

**INSTITUTO DE INDUSTRIA (IDEI)
MAESTRÍA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**Título: Management y técnicas holísticas: modos de difusión e integración. El
Programa Wellness de la Fundación Columbia de Conciencia y Energía**

Tesis para optar al grado de Magíster en Estudios Organizacionales

Autora: **Lic. Estefanía Berengan Mendaña**

Director: **Dr. Diego Szlechter**

Buenos Aires, 30 abril de 2021

- j. Colaboradores con el trabajo de Tesis: **(Completar, si hubo)**
- k. Descripción física del trabajo de Tesis (cantidad total de páginas, imágenes, planos, videos, archivos digitales, etc.): **(85 pp., 6 imágenes disponibles en el Anexo).**
- l. Alcance geográfico y/o temporal de la Tesis: **Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2017-2019.**
- m. Temas tratados en la Tesis (palabras claves): **management; técnicas holísticas; gestión; subjetividad.**
- n. Resumen en español (hasta 1000 caracteres):
Esta tesis está basada en un estudio de caso, específicamente nos concentramos en el caso de la Fundación Columbia de Conciencia y Energía (FCCE), una organización sin fines de lucro destinada a difundir, investigar y enseñar diversos caminos para la transformación personal y la expansión de la conciencia, como un modo específico y paradigmático. Realizamos un recorrido por algunas reflexiones teóricas disponibles y las diferentes perspectivas vigentes en las áreas temáticas en cuestión, reconstruyendo nudos que consideramos centrales del debate contemporáneo sobre el management y las técnicas holísticas, que nos permitieron analizar el caso del Programa Wellness de la FCCE, durante el período 2017-2019. Desde una perspectiva teórico-metodológica, que profundiza en las agencias de los actores y sus puntos de vista, creemos que podemos aportar a superar el dualismo entre las miradas elogiosas y críticas sobre las técnicas y recursos holísticos en contextos laborales.
- p. Resumen en inglés (hasta 1000 caracteres):
This thesis is based on a case study, specifically we focus on the case of the Columbia Foundation for Consciousness and Energy (FCCE), a non-profit organization aimed at disseminating, researching and teaching various paths for personal transformation and expansion. of consciousness, as a specific and paradigmatic mode. During the period 2017-2019. From a theoretical-methodological perspective, which delves into the agencies of the actors and their points of view, we believe that we can contribute to overcoming the dualism between praiseworthy and critical views on holistic techniques and resources in work contexts.
- q. Aprobado por (Apellidos y Nombres del Jurado):
1. Jurado titular 1: Dra. Marcela Beatriz Zangaro (UNGS)
2. Jurado titular 2: Dra. Florencia Luci (Conicet-UBA)
3. Jurado titular 3: Dr. Nicolás Viotti (Conicet-UNSAM)

Firma y aclaración de la firma del Presidente del Jurado: Dr. Marcela Zangaro

Firma del autor de la tesis: Estefanía Berengan Mendaña

RESUMEN

En los últimos años las ciencias sociales han atravesado un proceso de diversificación, vinculado a las transformaciones de la propia sociedad, haciéndose visibles cambios en las agendas de investigación, incorporando temáticas y perspectivas que hasta entonces no despertaban mayor interés. La incorporación de la sociología del management (Luci y Szlechter, 2014) y sus debates en el ámbito de las ciencias sociales de nuestro país abrió un campo de estudios que puso el foco en las modificaciones de la dinámica global laboral y su traducción a escala local, procurando dilucidar cómo las estrategias de gestión y las modalidades de trabajo se vieron alteradas a la luz de los nuevos modelos de management. Como señalan Boltanski y Chiapello (2002), esas nuevas formas de gestión del trabajo no se restringen al ámbito laboral, sino que son, además, un modelo con efectos societales que reconfiguró al capitalismo contemporáneo. En esta línea de análisis podríamos incluir también algunos estudios inspirados en la obra de Michel Foucault (1990) sobre la relación subjetividad-trabajo que entienden al management como dispositivo articulador de novedosas prácticas de subjetivación. Dentro de esos procesos más o menos generales hay un aspecto que ha sido poco analizado que tiene que ver con la incorporación de técnicas holísticas en la gestión de una/o mismo, sobre todo en los contextos manageriales.

La intensificación y visibilidad social que ha adquirido la temática genera controversias tanto en el sentido común como en la academia. Por un lado, posturas condenatorias que consideran que la incorporación de estas técnicas refuerza ideales liberales, asociados a la desarticulación y disolución de los vínculos y sistemas de integración social. Por el otro, posicionamientos elogiosos que aceptan y sobrevaloran la eficacia de las técnicas holísticas, considerando que forman parte de un espacio emancipador, de ampliación de la conciencia personal y colectiva. Frente a este dilema, entendemos que la espiritualización de la gestión del yo, en todos sus ámbitos, no constituye un proceso unilineal: es posible encontrar espacios donde ambas representaciones puedan ensamblarse, complejizarse, cuestionando esas miradas públicas y problematizando algunos posicionamientos teórico-

metodológicos preponderantes en la investigación en ciencias sociales. Es en este sentido que consideramos necesario entender los modos de difusión e integración de técnicas holísticas en el management, indagar en las lógicas nativas que conllevan y su capacidad real de producir relaciones sociales, más allá de las imágenes del empoderamiento y el individualismo. Para ello, esta tesis está basada en un estudio de caso, específicamente nos concentramos en el caso de la Fundación Columbia de Conciencia y Energía (FCCE), una organización sin fines de lucro destinada a difundir, investigar y enseñar diversos caminos para la transformación personal y la expansión de la conciencia, como un modo específico y paradigmático.

