



**Universitat de les  
Illes Balears**

**Título: LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD EN  
EL NUEVO CAPITALISMO**

**AUTOR: JAVIER MUÑOZ SASTRE**

**Memoria del Trabajo de Fin de Máster**

**Máster Universitario en Filosofía  
Especialidad/Itinerario Filosofía Práctica  
de la  
UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS**

**Curso Académico 2014-15**

*Fecha 28/09/2015*

*Firma del autor*

*Nombre Tutor del Trabajo ALEJANDRO NICOLÁS MIQUEL NOVAJRA*

*Firma Tutor*

*Aceptado por el Director del Máster Universitario en FILOSOFÍA*

*Firma*

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	3
<b>Capítulo I</b>	
1. <i>El hombre como creador: el artesano</i>	6
1.1 <i>El punto de partida: Oppenheimer y Arendt</i>	6
1.2 <i>El artesano y Hefesto</i>	8
1.3 <i>El capitalismo contra la artesanía</i>	10
1.3.1 <i>Algunas consideraciones personales</i>	11
1.4 <i>La separación entre la mano y la cabeza: la máquina</i>	12
1.5 <i>Cultura material: replicantes y robots</i>	13
1.6 <i>La transferencia de conocimientos</i>	14
1.7 <i>Consideraciones finales</i>	15
<b>Capítulo II</b>	
1. <i>Un sujeto en tierra de nadie</i>	16
2. <i>La rutina en el trabajo</i>	18
3. <i>Las nuevas formas de la flexibilidad</i>	19
4. <i>Un apunte necesario: el “habitus” de Bourdieu</i>	21
5. <i>La narrativa: el hombre como hacedor de sí mismo</i>	23
5.1 <i>El relato de Ishiguro</i>	24
5.2 <i>Lippman, IBM y el acceso a mi proyecto personal</i>	25
<b>Capítulo III</b>	27
1. <i>La identidad en adolescentes</i>	28
1.1 <i>Una pedagogía de la identidad</i>	29
1.2 <i>El programa</i>	30
1.3 <i>El talento dormido</i>	32
1.4 <i>Una herramienta importante: el teatro terapéutico</i>	33
2. <i>La identidad en los trabajadores</i>	34
2.1 <i>Problemas modernos</i>	34
2.2 <i>Un modelo necesario: el Método Tangram</i>	36
2.2.1 <i>Pautas básicas del modelo</i>	36
<b>Bibliografía</b>	38

## INTRODUCCIÓN

Esta introducción debería servir para aclarar las razones para la realización de este trabajo, así como para hacer algunas consideraciones sobre los conceptos clave del propio título y del objeto de estudio.

Desde mi adolescencia ligaba todos los problemas existentes a la cuestión de la identidad y a las decisiones personales que tomamos. Inicié mis estudios de Filosofía con ansia de respuestas y obviamente me fui cargado de preguntas: ¿cómo podemos conformar nuestra identidad? ¿Somos libres de poder hacerlo? ¿Existe algún tipo de autonomía del sujeto o está todo supeditado a la estructura social?

Un suceso muy común me fascinaba en aquellos días, y era que la gente hablaba de su vida desde fuera, como si no tuvieran autonomía ni ningún tipo de control sobre ella. Su trabajo era absolutamente descorazonador, los niños insoportables (me aconsejaban que no tuviera), la relación con la pareja dejaba mucho que desear...y sin embargo, pensaba yo, lo habían elegido todo.

En 2006 empecé a trabajar en Decathlon como responsable de un área de negocio, donde tenía a más de diez personas a mi cargo y gestionaba mi propia cuenta de explotación. Participar de un modelo de trabajo cooperativo fue primordial para entender las circunstancias y la problemática de las personas que allí estaban, aunque no tuve una comprensión real del suceso hasta que no me asenté en su contrario: El Corte Inglés<sup>1</sup>.

Aún ahora represento a una marca tecnológica en un ambiente absolutamente competitivo, impersonal y donde no hay rastro de trabajo en equipo. En estos dos trabajos hay personas de la misma edad y que reproducen prácticas similares, sin embargo sus vidas trazan relatos distintos.

Hace ahora dos años tuve la oportunidad de ser unos de los seleccionados en un programa de emprendedores que desarrollaba la UIB y decidí que era un buen momento para crear algo eminentemente práctico que pudiera servir a las personas y que tuviera el cometido de facilitar la construcción de la identidad.

---

<sup>1</sup> Decathlon tiene un modelo de trabajo horizontal, donde se requiere mucha participación y un proyecto de carrera en los empleados. El Corte Inglés, en cambio, mantiene una estructura fija y vertical, donde se premia la competitividad.

Durante mi primer año en El Corte Inglés desarrollé un programa de talleres y de formación a empresas de carácter comercial, ya que necesitaba aplicar mis convicciones sobre material sensible. El resultado de estas prácticas e investigaciones es un proyecto laboral que estoy desarrollando y que explicaré en la última parte de este trabajo.

El presente trabajo me permite plasmar sobre el papel mis indagaciones, que ponen de relieve mi convicción de que en la comprensión de la cultura y el ser humano, la filosofía debe recuperar el espacio que otras disciplinas han ido recogiendo y que ha provocado la afirmación común de que *la filosofía no sirve para nada*. El mundo es más complejo que nunca y evoluciona a un ritmo que precisa de reflexión continua; por ello la filosofía debe recuperar su espacio, no para los filósofos, sino para la gente.

Una vez hecha la exposición de las motivaciones que me llevaron hasta aquí, era preciso encontrar cuál era el terreno sobre el que edificar. Una cosa era desarrollar un programa de talleres para dar respuesta a un problema, y otra muy distinta, poner nombre, orígenes y causas a ese problema. Para tal cometido, fue primordial la elección de la lectura de Richard Sennett.

Sennett es un sociólogo estadounidense que deberíamos enmarcar dentro de la corriente del pragmatismo. Se considera a sí mismo antropólogo, cosa que nunca quiso ser, ya que en su juventud era músico profesional y por una lesión en una mano debió abandonar el piano.

La razón por la que me ha resultado tan satisfactoria su lectura es porque habla desde las prácticas, desde la experiencia, no desde una predisposición teórica. Ha elaborado su investigación en base a entrevistas a trabajadores de Estados Unidos, Francia y Reino Unido. Al abandonar la música tuvo contacto con Benjamin, había leído la obra de Adorno y fue discípulo de Hannah Arendt (a quien tuvo que pedirle que le explicara la obra de Heidegger).

La importancia de este autor radica en que entre los muchos trabajos que uno puede encontrar sobre el capitalismo, Sennett profundiza en las consecuencias que tiene para las personas en su día a día y para construir su relato de vida. No habla sólo de sociedades y de consecuencias económicas, sino también de las repercusiones personales de individuos concretos en un nuevo modelo capitalista que pone el acento en la flexibilidad.

Mi proyecto consiste en darle autonomía y libertad al sujeto para que pueda ser quien quiera ser; el trabajo de Sennett acentúa y estudia los procesos por los que el sujeto de este nuevo capitalismo adopta un rol pasivo. Tanto la tecnología como el capitalismo han construido un sujeto que elige <aparentemente> entre alternativas pero que ya no las produce; es la decadencia de un sujeto que se caracteriza por su manera de actuar y su nula capacidad para construir.

*El artesano* nos ayudará a entender el proceso por el que la tecnología ha depreciado el desarrollo de las habilidades produciendo cosas concretas, y con ello la comprensión de nosotros

mismos. Especialmente pondremos atención a la relación entre la mano y la cabeza, conceptos que, como veremos, cuando incrementan su distancia provocan que la cabeza sufra.

Si por un lado estudiamos cómo se ha devaluado el trabajo manual en favor del mental y con ello la crisis de capacidades del sujeto, la segunda parte del análisis de Sennett basada en *La corrosión del carácter* versará sobre las estructuras laborales que destruyen la construcción de un relato de vida personal, o lo que es lo mismo, la identidad.

En este libro se analiza cómo el nuevo capitalismo, caracterizado por ser flexible y cortoplacista, ha impedido que los empleados den un sentido a sus vidas y desarrollen sus capacidades sin estabilidad, pues como también veremos en *El Artesano*, todos nacemos con idénticas habilidades pero solo las prácticas prolongadas nos permiten desarrollarlas para hacer un buen trabajo (que es el fin del artesano).

Así pues este trabajo se estructurará en tres partes: la primera de ellas será un estudio de la relación que tiene el hombre con los objetos con los que trabaja manualmente, y se hará a partir del concepto de *artesanía* de Sennett. En la segunda parte analizaremos las dimensiones del nuevo capitalismo y las repercusiones que tiene sobre las personas esta nueva modalidad flexible y cortoplacista. Así pues, los dos rasgos que debilitan la autonomía y la identidad de los individuos se verán en el primer capítulo (la tecnología) y el segundo (el nuevo capitalismo); por ello, en la tercera parte expondré las bases de mi proyecto, que tienen por objeto la construcción de uno mismo donde *hacer es pensar*.

## CAPÍTULO I

### **1. EL HOMBRE COMO CREADOR: EL ARTESANO**

¿Qué hay más humano que nuestra capacidad de crear cosas? Al fin y al cabo casi todo lo que vemos está creado por y para el hombre. Pero en nuestro empeño incesante por producir, que es sello inconfundible de la industria de consumo capitalista, nuestra relación con lo que producimos ha cambiado. De hecho, es complejo definir si somos nosotros los que producimos cosas o si son las máquinas las que, como veremos luego, han mermado capacidades propias de las personas, sustituyéndolas y, en cierto modo, produciéndolas.

Sennett hace este análisis a través de la figura del artesano, como aquél que se dedica a hacer bien su trabajo por el mero hecho de hacerlo bien; entiende la artesanía como la capacidad para hacer con excelencia un trabajo de cualquier índole, no tiene porqué ser estrictamente manual (puede ser el de criar un hijo, ser abogado o escritor). Pero antes de profundizar en esta figura clave para entender a Sennett, vamos a ver algún ejemplo de los que se sirve él mismo para iniciar su estudio.

#### **1.1 El punto de partida: Oppenheimer y Arendt.**

¿Es el ingeniero o algún otro productor de cosas materiales dueño y señor de lo que hace? Era una pregunta bastante recurrente en los años posteriores a la creación de la bomba atómica bajo la dirección de Robert Oppenheimer en Los Álamos. Como cita Paul Strathern en su trabajo sobre Oppenheimer: *“No sé cuál será el arma más importante de la próxima guerra, pero sé cuál será el arma más importante de la siguiente: el arco y la flecha”*<sup>2</sup>

En muchos ámbitos de la vida humana, la creación material comporta riesgos de autodestrucción que, más que nunca con la bomba atómica, remitieron al mito griego de Pandora, que representaba el riesgo de destrucción por cosas hechas por el hombre.

