. Mis aciertos han sido las campañas sobre el saludo y el cuidado de los bienes de la empresa, la cultura ciudadana y el buen trato, el buen servicio al cliente. Los momentos más significativos fueron cuando recibí el premio a la excelencia en el trabajo un año después de haber ingresado. Otros momentos significativos se dieron periódicamente el momento en que muchos usuario terminaban siendo amigos a partir de un solo saludo. Estos momentos fueron trascendentes porque descubrí el ámbito humano de muchas personas que siendo desconocidos y pude interactuar.”

- **¿Cuáles considera que fueron las condiciones en las que se desarrolló su vida laboral durante el tiempo que permaneció en la organización, en cuanto a la relación con la tarea, sus condiciones físicas, su relación con pares, con jefes y con subalternos?**

“Las condiciones en las que se desarrolló mi vida laboral siempre estuvieron acompañadas de riesgos por agresiones amenazas de muerte y lucha constantes con las personas que ingresaban sin pagar. En relación con la tarea siempre intenté cumplirle en la medida que pude ya que había momentos en lo que no era posible, debido al riesgo que permanecía latente. Las condiciones física al ser constantemente de pie originaba el cansancio correspondientes así se estuviera acostumbrado. Sin posibilidades de sentarse para hacer pausas activas generaban una difícil situación diaria. En ocasiones la relación con los pares no representaba mucha posibilidad de interacción con los compañeros, excepto cuando asistían a

reuniones de capacitación o de festejos. Con los jefes, las relaciones eran ocasionales, cuando se presentaban situaciones de abuso y aprovechamiento indebido contra los implementos de base.”

- **¿Qué elementos generan mayor satisfacción cuando se habla de su trabajo y cuáles no?**

“Situaciones como la interacción con los usuarios, poder escucharlos, oír sugerencias, de parte de ellos para mejorar el sistema. Los aspectos no gratos son aquellos en los que surge la impotencia a causa de la negligencia de la empresa.”

- **Para usted ¿qué es el sufrimiento humano y como podría observarse en la organización en la que trabajo?**

“El sufrimiento humano puedo definirlo dentro de la organización como aquello donde la base piramidal de la organización es llevada a dar mucho más de lo que se ha contratado o definido para realizar como tareas, forzándolo bajo amenazas, manipulaciones, acosos laborales, etc. Generando así todas las formas de vulnerabilidad en dicho trabajador.”

- **¿Considera usted que, en algunos momentos de su trayectoria laboral, vivió momentos de sufrimiento, podría hablarme un poco más de esto?**

“El hecho de ser una organización de prestación de servicio público ya lo hace difícil, en consecuencia, la diversidad de los usuarios, las condiciones del sistema masivo y la condición crítica de los ámbitos sociales y políticos, ya de suyo generan el sufrimiento al que me vi abocado durante algunos años laborales en el sistema masivo. Este sufrimiento conlleva a sentir formas de estrés laboral, contaminación de ruido, angustia y en ocasiones agresiones físicas y verbales.”

- **¿En alguno de los momentos que usted menciona considera que se pudo observar rasgos de violencia, cualquiera de sus formas? Explique: Para usted ¿qué significa la violencia?**

“Los momentos en los que más se observa violencia en nuestras labores son casualmente cuando hay evasiones de persona en el sistema, cuando hay dificultades técnicas en el manejo de los instrumentos. De igual manera, hay violencia cuando se generan hurtos y formas de protesta.”

- **¿Cuál fue su forma de reaccionar frente a estas situaciones que se iban presentando?**

“Son diversas las maneras de reaccionar, en ocasiones impredecible. Unas veces se reacciona con tranquilidad y en otras, la valentía de la cortesía sale a flote.”

- **¿Como ejerce el control la organización en la que usted trabajo?**

“Los dispositivos electrónicos como las cámaras de video siempre han sido el mecanismo para supervisar nuestras labores. Sin embargo, es un acto de conciencia cuando uno trabaja sin ser observado por los jefes de la empresa.”

- **¿Considera que existen conductas de resistencia dentro de la organización frente a las condiciones de trabajo, la tarea misma o la forma como se ejerce el poder?**

“Siempre existirán formas de resistencia frente a las condiciones represivas de mando. En ocasiones la desobediencia y el incumplimiento de las consignas son formas de esa resistencia.”

- **Usted ha pertenecido a algún sindicato o protesta por las condiciones laborales, porque lo ha hecho.**

“He pertenecido efectivamente a una organización sindical de la empresa. Esa decisión obedece a que en la empresa se nos violaron muchos de nuestros derechos laborales y los reclamos habían sido desatendidos por parte de los jefes. Me identifico con estos movimientos en la medida que son mecanismos más efectivos para hacer valer nuestros derechos como persona trabajadora.”

- **¿Durante el tiempo que permaneció en la organización, mencione los elementos que le generaron mayor satisfacción en el contexto laboral y cuáles no?**

“Primero el hecho que me dieran la oportunidad cuando tenía más de determinada edad que en otras empresas era impedimento para ingresar.

Yo exalte muchísimos eso y lo hablamos en los días en los que por ejemplo recuerdo a C, LC, cuando estaba JP, que todavía está. Ellos cuando hablábamos decían que les había servido muchísimo el haberlos tenido en cuenta a pesar de la edad. Después de los 50 años uno entiende que la experiencia definitivamente la puede uno llevar al servicio. Bueno en mi caso fue lo que yo hice.