A modo de síntesis, podemos decir que realizamos un recorrido por algunas reflexiones teóricas disponibles y las diferentes perspectivas vigentes en las áreas temáticas en cuestión, reconstruyendo nudos que consideramos centrales del debate contemporáneo sobre el management y las técnicas holísticas, que nos permitieron analizar el caso del Programa *Wellness* de la FCCE, durante el período 2017-2019. Desde una perspectiva teórico-metodológica que profundiza en las agencias de los actores y sus puntos de vista, creemos que podemos aportar a superar el dualismo entre las miradas elogiosas y críticas sobre las técnicas y recursos holísticos en contextos laborales.

Palabras claves: management, técnicas holísticas, gestión, subjetividad.

ABSTRACT

In recent years, the social sciences have undergone a process of diversification, linked to the transformations of society itself, making visible changes in research agendas, incorporating themes and perspectives that until then did not arouse much interest. The incorporation of sociology of management (Luci and Szlechter, 2014) and its debates in the field of social sciences in our country opened up a field of studies that focused on the changes in global labor dynamics and their translation at a local scale, elucidating how management strategies and work modalities were altered in light of the new management models. For instance, as Boltanski and Chiapello

(2002) point out, these new forms of work management are not restricted to the labor realm, but they also stand for a general model for society and make up contemporary capitalist management techniques. In this line of analysis, we could also include some studies inspired by the work of Michel Foucault (1990) on the subjectivity-work relationship that understand management as an articulating device of novel subjectivation practices. Within these more or less general processes there is an aspect that has been scarcely analysed has to do with the incorporation of holistic techniques in the management of the self, especially in managerial contexts.

The intensification and social visibility that the subject has acquired generates controversies both in the common-sense realm as well as in academia. On the one hand, condemnatory positions that consider the incorporation of these techniques reinforce liberal ideals, associated with the disarticulation and dissolution of ties and systems of social integration. On the other, praiseworthy positions that accept and overvalue the efficacy of holistic techniques, considering that they are part of an emancipatory space, of expanding personal and collective consciousness. Faced with this dilemma, we understand that the spiritualization of management of the self, in all its areas, does not constitute a unilinear process: it is possible to find spaces where both representations can be assembled, becoming more complex, questioning those public views, and problematizing some preponderant theoretical-methodological positions in social science research. It is in this sense that we consider it necessary to understand the modes of diffusion and integration of holistic techniques in management, in order to investigate the native logics that they entail and their real capacity to produce social relationships, beyond the images of empowerment and individualism. To do this, firstly we focus on the case of the Columbia Foundation for Consciousness and Energy (FCCE), a non-profit organization aimed to disseminate research and teaching various paths for personal transformation and the expansion of consciousness, as a specific and paradigmatic way.

In summary, we can say that we made a journey through some available theoretical reflections and current different perspectives in this field, reconstructing nodes that we consider central to the contemporary debate on

management and holistic techniques, which allowed us to analyse the case of the FCCE Wellness Program, from 2017 to 2019. From a theoretical-methodological perspective that deepens into the agency capacity of actors and their points of view, we believe that we can contribute to overcome the dualism between praiseworthy as well as critical views on holistic techniques and resources in work contexts.

Keywords: management, holistic techniques, subjectivity

ÍNDICE

Agradecimientos

Introducción | p. 1

Capítulo 1.

Antecedentes y aproximaciones teórico-metodológicas | p. 14

Los estudios sociales del management en Argentina | p. 25

Los históricos | p. 26

Los críticos | p. 27

Los centrados en la vida cotidiana o la pragmática | p. 31

Técnicas holísticas y espacio público | p. 33

Capítulo 2.

La Fundación Columbia de Conciencia y Energía | p. 36

Orígenes y desarrollo | p. 37

Capítulo 3.

Programa *Wellness*: la incorporación de técnicas holísticas en contextos empresariales | p. 47

El Programa de Bienestar en el Banco Columbia | p. 53

Conclusiones | p. 58

Referencias bibliográficas | p. 63

Anexo | p. 69

AGRADECIMIENTOS

A la Fundación Columbia de Conciencia y Energía, por abrirme las puertas tan cálidamente, por compartir sus experiencias sin resquemores, por permitirme habitar su casa y sus espacios como si fuera una más. Gracias también a las y los trabajadores del Banco Columbia, que con sinceridad ofrecieron sus vivencias y sentires.

A mi director, Diego Szlechter, por confiar en mí desde el primer momento. Por acompañarme estos años, con paciencia, pero siempre alentándome para que diera fin a este proceso.

A mis amigas y amigos de MAEO, que fueron piezas fundamentales durante la cursada, pero también todos estos años de amistad, viajes y encuentros.

A mi familia, a mis amigas/os, a mis alumnas/os, que siguieron el paso a paso de esta investigación e incentivaron para su realización.

INTRODUCCIÓN

Esta tesis se pregunta por un proceso contemporáneo de articulación entre técnicas de gestión de una/o mismo, muchas veces desplegadas bajo las consignas del desarrollo personal, las emociones y el equilibrio alma-mente-cuerpo, en la gestión laboral de organizaciones empresariales en Argentina. Yoga, reiki, meditación o mindfulness ya no son prácticas que pertenecen solo a grupos religiosos o espirituales, sino que desde hace algunos años forman parte de la vida cotidiana de las personas. Si bien estas técnicas se difundieron en Argentina a partir de la década de 1970 y estuvieron vinculadas con modos de vida denominados alternativos, ocupando un lugar minoritario e identificadas con grupos sociales muy específicos, actualmente son parte de un proceso de expansión y diversificación de mayor escala, afectando y transformando de manera significativa la sociedad argentina en general.