Quizá, propone Sennett, este hecho tiene que ver con la naturaleza curiosa de los seres humanos que sentimos la necesidad de descubrir cosas y hacemos de la apertura de la caja de

---

<sup>2</sup> STRATHERN 1999: 94

Pandora un hecho neutral cuando no lo es. Cita Sennett unas palabras de Oppenheimer que ilustran ese comportamiento neutral en el momento de crear: “*Cuando ves algo técnicamente atractivo, sigues adelante y lo haces; sólo una vez logrado el éxito técnico te pones a pensar qué hacer con ello. Es lo que ocurrió con la bomba atómica*”<sup>3</sup>

Sennett reflexiona como punto de partida sobre la naturaleza de las creaciones humanas en las que corremos el riesgo de autolesionarnos y, de hecho, en Los Álamos la presión era tal que apenas había tiempo de reflexionar sobre lo que realmente estaban haciendo. El propio Strathern explica cómo, hasta el primer ensayo de la bomba, ninguno de los científicos fue consciente del poder destructor de aquello que habían creado.

Hay que decir que la obra de “*El Artesano*” que me propongo a desgranar con el fin de entender la relación en cuanto ser humano creador con los productos materiales, nace con la pretensión de Sennett de enaltecer el *Animal laborans* que Arendt había maltratado en su libro “*La condición humana*”<sup>4</sup>.

Arendt plantea una distinción de la figura del hombre en el trabajo que intenta resolver o dar explicación a los problemas de la caja de Pandora. Por un lado, el *Animal laborans* es la imagen de un hombre absorto en una tarea de manera que deja todo lo demás fuera de su dominio; es un hombre que hace cosas con el único cometido de hacerlas. Por otra parte, el del *Homo faber* es otra clase de trabajo, donde el ser humano detiene la producción y somete a análisis y reflexión lo que está haciendo. El primero es un hacedor de cosas, mientras que el segundo, encarnado en la figura de juez del trabajo en Arendt, es un guía.

Este es el gran desprecio que la autora mostraba respecto a los productores de cosas materiales, cuyo estudio es uno de los ejes centrales de Sennett en esta obra, quien defiende que no sólo la distinción es falsa, sino que el productor mantiene discusiones mentales con los materiales con más profundidad que con otros seres humanos. Quiere decir que el acto de reflexión y comprensión no se hace una vez acabada la elaboración, como plantea Arendt, sino durante el mismo proceso de relación con los materiales.

Es preciso un estudio de nuestra cultura material, de lo que aprendemos de nosotros mismos en el hecho de producir cosas, y entender que bajo este punto de vista es el *Animal Laborans* el que sirve de guía al *Homo Faber*.

Arendt pensaba que eran las capacidades del *Homo Faber* las que salvarían de sí misma a la humanidad, que el hombre de gobierno en su toma de decisiones nos conduciría por un camino

---

<sup>3</sup> SENNETT 2009: 12

<sup>4</sup> ARENDT 1958

de cambio respecto al miedo pandórico. Sennett invierte el proceso: es el retorno del *Animal laborans* a una consciencia material más amplia que pone sus límites en el daño autoinfligido, lo que nos dará aliento.

Es importante que nos paremos un momento en la representación del papel de guía del *Animal laborans*. Es común en las empresas de nuestro tiempo que los trabajadores manuales estén muy distanciados de los gerentes y consultores, incluso espacialmente. Podemos ver incluso en las películas como las personas que toman decisiones se encuentran dialogando en el ático de un rascacielos con toda la ciudad a sus pies, mientras son los trabajadores manuales los que están en las plantas más bajas.

El trabajador manual, así como lo plantea Sennett, tiene mucha más relación con el producto que crea (de sus usos y características) que las personas que toman las decisiones. El cometido de Sennett es desterrar, como veremos más tarde, la figura del artesano como productor de cosas materiales, centrado en el único cometido de hacer bien su trabajo y a través del cual, aprende cosas de sí mismo y de los propios materiales. ¿Se puede contrarrestar entonces el poder de Pandora? Sennett lo expresa así: *“Nunca se puede poner a Pandora a descansar; la diosa griega representa inextinguibles poderes humanos de mala gestión, de daño autoinfligido y de confusión. Pero, si estos poderes se entienden materialmente, tal vez se lo pueda tener a raya”*<sup>5</sup>

La cultura material representa entonces el marco de lo que el ser humano es capaz de hacer, y desde esta perspectiva, replantear de nuevo el impulso humano de realizar bien una tarea sin más; por eso la reflexión en esta obra reside en la conexión entre la mano y la cabeza que más tarde explicaremos.

## ***1.2 El artesano y Hefesto***

La artesanía, tal y como la entiende Sennett, denota una implicación especial en el trabajo que va más allá de la inmediatez y la supervivencia, y que se centra en la calidad del resultado que es lo que le confiere valor.

Seguramente el carpintero podría vender más muebles si trabajara más deprisa, pero lo especial y verdaderamente peculiar de su condición es que se implica a fondo en lo que hace. La cosificación y la producción en masa que comportan nuestros días hace que esta relación con los materiales y con el trabajo bien hecho sea cada vez más difícil, y por ende más impersonal. Quiero recordar que en el trasfondo de este estudio de Sennett está el hecho de

---

<sup>5</sup> SENNETT 2009: 26

cómo construir nuestra identidad en un capitalismo en el que todo es a corto plazo y donde la máquina se sitúa entre nuestra mano y los materiales.

La representación más temprana del artesano y más cercana a la concepción de Sennett es el himno homérico a Hefesto:

*“A Hefesto, famoso por su industria, canta, Musa de voz sonora, el que junto a Atenea, la de ojos de lechuza, oficios ilustres enseñó a los hombres que moran sobre la tierra, quienes en grutas de las montañas habitaban como fieras. Pero ahora, habiendo aprendido oficios gracias a Hefesto, famoso por su ingenio, con holgura, en tanto se suceden los años, su vida pasan sin cuidado, en sus propias casas”<sup>6</sup>*

Si Pandora simboliza la destrucción, Hefesto es el productor de la civilización, que emplea sus habilidades para el bien colectivo. Sennett recoge a Hefesto como el modelo de trabajador que es más que un técnico, que pone el acento en la realización personal y en el amor por el trabajo bien hecho; ése es el artesano. Trabajar en aras de la calidad ayuda al artesano a mejorar antes que a salir del paso con el menor esfuerzo posible.

Un ejemplo vivo y actual de la presencia de la artesanía se da en el mundo de la alta tecnología: Linux. Es un software de ordenadores de “código abierto” que representa una gran obra de artesanía colectiva, que se define por ser participativo y horizontal. Es un sistema público que está a disposición de todo el mundo, donde personas de diferentes partes del planeta se toman su tiempo para mejorarlo continuamente.

Esto se contraponen completamente al ejemplo de Microsoft, que hasta hace poco mantenía su código en secreto por considerarlo propiedad privada, y que se caracteriza por ser un modelo competitivo y vertical. Una de las más populares aplicaciones de Linux es Wikipedia, que permite a los usuarios que cualquiera de ellos pueda aportar contenidos.

En este sentido, un código abierto se podría desarrollar de dos maneras completamente distintas. Una de ellas, donde un grupo de trabajadores desarrolla el código y lo pone a disposición de todo el mundo. Y la de Linux, que es la de permitir que cualquier persona participe de la elaboración del código, bajo el lema “*cuantos más ojos, menos errores*”.

El problema de la comunidad de programadores es cómo conciliar calidad y acceso abierto. El ejemplo antes citado de Wikipedia incurre en que muchas entradas son ofensivas o literalmente falsas. La solución, según Sennett, reside en el mismo modo de operar del lema

---

<sup>6</sup> SENNETT 2009: 33

citado anteriormente; debe ser el propio carácter artesanal el que solvente los problemas de la estructura.

### ***1.3 El capitalismo contra la artesanía***

Mientras el artesano trabaja buscando la excelencia en bien de la comunidad, la receta de la competencia es la elegida para el nuevo sistema capitalista como estímulo para tener un buen rendimiento. Sennett duda de que este modelo de motivación resulte verdaderamente productivo, sin embargo cita muchos ejemplos donde trabajar en aras del bien común ha contribuido al desarrollo de una economía próspera, como es el caso de Japón.

Tras la Segunda Guerra Mundial, todo lo que se producía en Japón era poco valorado internacionalmente, pues su economía tras las bombas atómicas se había centrado en bienes simples y baratos. El hecho de trabajar por un bien común con elevados patrones de excelencia, y bajo la construcción de una identidad fuerte y renovadora, hizo que se cumplieran los objetivos empresariales.

Los trabajadores japoneses apenas veían a sus familias ya que pasaban el día entero en el trabajo, pero era un clima donde los trabajadores manuales podían hablar y trasladar conocimientos a los altos cargos. Lo que quiere decir Sennett con esto es que la cooperación y la colaboración han provocado grandes logros, como también se puede vislumbrar en la telefonía móvil con Nokia y Motorola o en el conocido modelo toyotista.

Los modos de recompensa que ofrece el capitalismo también han cambiado, pues mientras tradicionalmente las empresas solían premiar a los trabajadores que llevaban mucho tiempo en su oficio en cualquier nivel de la jerarquía, en la actualidad, los beneficios de las clases con menos recursos se han estancado mientras han visto crecer los de los puestos más altos.

En las empresas de nuestro tiempo, no es posible ganar ese plus por antigüedad (como premio al trabajo de tantos años), porque lo que se buscan son jóvenes para trabajos a corto plazo y con sueldos bajos. El empleador podría buscar a personas con experiencia y ofrecerles contratos duraderos para potenciar sus habilidades y dar valor a sus productos, sin embargo, cree que contratando personas con experiencia la empresa pierde valor, ya que su mentalidad es que tendrá que pagarle más que a alguien sin experiencia.

Como cita el propio Sennett: “*la globalización y la competencia a corto plazo incapacitan y desalientan a los trabajadores, mientras que la ética artesana, es decir, el amor al trabajo bien hecho, no merece recompensa ni reconocimiento*”<sup>7</sup>

Los modelos de recompensa, el modo flexible y cortoplacista de trabajar y la inmediatez de la producción para contentar al consumidor son algunos de los factores que el capitalismo pone de relieve en contra de la figura de quien hace el trabajo bien hecho: el artesano.

### ***1.3.1 Algunas consideraciones personales***

Para clarificar aún más esta distinción entre los modelos competitivos y los modelos cooperativos del capitalismo, quería referirme a dos de mis experiencias laborales.

Decathlon es claramente un modelo cooperativo donde se dan algunas características que explica Sennett. Para empezar, se contrata a deportistas que mantienen una estrecha relación con el producto que van a tratar y vender, con lo que se forja una identidad fuerte entre el trabajador y la empresa.

El trabajador participa en las acciones de la empresa y se le remunera en función de las ventas de su sección y de las ventas de tienda. No compite con nadie y se esfuerza en que la tienda esté impecable aunque tenga que ser haciendo funciones que, en principio, no le corresponden.

No solo conoce los productos que gestiona porque practica el deporte en cuestión, sino que, además, debe probar los productos nuevos antes de que se pongan a la venta para reportar si su calidad es la correcta. En el caso que mejor conozco, dos practicantes de pesca de los centros de Mallorca fueron a probar a Burdeos algunos de los productos que se lanzaban a la venta posteriormente; ¿quién mejor que un practicante, un artesano con su producto, para dar las opiniones pertinentes que luego trazarán las líneas de marketing?