Ingrese en el 2017, yo trate de que esa experiencia se pudiera dar a conocer hacia afuera, a la gente, al usuario. Lo primero que yo hice fue de los validadores un escritorio, así me digan lo que me digan. Realizaba apuntes todos los días, como un diario de campo, por un lado, lo que vivía, lo iba escribiendo.”

- **¿Y nunca recopilaste esas experiencias?**

“Las experiencias las fui seleccionando, por ejemplo, en las estaciones del centro yo le colocaba mucha atención a la gente nueva que llegaba de otras partes, con quienes podía interactuar, les extraía sus vivencias, sus experiencias, lo fui convirtiendo en una poesía social, lo que no es fácil pues no es romántico. Por mis lecturas, yo siempre intenté que se convirtiera en una poesía social, entonces cada vivencia la fui seleccionando y personajes que conocí, fue elaborando una poética social. Eso me daba alegría. Era como una catarsis, porque uno entendía que el tema de la convivencia era muy difícil fundamentalmente en la estación. “es muy difícil estar uno parado tantas horas y gente que cree que uno es generador y culpable de eso”, todo lo fui entendiendo, en “últimas la gente busca válvulas de escape”, eso fue lo que trate de hacer para ayudar a sacar de la gente esa idea y me convertí como en un conversador con ellos y eso lo va haciendo que la gente lo vaya reconociendo a uno en adelante. Bueno y lo otro fue que adicional a eso, yo dije, voy a hacer como una especie de campañas que se conviertan en

lo que siempre hemos sido, a parte de esa liberación catártica, se conviertan en lo que siempre hemos sido, el tema del civismo que siempre ha perdurado, empecé a usar un letrero con frases, sobre todo con dos frases: “me gusta saludarte”, “cuido los buses”.

- **¿Que decía la empresa, tu jefe, el centro de control cuando empezaste a hacer esto?**

“Inicialmente ellos lo veían diferente, pero no se atrevían a decir nada. Al contrario, en muchos casos la gente los subía a las redes sociales. Es más, hace pocos días, me encontré con una muchacha que me recordaba con más de cinco años y me mostró la foto que tenía, después de cinco años. Me recordaba por la campaña “me gusta saludarte”, se acordaba de mí, ella era de la universidad. En otra estación me encontré con un periodista y esa persona empezó a sacarme fotos, a buscarme a entrevistarme y a preguntarme porque lo hacía.”

- **¿Y porque lo hacía, que sentía?**

Lo primero es que yo decía que “eso es de nosotros”, eso del civismo es de nosotros.

- **¿De nosotros a que se refiere? ¿De nosotros los caleños?**

Claro.

“Yo llegué muy niño a Cali, yo nací en Florida y nos trajeron muy niños acá, a mí me tocó la época en que hacíamos fila para coger los buses y eso yo lo tenía en la cabeza. Pero, por otro lado, yo entendía que eso había que enseñárselo a los niños, y para eso yo invite en el año 2017, a gente del ente de control, para que vinieran acá y vieran el trabajo que yo estaba haciendo con los niños. Yo le dije a ella: si esto no se les enseña a los niños hay muchas cosas que son en vano. Ellos son la generación nueva y tienen que cambiar su propio mundo. Ellos vinieron y ella estuvo reunida en un taller y les dieron unas cosas a los niños para promover el sistema, pero de ahí no paso.

Yo con más veras, me di cuenta de que primero se tiene que sentir, tomaron fotos y las subieron a la página de la empresa y ya.

Yo como línea de pensamiento me encanta Schopenhauer, a pesar de haber sido un tipo de una contextura y temperamento muy fuerte él decía que todo lo que se hace es para las generaciones futuras, lo que yo hago no es que requiera dinero, es que yo tengo que dejar un legado, ni siquiera para mí sino para las futuras generaciones. Yo desde ese contexto es que pienso que la trascendencia se genera en lo que hace para las futuras generaciones. Eso siempre me llamo la atención y por eso creo que básicamente lo humano en el trabajo.

Creo que eso en las estaciones de alguna forma le sirvió a la gente para que vieran que si se puede generar una posibilidad de cambio y transformación y se dieron cuenta que alguien puede pensar diferente.”

- **¿En qué se diferenciaba usted de sus compañeros?**

“Yo ayude a romper el miedo. El simple hecho de no saludar genera miedo. Por ejemplo. Yo saludaba a alguien y había gente que no contestaba, había alguien al lado y decía: “tan faltos

de cultura”, por un lado, no era falta de cultura, hay que diferenciar que es la cultura y que es la educación. No es falta de cultura hay que entender que mucha gente si no te saluda no es porque sea creído, hay tan creído tan creída, no tampoco. No lo hacen es por miedo, miedo de lo que vivimos, miedo del contexto. Yo le explicaba a la gente que no saludar también es una cultura.”

- **Y que pasaba con el que volvía al otro día y lo volvías a saludar**

“Yo hacia este ejercicio con mucha constancia, lo convertí en una pedagogía y lo escribía. Lo elaboré, me fui a hacer el ejercicio a varias estaciones donde yo encuestaba a la gente. Yo creía radicalmente que había que extraer a la gente porque era importante el saludo. Eso lo alcanzo a ver FQ, leyó el ensayo y no sé qué lo hizo, pero él me dijo que estaba muy bien. Sino que yo como vi que él no le paró bolas, lo seguí extendiendo. Hice encuestas en muchas estaciones. Esa pedagogía me sirvió muchísimo para hacer amigos, para ser reconocido, eso me hacía sentir muy bien y me ayudaba a prácticamente desacelerar los niveles de estrés que se vivían en las estaciones. Y también me sirvió para ejercitar la escritura.