La reapropiación de técnicas holísticas en diferentes ámbitos de la vida contemporánea se hace visible en los medios de comunicación de masas, el ámbito educativo, las instituciones carcelarias; los hospitales y los espacios laborales. Estos últimos son los que llamaron nuestra atención, indagando específicamente en las prácticas del nuevo management (y las nuevas formas de gestión del trabajo que proponen) que también se vieron alteradas durante las últimas décadas, adecuándose a los modelos organizacionales desarrollados globalmente.

La intensificación y visibilidad social que ha adquirido la incorporación de técnicas holísticas en diferentes espacios de la vida de las personas genera controversias en el ámbito público y en la academia¹. Aparece, por un lado, la condena. Sobre todo, a través de argumentaciones que consideran a estas prácticas de la mano de un hiper-liberalismo asociado a una desarticulación y disolución de los vínculos y sistemas de integración social (Alvaro, 2020; Carnero, 2016; Foster, 2016; Pardo Torregrosa, 2019). Por otro lado, especialmente desde las perspectivas nativas de los cultores de estas

¹ Entendemos por técnicas holísticas a recursos como el yoga, la meditación y el mindfulness, que no son entendidas como pertenecientes a grupos religiosos o espirituales ni suponen principios teológicos estrictos, sino que, más bien, comparten códigos con otras prácticas basados en el trabajo con uno mismo, la manifestación de las emociones y la unión entre mente-cuerpo-alma (Carozzi, 2000; Heelas, 1996; Tavares, 2012; Viotti, 2018).

prácticas en el mundo empresarial, emergen discursos de aceptación y sobrevaloración que consideran que forman parte de un espacio emancipador, que potencia la creatividad y la vida. En este sentido, el fenómeno ha llamado la atención de algunos medios de comunicación, incluyéndose con regularidad artículos y notas aludiendo a las mejoras que genera principalmente la práctica de yoga, meditación y mindfulness. Por ejemplo, el diario La Nación publica con frecuencia notas dedicadas al tema entre las que destacan la importancia de estas técnicas para “la retención de talentos” (Perazo, 2018), para ayudar a generar “mejores vínculos en la organización y, por supuesto, en un aumento de la productividad y de los desafíos diarios en la organización” (Palacios, 2016), o para utilizar el mindfulness con la finalidad de “generar una barrera protectora frente al estrés, que en este momento es imperativo enfrentar” (Melamed, 2020). Por otra parte, el diario Clarín también ha publicado un importante volumen de notas con una mirada elogiosa sobre este tipo de prácticas; allí sobresalen comentarios que asocian las técnicas holistas con “herramientas para ser más felices” (Reynoso, 2017) o como “ejercicios a elegir para centrar y afinar la mente. Afinarla en sus dos dimensiones: cognitiva y emocional. Más foco, más empatía” (Reynoso, 2020). En esa misma línea, en el portal Infobae también aparecen artículos donde la meditación se asocia como una herramienta que, entre otras cosas, “equilibra la autoestima, porque mejora la autopercepción, el sentido del yo profundo y desde ese lugar más pleno logra relacionarse con su medio ambiente muchísimo mejor” (Infobae, 2017; Olivan, 2020).

Frente a este dilema, entendemos que tanto el management como las técnicas holísticas, y sus cruces, no deberían ser identificados normativamente ni con lecturas apocalípticas ni con modelos ideales de organización laboral o desociedad. Preferimos partir de una visión que escape a la linealidad en la reflexión sobre estos procesos, entendiendo que es posible encontrar espacios donde ambas representaciones pueden complejizarse, cuestionando esas miradas públicas y quitando el velo moralizador del análisis sobre los modos de gestión del trabajo contemporáneo, y por extensión, los modelos generales de imaginar a la sociedad y al capitalismo actual. No obstante, en el ámbito académico todavía

contamos con escasos estudios que den cuenta de esta articulación (Donatello, 2011²; Funes, 2016; Luci, 2016; Vargas y Viotti, 2013).

Consecuentemente, este trabajo reflexiona en torno a los modos de difusión e integración de las técnicas holísticas en el management en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La tesis está basada en un estudio de caso, siendo la Fundación Columbia de Conciencia y Energía (FCCE) la organización elegida, entendida como una experiencia específica y paradigmática. Allí, nos interesa en particular el *Programa Wellness*, desarrollado en esa institución y dedicado al mundo empresarial con una vocación transformadora que pone el foco en el bienestar. Como señala Eva Illouz (2010), las prácticas holísticas no adquieren relevancia solo por haber transformado el “campo religioso” como espacio autónomo sino por constituir dispositivos de subjetivación y de gestión de la vida en un plano más general de la cultura contemporánea. Considerando que el discurso terapéutico de transformación personal ha desdibujado las esferas estancas de la modernidad (como lo médico-psicológico, lo religioso, lo político y el mundo del trabajo), Illouz plantea que la actual cultura terapéutica “quizá más que cualquier otra formación cultural, ilustra los modos en que la cultura y el conocimiento se han imbricado inextricablemente en las sociedades contemporáneas” (Illouz, 2010: 18). Adhiriendo a este diagnóstico sobre la ampliación de la experiencia holista a tramas más porosas de la vida social nos interesan los modos de gestión holísticos del trabajo, indagando en las lógicas nativas que conllevan estas prácticas y su capacidad real de producir relaciones sociales, más allá de las imágenes del empoderamiento y el individualismo infra-social (Viotti, 2018) con que suelen ser interpretadas. Por ello, en función del planteo de Eva Illouz (2010:15), asumimos que el objetivo del análisis:

no es medir las prácticas culturales con respecto
a aquello que deberían ser o a aquello que

² Si bien el trabajo de Luis Donatello no da cuenta de la relación entre técnicas holísticas y mundo empresarial, es pertinente para comprender la complejidad del fenómeno que aquí estudiamos. Su investigación apunta a establecer un conjunto de lógicas implícitas en la constitución de “agentes económicos” que configuran la “vida económica”, para ello se propone trabajar con un conjunto de trayectorias de empresarios y altos gerentes de firmas argentinas pertenecientes a espacios “socio-religiosos” católicos.

deberían haber sido, sino más bien entender de qué modo han llegado a ser lo que son y por qué, siendo aquello que son, “consiguen cosas” para la gente.