Este es el ejemplo del *Animal laborans* que no está inmerso en su tarea, sino que mantiene relaciones mentales con el producto que tiene en sus manos, y que en una estructura cooperativa puede comunicar sus conocimientos a otros cargos: es el guía del *Homo faber*.

Por otro lado, mi experiencia en El Corte Inglés presenta un modelo completamente distinto. Nos han contratado por nuestra actitud orientada a la venta y a la competitividad. No hay ningún rastro de trabajo en equipo en un espacio en el que se gratifica mediante comisiones individuales, imagen de un *todos contra todos*.

---

<sup>7</sup> SENNETT 2013: 30

En más de una ocasión, al intentar cambiar alguna cosa de lugar que provocara aumentar ventas, se me ha dicho: “*Esto es el Corte Inglés, no te pagan para pensar, simplemente haz lo que mandan desde arriba*”.

Y desde arriba se toman decisiones a nivel de producto que perjudican mucho la venta y el día a día de los que están abajo, sin embargo el que está abajo es el que se relaciona con el producto y conoce las necesidades de los clientes.

Por lo tanto, éste sí es el *Animal laborans* que plantea Arendt, un trabajador sumergido en su trabajo, ausente del exterior y de cualquier tipo de reflexión sobre aquello que está haciendo; pero no como punto de partida, sino como producto social de una determinada forma de organización del trabajo.

#### ***1.4 La separación entre la mano y la cabeza: la máquina***

Para entender la relación que tiene el trabajador con los materiales, Sennett apunta que debemos atender a la estrecha conexión entre la mano y la cabeza. Todo artesano mantiene esta conexión que supone ligar una práctica concreta y el pensamiento; conexión que establece hábitos de soluciones y descubrimientos de problemas. Lo que él defiende es que cuando separamos y distinguimos la praxis y la teoría, la parte que resulta perjudicada es la intelectual.

¿Cómo se produce esta fractura? A través de la máquina. Es de común aceptación que la Revolución Industrial del siglo XVIII supuso un cambio <una amenaza para muchos> que se planteaba en términos físicos, como sustitución de fuerza de trabajo humana: pero Sennett apunta que se convierte en una devaluación y pérdida del desarrollo de habilidades humanas.

La disociación entre la actividad práctica y la intelectual, debilita la comprensión y disminuye nuestra capacidad para solucionar y descubrir problemas. Toda actividad artesanal se fundamenta en el desarrollo de una destreza, que Sennett define como “*práctica adiestrada*”. En muchas ocasiones, para alcanzar la excelencia en cualquier ámbito se necesitan diez mil horas de experiencia, por ello Sennett defiende que cuanto más desarrollamos esa destreza, más conscientes somos de los problemas que implica. Mientras el principiante se centra en que las cosas funcionen, el experimentado mantiene una relación mucho más consciente con lo que hace.

Un ejemplo de la problemática de la máquina es el CAD, software de diseño asistido que permite a ingenieros y arquitectos generar en pantalla imágenes de edificios. El mundo material como lo conocemos no existiría sin este programa, pues permite dar forma instantáneamente a todo tipo de productos, estudiar perspectivas y especificar las características de los materiales.

El problema resulta en que la comprensión que se tiene de lo que se hace, no se puede comparar con el hecho de hacerlo a mano, tal y como expresa el propio Sennett:

*“Cuando dibujas a mano el plano del lugar de la obra, añadiendo poco a poco las líneas y los árboles, el espacio se va incorporando a tu imaginación. Llegas a conocer el terreno físicamente, de un modo que no es posible cuando usas el ordenador. Has de terminar conociendo el lugar a base de dibujarlo una y otra vez, no pidiendo que el ordenador lo recree por ti”<sup>8</sup>*

Cuando el artesano hace las cosas a mano, piensa y hace al mismo tiempo mediante un proceso que con la máquina es imposible reproducir. Al mostrar un resultado informatizado, podemos vislumbrar que la máquina “comprende” perfectamente la respuesta a un problema, pero no sabemos si la comprende quién la ha usado.

Sennett defiende una cultura material más amplia, pero esto es contrario a la tendencia del capitalismo en términos de inmediatez y uso de máquinas. Lo incompleto como producción humana debería ser un acontecimiento positivo para nuestro aprendizaje, sin embargo somos sujetos pasivos testigos de cómo la máquina hace ese aprendizaje sin participar en él. No se trata de eliminar las máquinas, sino de que ser artesano implica hacer un buen uso de la tecnología para no perder habilidades ni la excelencia del producto.

Por ello es importante entender que cuando se pierde el control en una práctica, si estamos ante el uso de una máquina se producen averías, pero si lo está haciendo la mano del hombre se producen descubrimientos. Como cita el propio autor: *“si actualmente hacemos un mal uso de las máquinas es porque la hemos desvinculado de nuestra corporeidad”<sup>9</sup>*

### **1.5 Cultura material. Replicantes y robots**

Entrados en el siglo XV el flujo comercial entre países y la gran cantidad de artesanos productores de objetos impulsó una oleada de bienes materiales que se instaló sobretodo en el Mediterráneo. *“Había una oleada sin precedentes de escritorios, mesas, aparadores, conjuntos de estantes y armarios colgantes, todo destinado al adorno y exhibición de nuevas posesiones”<sup>10</sup>.*

---

<sup>8</sup> SENNETT 2013: 35

<sup>9</sup> SENNETT 2013: 37

<sup>10</sup> SENNETT 2009: 106

Esta tendencia se extendió entre las capas más bajas de la sociedad y se incrementó el uso de bienes repetidos, como platos de colores para diferentes usos y demás. Con la entrada de las máquinas las ancestrales cuestiones de carencia se esfumaron y se adentró en el paradigma de la riqueza y abundancia material. La máquina era un signo de progreso que de hecho podemos afirmar que, en cierto sentido, ha mejorado nuestras condiciones de vida a todos los niveles; el problema era cuál iba a ser su influencia en la experiencia de hacer cosas, y cómo se iba a relacionar el hombre con ella.

Con el aumento de la producción a gran escala, las consecuencias de esta relación de fuerzas desigual entre el hombre y la máquina dio sus primeros resultados, ya que amenazaba y despreciaba el estatus de trabajadores más cualificados para ampliar, a su vez, el número de obreros semicualificados o sin ninguna cualificación.

Sennett nos proporciona el ejemplo de una panadería donde antes todos sabían hacer pan pero que con el tiempo, para producir solo había que apretar un botón. Ganamos cantidad y perdemos calidad en términos materiales, pero en términos humanos perdemos la capacidad de aprender de nosotros mismos, ya que cuando se estropea la máquina nadie sabe hacer pan.

Sennett cita dos maneras de reflejarnos en el uso de la máquina. Por un lado, está la máquina-replicante, que simula e imita comportamientos humanos; un ejemplo de ello sería un marcapasos, que cumple la función de proporcionar energía al corazón imitando su uso biológico. Por otro lado, la máquina-robot se caracteriza porque amplía el trabajo humano, ya que es más fuerte, más rápida y no se cansa.

Menciono esta distinción originaria de Sennett para que tengamos en cuenta que el artesano no se puede relacionar de manera neutral con la máquina, sino que debe entenderla desde su propia corporeidad. No es importante el hecho de si la máquina resta trabajo humano, lo importante es si está a merced del artesano para que éste pueda seguir gobernando sus habilidades en base a la excelencia, y que dónde no pueda llegar la mano del hombre por limitaciones inabarcables la máquina sea nuestro apéndice.

### ***1.6 La transferencia de conocimientos***

Un último punto que es importante tratar dentro de la exposición de Sennett es cómo se comunican y se trasladan los conocimientos en la empresa. Hemos visto anteriormente cómo las estructuras cooperativas y competitivas difieren mucho en el trato de la información, pero es importante que veamos cuál ha sido esta evolución desde la práctica artesanal del medievo.

En el gremio medieval el aprendizaje se estructuraba en una jerarquía fija de tres niveles: maestro, oficiales y aprendices. Tras siete años de trabajo el aprendiz debía demostrar mediante la presentación de una obra maestra que estaba preparado para ser oficial. Aquí el aprendizaje se caracterizaba por la imitación, ya que estaba en contacto constante con los oficiales.

Una vez en el puesto de oficial, debía trabajar durante cinco años para que mediante una obra maestra superior, pudiera demostrar su capacitación para ser maestro. Aquí el aprendizaje tenía mayor alcance ya que debía demostrar dotes de gestión para ser un futuro líder. Nadie competía con nadie más que consigo mismo, y el ambiente era familiar y de cooperación.

Con el paso de los años la producción iba aumentando y la cantidad de artesanos también, con lo que oficiales y maestros migraban, en algo paralelo a los trabajos flexibles de estos días. El maestro seguía con su trabajo de mejorar las habilidades de las personas que estaban a su cargo, pero también había que diferenciarse de otros talleres, con lo que se iban conformando identidades específicas.

El sello personal y la originalidad iban ganando terreno. Donde había comunicación y aprendizaje ahora veían como el artesano se convertía en un artista que aspiraba a la originalidad como rasgo distintivo de individuos únicos y solitarios. La época del Renacimiento fue la explosión de una manera de trabajar cada vez más personal que buscaba acentuar diferencias individuales, donde aportar el nombre de quién hizo el objeto era cada vez más importante.

Sennett defiende que el taller debe seguir siendo un espacio social de aprendizaje y amor por lo que se produce; es importante entender “taller” como cualquier espacio de trabajo en el que las estructuras deben facilitar la producción. Debemos analizar por qué hoy cuesta tanto que el saber fluya en las organizaciones y recuperar el modelo donde los trabajadores se comunicaban mucho más en aras del bien común.

*“En un taller en el que dominan la individualidad y la originalidad del maestro, es probable que también domine el conocimiento tácito. Tras la muerte del maestro, seguramente resulta imposible reconstruir todas las pistas, movimientos y conocimientos intuitivos reunidos en la totalidad de su obra; no hay ya manera de pedirle que haga explícito lo tácito”<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> SENNETT 2009: 101

## ***1.7 Consideraciones finales***

Creo haber explicado en este primer capítulo cuáles son los aspectos más importantes de la inclusión de la máquina en nuestra manera de relacionarnos con lo que producimos, y algunas de las consecuencias que esto tiene en la manera de articular las estructuras funcionales de las empresas.

La postura pragmatista que defiende Sennett sigue acentuando que para trabajar bien, debe haber libertad entre los medios y los fines, y eso solo se consigue mediante experiencias continuadas que puedan desarrollar la autonomía. El aprendiz no tiene autonomía porque no tiene la técnica, una vez adquirida puede desarrollar la creatividad.

Sennett menciona a Webber en el capítulo referido a la vocación en el trabajo, quien la designaba como *“la convicción cada vez más firme de tener como destino hacer en la vida precisamente lo que se hace”*<sup>12</sup>. En el siguiente capítulo nos adentraremos en *La corrosión del carácter*, no solamente para ver cómo el capitalismo se esfuerza en estructurar un sujeto pasivo, sino también para analizar cómo se puede trabajar sin vocación o sin un relato de vida.