Yo a veces esperaba que los del centro de control me dijeran algo, y nunca me dijeron nada. Yo creo que no se atrevieron. Alguna vez alguien me llamo de allá y me dijo que a mi quien me había dado permiso. Yo me acuerdo de que respondí: “a mí nadie me ha dado el permiso”, el permiso me lo dio el sentido común, ella me preguntó, como tratando de que no lo hiciera y yo dije que nadie. Pero nadie más jamás me decía algo.

Q el jefe, me llamó un día y me dijo que el jefe de M, quería saber que era lo que yo hacía y yo fui, el me saludo y saco una foto de “me gusta saludarte” y me dijo que le llamaba la atención lo que yo hacía, porque lo hacía, que sentía y porque lo hacía. Él se refería a poder transmitir a los de servicio que como se lo transmitía a los compañeros. Yo le dije que eso se siente. El interesarme por el otro.”

- **¿Y de dónde te sale ese interés por el otro que crees?**

“Mi papá siempre fue una persona muy amable con los demás, que siempre saludaba, pero yo lo fomenté a partir de las lecturas, siempre me ha gustado la literatura y la filosofía, creo que prácticamente a partir de allí, he entendido la realidad y la parte humana. Como empieza el humanismo, todo eso me sirvió muchísimo. La escritura es muy humana, es lo que lo convierte a uno en más humano. Con eso, al estar con el otro, podemos hablar de que, si al otro le falta educación al no saludar, eso es educación, lo enseñan en la casa. Uno entendía que sencillamente tenía que saludar, porque ese era un factor fundamental. Eso es educación.

Un día una señora me pregunto bueno entonces si no es falta de cultura, que es cultura. Yo le dije: el hombre más primitivo es culto. Puede vivir en la selva y tiene su cultura, porque a partir de un árbol empieza a elaborar un animal, lo representa, el convive con sus creencias, eso es cultura. No necesariamente tiene que ser un hombre letrado y universitario para tener cultura. El representa su cultura, con sus propias manos. Si el hombre lo traigo de la selva a la ciudad, posiblemente él no salude a la gente, pero no es porque no tenga cultura es porque tiene otros

códigos, es posible que no te salude porque no tiene los códigos de la ciudad. En cambio, si ud tiene otro acá y esta civilizado y ud saluda y no le responde eso es educación.

Mire esos cuadros, esos representan para mí algo, es con material reciclado. La educación se puede vivir por un simple saludo.”

- **¿Como se fue transformando esta experiencia que me estas narrando, con el paso del tiempo en la empresa? ¿Qué cosas cambiaron, después de toda esta experiencia, algo te genero algún tipo de sufrimiento?**

“Uff, claro que sí, lo que pasa es que como yo elaboré unas bases para trabajar, para convivir con la gente, pues vino el tema de la pandemia, entonces la pandemia si cambio radicalmente una cantidad de cosas. Fue muy difícil, pues hasta gente que me reconocía, se nota que la pandemia cambio fundamentalmente eso, como un saludo, la sencillez del saludo, por más que ya saludaban, dejaron de hacerlo. Para mí eso fue un choque, no sé si emocional, pero yo siempre consideré que no iba a perder mi esencia y un momento que intente hacerlo y cambie. Deje de cargar los letreros y me preguntaban porque lo había dejado, pero yo sí creo que ese fue el momento difícil, fue al comienzo del 2020. A partir de allí en el contexto de las estaciones todo el mundo empezó a hacer lo que le daba la gana. “El bueno se volvió malo”. Te reitero, no solo lo veía, sino que también lo escribía con las emociones y los lugares y lo que se vivía día a día. Yo pensaba: “esto cambio tanto, va a pasar un tiempo para que se vuelva a normalizar”. Además, que también a mí me empezó a cambiar, mi forma de ser.

Yo no encontraba con quien ser feliz, cambio todo el mundo. Eso fue muy traumático. Trataba de ser feliz y de hacer las cosas, pero yo no encontraba con quien. No hallaba. Todo el mundo quería venir a pasarse por encima de uno. Yo empecé también a reprimirme y como se venían tanto las agresiones, pues conseguí garrotes. Esa realidad empezó a ser totalmente diferente, todo el mundo empezó a agredir a todo el mundo, entre los más agredidos éramos nosotros. Las agresiones ya no eran solo verbales sino físicas. Fueron muchas, la gente venía con cuchillos y el que se iba a subir ya venía con cuchillo. Estaciones como B, F, donde más nos tocaba, porque como entro gente nueva no la mandaban allá, empezaron a entrar mujeres, y no las mandaban allá sino a los varones y más a quienes ya teníamos más años y nos tocó chuparnos eso a nosotros los más antiguos.

Era una cosa de 3 y 4 con cuchillos y armas, varios heridos, a mí no me alcanzaron a herir porque en adelante yo me empecé a armar, a coger mis garrotes y ese mecanismo que me tocó utilizar era en adelante, yo no hacía mucha buya porque eso era prohibido. Yo no anunciaba mucho eso en la empresa, me toco volverme así, para defenderme. Estoy absolutamente convencido que nos veían, pero tampoco se atrevían a decir nada.