En función de todo esto, partimos de la hipótesis de que las transformaciones en el mundo del trabajo vinculadas con los nuevos modos de gestión del yo y las emociones son eficaces no en función de macro-argumentos relacionados a cambios históricos en la subjetividad afines al neoliberalismo como una entidad totalizante y abstracta, sino en función de micro-procesos capilares que se enmarcan en continuidades culturales con ideas y prácticas del individuo establecidas en las formas de gestión del trabajo pero también con otras experiencias de gestión de una/o mismo distribuidas en el campo social más amplio. Eventualmente, estas pueden estar vinculadas con formaciones neoliberales, pero que en todo caso es algo a ser demostrado empíricamente y no deducido sin más. Entonces, si los nuevos modos de gestión del yo son eficaces, no lo son por explicaciones externas a ellos mismos sino por su capacidad de interpelar condiciones culturales dadas en los actores en juego.

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires ha ampliado el abanico de posibilidades y eventos a partir de los cuales se aprecia la afinidad entre prácticas holísticas y el denominado nuevo management. Podemos mencionar, por ejemplo, al movimiento neo-hinduista El Arte de Vivir (EADV) que ofrece un servicio para empresas llamado Alcanzando la Excelencia Personal (APEX)³, como así también un programa corporativo apodado TLEX, que busca la formación de líderes conscientes⁴. La Fundación Indra Devi que ofrece un programa denominado Yoga para Empresas en formato de talleres y clases con el objetivo de “disminuir los niveles de tensión, restableciendo el equilibrio necesario para conseguir la realización del ser

³ El Arte de Vivir es una Fundación de origen indio, fundada en California en la década de 1980 dedicada al mejoramiento personal por medios de técnicas holísticas con una ideario hinduista adaptado al público occidental. En Argentina poseen cierta relevancia por su presencia mediática- pública en las últimas décadas y por su presencia en instituciones como cárceles, escuelas y empresas, lo que no ha dejado de producir una serie de controversias públicas en torno al lugar de lo “espiritual” en espacios seculares (Viotti, 2015).

⁴ TLEX es un programa que se desprende de El Arte de Vivir, pero funciona con determinada autonomía. No se considera un programa motivacional, sino que su búsqueda está en transformar a las personas en líderes “desde adentro” a través de la utilización de la respiración como tecnología que permite eliminar el estrés y los aspectos que obstaculizan el liderazgo.

humano y el perfecto desarrollo en los distintos planos de su vida”⁵. También existen experiencias como Om-House, que propone Programas de Calidad de Vida para Empresas⁶, y una gran variedad de pequeñas organizaciones y personas que formulan propuestas con clases de yoga, meditación, mindfulness, masajes, nutrición consciente para ámbitos laborales y equipos de trabajo.

La FCCE es un caso paradigmático de articulación entre management y holismo. Nace como una organización sin fines de lucro en el año 2011, siendo parte de la iniciativa de un empresario argentino, dedicado a las finanzas, que había comenzado un camino de búsqueda espiritual basado en la meditación y las llamadas terapias alternativas. La inauguración oficial se realizó recién el 4 de mayo de 2013, en el Teatro General San Martín, con la presencia de Deepak Chopra como invitado especial⁷. La Fundación tiene una relación directa con el Banco Columbia y busca difundir conocimientos, investigar y facilitar la vivencia y reflexión sobre los (nuevos) paradigmas y una visión más integral del ser humano⁸. Su crecimiento, visibilidad y reconocimiento público hacen de la Fundación un espacio más que pertinente para reflexionar sobre estos nuevos modos de gestión holística.

La FCCE está situada en pleno barrio Palermo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ofrece actividades en formato de talleres y clases, todos los días de la semana, en diferentes franjas horarias y están ordenadas en cinco ejes: cuerpo, mente, espíritu, energía y cosmovisiones, contemplando diferentes disciplinas, entre ellas: biodanza, yoga, sensopercepción, tai chi,

⁵ La Fundación Indra Devi (FID) fue precursora en nuestro país, fundada en Buenos Aires en 1982, sigue las enseñanzas de Eiženija Pēterson, conocida como Mataji Indra Devi, mujer de origen lituano que llegó a la Argentina en la década de 1980. FID se presenta como una de las más reconocidas instituciones de práctica del HathaYoga. Ofrece la formación de instructores, clases para principiantes, para Embarazadas, para Jóvenes y Adolescentes, para Niños; cursos de Shantala, de Concentración, de Mantras. Los últimos años incorporaron un programa de Yoga para empresas (Saizar, 2015).

⁶ OM-House es el emprendimiento de Lucrecia Grande Rocha, una joven que en el año 2016 ganó el premio a la Emprendedora del Año. Se basa en Programas de Bienestar para empresas donde realizan sesiones de masajes o meditación, clases de yoga, talleres nutricionales y charlas de bienestar.

⁷ Deepak Chopra es un médico, escritor y conferencista indio. Sus libros tratan sobre espiritualidad y el poder de la mente en la curación médica. Sus postulaciones han generado grandes controversias en el mundo de la medicina y la ciencia.