---

<sup>12</sup> SENNETT 2009: 324

## CAPÍTULO II

Hasta ahora hemos apuntado las bases sobre las que el auge de la tecnología ha estructurado un sujeto cada vez más incapaz y mermado de habilidades. Reconozco que el trabajo podría presentarse de manera más extensa analizando algunas prácticas directivas concretas, o citando otros autores cuyas obras me han servido de marco teórico para el análisis del nuevo capitalismo; pero Sennett reúne, tanto en su metodología como en su escritura, las características que mejor pueden encuadrar mi proyecto personal.

Sennett no habla en plural, porque entrevista a sujetos concretos que a través de sus historias articulan su obra. Dudo mucho que el pragmatismo pueda trabajar de otra forma, pues el acento en las prácticas debe situarse en la individualidad, en el hombre de carne y hueso que construye su relato.

Este nuevo capitalismo libre de trabas estatales oscurece las biografías individuales, principalmente en la clase trabajadora. Al introducir modelos muy flexibles de organización, las empresas provocan una fractura en la propia identidad del trabajador; de ahí que el modelo propuesto por Sennett pretenda recuperar elementos fijos en la estructura de las organizaciones que permitan al trabajador dotar de sentido aquello que hace y articular su biografía.

*La corrosión del carácter* analiza, pues, las consecuencias que el nuevo capitalismo ha tenido sobre la identidad personal; nuevo capitalismo que rompe con la presencia del trabajo estable a largo plazo que aseguraba unas condiciones de vida más prósperas, y fija un terreno donde ahora reina la incertidumbre, el corto plazo y la imposibilidad de acciones planificadas en las que se pueda mirar al futuro con seguridad.

### ***1. Un sujeto en tierra de nadie***

Ya hemos dicho a lo largo del trabajo que la característica principal del nuevo capitalismo es la flexibilidad, que surge para contrarrestar los supuestos males de la rutina laboral. Soy consciente en mi trabajo de los rasgos con los que define Sennett esta “flexibilidad”, ya que se nos pide estar abiertos a cambios de horario continuamente, estar sujetos a procedimientos cambiantes, incluso a condiciones de retribución que se firman año a año.

En opinión del autor, se usa la flexibilidad laboral para suavizar la agresividad y la opresión que ejerce el capitalismo, en aras de una supuesta calidad de vida con más libertad, lejos de la rutina. Hasta el propio término de “carrera”, en su sentido original aplicado al trabajo, designa el canal por donde se encauzan las actividades profesionales de toda una vida.

También la palabra “*job*” designaba un pedazo o fragmento de algo que podía acarrear, y así es precisamente como se reproducen nuestras experiencias profesionales, como trozos inconexos que poco tienen que ver entre sí.

Así pues, el nuevo capitalismo impregna el trabajo del individuo de indiferencia, pues nadie es necesario en este tipo de trabajos tan mecanizados y donde nadie adquiere grandes habilidades al no permanecer suficiente tiempo en las empresas. Podemos entender mejor estas pautas con el ejemplo que nos brinda de Enrico y Rico.

Enrico es un hombre de mediana edad que llevaba veinte años limpiando lavabos y suelos de un edificio. Tenía una vida muy lineal, ya que desde su puesto fijo y con los progresivos aumentos de sueldo por antigüedad, sabía exactamente cuánto podía llegar a ahorrar y qué deseos podría satisfacer. Su empleo tampoco presentaba cambios de ningún tipo, y los beneficios que obtenían los usaron para moverse a un barrio residencial donde odiaban la mirada de la clase media, ya que “los trataba como si fuera invisible”.

Enrico vivió en esos años posteriores a la Segunda Guerra Mundial en los que el trabajo estaba muy protegido por los sindicatos, y uno tenía la seguridad de que podía construir su plan de vida.

Por otro lado está su hijo Rico, que tiene como patrón que hay que asumir riesgos y estar abierto al cambio. Ha trabajado en diferentes empresas, ha abierto diferentes negocios y se ha mudado más de cuatro veces en diez años. Emocionalmente dice sentirse a la deriva, ya que no tiene un sentido de pertenencia a ninguna comunidad y le preocupa no poder satisfacer las necesidades de sus hijos.

Enrico había sido para su hijo un ejemplo de determinación y de movilidad social ascendente, pero Rico no se lo podrá enseñar a sus hijos, pues éstos no han vivido el cambio en términos de progreso. Tampoco puede enseñarles la constancia de la lucha por una meta pues éstas son siempre cambiantes.

La nueva flexibilidad del capitalismo le ha convertido en una persona sin relato, nada que ver con el patrón latente e inspirador de su padre. Esto es lo que plantea al respecto Sennett en *La corrosión del carácter*:

*“En realidad, para esta pareja moderna, el problema es precisamente el contrario: cómo proteger las relaciones familiares para que no sucumban a los comportamientos a corto plazo, el modo de pensar inmediato y , básicamente, el débil grado de lealtad y compromiso que caracterizan al moderno lugar de trabajo”<sup>13</sup>*

Con esto, Sennett quiere reivindicar que Rico se encuentra dividido, pues los valores que quiere enseñar a la familia no son los que la misma familia aprecia en su modalidad de trabajo. Como consultor, a Rico le han servido las formas de comportamiento flexible como la incertidumbre y el riesgo, pero no le han aportado nada en su papel de padre o miembro de una comunidad.

Así pues, éste es el problema de la narración en el nuevo capitalismo, Enrico tenía su relato de vida, aunque fuera lineal; sin embargo, en Rico la flexibilidad y el corto plazo amenazan con agrietar su carácter, y desaparece cualquier rasgo de existencia de un relato de vida. Ése es el miedo de Rico, que sus hijos se encuentren en la deriva emocional en la que él se encuentra.

## **2. La rutina en el trabajo**

En *La enciclopedia* de Diderot encontramos relatos muy significativos acerca de cómo se constituía el día a día a mediados del siglo XVIII. La casa era el centro de la economía y las primeras fábricas se implantaron fuera de la vivienda familiar a finales de siglo. En ellas, todo tenía un lugar fijo y todo el mundo sabía lo que tenía que hacer, imperaba el orden.

Para Diderot, la rutina era necesaria e implicaba una evolución constante a medida que los trabajadores aprendían a alterar el proceso de la producción. Esta visión como se asemeja mucho a la de Sennett, ya que plantea que el dominio de la técnica y el desarrollo de las habilidades modifican el trabajo por iniciar un nuevo estadio de entendimiento de lo material. Alcanzamos según Diderot, *“la unidad de la mente y la mano”<sup>14</sup>*.

Adam Smith creía sin embargo, que el día a día practicado así embotaba la mente, y que la división de tareas en partes condenaría a los individuos a una rutina autodestructiva<sup>15</sup>. Lo peor de esta rutina, para Smith, es que en términos humanos los que trabajan más ganan menos. Por lo tanto, ve necesario romper con la rutina para desarrollar el carácter.

---

<sup>13</sup> SENNETT 2000: 25

<sup>14</sup> SENNETT 2000: 34

<sup>15</sup> SENNETT 2000: 32-38

El tiempo rutinario se hizo modelo con la aparición del fordismo, que fue un ejemplo de una fuerte división tecnológica del trabajo. *“Henry Ford pensaba que las preocupaciones por la calidad de la vida laboral eran puras pamplinas, y que cinco dólares al día eran un retribución bastante atractiva por aburrirse”*<sup>16</sup>

La división del trabajo por tareas representaba la imagen de un trabajador absorto en la misma práctica durante todo el día, con la idea subyacente de que sin la distracción de la comprensión del conjunto habría mayor eficiencia en el trabajo. Por otro lado, era importante precisar que este trabajo mecánico y rutinario no precisaba de artesanos cualificados, sino de obreros cualificados. Sin embargo, estudios posteriores demostraron que la productividad mejoraba en cuanto se trataba a los trabajadores con mayor sensibilidad.

Sennett se sitúa en la tesitura de que la rutina puede degradar, pero también puede proteger; de igual manera puede dotar de sentido a una vida. *“El presente inmediato puede estar bastante claro mientras un trabajador mueve la misma palanca o la misma manivela, hora tras hora, pero lo que a este trabajador le falta es una visión más amplia de un futuro diferente, o el conocimiento necesario sobre cómo instrumentar un cambio”*<sup>17</sup>

De esta forma, es difícil imaginar -según el autor- que una vida llena de impulsos y con todas las acciones a corto plazo, sin hábitos ni rutinas de ningún tipo, pueda constituir una vida con sentido. La mayor parte de los trabajos de la actualidad siguen inscritos en el fordismo. El problema no es cómo contraponer los trabajos repetitivos, sino como dotarlos de sentido

Sennett acaba lanzando algunas preguntas al respecto: *“La cuestión sería: ¿la flexibilidad, con todos los riesgos e incertidumbres que comporta, remediará el problema humano que se propone atacar? Aun suponiendo que la rutina tiene un efecto apaciguador sobre el carácter, ¿cómo podrá la flexibilidad producir un ser humano más comprometido?”*<sup>18</sup>

La flexibilidad no va a solucionar los problemas que pretende atacar, más bien al contrario, se convierte en una nueva forma de dominación y sujeción por parte de los empleadores.

### ***3. Las nuevas formas de flexibilidad***

En su concepción original *flexibilidad* designaba la capacidad del árbol para doblarse por el viento y recuperarse, cosa que adaptada a la conducta humana supondría que las circunstancias

---

<sup>16</sup> SENNETT 1999: 40

<sup>17</sup> SENNETT 1999: 44

<sup>18</sup> SENNETT 1999: 46

cambiantes no quebraran a la persona. Para autores como John Stuart Mill, la flexibilidad se representa en el cambio, que es lo que en última instancia nos hace libres<sup>19</sup>; podría haber sido así, sin embargo los nuevos modelos flexibles lo que han provocado son formas más rígidas de control que se representan, según Sennett, en tres elementos:

- *Reinvención discontinua de las instituciones.* El cambio institucional se plantea en términos de eficiencia, pero su cometido es el de mayor control y el de reducir puestos de trabajo. Sobre la base de este modo de actuar está la creencia de que las empresas deben presentar un deseo de cambio orientado a las demandas del mercado; estos cambios como explica el propio Sennett pueden ser continuos si guardan relación con lo que les precede, o discontinuo si supone una ruptura. Esta corriente cuya práctica se define como “*reengineering*”, adopta el tipo discontinuo de cambio y reposa sobre el lema “*hacer más con menos*”.

Si se le pregunta a Sennett si este modelo ha conseguido su pretensión de eficiencia, la respuesta es que no; la American Management Association (AMA) ha mantenido que no solo provoca una productividad descendiente sino que provoca más desigualdad, a la vez de mermar la moral y la motivación de los trabajadores.