Una vez estaba con mi esposa y venia de trabajar, me quite el uniforme, pero el tipo ya me reconocía y me había enfrentado en las estaciones. Mi lema en adelante era: “lo cortés no quita lo valiente”. El tipo ya me reconocía y ese fue el primero que me toco enfrentarlo. Como yo ya había adquirido esa frialdad para enfrentarme con ellos, a pesar de todo fui siempre muy radical y firme en situaciones así: “si me va a matar venga y me mata... o nos matamos”, así fue.

Si puede venga y me mata y como yo sabía que tenía mi garrote, cualquier movimiento yo venía y lo sacaba, eso fue otra forma de vida. Por eso para nosotros eso se partió en antes de la pandemia y después de la pandemia. Sumado a eso hubo muchas cosas que la empresa dejó de hacer. La empresa dejó las estaciones en manos de todo el mundo y nos dejó completamente solos. Había estaciones en las que no había nadie todo un día y después cuando lo mandaban a uno pues a la gente no le gustaba. Todo el mundo entraba sin pagar el encorbatado y el gamín, cuando lo enviaban a uno después de 15 días, eso era un detonante, pues lo veían a uno y ese que me saludaba anteriormente y me veía amable ya no me veía así, yo les decía que pena, pero pagas el pasaje, si fuiste amigo mío, te saludaba antes, pero tienes que pagar el pasaje, sino que pena, pero pagas el pasaje, sino tenemos problemas.

El ser amable paso a otro nivel. Ya cuando me veían, me decían, ¿porque cambiaste?”

- **¿Qué respondías?**

“En realidad, si vos no cambias, nos comen vivos. Vas a ver que va a seguir que cambiando pues nadie hace absolutamente nada.”

- **Como le fue con el estallido social.**

“Eso fue peor, pues me toco en todas las peores, en el centro, en la quince. Pero ya no seguía escribiendo igual, la escritura cambio, ya escribía era como iba la situación social y el sistema de transporte. Cambio todo. La violencia se empeoro y sobre todo porque cuando nos dieron una semana de descanso, mientras se calmaban las cosas, a nosotros nos tocó que ir a escondernos porque estábamos en el sitio de trabajo y se venía la gente. Llegaron muchos vándalos.”

- **Ese para mí fue el punto de quiebre.**

“El momento para mi más difícil. El arranque del estallido social, la verdad nos cambió a todos. Vale la pena dejarlo escrito, por si no puedo seguir escribiendo más.”

- **Explícame ¿por qué?**

“En el siete de agosto una vez ya pensé que iba a morir, llegaron unos muchachos y ellos habían hecho como una plataforma de pensamiento y vinieron a agredirme, a incendiar la estación y yo Sali corriendo. Se llevaron todo, destruyeron”

- **¿Qué hizo la empresa?**

“No había nada, nos comunicamos con los celulares de nosotros, fue terrible, eso cambio a todo el mundo. Yo no era el mismo de antes. (ríe), la postpandemia nos dejó radicalmente distintos. Yo en cada lugar tenía un garrote y lo escondía estratégicamente porque ellos decían que no podíamos tener armas y listo, pero yo le sacaba el garrote al que venía con cualquier cosa. Me toco pegarle a más de uno. Yo le decía a mi señora y a mi hija, yo ahí por mi convicción aquí nos matamos. Más de uno me decía: “te vas a hacer matar por un pasaje” y respondía: “aquí nos matamos”. El miedo que ellos le trataban de meter a todo el mundo yo se los devolvía. Todo el mundo empezó a decir que yo me volví violento. Pero yo se lo confirmaba al que fuera, que me fuera a agredir.

En las estaciones yo me encontraba lo locos y me decían a este “man” un día lo voy a matar. Yo le decía a mi esposa, no pasa nada, no nos vamos a amedrentar. Yo llamaba a la policía. El tipo era la rabia que tenía.

Un día un tipo con un revolver, yo estaba en la parte de atrás, sabes que me voy a subir, “no mijo que pena, no mijo que pena mijo”, llame a la policía y a control, el tipo se le veía mucha rabia. Justamente en ese momento venia un policía, vea este señor tiene un revolver y me va a dar con ese revolver, el policía lo paro y se le llevó el revolver, ese hombre lloraba porque le quito el revolver, como si fuera un niño, se le llevó su revolver el policía.

Ese fue el inicio del estallido social, en noviembre 19 de 2020.

Una vez en la estación F, otro me amenazo cuando yo iba con mi esposa, yo la verdad no me amedrantaba y le decía a ella que estuviera calmada. El tipo era de la rabia que tenía conmigo y tiro el cuchillo. Yo le decía: yo a usted no le voy a comer cuento. Yo estaba firme porque había vivido muchísimas cosas allí.

Yo estaba que esperando que me sacaran en algún momento porque empecé a pertenecer al sindicato. Que así la ABC se acabe el sindicato lo acababan decían. Entendimos que estaban dispuestos a pagar porque despidieron a mucha gente. Yo también estaba esperando que me llamaran 6 días antes del preaviso y me finalizaron el contrato. Ellos estaban dispuestos a hacer de todo para que el sindicato se acabe. Yo estuve 7 años, M estuvo 8 años.
“

- **¿Como estas de salud?**

“Yo estoy bien, pero tuve tiempos que no podía dormir y eso me generaba otros temas de salud.”