⁸ Banco Columbia es un banco de capitales privados 100% nacionales, especialistas en la asistencia financiera a personas. Su origen se remonta al año 1969, cuando Columbia nace como Sociedad de Ahorro y Préstamo, dedicándose principalmente al otorgamiento de préstamos hipotecarios. Al día de la fecha Banco Columbia S.A. tiene 61 sucursales (puntos de venta), alrededor de 900 empleados y más de 550.000 clientes. A su vez, en el año 2011 el presidente del Banco decide formar la Fundación que se convierte en un centro de referencia en el estudio de la conciencia.

meditación, terapia de vidas pasadas, lecturas del aura, reiki, vortex healing, neo-chamanismo, entre otras. Son abiertas al público en general, algunas de forma gratuita y otras aranceladas. Asimismo, en el año 2017, la Fundación inició una serie de actividades englobadas bajo la categoría de “Programas de Bienestar” destinados a diferentes organizaciones y empresas, siendo su objetivo lo que definieron como: mejorar la calidad y el clima laboral, en base a un trabajo de desarrollo y ampliación de la conciencia personal. Durante estos años, la FCCE fue modificando las modalidades de difusión e intervención en el ámbito laboral, siendo en la actualidad un Programa para empresas que intersecciona coaching⁹ y, lo que en lenguaje empresarial se denomina wellness.

A partir de esta situación, se despertó nuestro interés por hacer de este fenómeno un tema de indagación sociológica, considerando su relevancia para los análisis sociales sobre el trabajo, los modos de gestión de la subjetividad y la organización empresarial contemporánea. El objetivo general de esta investigación fue entonces analizar los modos de difusión e integración de técnicas holísticas en un Programa de la FCCE, como un caso paradigmático de un movimiento más amplio de apropiación de recursos holísticos en contextos empresariales. Para ello, nos propusimos reconocer los valores, las nociones de subjetividad y los sistemas normativos implícitos en las técnicas holísticas promovidas por la FCCE; indagar y entender las relaciones entre las técnicas holísticas y los procesos de trabajo en el caso propuesto; rastrear y comprender las relaciones entre las técnicas holísticas y la gestión organizacional, y reconocer trayectorias de referentes, expertos, técnicos y usuarios de las técnicas holísticas ofrecidas por la FCCE.

Para ello proponemos una perspectiva teórico-metodológica que profundice en la capacidad de agencia de los actores y sus puntos de vista,

⁹ El coaching se presenta como una estrategia para la gestión y administración empresarial, aunque la palabra misma y la idea que ella representa provienen del ámbito deportivo y significa entrenamiento. Actualmente funciona como nombre genérico de diferentes prácticas que se distinguen entre sí por el perfil de sus clientes, el método empleado y el objetivo buscado. Algunas de las corrientes de coaching que se aplican tanto en la esfera organizacional como en la personal son: coaching sistémico, de inteligencia emocional, de programación neurolingüística, cognitivo conductual, y ontológico. La corriente del coaching ontológico es una de las más populares en Argentina, y podría definirse como una técnica con procedimientos sistematizados que interviene sobre tres dimensiones constitutivas de la existencia humana: el lenguaje, el cuerpo y la emocionalidad (Gonnet, 2013).

que creemos aporta a superar ese dualismo entre las miradas elogiosas y críticas de las técnicas holísticas en organizaciones empresariales. El caso nos permitirá reflexionar sobre los principales fundamentos teóricos en relación con las áreas temáticas en cuestión y sobre algunos alcances teórico-metodológicos para el abordaje de estos procesos desde la perspectiva de la pragmática social (Boltanski, 2009; y Chiapello, 2002, Boltanski y Fraser, 2016). En este sentido, seguimos a Boltanski (2009: 89) al señalar que el análisis crítico de las instituciones, organizado en base a una mirada normativa que intente entender mejor la dominación a la que se encuentran sometidos los actores sin saberlo, puede tener otro punto de partida en el análisis de las capacidades críticas de los actores en su vida cotidiana. Esta incorporación del punto de vista de los actores y sus propias capacidades críticas cotidianas resulta un recurso fundamental que hace de la crítica política, en este caso de la gestión empresarial, un programa más acorde a las condiciones reales de reproducción social y en sintonía con la complejidad. Lo que, en última instancia, reverbera en mayores condiciones de eficacia política (Boltanski y Fraser, 2016).

Considerando este punto de vista, esta investigación le dio prioridad a comprender los sentidos dados por los actores involucrados en un Programa de bienestar para empresas no como parte unívoca de un dispositivo de dominación, sino como un componente de un proceso más complejo en el que los nuevos modos de gestión laboral en empresas de servicios, requieren de dispositivos capilares de justificación (Boltanski y Chiapello, 2002: 151) que se manifiestan en la difusión e integración de técnicas holísticas en espacios laborales de la Fundación Columbia. Se considerarán parcialmente algunos puntos de vistas y percepciones de los destinatarios de esos discursos, sobre todo los que están involucrados en el Programa de Bienestar aplicado al Banco Columbia. Quedarán para indagaciones posteriores los modos de aplicación, circulación, apropiaciones y reapropiaciones propiamente dichas en las empresas que contratan los servicios de la FCCE y otros dispositivos similares. Ese futuro trabajo podría permitir contrastar algunos de los hallazgos de esta investigación con un campo más amplio de resemantización cotidiana que podrá tener en cuenta trayectorias y usos prácticos que quedan excluidos de esta tesis. La elección

del período 2017-2019 se corresponde con el inicio del primer Programa de Bienestar elaborado por la FCCE y el proceso de conformación del, actualmente, Programa *Wellness*.