- *Especialización flexible.* La razón por la que una reinvención de las instituciones es teóricamente necesaria es porque la demanda de consumo es inestable; esto provoca que la flexibilidad de los procesos de producción, que trata de conseguir productos más variados en el menor tiempo posible. La imagen de este nuevo modelo de especialización es la de islotes de producción especializada, que tienen en la raíz del proceso permitir que las continuas demandas cambiantes determinen la estructura interna de las instituciones.

Las maneras de desarrollar este sistema dependen de la interferencia estatal y del régimen de organización social. Por ejemplo, el modelo angloamericano ofrece posibilidades de libre mercado sin restricciones políticas, fomentando el pleno empleo y evitando la desigualdad salarial. Por otro lado, el modelo renano cuenta con más interferencia del Estado que proporciona sistema de pensiones, educación y presión sindical; sin embargo, tiene más problemas para alcanzar el pleno empleo.

- *Concentración sin centralización.* La tercera idea que implica la flexibilidad en las instituciones plantea, que si el poder se ha disgregado en diferentes islotes de producción, entonces los trabajadores gozan de mayor control sobre sus actividades. El poder se ha

---

<sup>19</sup> SENNETT 1999: 48

concentrado y se ha descentralizado, ¿es así? La respuesta no es del todo clara, pues lo que ha cambiado realmente es la forma de control, pasar del cara a cara al modelo informático.

#### **4. Un apunte necesario: el “habitus” de Bourdieu**

¿Por qué Bourdieu y por qué en este momento del trabajo? Explicar las prácticas sociales bien podría merecer un capítulo nuevo, pero la explicación de lo social guarda relación directa con estos mecanismos de control que estamos citando.

Voy a explicar a grandes rasgos el *habitus* de Bourdieu, en lo que para mí es una consecuencia directa del modelo flexible, despersonalizado y estructurador de un sujeto pasivo que el capitalismo trae consigo. Bourdieu traza el dibujo más preciso de cómo se reproduce el hecho social en nuestra sociedad y la explicación de por qué nuestras prácticas se producen de la manera que lo hacen.

Hay dos líneas de estudio muy definidas en lo que se refiere a explicar lo social. Por un lado, las teorías deterministas-objetivistas explican las prácticas sociales como determinadas por la estructura social, y por lo tanto el sujeto como mero epifenómeno de la estructura; esto no explica cómo individuos dentro de las mismas estructuras tienen prácticas y comportamientos diferentes.

Por otro lado, las teorías subjetivistas explican lo social como fruto de las acciones individuales y su volición, lo que dejaría sin explicación las regularidades en comportamientos y prácticas sociales.

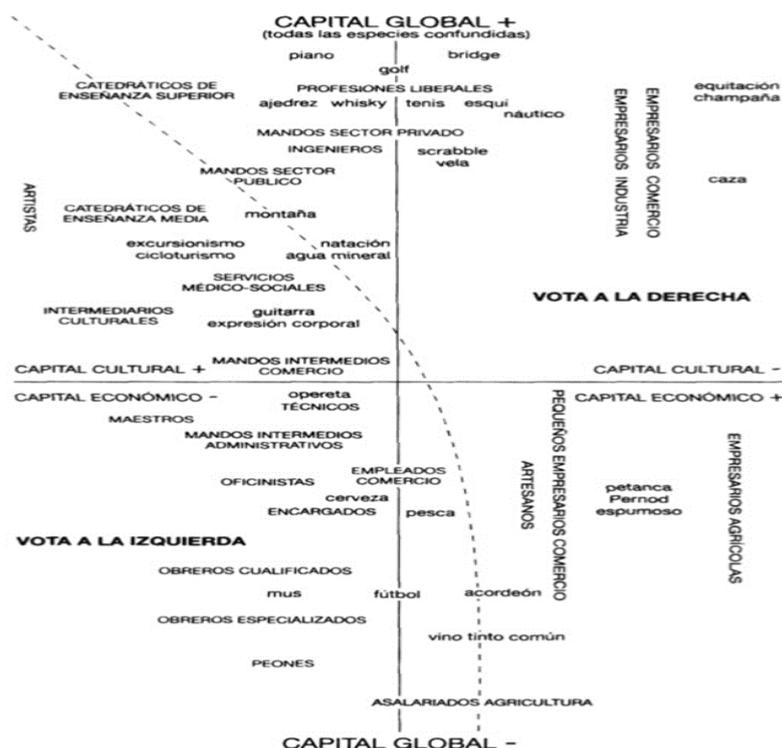
Lo que yo quiero explicar a través del dibujo de Bourdieu, es que las prácticas sociales también están definidas por las características del nuevo capitalismo que he explicado con anterioridad. Desde mi punto de vista hay dos factores a tener en cuenta para establecer esta relación. Por un lado, que el trabajo en su aspecto económico intercede directamente en las prácticas que nos acercan y nos alejan del otro (las prácticas que lleve a cabo dependerán de que haya o no personas en la misma situación económica que yo); por otro lado, las prácticas sociales se ven mermadas por nuestras condiciones laborales, lo que daría explicación al porqué los trabajadores de Decathlon y de El Corte Inglés, pese a tener un sueldo similar, desarrollen su actividad fuera del trabajo de manera muy diferente.

El *habitus* se define como el conjunto de esquemas generativos a partir de los cuales los sujetos perciben el mundo y actúan en él. En un establecimiento como El Corte Inglés, por ejemplo, se obliga a mantener unas estructuras muy rígidas de comportamiento y de manera de vestir; estas estructuras son estructuradas por las propias experiencias de los vendedores que

día tras día y bajo la exhaustiva vigilancia de los superiores acaban siendo interiorizadas. Esta interiorización supone que además de ser estructuras-estructuradas, sean estructurantes, pues conforman la manera en que cada uno de los empleados entiende el trabajo y su función.

Lo que hace Bourdieu es recomponer el espacio de las posiciones sociales, según lo que él denomina *capitales*: *capital económico* bajo las diferentes formas de adquisición de riqueza, *capital cultural* como integración de conocimientos reglados y no definidos, y por último el *capital simbólico*, como la forma en que reconocemos como propios los diferentes modos de capital que nos alinean con otros.

*“ A cada clase de posición corresponde una clase de habitus (o de aficiones) producidos por los condicionamientos sociales asociados a la condición correspondiente y, a través de éstos habitus y de sus capacidades generativas, un conjunto sistemático de bienes y de propiedades, unidos entre sí por una afinidad de estilo ”<sup>20</sup>*



**Espacio de las posiciones sociales y espacio de los estilos de vida**  
 (Esquema de las páginas 140-141 de *La Distinción*, simplificado y reducido a unos pocos indicadores significativos referidos a bebidas, deportes, instrumentos de música o juegos de sociedad.)  
 Las líneas punteadas indican el límite entre la orientación probable hacia la derecha o hacia la izquierda.

<sup>20</sup> BOURDIEU 1997: 19

Así pues, debe entenderse que hay un conjunto de posiciones sociales que va unido a un conjunto de prácticas (golf, pádel) o de bienes (tipos de residencia) que se explican relacionadamente. Esto significa que los agentes sociales producen sus prácticas, pero no como propiedades que tienen en cuanto a agentes, sino como posibilidades que han construido históricamente en base a sus experiencias y capital.

La relación que guarda este mapa de los espacios sociales con lo explicado hasta ahora, es que por ejemplo, el trabajo en el Corte Inglés supone una categoría en sí misma que estructura las prácticas de sus individuos.

El espacio social distribuye de tal forma a los agentes mediante diferencias en su capital cultural y su capital económico, que son incluso diferencias espaciales dependiendo de cuánto tengan en común los agentes, como explica el gráfico anterior.<sup>21</sup>

No he querido profundizar mucho en la cuestión del *habitus* y la construcción de los *campos* en Bourdieu (no es el cometido preciso de este trabajo), pero quería citar su estudio porque considero que nos da las claves para entender la repercusión de las nuevas estructuras del capitalismo, no solo a nivel económico, sino en nuestro carácter.

### **5. La narrativa: el hombre como hacedor de sí mismo**

Como ya presenté, el nuevo capitalismo (como estamos viendo en este capítulo) y la tecnología (como vimos en el anterior dedicado a la artesanía), han articulado un sujeto pasivo que elige entre alternativas pero que ya no las produce.

Un ejemplo claro de la identificación frágil que produce el nuevo capitalismo es un estudio que el autor cita basado en entrevistas en una panadería de Boston. En ella se explica cómo, hace décadas, los trabajadores eran italianos que conformaban su identidad en base a la experiencia laboral, y se sentían orgullosos de ello. En la actualidad los trabajadores de esa misma panadería son un conglomerado de diferentes nacionalidades que nada tienen que ver entre sí, y donde la mayoría de ellos tienen un segundo trabajo para subsistir.

Ante ello, Sennett aboga por un sujeto creador, más activo e implicado en la construcción de un relato personal. En palabras que cita de Pico della Mirandola: “*es innoble no dar nacimiento a nada de nosotros. Nuestro trabajo en el mundo es crear, y la mayor creación es nuestra propia historia.*”<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> BOURDIEU 1997: 17

<sup>22</sup> SENNETT 2000: 107

El cambio en el nuevo capitalismo no había liberado al hombre, sino todo lo contrario. “*El boom sugería que este hombre/mujer nuevo resultaría enriquecido por el pensamiento a corto plazo, que desarrollaría su potencial sin añoranza alguna, pero lo que encontré fue un extenso grupo de individuos de clase media dominados por la sensación de que su vida había quedado a la deriva*”<sup>23</sup>

¿Cómo organizar nuestra vida personal en un capitalismo que nos trata como objetos y nos deja a la deriva? Como ya hemos podido ver ésta es la consecuencia final que el cambio de modelo suscita sobre nuestro carácter; la gente se enfrenta a un futuro sobre el que no tiene, aparentemente, ningún tipo de control. Para solventar esto Sennett lanza dos miradas; la primera a las empresas, donde los empleadores deben fijar un terreno estable en el que los trabajadores puedan desarrollar sus habilidades en aras de perfección. La segunda mirada la lanza a los sujetos, sobre los que pone la obligación de construir un relato o un plan de vida que dote de significado a lo que hacen.

### ***5.1 El relato de Ishiguro***

Es especialmente interesante para mí el papel que realiza el señor Stevens en la novela de Kazuo Ishiguro, *Los restos del día*. Stevens ha pasado toda su vida al servicio de una gran casa de un importante personaje de la vida pública, Lord Darlington. Se ve a sí mismo como parte de la maquinaria que posibilita la satisfacción en el día a día de su señor, y eso es lo que da sentido a su vida. Como cita el propio mayordomo:

*“Dejemos esto en claro: el deber de un mayordomo es brindar un buen servicio, y no meterse en los grandes asuntos de la nación. La realidad es que tales asuntos permanecerán siempre más allá del entendimiento de aquellos que como usted y yo, y los que deseamos distinguirnos debemos comprender que la mejor manera de hacerlo es mediante nuestra entrega a las cosas que sí están en nuestra esfera de acción”*<sup>24</sup>

Stevens tiene una sensación de triunfo cuando alcanza todos sus deberes, y se toma muy en serio la cuestión de “*nuestra esfera de acción*”; es una caracterización de lo real absolutamente brillante. Estas condiciones de hacer bien un trabajo por el mero hecho de hacerlo bien son las que encarna al buen artesano, y del que Stevens es un ejemplo. De hecho, al final de la novela,

---

<sup>23</sup> SENNETT 2006: 14

<sup>24</sup> ISHIGURO, 1990: 199

vuelve después de unas vacaciones a Darlington Hall y nos dice que volverá a trabajar en el mejoramiento de lo que llama su “*habilidad para bromear*”.