- **¿Crees que hubo sufrimiento en esta experiencia laboral?**

“El sufrimiento más grande se empezó cuando empezamos a pensar lo que habíamos dado por la empresa y le estoy hablando de las personas que se involucraron en el sindicato. Hay persona que son muy voluntariosas que ayudan. Se inicio cuando empezamos a pensar lo que habíamos dado por la empresa. Nos entregamos por la empresa y nos gustaba lo que hacíamos, pero al final no valió la pena. En el fondo a mí me respetaron y no me molestaban porque yo trataba de hacer cosas que sirvieran para la imagen de la empresa, pero tampoco esperaba que de un momento me fuera a voltear, ellos no pensaban que yo fuera de ese pensamiento.

Después de la pandemia y después que ellos empezaron a molestar a todo el mundo para que renunciaran, entonces yo ingrese al sindicato. Con la legalidad es que vamos a reclamar lo que ya dimos. Muchos dieron todo, me acuerdo una reunión donde C no se la dejaba montar de nadie, ud le dijo que se tranquilizara. A C y a D le dio culillo. D era buen trabajador y también lo sacaron. C tiene el problema que se queja mucho, pero no hacía nada, no se metía al sindicato.

Yo le decía, C ud está pensando solo en usted y no en todos. Él siempre decía todo lo malo que tenía la ABC, pero ha ido cambiando.

Esas fueron formas de sufrimiento que nos tocó ver como mitigarlas y nosotros las mitigamos, con el sindicato, fue lo único que nos dio el aliciente para seguir trabajando.

A C, le dio culillo entrar al sindicato, igual que a D, que dijo que si cualquier cosa le iba a decir a un abogado. C por querer que todo salga bien y todo salga bien, habla mucho pero no hace nada, se queja y se queja, diciendo que ya tenía su pensión y que para que. Yo le decía que solo pensaba en él, que entrar al sindicato era pensar en el beneficio de todos. Hay cosas que han ido cambiando y esas fueron formas de sufrimiento que se mitigaron con el sindicato. Eso fue lo único que nos dio el aliciente para seguir trabajando. Los sufrimientos los fuimos asimilando, pero sabiendo que al final la pelea jurídica la íbamos a dar con las demandas que íbamos a hacer. Si bien es cierto que sabemos que ya no tenemos empleo, pero la pelea la estamos dando. Hay muchos temas de la salud, por ejemplo, G, se inhibe de hablar de lo que le paso. Ya está trabajando. A ella la sacaron enferma y ella estaba en el grupo del sindicato. Así se le hubiera cumplido el contrato tenía el fuero sindical. Pero no quiere hablar de la empresa ABC.

Los hombres pasamos las instituciones son las que quedan, la ABC es una fachada, no es más que una fachada y alguna vez tendrá que terminar. La demandada no es hacia la ABC sino las empresas que la forman. Para mí la empresa pierde importancia, no tiene la significación que tendría si fuera una empresa, con todas las connotaciones de una empresa, prefiero que esto sirva para generar por todo lo que no puede ser una empresa y que sirva para un cambio o una transformación. Yo no he sentido ningún dolor por la finalización de mi contrato. Yo creo que todo lo que pueda servir de dinámica para los demás hay que hacerlo, pienso más en función colectiva. Y que de ahí se puedan sacar las formas de enseñanza para los demás, debe de ser algo trascendente. Tanto que creo que se eso lo debo dejar escrito, los chinos decían que era mejor la tinta más pálida que la memoria más prodigiosa. Yo me he dado a la tarea de escribir las cosas.

Yo sí creo que el tema del sufrimiento se invisibiliza adrede, aun hasta de manera consciente. Yo espero que de alguna forma lo que hemos hablado le sirva.”

Grupo Gerencial: Relato de AM.

“Ingresé a la empresa en el año 2016 con mucha expectativa. Venía de trabajar únicamente en empresas de servicios temporales, donde no lograba desarrollar plenamente mi carrera como psicóloga. Al llegar a la empresa, me encontré con aproximadamente 50 vacantes de cargos operativos. Estas personas nunca habían podido salir a vacaciones, acumulando más de 3 años sin descanso debido a la imposibilidad de cubrir sus puestos.

Gracias a mi experiencia en reclutamiento y evaluación rápida, pude cubrir esas vacantes en aproximadamente un mes. Esto me permitió comenzar a organizar el cronograma de vacaciones para que las personas pudieran tomar su merecido descanso.

Posteriormente, implementé cambios en la forma de atender a los colaboradores desde el área de gestión humana. Mejoré los tiempos de respuesta a sus solicitudes, como cartas laborales, certificados y trámites de cesantías. Le di prioridad a ayudar a la gente con sus trámites y necesidades.

Con el tiempo, el gerente general me ofreció quedarme como gerente de recursos humanos, ya que la persona en ese cargo iba a pensionarse. Aunque me sentía capaz, decidí estudiar una especialización en Derecho Laboral y Seguridad Social para estar completamente preparada.

Sin embargo, mi jefe inmediata no autorizó mis estudios, argumentando que como analista no necesitaba esa formación. Afortunadamente, el gerente general intervino y me dio permiso para estudiar los viernes.