Se trata de un diseño exploratorio, debido a que el área temática está escasamente estudiada, y se apoya en un abordaje cualitativo dado que permitirá captar, por un lado, cómo produce la FCCE esta propuesta y, por el otro, cómo ésta es narrada por los actores: se trata de tomar los puntos de vista de los actores y sus argumentos de legitimación sobre sus prácticas, que evidentemente dan cuenta de valores puestos en acción. El sentido dado por los actores no nos interesa como un informe sobre procesos “reales”, sino en tanto “informes de situación”, en el sentido que Harold Garfinkel (1967) le ha otorgado. En esa línea, como recuerda Coulon (1988), las descripciones de la realidad social que hacen los actores no se confunden con la realidad misma. El análisis de esos informes es interesante en la medida en que revelan cómo los actores reconstruyen constantemente un orden social frágil y precario con el fin de comprender y ser capaces de intercambiar algo: “Hacer visible el mundo es hacer comprensible mi acción al describirla, porque doy a entender su sentido al revelar los procedimientos que empleo para expresarla”(Coulon, 1988: 51).

En términos metodológicos, esta investigación se corresponde con el estudio de caso (EC), entendiéndolo como una forma de recorte de la realidad social en relación a un espacio temporal determinado. La elección del caso de FCCE tiene que ver con la particularidad de la FCCE en tanto espacio novedoso y singular dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A diferencia de otras fundaciones, como puede ser EADV, la FCCE nace por el interés de un banquero argentino que, debido a situaciones personales, se acercó a las denominadas terapias alternativas. La intersección entre el mundo empresarial y el mundo holístico resulta más que pertinente. Más aún si contemplamos los intereses de la Fundación en relación con el mundo científico, siendo uno de sus principales objetivos convertirse en un “centro de referencia en estudios y prácticas corporales, mentales y espirituales para ampliarla conciencia”¹⁰. Esta búsqueda de

¹⁰ En el año 2018 se generó una gran controversia pública en relación con la vinculación de la FCCE y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e innovación productiva de la Nación, a raíz de una serie de charlas

legitimación social en determinados espacios de la vida social se relaciona con otra de las particularidades que nos acercaron a la experiencia de FCCE vinculada a las trayectorias del equipo, en su mayoría provenientes del ámbito empresarial y científico-universitario.

Siguiendo el planteo de Marradi et al. (2018), el EC “es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (p. 292). El caso, entonces, responde a un sistema integrado del que interesan analizar el funcionamiento de las partes, los objetivos (aunque sean irracionales), y las relaciones internas y externas, entre otros aspectos. En este sentido, el principal criterio de selección de casos es el de la rentabilidad en términos del cumplimiento de objetivos, los tiempos disponibles y la accesibilidad, siempre teniendo en cuenta la unicidad y los contextos de las selecciones alternativas (Stake, 2005). Retomamos también a Marradi et al. (2018: 294) al considerar que el valor científico del EC radica en su “carácter de estudio denso, narrado en toda su diversidad a fin de desentrañar sentidos generales, metáforas, alusiones, alegorías que se expresan a través de múltiples marcas en la unicidad del caso”. De este modo, nos proponemos proveer indicios que puedan resultar de apoyo a la comprensión de fenómenos generales.

Consecuentemente, podríamos decir que esta investigación se trata de un estudio de caso de tipo instrumental, retomando los programas y acciones desarrollados para empresas desde FCCE. Siguiendo la tipificación de Stake retomada por Marradi et al. (2018), se entiende que este tipo de EC “cumple el rol de mediación para la comprensión de un fenómeno que lo trasciende. El propósito de la investigación va más allá del caso; este es utilizado como instrumento para evidenciar características de algún fenómeno o teoría” (Marradi et al., 2018: 296).

Si bien el tratamiento de cada uno de los objetivos específicos

organizadas de manera conjunta sobre “Ciencia y espiritualidad: Saberes que confluyen. Qué puede aprender la Ciencia y la Espiritualidad una de la otra”. Más allá de las tensiones generadas en el mundo académico-científico, que en ese entonces atravesaba un fuerte desfinanciamiento, dichas relaciones forman parte de este fenómeno de expansión de las técnicas y saberes holísticos a tramas más porosas de la vida social contemporánea. Para leer sobre el tema: <https://www.tiempoar.com.ar/nota/con-un-quino-del-ministro-baranao-las-pseudociencias-desembarcaron-en-el-c3>.

planteados amerita la utilización de un conjunto específico de técnicas cualitativas, se priorizará la información testimonial lograda mediante la entrevista en profundidad y el trabajo con fuentes y documentos. Sobre ambos se aplicará el análisis de contenido. Desde el momento en que nuestro objetivo es comprender los modos de difusión e integración de técnicas holísticas, consideramos necesario acceder también a la voz de los organismos involucrados (FCCE, Banco Columbia) y, sobre todo, la de las/os trabajadores comprometidos a la aplicación del Programa *Wellness* por lo que es menester tener en cuenta recursos metodológicos acordes.

La elección de la técnica de la entrevista en profundidad se debe a que esta permite acceder a la perspectiva de los actores, conocer cómo ellas/os interpretan su experiencia, es decir, obtener de manera flexible información rica y profunda. A su vez, la entrevista en profundidad dispone de amplia libertad para llevarla adelante (Marradi et al., 2018). En este sentido, realizamos un total de 15 entrevistas, divididas entre el equipo de la Fundación y el personal del Banco Columbia que formó parte de la primera experiencia organizada por la FCCE. Del equipo de la Fundación, accedimos a tres entrevistas con Cecilia, una de las coordinadoras generales; una con el coordinador de proyectos; dos con uno de los docentes que fue parte del grupo que sentó las bases durante el primer año de trabajo, una con otra de las docentes que fue parte del grupo inicial de la FCCE, una con a una docente de yoga de la FCCE que da clases en las empresas, mientras que las siete restantes fueron a trabajadoras/es del Banco Columbia que participaron del Programa de Bienestar y de las actividades en el Banco.