Esto no quiere decir que deba trabajar en esta habilidad al modo de perfeccionamiento del artesano, sino que dadas sus metas y su plan de vida, esta habilidad es importante para él, y esto le confiere un relato de vida.

Seguramente, ninguno de nosotros encontrará atractivo el deseo de ser mayordomo, y precisamente Ishiguro nos plantea esta figura como un modelo de sometimiento y de pérdida de libertad, como un fracaso que para el único que pasa desapercibido es para Stevens. Si se convierte en un ejemplo en la construcción de la identidad y de un plan de vida, es porque no solo tiene un sentido del deber hacia el empleador, sino que éste fluye del sentido del deber hacia sí mismo. Stevens ha dotado de significado a aquello que hace y quiere hacerlo mejor cada día; la mirada triste es la del lector, pero no la suya. Stevens ha decidido ser el mejor mayordomo posible. Como expresa Kwame Anthony Appiah en su maravilloso estudio *La ética de la identidad*: “*Adoptar una identidad, hacerla mía, es verla como el factor que estructura mi camino en la vida*”<sup>25</sup>

## ***5.2 Lippmann, IBM y el acceso a mi proyecto personal***

Las fuertes reducciones de plantilla en IBM en la década de los 90, después de haber tocado el éxito con las manos desde los 60, causaron conmoción en Estados Unidos. Los trabajadores que iban siendo despedidos se agrupaban y articulaban reuniones, en las que presentaban quejas y críticas sobre su anterior empresa. La importancia de este suceso no es que la empresa pudiera haber cometido errores, sino que ninguno de sus trabajadores asumió ninguna responsabilidad por aquello que les había pasado.

Graves errores de cálculo sobre el crecimiento de la industria informática llevaron a esta situación tan descorazonadora que los propios empleados siempre veían como fundamentos externos a su función. Durante mucho tiempo, estos trabajadores se reunían y no conseguían encontrar trabajo ni articular un discurso que diera explicación a lo que sucedió. La narrativa de sus vidas giraba en torno a algo de lo que decían no ser responsables, pero para avanzar debían dejar de ser víctimas y asumir una posición más activa. Eran corresponsables de una historia que también era suya.

---

<sup>25</sup> APPIAH 2007: 58

Fue en el momento en el que dejaron de articular un discurso infantil como hijos de una empresa, para adoptar una posición de adulto corresponsable, en el que pudieron avanzar y hacer frente a su fracaso personal. La responsabilidad y la autonomía son las virtudes que debería adoptar el trabajador en el capitalismo según Sennett, que lo explica desarrollando algunas ideas de periodista Walter Lippmann.

*“No hacer una carrera del trabajo, por modestos que fueran su contenido o su paga, era entregarse a la sensación de errar sin rumbo que constituye la experiencia más profunda de la ineptitud; echando mano de una expresión en boga, diría que uno tiene que hacerse una vida. Así, Lippmann recuperó el sentido más antiguo de carrera, que cité al iniciar este ensayo, la carrera como una ruta bien hecha. Recorrer ese camino era, según él, el antídoto contra el fracaso personal”<sup>26</sup>*

Sennett asume que ésta no es una tarea fácil en el nuevo capitalismo flexible, y tampoco lo contempla como una solución a todos los males, pero no construir un plan de vida es arrojarse al fracaso más absoluto. Hay que enfrentarse al capitalismo con el talento y las voluntades personales, hay que recoger de nuevo el peso y la autonomía que hemos ido cediendo. La vida no es sólo una colección de fragmentos, es un relato que se construye desde la individualidad.

En mi caso por ejemplo, estoy trabajando en El Corte Inglés, pero no es mi lugar de destino. Quiero ser profesor de Filosofía y desarrollar laboralmente el proyecto que explicaré en la tercera parte de este trabajo; pero quiero hacer constar, que el trabajo que hago actualmente está ligado a mi intención de ser profesor, posibilita que pueda estudiar para conseguirlo. Mi trabajo no es un fragmento aislado en mi vida que se unirá a otros en mi biografía, sino que es parte del camino que me llevará al lugar al que quiero ir. Hay que trazar un plan de vida para que los fragmentos de una flexibilidad cada vez más constante, tengan sentido y no perviertan nuestro carácter.

Debemos volver a ser responsables de nuestro relato para que no lo escriban otros, porque escribirlo es lo que único que nos hace libres. Cómo conseguirlo, es el propósito del tercer capítulo.

---

<sup>26</sup> SENNETT 2000: 126

### CAPÍTULO III

Si como mantengo a lo largo del trabajo la base de mi proyecto personal es “*hacer es pensar*”, debo poner de relieve qué experiencias y prácticas personales me llevaron a desarrollar mi programa.

En Septiembre de 2013 participé en un programa de emprendedores que se desarrollaba en la UIB, con la intención de definir un proyecto que no tenía nada concretado pero al que quería dedicar un tiempo. Con esa intención pasé una mañana en un aula de la universidad, con la pizarra organizada en tres columnas que describían: mi formación, mi experiencia laboral y todos aquellos atributos que 30 personas que me conocen dicen que me describen.

En esos momentos me preguntaba si lo que estaba poniendo a la luz de la reflexión era lo que yo era o lo que yo había hecho. *Ser y Hacer*, ¿era acaso lo mismo? Hace ya años empecé a escribir un blog que mantengo todavía hoy, que tiene por título *Másdelodenunca*; el título tiene como explicación mi convicción de que los humanos somos mucho más de lo que hacemos, pues en nuestro interior permanecen talentos e ideas que nunca ven la luz, pero que siempre rebotan en nuestra cabeza. Se llama, pues “*Másdelodenunca*” porque siempre tenemos dentro de nosotros talentos y habilidades que nunca afloran, por razones como las que venimos explicando hasta ahora a través de Sennett.

El resultado de mi exploración fue que efectivamente la mayor parte de mi experiencia laboral tenía que ver con el sector de la educación y con las labores comerciales. Había trabajado en clubes de tiempo libre, academias y centros educativos, y a la vez había desarrollado proyectos solidarios en barrios marginales. Por otro lado, a las dos experiencias comerciales citadas en el primer capítulo, debo añadir el trabajo como gestor de equipo en una financiera, así como formador de empresas.

Mi intención al intentar clarificar mi proyecto, era unir mi *yo personal* y mi *yo profesional*, y en este cometido fue crucial mi etapa como formador de empresas. Más adelante explicaré cuáles fueron mis dificultades en un mundo empresarial que se dedica a motivar a personas a las que no se esfuerza en conocer (ni siquiera en su contratación); pero lo que quiero apuntar ahora es que mi experiencia formadora me dio a entender que llegaba tarde, que estaba curando heridas que no debían haberse producido, por eso aprendí que debía trabajar con niños a la vez que perfeccionaba mi trabajo con adultos.

Así pues, mi proyecto se presenta en dos esferas. La primera de ellas y más importante, trabajar con adolescentes con el propósito de desarrollar su identidad, con el acento puesto en aquello que necesitan: experimentar. Por otra parte, trabajar un paquete de formación para empresas bajo las pautas de un modelo cooperativo real y de una identificación laboral fuerte.

Vaya por delante que mi interés es el de presentar las líneas más importantes de mi proyecto, ya que profundizar en los talleres de una manera muy concreta podría abarcar demasiado.

### ***1. La identidad en adolescentes***

Para iniciar la exposición es conveniente apuntar cuál es el estado de la cuestión. Mi punto de partida es que los adolescentes están asentados en un modelo educativo que les enseña todo del mundo exterior pero nada de sí mismos, y no se pueden tomar decisiones si no sabes nada de ti. Es crucial para mí trabajar la cuestión de la toma de decisiones, pues sobre ello se asienta tanto su futuro personal como su futuro profesional.

Tras dieciocho años en dependencia de sus padres, el adolescente de hoy va a tener que decidir qué quiere estudiar, de qué quiere trabajar, pareja, amigos, aficiones...y todo ello con un limitado número de experiencias que hace que vaya a golpes de viento. Ésta es *la deriva* de la que habla Sennett continuamente, pero es que no puede suceder de otra manera.

Como expliqué al principio de este trabajo en la edad adulta son muchos los que hablan de su vida desde fuera, como si todo lo que tienen no lo hubieran elegido ellos; pero debemos entender que es absolutamente normal, porque la toma de decisiones se ha producido a ciegas, sin conocerse y sin un plan, y lo trágico es que hablamos desde fuera porque sentimos que la vida no nos pertenece.

Y en este cometido lo verdaderamente importante, que brilla por su ausencia en los adolescentes, son las experiencias. "*Hacer es pensar*", a eso me refiero cuando lo recojo de Sennett y lo hago mío, a que normalmente tomamos decisiones desde el sofá, pero solo se conocen las cosas en las prácticas. Si trazáramos una línea temporal, veríamos que primero tomamos la decisión en base a supuestos, con la incertidumbre del "*ya veremos*", y luego experimentamos y conocemos la realidad concreta. Un ejemplo muy claro se da a la hora de elegir una carrera para estudiar, la mayoría de estudiantes no saben por qué la eligen ni cuál será su lugar de destino, sino que hablan de "*salidas*".

Imaginemos que un adolescente quiere ser bombero. La charla que un bombero nos pueda dar en un aula sobre su oficio sigue siendo una experiencia muy limitada, pues transfiere a los

estudiantes cómo es la experiencia, pero no cómo se sentirán en ella. Lo que yo quiero es que los adolescentes ya hayan estado allí donde quieren ir, que lo hayan sentido y experimentado.

En este caso, he desarrollado un programa de actividades prácticas pactadas con diferentes *oficios-tipo*, donde los estudiantes puedan compartir unas horas con trabajadores en su lugar de trabajo, para que sepan dónde estarán y sientan lo que sienten ellos. Al final, sólo se trata de acercar la realidad futura, tener algo más de dominio y autonomía sobre aquello que decidimos.

Si hablamos de experiencias y de prácticas es para mí inevitable iniciar el relato de mi proyecto con algo absolutamente inspirador: *El hombre de los dados*

### ***1.1 Una Pedagogía de la Posibilidad***

Lo que más me sorprendió mientras contemplaba aquella pizarra con todo lo que había realizado, y que de ello debería desprenderse un proyecto personal, fue que esos fragmentos de vida no tenían ninguna relación entre sí, o lo que es lo mismo, no formaban parte de ningún plan de vida previo. Yo podía articular un sentido a todos esos fragmentos, pero ¿cómo de trivial era la existencia que configuraba mi propia vida a través de fragmentos sin proyecto alguno? Lo que me planteaba era que, efectivamente, yo tenía esas experiencias, pero eran casuales. Me admitieron para trabajar en una financiera, pero bien podría haber sido en una heladería o como recepcionista de un hotel en aquellos días. Y las experiencias que hubiera tenido, habrían configurado un sujeto completamente distinto.