Esta situación generó tensiones con mi jefe inmediata, quien comenzó una especie de guerra silenciosa contra mí, asignándome tareas fuera de mis responsabilidades habituales y tratándome de manera hostil.

El gerente general me nombró gerente de recursos humanos encargada, lo que causó conflictos con otros gerentes y mi jefe anterior. Me sentía diferente al grupo de gerentes, que tenían dinámicas y conexiones personales que yo no compartía.

Con el tiempo, hubo cambios en la dirección. El gerente general tuvo problemas de salud y encargó a la directora administrativa y financiera, quien era su esposa, de supervisar recursos humanos. Inicialmente, nuestra relación era buena, pero empezó a deteriorarse debido a rumores e información inexacta sobre mi gestión.

Comencé a experimentar maltrato verbal y presión psicológica en las reuniones. Me encontraba en situaciones incómodas donde pasábamos de insultos a conversaciones casuales en cuestión de minutos.

Surgieron diferencias en cuanto al trato con el personal. Yo buscaba beneficios para los empleados, como asignarles ubicaciones de trabajo cercanas a sus hogares, mientras que mi nueva jefe consideraba esta actitud demasiado maternal.

Me negué a seguir instrucciones que iban en contra de mi ética profesional, como buscar causas injustificadas para despedir empleados. Esto generó más tensión en mi relación laboral.

Un día, mi madre sufrió un accidente cerebrovascular. Creo que el estrés de escuchar mis problemas laborales diariamente contribuyó a su condición. Tomé una semana de calamidad doméstica y solicité una semana adicional de vacaciones para cuidarla.

Al regresar al trabajo, me entregaron una carta de finalización de contrato sin justa causa. Me sentí extremadamente vulnerable, pues mi madre aún estaba hospitalizada.

Antes de mi despido, había descubierto irregularidades en la nómina, particularmente en la forma en que se calculaba la retención en la fuente para los gerentes. Cuando intenté abordar este tema, se me acusó de haber cometido errores en la nómina.

En una reunión de descargos, pude demostrar que las irregularidades existían desde antes de mi gestión y que beneficiaban a ciertos directivos. Creo que este descubrimiento contribuyó a la decisión de despedirme.

Después de mi salida, muchos de mis antiguos compañeros siguieron contactándome para pedir ayuda y consejo. La abogada de mi equipo también fue despedida poco después.

La situación en la empresa se deterioró rápidamente. Contrataron a un nuevo abogado que no respetaba los derechos de los trabajadores, lo que llevó a la formación de un sindicato. Esto resultó en más despidos y demandas legales que continúan hasta el día de hoy.

Esta experiencia me marcó profundamente y me hizo reflexionar sobre el papel de la gestión humana en las organizaciones. Me di cuenta de la importancia de tratar a los trabajadores con respeto y dignidad, independientemente de su cargo.

Ahora, mi interés se centra en estudiar el sufrimiento humano en las organizaciones y en dar voz a aquellos que nunca fueron escuchados en estos entornos laborales.

Una de las herramientas fundamentales para acceder a la información y conocer de primera mano lo que sucedía con cada persona fue de alguna manera mi cargo de Gerente y haber ascendido sin perder lo que significa el trato humano, me permitía seguir manteniendo una relación con los trabajadores del área operativa y también con los compañeros gerentes.

Experiencias que no son narradas dentro de las entrevistas, perdiendo mucha de la riqueza que ha ayudado a la comprensión del sufrimiento en la organización. En este texto pretendo relatar algunas de esas experiencias que me compartieron los participantes y que pueden aportar al análisis.

Antes de ascender al cargo de gerente de recursos humanos, tenía muchas expectativas frente al crecimiento profesional de manera que nunca me imagine todo lo que implicaría y todo lo que aprendería al tomar este reto en mis manos. Dicen que crecer duele, pero no sabía cuánto. Conocí cosas que antes no sabía siquiera que existían como ir a restaurantes dos o tres veces por semana y empezar a conocer comidas y sitios que antes no visitaba por los costos que ello implicaba. Sin embargo, sucedían cosas en esos almuerzos que yo no entendía. Empezaban a hablar de cuanto habían corrido en la mañana en una aplicación que compartían con la gerencia general y el hacía un tipo de control y en el almuerzo los retroalimentaba sobre sus aciertos o

desaciertos. Yo nunca fui tema en este sentido, pues mi vida personal tenía a permanecer más bien en aparte.

Un día el gerente general me llama a una reunión y me insta a comprar vehículo, diciéndome que ya como era gerente debía hacerlo, que eso de andar en bus no quedaba bien. Yo entendía el tema, pero igualmente era complejo, pero así y todo pude adquirir una deuda para poder comprar el carro, que además no debía ser de segunda. Bueno de segunda solo podía ser si era el que iba a cambiar el gerente. Él quiso que yo me quedara con su carro BMW pero realmente yo no alcanzaba a comprarlo y la esposa ya tenía otro destino para ese carro. Cada uno de los jefes tenían un preferido y cuando surgían los conflictos cada uno jugaba a vivir o morir con su representante, las reuniones de equipo eran llenas de bromas y indirectas sobre quien tenía más poder o quien hacía más cosas para mostrarlo. Lo complejo no era cuando estaban en las buenas, era cuando venían las dificultades y esas reuniones se tornaban sangrientas, con malas palabras o frases despectivas: “la cabeza no es solamente para cargar el pelo” o cosas como “ud estaba aquí, es que no se nota”

Entrar en este círculo era como someterse a una cirugía de alma, lo que a mí no se me dio muy bien, pues cuando empezaron temas relacionados por ejemplo con el hecho de no saludar, porque saludar era como un sinónimo de debilidad, yo no pude con eso. Para mí el saludo es fundamental y disfruto mucho saludando a la gente de la empresa, lo que no iba con el estilo de liderazgo que querían imponerme.