Asimismo, accedimos a fuentes secundarias y documentos elaborados por la Fundación como “Nuestra Filosofía”, que se encuentra en su página web, así como a archivos que nos acercaron los integrantes de esta. En cuanto al Banco Columbia, tuvimos acceso a mails, propuestas, flyers y convocatorias llevadas a cabo para la puesta en práctica de los diferentes programas de bienestar. Llevamos adelante el análisis de contenido en el sentido que Marradi et al. (2018: 497) describen, es decir, como una técnica de interpretación de textos diversos: transcripciones de entrevistas, notas de campo, artículos de diarios y revistas, publicidades, etc., “tratando de ir más allá de los aspectos manifiestos a través de la consideración del contenido

latente y del contexto en el que se escribe”. Por último, y de modo complementario, la observación participante es una de las técnicas que, si bien no resultó parte constitutiva de esta tesis, ha permitido contextualizar algunos de los discursos de los actores entrevistados o las ideas reveladas en el análisis de documentos, con situaciones prácticas y espacios de interacción vivencial: charlas, conferencias, clases de yoga, meditación, etc. El caso de la FCCE nos permite focalizarnos en un ejemplo específico y paradigmático de un proceso mayor que lo excede. La Fundación da cuenta de un campo más amplio, de modos locales de circulación y de un proyecto concreto de aplicación de recursos y técnicas holísticas en ámbitos laborales empresariales. Con esta investigación buscamos contribuir a diferentes áreas de las ciencias sociales, específicamente a los estudios de la sociología del trabajo y la sociología del management, pero también a los debates en torno a la subjetividad contemporánea y, quizás desde un lugar más periférico, a los estudios sobre la sensibilidad Nueva Era y su inserción en el espacio público y en las lógicas institucionales (Semán y Viotti, 2018; Bender y McRoberts, 2012; Griera, 2015, 2017).

Uno de nuestros aportes tiene que ver con la fecundidad y los límites de los enfoques teórico-metodológicos disponibles sobre el problema de la subjetividad, las emociones, la cultura terapéutica y el nuevo management, haciendo hincapié en su relevancia al interior de los estudios organizacionales. En consonancia con la presencia renovada que ha adquirido el término nuevo management y las prácticas vinculadas con el holismo, recuperamos algunas de las contribuciones del enfoque relacional y consideramos posible una mirada más amplia sobre la afinidad entre técnicas holísticas y management que asuma las tensiones entre lo sagrado y lo secular; sobre las emociones y los afectos; e incluso sobre las disputas en torno a las ideas de gestión, bienestar y autocontrol.

Las modalidades actuales de gestión empresarial difundidas bajo el nombre de “Nuevo Management” o “Management Moderno” constituyen modos de acción que responden a la necesidad de adecuar las estructuras y políticas al desarrollo global: al cambio desde un patrón productivo fordista hacia un esquema toyotista-posfordista que, a partir de la década de 1960, modificó entre otras cosas la mirada de las organizaciones. Las

transformaciones de las últimas décadas, entonces, obligaron a las empresas a delinear e “implementar procesos de reconversión de los modelos organizacionales y de gestión de los recursos humanos para encarar los nuevos mercados caracterizados ahora como flexibles, vertiginosos, inciertos y altamente competitivos” (Zangaro, 2005: 142). Entendemos que las nuevas formas de gestión del trabajo asociadas al denominado Nuevo Management no son sólo eso sino un modelo general para la sociedad (Boltanski y Chiapello, 2002; Ilouz, 2010; Sennet, 2000), pero que a pesar de ello hacen a los modos de gestión del trabajo contemporáneo, sobre todo el que tiene que ver con cuadros medios o ejecutivos, para ello estableceremos algunos de los caminos posibles para comprender los modos de difusión e integración de esos recursos en el mundo empresarial contemporáneo. En efecto, el caso del Programa *Wellness* de la FCCE, resulta un punto de partida que complementa y amplía algunos trabajos que en la última década se han desarrollado para dar cuenta del nuevo management en Argentina (Luci, 2016; Szlechter, 2014), pero profundizando en estrategias y recursos novedosos de la gestión que, lejos de ser una aplicación local de un modelo global, suponen especificidades, modos capilares de despliegue y actores sociales concretos que los viven y actúan.

La tesis se organizará en tres capítulos. En el primer capítulo nos concentramos en desarrollar los antecedentes y aproximaciones teóricas que esta investigación toma como referencia. El estudio de técnicas holísticas en el nuevo management nos obliga a situar este fenómeno dentro de los modos de gestión del capitalismo contemporáneo. Recuperando las perspectivas pragmáticas sobre los modos de comprender la sociedad contemporánea, abordaremos el surgimiento del nuevo management dentro del contexto local argentino. Para ello realizaremos una breve historización sobre los modos de producción capitalistas, y su implicancia en los contextos latinoamericanos, específicamente el argentino. Luego, nos focalizamos en los estudios sociales del management, identificando entre ellos: los históricos, los críticos y los de la vida cotidiana o la pragmática. El acercamiento a las técnicas holísticas nos llevará, aunque de manera muy periférica, a indagar en algunas discusiones sobre la expansión de dichas técnicas en el espacio público y la relación con los estudios acerca de la espiritualidad

contemporánea.

El segundo capítulo tiene como propósito la presentación de la FCCE. Esta se basará en una descripción de los referentes, experiencias y prácticas vinculadas a la FCCE y, específicamente, al Programa *Wellness*. En primer lugar, describiremos la Fundación, su origen, funcionamiento y crecimiento. En segundo lugar, nos ocuparemos del proceso de desarrollo de lo que hoy en día se denomina Programa *Wellness*. Asimismo, haremos hincapié en las trayectorias de las personas que forman parte de dicho programa de la FCCE para ilustrar algunas de las principales características que tienen estos modos de gestión holística del trabajo. A partir de estas experiencias, daremos cuenta de las particularidades y consecuencias prácticas en la reconfiguración de los espacios laborales.