¡Cuán importantes son las prácticas! Pensaba yo. Si efectivamente era así, habría que exponer a las personas al mayor número de experiencias posible para que pudieran configurar su plan de vida; fue entonces cuando recordé a Luke Rhinehart.

*El hombre de los dados* es la historia de un psiquiatra que se cansa de convertir a sus pacientes en personas que ni sienten ni padecen, pues, para él, en eso consiste la psiquiatría. A través de este cansancio y mediante un juego de dados, empieza a elaborar las decisiones de sus pacientes al azar, pues como él mismo cree, toda persona que tiene un plan se siente realizado, como el Sísifo de Camus<sup>27</sup>.

Lo interesante de la novela es que también empieza a jugarse a los dados sus prácticas bajo unas premisas muy interesantes: hay que apuntar en una libreta seis opciones ante una decisión a tomar, donde cuatro de ellas forman parte de lo que la persona en condiciones normales

---

<sup>27</sup> CAMUS 1942

elegiría siendo afín a su personalidad, pero con otras dos opciones enmarcadas dentro de l que la persona en cuestión no haría nunca.

Podría citar como ejemplo la realización de un viaje. Uno podría poner cuatro lugares a los que le gustaría ir (afines a lo que su forma de ser y sus gustos pertenecen) y otros dos a los que no (lugares que nunca le han llamado especialmente la atención); si el azar deparara ir a los que le gustan, fortalece su patrón y su personalidad; pero por el contrario, podría conocer dos lugares que nunca han formado parte de sus intereses y quizá descubrir otra parte de sí mismo, de ese ser plural que somos y que siempre permanece dormido.

Debemos salir de la zona de confort, pues aquello que somos (si conseguimos que aflore) es lo que vamos a ser toda la vida. Debemos ser más cosas, experimentar más cosas para ser mejores. Como escribe el propio Rhinehart de manera brillante:

*“Mi pasión, tanto como psiquiatra como Hombre de los Dados, ha sido cambiar la personalidad humana. La mía. La de los otros. La de todo el mundo. Dar al ser humano un aire de libertad, de júbilo, de regocijo. Devolver a la vida el mismo instante de experiencia que nos invade cuando sentimos por vez primera la tierra bajo nuestros pies desnudos y vemos rayos de sol a través de los árboles y las montañas, como una iluminación horizontal: cuando una chica eleva por primera vez sus labios para ser besada; cuando, de repente, una idea madura brota en nuestra cabeza, reorganizando en un instante la experiencia de toda nuestra vida.*

*La vida se compone de pequeñas islas de éxtasis en un océano de tedio, y después de los treinta años rara vez se avista tierra. Como mucho erramos de un banco de arena muy deteriorado a otro, y éste nos resulta pronto familiar en cada uno de los granos de arena que vemos.”<sup>28</sup>*

Por lo tanto, ésta es la base de mi trabajo con adolescentes, pero ahora veremos cómo está articulado.

## ***1.2 El programa***

He elaborado este programa para centros educativos intercalando dos momentos cruciales en la toma de decisiones: 4º ESO y 2º Bachillerato. La duración del programa es de un año, pero solo se hacen los talleres durante un mes, a razón de 3 horas a la semana. En el programa es de obligado cumplimiento la participación de alumnos, profesores y padres, pues tengo la convicción de que *para educar a un niño hace falta la tribu entera.*

---

<sup>28</sup> RHINEHART 2004: 16

La educación y el apoyo para la construcción de la identidad en adolescentes no debe ser una práctica aislada, sino que todas las personas responsables de su crecimiento deben estar implicadas en la tarea. Por esto mismo, padres y profesores van a participar en los mismos talleres, porque es importante que todos hablemos el mismo lenguaje.

El programa consta de tres partes muy diferenciadas entre sí:

- *Yo en valor añadido.* Este momento supone el inicio del programa y consiste en diferenciar con los alumnos entre quiénes son y quiénes creen que son. Esto lo haré mediante talleres con dinámicas de roles, trabajo en grupo, entrevistas individuales con ellos, con padres y con profesores. Se definen las primeras salidas a los oficios-tipo y se ponen en común los resultados. Hablamos de talento.

- *Yo en relación.* Cuando se me pregunta si éste es un programa para orientar el futuro profesional de los adolescentes, siempre digo que no, es mucho más que eso. En este punto trabajamos la responsabilidad a través de las relaciones con los demás. A través de la herramienta del teatro terapéutico ponemos las actitudes de los adolescentes ante sí mismos, para que sean conscientes de aquellos aspectos que deben trabajar para mejorar.

- *Yo en acción.* En esta última parte es en la que se marcan los objetivos y acaba la parte presencial de asistencia obligada. A partir de aquí se inicia un seguimiento de un año de duración con entrevistas concertadas para ver cómo se han asimilado las pautas, qué problemas se pueden haber encontrado y sobretodo, constatar si el alumno ha empezado a articular su relato.

A grandes rasgos ésta es la presentación de mi proyecto, pero quiero añadir también algunas consideraciones importantes que deben ser el trasfondo que no debemos olvidar. Por un lado, los problemas asociados a adolescentes en la toma de decisiones: como son la inexperiencia en toma de decisiones vocacionales, la escasez de información, la falta de seguridad y de esperanza, la actitud reactiva de los padres, las posibilidades económicas y las demandas sociales.

Padres y profesores deben tener claro este marco para trabajar juntos en la misma dirección, la adolescencia es un momento crucial para construirse a uno mismo y con la ayuda de todos es más sencillo. Por otra parte, los objetivos de unos y otros deberían plantearse en términos de felicidad, pues lo más importante que puede hacer un maestro es enseñar que la vida tiene un gran valor, y eso da autonomía.

Trabajar con padres y profesores algunos errores típicos a la hora de educar, como son *la sobreprotección, no enseñar a pensar, no instalar dudas y no permitir errores* es una tarea ineludible a la que prestar atención.

Finalmente, debemos recordar a todas las partes implicadas en la educación de un niño que no educamos para tener buenos resultados en la escuela, sino para tenerlos fuera de ella. Estamos tan absortos en las notas, en conseguir certificados y titulaciones, que olvidamos que de ello tenemos que hacer algo provechoso. La razón por la que estoy describiendo mi proyecto en un TFM es porque me siento obligado a demostrar que puedo crear algo con lo aprendido; de no poder hacerlo ¿de qué serviría haber aprendido?

Dicho esto, quiero pararme brevemente en el análisis de algo que hemos arrojado al olvido en nuestro sistema educativo: el talento.

### ***1.3 El talento dormido***

Desde que daba clases en una academia me obsesionaba descubrir aquellos talentos que permanecían ocultos en adolescentes. Siempre he creído que el sistema educativo reproduce mediocridad, dado que cuando un niño es muy bueno en inglés y es flojo en matemáticas lo que hay que hacer es ponerle un profesor de inglés para que potencie su habilidad, sin embargo hacemos justo lo contrario. Esto produce que el niño se relaje en inglés y consiga aprobar matemáticas; donde teníamos talento hemos conseguido normalidad.

El error radica en la creencia de que el talento es anterior a la educación, y no es así, es su consecuencia. Las diez mil horas de trabajo de las que hablaba Sennett para desarrollar un talento así lo indican; talento es saber lo que nos gusta y desarrollarlo en compañía. Cuando descubro la solución de un problema no estoy desarrollando mi talento, lo hago cuando lo pongo en práctica.

La razón porque dirijo al talento las miradas de mi proyecto, las resume muy bien Jose Antonio Marina:

*“¿Este muchacho es tan inteligente como dicen los tests? Puede serlo, pero le faltaba esa inteligencia de superior nivel que es la encargada de dirigir adecuadamente todas las capacidades personales. La llamaremos “inteligencia para la vida”, e incluye, como elemento importante, la sabiduría para elegir metas. Mi alumno no tenía esa habilidad y estoy seguro de que conocerán a mucha gente inteligentísima que se equivocó en la elección de sus objetivos”<sup>29</sup>*

---

<sup>29</sup> MARINA 2010: 19

#### ***1.4 Una herramienta importante: el teatro terapéutico***

A lo largo del curso se utilizan herramientas importantes como la pedagogía sistémica, la programación neurolingüística, el análisis transaccional y el coaching; pero todas ellas giran alrededor del Teatro del Oprimido de Augusto Boal.

Augusto Boal visitaba a lo largo de la década de los 70 las zonas más pobres de Brasil, representando obras sobre la injusticia social y la pobreza, que impulsaba a las personas a luchar contra el poder y a ser mejores. Un día, uno de los campesinos que vio la obra animó a los campesinos a luchar con ellos fusil en mano; eso conmocionó a Boal, al ver que el campesino no entendía que los actores que tenían fusiles de juguete en la obra no querían luchar realmente. *“En aquella época, el Che Guevara escribió una frase muy hermosa: ser solidario consiste en correr los mismos riesgos. Esta frase nos ayudó a comprender nuestro error: el error estaba en que nosotros no éramos capaces de seguir nuestros propios consejos. Los hombres blancos de la ciudad poco tenían que enseñarles a las mujeres negras del campo”*<sup>30</sup>

Desde entonces, empezaron a representar obras donde se exponían problemáticas de los lugareños que la veían, de manera que para solventar los conflictos se paraba la obra y eran los mismos espectadores los que daban soluciones que eran representadas por los actores profesionales: pero nadie mejor que quién ve la solución puede representarla, y era entonces cuando el propio espectador, convertido por Boal en *espectactor*, representaba él mismo la obra.

He desarrollado prácticas con alumnos de pedagogía de la universidad y con un grupo de niños de varios colegios de Palma. La práctica consiste en que, en grupos, pongan en común conflictos que tienen en sus casas, en el colegio o en la calle. Cada grupo entonces elige una historia, la ensaya y la representa. Yo les doy algunas pautas para que construyan el personaje y se olviden de sí mismos.

Entonces cuando alguien del público reconoce que se produce un problema levanta la mano y se para la obra; él mismo da las directrices para que se represente un cambio de actitud o de estructura. Mi papel sirve de guía animándoles a reflexionar si los problemas que ven tienen carácter sistémico o si tienen su raíz en una actitud concreta. Es en ese momento en el que elijo

---

<sup>30</sup>BOAL 2004:14

entre las diferentes técnicas expuestas anteriormente para reconducir la representación de la problemática.

Es absolutamente maravilloso ver como los alumnos ven sus problemas desde dentro y desde fuera, se ven a sí mismos pero ellos no están ahí. Es entonces cuando se fija un plan de actuación, y se responsabilizan de sus vidas.

Quiero recalcar que las mismas prácticas serán llevadas a cabo por padres y por profesores, para que entiendan que hablan el mismo lenguaje y que todos debemos cambiar actitudes. Si son parte del problema, son parte de la solución.