Yo necesitaba mi trabajo, ahora tenía una deuda y además había empezado una especialización sin terminar mi maestría solo para cumplir con uno de los requisitos requeridos para el cargo de la gerencia, es decir que mal sumados ahora debía aproximadamente 100 millones que representaban en el sector financiero como 300. Pero no solo era el carro, los restaurantes y las actividades deportivas extracurriculares. También entraron en el juego el poseer otros artículos que representaban estatus como el ultimo iPhone el más caro en el mercado y el computador que ya no podía ser diferente a los ofrecidos por Apple. Uno de mis compañeros gerentes un día se me acercó y me dijo en confidencia que me recomendaba que rápidamente comprara mi teléfono pues en las juntas todo era por conexión inalámbrica y no tener el teléfono y el computador que se requería pues me dejaba en desventaja. Era muy agotador ser gerente.

Conocí el caso del primer director operativo de la organización, quien ingreso a trabajar con mucho ánimo y demás, él era una persona muy dedicada a su trabajo y había ascendido, los compañeros dicen que se le complicaba un poco delegar las tareas y por tanto excedía su nivel de control en las actividades, tanto que quería estar al pendiente aún de las mínimas tareas. Esta persona fue pensionada porque un día viernes salió con su computador y nunca regreso. Mencionan los compañeros que le dio algo que le hizo perder su capacidad cognitiva y nunca volvió a ser la misma persona.

Pero continuando con el tema del sufrimiento, en ese momento era mi intención hacer las cosas bien y yo colocaba todo de mi parte para cumplir, llegaba antes de mi horario, me iba tarde,

atendida las llamadas de trabajo que podían ser a la 3 o 2 de la mañana. En cierta oportunidad yo estaba revisando que había un proceso con las personas que se estaban incapacitando, había varias personas que decían que la empresa las había enviado para que hicieran caso por medicina laboral, lo que me pareció muy extraño. Yo averigüé un poco más del asunto y me di cuenta de que en una campaña externa de atención en salud, el profesional que estaba atendiendo la empresa recomendaba a las personas ir a la eps y abrir casos médicos para generar una especie de fuero de salud. Esto me pareció que no estaba bien, más cuando la persona no tenía nada. Yo hable con la gerencia general y retire el proveedor, pasado algún tiempo me di cuenta de que el proveedor era esposo de una de las gerentes de la empresa. Nada más y nada menos que la de control interno. Y lo que se vino de ahí en adelante fue peor. Pues, aunque de alguna manera yo era la preferida de la gerencia general, ella era la preferida de la dirección administrativa y financiera y finalmente me empezó a hacer la guerra de manera que cuando la gerencia de recursos humanos paso a subalterna de la dirección administrativa y financiera ya la señora no me quería.

Este es solo un ejemplo de que en una organización muchas veces hay agendas ocultas e individuales, que favorecen los intereses de algunas personas y no de la organización.

Dentro de las cosas que la gerente de control interno hacia era indagar cuanto movimiento hacia yo en mi grupo de trabajo. Uno de esos movimientos fue el ascenso de una abogada jr a abogada profesional, que por ser excelente profesional y organizar todo el proceso disciplinario merecía este ajuste salarial. Antes de realizar dicho ajuste lo valide con la gerencia general, quien lo aprobó, pero verbalmente. Al siguiente mes, cuando la persona que fue ascendida le contó a su mejor amiga que a ella le habían hecho un ajuste y la mejor amiga que era del equipo de la gerencia de control interno, consideró que ella también merecía ese ajuste, lo hablo con la gerencia de control interno y ese fue otro problema. En la siguiente reunión de “sangre”, cuestionaron el hecho del ajuste salarial de la abogada el cual estaba sustentado en la palabra del gerente general y el señor se quedó callado sin indicar que así pasado. Yo tenía testigos del hecho y lo pregunte varias veces pues el tema salarial es muy complicado. Pero en el momento de la reunión mi jefe no confirmo que lo había dicho y quedo en tela de juicio mi gestión, culpándome de favorecer a amigos, que era justo lo que yo estaba tratando de combatir con el caso de la gerente de control interno.

Cuando salió uno de mis amigos. Uno de los gerentes porque ya la empresa consideraba que su gestión no era buena, mejor dicho, había pasado del amor al odio, me ordenaron realizar la liquidación de esta persona. Como en mi cargo guardar silencio, es otra cosa clave y por cierto dolorosa en algunos casos, yo guarde silencio. Hice el trámite y después la gerencia me reclamo porque mi compañero sabía que lo iban a sacar y lo que supe fue que una de las personas que tenían acceso al sistema contable había dicho la información y la antigua gerente de recursos humanos le había confirmado eso a él, buscando obviamente que yo tuviera problemas con mi jefe.

Pasaron más cosas tuve una trabajadora que intentó suicidarse, al parecer por crisis personales. Al pasar su crisis recuerdo que quisieron finalizar el contrato y finalmente lo lograron, mostrando gran nivel de inhumanidad.

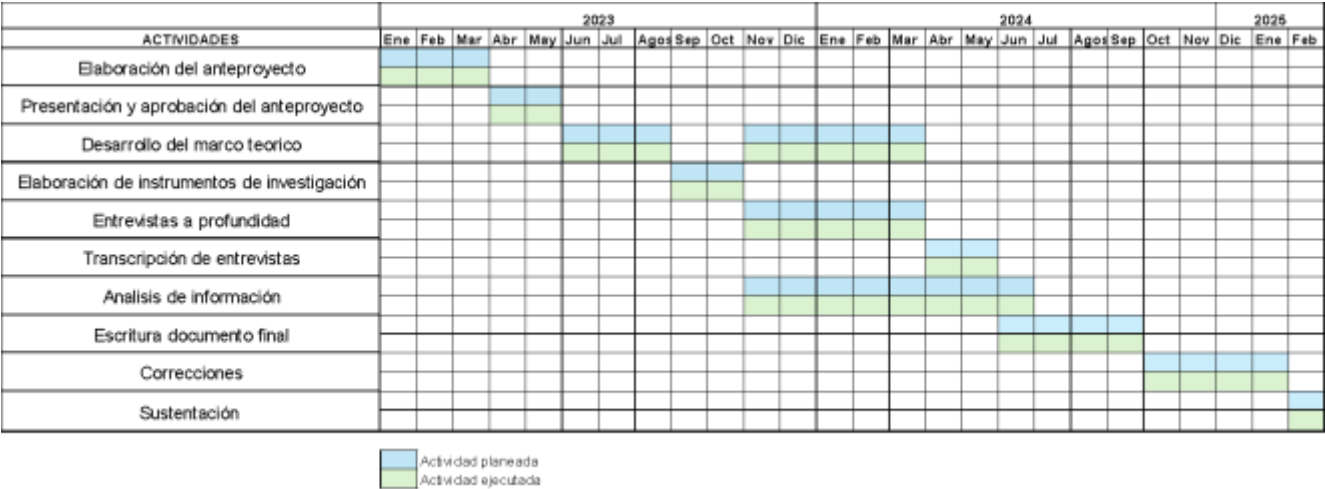
La ambivalencia y agresividad de este entorno era todas las semanas al menos 3 días, de los cuales ya tu sabías si estabas en el amor o eras el objeto de odio de la semana en curso. Salir de esas rachas a veces era muy complejo, pero al final pasaba, pero quedaban heridas.

Eso se vivía en el grupo de gerentes, en el grupo operativo el tema era un poco diferente, se observaba mayor solidaridad entre los compañeros. Sin embargo, estaba presente la violencia y el maltrato, pero con otros actores. Por un lado, la violencia más evidente era de parte de los usuarios del sistema y de parte del centro de control. De parte de los usuarios, pues los trabajadores debían evitar que las personas accedieran al servicio sin pagar y esto generaba que muchas veces fueran objetivo de agresiones y amenazas. Por otro lado, el centro de control eran personas que exigían el cumplimiento de los protocolos y a veces eran la demostración más fehaciente del trato inhumano y del desconocimiento de la necesidades y la dignidad del otro. Por ejemplo, ellos eran quien autorizaban las idas al baño y frente a este tema en ocasiones se observaba que no autorizaban y hasta hay relatos relacionados con que los trabajadores y trabajadoras que tenían que hacer sus necesidades en otros sitios porque no les permitían salir al baño.

El tema de los turnos también en ocasiones se convertía en un medio de abuso de poder de la persona encargada de este tema. Nunca se hizo una tarea juiciosa de ubicar a las personas a una distancia razonable de su vivienda, y lo digo así porque por ejemplo tuve casos en los que la persona vivía en menga y la colocaban a trabajar cerca de la salida a Jamundí, literal debía atravesar toda la ciudad para presentarse a su sitio de trabajo. Esta más que la excepción era la regla. Con mucha frecuencia se recibían quejas sobre las asignaciones de sitio de trabajo de manera que había todo un grupo de preferidas, las cuales gozaban de los mejores sitios para trabajar.

Lo cierto es que en muchas instancias de la organización había abusos de poder y ese poder se ejercía de manera que perjudicaba al más débil en el nivel jerárquico. Las jerarquías estaban marcadas en todo lo que se hacía, quien se sentaba al lado del gerente y quien tenía la oficina más grande o bonita. Los espacio también determinaban quien tenía el poder. Cuando al entrar a la empresa yo era analista mi escritorio era modesto y sencillo, realizaba todas las labores asignadas a la gerencia, pero el sitio de trabajo era muy diferente. Con el paso del tiempo cuando fui nombrada gerente de recursos humanos, aún seguía en mi escritorio porque la anterior gerente no quiso retirarse de su oficina y el gerente general veía muy divertida la situación de conflicto que se había generado entre nosotras dos. Ella en ocasiones me insultaba y me trataba mal, yo trataba de no ser grosera pero tampoco me quedaba callada y argumentaba mis puntos de vista.”

Anexo 2. Cronograma y gastos de la investigación



Relación de Gastos Investigación	
Descripción	Valor
1. Materiales e Insumos	
Fotocopias	100,000
Papeleria	60,000
Otros	100,000
2. Equipos	
Computo	2,000,000
grabadora	250,000
3. Desplazamientos	500,000
4. Refrigerios	500,000
5. Imprevistos	800,000