Así pues, este es a grandes rasgos el proyecto que debe articular un conocimiento de nosotros mismos mucho más profundo, una orientación a las prácticas y un fuerte desarrollo del talento. Todo esto bajo la premisa de trazar y consolidar proyectos, que es una preciosa manera de dominar el futuro y darle sentido a la vida. Y qué mejor proyecto que el de darse forma a uno mismo...

## ***2. La identidad en los empleados***

Me inicié en la formación de empresas por casualidad, ya que en la financiera en la que trabajaba no me gustaba cómo se impartían las formaciones y solicité poder darlas yo mismo.

Me preguntaba continuamente qué hacían esas personas allí. Una empresa comercial de finanzas que contrataba por igual a banqueros, personas sin experiencia laboral, charcuteros y hasta a una tarotista que me hacía bastante gracia. La formación se daba *a los de abajo*, pues si conseguían mantenerse en la empresa eran los que iban a realizar el trabajo sucio.

Llevadas unas cuantas formaciones planteé que el problema tenía carácter sistémico, y que necesitaba tiempo para elaborar un programa.

### ***2.1 Problemas modernos***

Voy a desgranar una serie de problemas que parecen comunes a la mayoría de empresas y que guardan estrecha relación con lo expuesto por Sennett en *La corrosión del carácter*.

Las formas de dominación de las empresas en este capitalismo diluyen la relación vida-trabajo, pues quieren al trabajador por completo. Lo que defiende es que con la inmediatez que propugna Sennett como uno de los principales atributos del nuevo capitalismo, perdemos la

historicidad del trabajador y con ello al individuo mismo; mi cometido es recuperar un modelo cooperativo y horizontal donde el trabajador pueda dar un sentido a su trabajo con más facilidad.

- *La elección.* Uno de los principales problemas de la carencia de relato de vida en las personas es que el trabajo se convierte en un medio para conseguir dinero, no en un fin en sí mismo. Al sentarme con las personas a las que inicialmente debía motivar, me impresionó que ninguna de ellas sabía exactamente qué hacía en esa empresa (quien lo sabía no necesitaba la formación). La mayoría de ellos solo respondieron que necesitaban el dinero o “*bueno, hay que trabajar*”. Habían alejado totalmente la idea de trabajar en algo que les apasionara o en algo que se les diera bien. El trabajo era algo externo que satisfacía algunas necesidades y nada más. Siempre iniciaba las entrevistas individuales con tres preguntas: ¿cómo sería su día ideal? ¿a qué se dedicaría si tuviera todo el dinero del mundo para usted y para sus seres queridos? ¿qué haría si tuviera 100% garantías de éxito? Ninguno de ellos se lo había preguntado jamás.

Obviamente el problema residía en la contratación, que estaba vestida de necesidad. Pero por otro lado, y entendiendo que los empleados que entrevisté se encontraban a la deriva, me sorprendió la soledad que asumían en el trabajo; soledad que luego trataré en “trabajo en equipo”.

Ahora quiero hacer hincapié en otro aspecto de estas elecciones, y es que muchos de ellos habían participado en programas, muy comunes en la actualidad, donde debían desarrollar un plan de empresa. Estos programas tienen dos problemas básicos: el primero es que eliminan toda idea de esfuerzo, ya que presuponen que con implicación y un buen plan de marketing todo funciona. El segundo y más grave, es que trabajan directamente el plan de empresa, que es desde mi punto de vista, el último paso si alguien quiere convertirse en emprendedor.

Como ya he plasmado para mi proyecto con adolescentes el primer paso es identificar el *valor añadido*, saber qué talento o habilidad tiene alguien para que lo pueda aportar a su vida profesional. Una vez identificado debe trabajar la *idea de negocio*, no presuponer que la idea que traen de casa es buena y viable, sino hacer un estudio del estado de la cuestión para saber quién la lleva ya a cabo y dónde.

Una vez dadas estas premisas, sí que podemos trabajar el modelo y el plan de negocio. Pero estas personas a las que trataba de motivar, no habían tenido a nadie que les preguntara sobre lo que querían hacer, sobre lo que se les daba bien. Pensaron que podrían edificar sobre la primera idea que se les ocurriese, y allí estaban, intentando hacer ver que querían evolucionar en el trabajo cuando realmente se encontraban a la deriva.

- *Trabajo en equipo.* Este es uno de los mitos más comunes entre las diferentes organizaciones, pensar que trabajan en equipo cuando realmente lo que se reproduce es la

soledad antes comentada. Una de las empresas con las que trabajé tenía una estructura piramidal clásica, donde *si ganas tú ganamos todos*. Cada uno de los empleados debía buscarse la vida para asegurar su producción personal, y cada uno de estos contratos provocaban ganancias a las personas de su línea vertical en la estructura. Sin embargo, cuando se les preguntaba a los jefes de equipo aseguraban que éste era un trabajo de cooperación.

Uno podría pensar que en un modelo como éste el trabajo en equipo estimularía la venta y las ganancias, pero no existía. Toda la estructura afirmaba que el trabajo era en equipo porque todos se beneficiaban de los contratos firmados de los demás, pero no había rastro de cooperación entre ellos, ni de seguimiento, ni de resolución de posibles problemas... Ocurre como en la mayoría de casos que lo que se pierde es la comunicación, por ello en este caso debí trabajar con los responsables de equipo algunas medidas concretas y medibles, como por ejemplo, más citas con clientes donde los vendedores fueran juntos y compartieran más experiencias. El resultado fue muy satisfactorio.

- *Técnicas de Venta*. Cuando una empresa no cumple con los objetivos fijados, la manera de actuar de los empleadores es ofrecer cursos de técnicas de venta, pues de lo que se trata es de vender, entienden ellos. No hacen ningún tipo de escucha activa ante sus empleados en las que se pueda comprender cómo la persona estructura su realidad antes de intervenir en ella.

Lo que no entienden, es que deben cambiar las reglas del juego y cambiar a las personas, en vez de cambios que deben darse en la estructura más baja de la organización que hacen que nada cambie. Como dice César Llorente, autor de *El método Tangram*: “*Así, un director de empresa llega el lunes por la mañana, tras un stage de fin de semana en dirección de equipos, con grandes ideas para implantar. Sin embargo, sus ideas no encuentran el eco esperado entre sus empleados, hartos de escuchar cambios que nunca se llevan a cabo*”<sup>31</sup>

Esta afirmación representa claramente la poca coherencia existente en las empresas entre el discurso, la intención y la realidad; seguramente si el modelo fuera más horizontal y cooperaran para cumplir sus objetivos la realidad sería distinta.

## **2.2 Un modelo necesario: El método Tangram**

Este método elaborado por César Llorente nace con la pretensión de implantar y trabajar los conceptos de autonomía y responsabilidad en los mayores niveles organizacionales. Es consciente de que las empresas están fuertemente jerarquizadas en sus estructuras

---

<sup>31</sup> LLORENTE 2010: 26

organizativas, por ello basa su trabajo en comprender cómo el empleado construye su realidad antes de intervenir en ella. Entender los procesos por los que las personas representan sus entornos laborales como problemáticos, supone trazar el carácter sistémico y profundamente estructural de los conflictos.

### **2.2.1 Pautas básicas del modelo**

- En una sociedad fuertemente culpabilizadora, es imposible encontrar una solución a un conflicto si no asumimos que somos co-responsables. Recuperar la responsabilidad en las empresas supone acrecentar la voluntad de mejorar las cosas. El tipo de cambio que supone solucionar conflictos es entender que o cambian las reglas del juego, o cambian las personas.

- Los jefes de equipo deben asumir que las actitudes están fuertemente ligadas a la motivación, y para ello hay que conocer a los empleados, porque las variables de la motivación son los intereses, los valores y las expectativas: *“a pesar de no disponer de un código ético universalmente compartido, cualquier organización que pretenda cambiar las actitudes de sus miembros debe considerar algunos límites: los valores, los intereses y las expectativas individuales está en la esfera de lo privado y lo personal”*<sup>32</sup>

Por otra parte, diferencia entre elementos que por ser considerados básicos para los empleados, no tienen ningún efecto motivador. Sin embargo, otros elementos con carácter inesperado sí son considerados como motivantes, porque el empleado no los entiende como parte de su puesto de trabajo. El primer caso tendría como ejemplo la obtención de un ordenador de gama alta para trabajar, que el empleado ya entiende como parte necesaria para desarrollar su trabajo. Por otro lado, un seguro médico o un reconocimiento inesperado no forman parte de lo que el empleado entiende como parte de su trabajo.

Lo que pretende con este análisis es trabajar las capacidades de las personas para motivarse intrínsecamente, sin que dependa de las motivaciones que se desarrollen en su entorno.

- Es necesario dar autonomía y poder a las personas, para que puedan desarrollar sus habilidades y para crear vínculos de identidad fuertes con la empresa. Como cita el propio César Llorente: *“en algunas organizaciones se pide proactividad y responsabilidad a sus miembros sin dotarles de la autonomía necesaria para poderla llevar a cabo. Es decir, quiero que seas*

---

<sup>32</sup> LLORENTE 2010: 30

*autónomo porque lo he leído en algún libro pero no quiero que tomes decisiones, ninguna, sin consultarme”<sup>33</sup>*

Dicho esto y para acabar este punto, querría definir los principios fundamentales del método Tangram:

- Busca transformar la realidad
- Se orienta a transformar actitudes en la organización
- Pretende desarrollar la autonomía personal y la proactividad
- Se dirige a personas y organizaciones humanas
- Implica una visión sistémica de la realidad
- Interactúa con la realidad desde un corte constructivista
- La evaluación y el seguimiento se basan en criterios de excelencia

---

<sup>33</sup> LLORENTE 2010: 36

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ARENDET, H. (1958): *The Human Condition*, U. Chicago Press. Chicago
- APPIAH, K. A. (2007): *La ética de la identidad*, Katz. Buenos Aires
- BOAL, A. (2004): *El arco iris del deseo*, Alba. Barcelona
- BOURDIEU, P. (1997): *Razones prácticas*, Anagrama. Barcelona
- CAMUS, A. (1942): *Le Mythe de Sisyphe*, Éd Gallimard. París
- ISHIGURO, K. (1990): *Los restos del día*, Anagrama. Barcelona
- LLORENTE, C. (2010): *El método Tangram*, Unión Editorial y Multimedia. Barcelona
- MARINA, J. A. (2010): *La educación del talento*, Planeta. Barcelona
- RHINEHART, L. (2004): *El hombre de los datos*, Destino. Barcelona
- SENNETT, R. (2013): *Artesanía, tecnología y nuevas formas de trabajo*, Katz. Buenos Aires
- SENNETT, R. (2009): *El artesano*, Anagrama. Barcelona
- SENNETT, R. (2006): *La cultura del nuevo capitalismo*, Anagrama. Barcelona
- SENNETT, R. (2000): *La corrosión del carácter*, Anagrama. Barcelona
- STRATHERN, P. (1999): *Oppenheimer y la bomba atómica*, Siglo XXI. Madrid

## **BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA**

- HOBSBAWM, E. (1995): *Historia del siglo XX*, Crítica. Barcelona
- RIUTORT, B. (2014): *La gran ofensiva*, Icaria. Barcelona