En el tercer capítulo nos focalizamos en el análisis del Programa *Wellness*, identificando cómo se asume la relación entre los modos de apropiación de técnicas holísticas en el management, poniendo el foco en las particularidades que arroja el caso de la Fundación. Recuperando las voces de las/os integrantes de la Fundación como así también la experiencia y vivencia de las/os trabajadores del Banco, buscaremos entender la difusión y consolidación de técnicas de cuidado de una/o mismo y de desarrollo personal que se manifiestan en las acciones del Programa *Wellness* de la FCCE.

Por último, en las conclusiones analizamos los valores, las nociones de subjetividad y los sistemas normativos implícitos en el Programa *Wellness* promovido por la FCCE, dándole prioridad a los postulados sobre el desarrollo personal y el desarrollo colectivo, a nociones como las de integralidad y todo lo relativo a una propuesta de gestión holística del trabajo, identificando sus potencialidades y limitaciones dentro de un marco más amplio y complejo que el del caso en cuestión.

CAPÍTULO 1.

ANTECEDENTES Y APROXIMACIONES TEÓRICO-METODOLÓGICAS

Las modalidades de gestión empresarial difundidas bajo el nombre de “Nuevo Management” o “Management Moderno” constituyen modos de acción que responden a la necesidad de adecuar las estructuras y políticas al desarrollo global para dar respuesta a la transformación del capitalismo desde un patrón productivo fordista hacia un esquema toyotista-posfordista, que a partir de la década de 1960, modificó entre otras cosas la mirada sobre las organizaciones y al propio campo de los estudios organizacionales.

Si ponemos la atención en los modelos de organización del trabajo y, colateralmente en la preocupación por “la cultura” organizacional, podemos vincular a la crisis del fordismo con las transformaciones acontecidas en la Segunda Posguerra Mundial, cuando el mundo occidental empezó a estar liderado por Estados Unidos, lo que produjo la expansión de su modelo económico¹¹. Con la implementación del Plan Marshall, el modelo de la gran empresa estadounidense llegó al continente asiático, específicamente a Japón, logrando que países tan tradicionales se convirtieran en economías de mercado abiertas¹². Los años que van entre 1945 hasta 1973 significaron un crecimiento exponencial no solo de la economía estadounidense sino también europea y japonesa.

A finales de la década de 1970, se sucedieron una serie de transformaciones sociales, económicas, políticas y culturales que afectaron profundamente la organización del capitalismo occidental y, por ende, los modos de organización y de subjetivación en forma simultánea. Dentro de los aspectos socioeconómicos más relevantes de la época podemos identificar

¹¹ El fordismo se refiere al modo de producción en cadena que llevó adelante Henry Ford, fabricante de automóviles en Estados Unidos, quien a partir de 1908 comenzó una organización del trabajo altamente reglamentada y especializada a través de cadenas de montaje, maquinaria especializada, salarios más elevados y mayor cantidad de trabajadores/as. La cadena de montaje fue la expresión del desarrollo tecnológico (que toma como base el saber-hacer propio del oficio) e implicó que el trabajador se moviera según los tiempos del capital (Galar y Maffé, 2020).

¹² El Plan Marshall fue elaborado por Estados Unidos finalizada la Segunda Guerra Mundial con el propósito de reconstruir Europa y Japón. Consistía en la ayuda económica de unos 12.000 millones de dólares a valores de hoy, para aquellos países que habían quedado devastados tras la guerra. Duró de 1948 a 1951. Los objetivos estaban destinados a: reconstruir las zonas destruidas, eliminar las barreras al comercio, modernizar la industria europea y, principalmente, evitar la propagación del comunismo.

que: Japón se convirtió en un competidor acérrimo de los EEUU; los llamados “Treinta años gloriosos” que había vivido Europa de la mano de su Estado de bienestar y el crecimiento sostenido de sus economías, llegó a su fin; la crisis del petróleo de 1973 puso de rodillas a las economías industrializadas, disparando de manera alarmante las cifras de desempleo de las grandes potencias. Estos sucesos marcaron la crisis del fordismo en los países europeos y el surgimiento del toyotismo en Japón que, como señala Ibarra Colado (1991), son modelos que se van complementando con los nuevos paradigmas organizacionales.

En simultáneo, el capital se enfrentaba a una nueva crisis de acumulación donde la baja en la productividad y en la tasa de ganancia obligó a modificar ciertas dinámicas en la planificación y en el diseño de diagramas de gestión organizacional (Szlechter y Bauni, 2018). La rigidez que había caracterizado al fordismo debió ablandarse para hacer frente a las nuevas dificultades que el contexto imponía: los capitalistas debían flexibilizarse, darle más valor a la imagen, a la innovación, acentuar y anticipar la demanda. Para ello era necesario modificar los modos de organizar el trabajo. Japón había encontrado hacía ya un tiempo una manera de enfrentar el problema del aumento de la productividad cuando las cantidades que se deben producir se estancaban. El denominado toyotismo o posfordismo se caracterizó por una producción variada y cambiante, en función de las demandas de un mercado cada vez más dinámico; la descentralización del proceso de trabajo; el trabajo por proyectos y en grupos, capaces de autorregular sus tiempos de trabajo para cumplir con los objetivos de productividad (Coriat, 1993, 2003; Gorz, 2003; Neffa, 1990). En ese contexto, la idea de cultura organizacional empieza a tener mayor relevancia. Respondía, por un lado, a la búsqueda de explicaciones teóricas acerca de la crisis que estaban transitando y, por el otro, a modelos más prácticos que pretendían redefinir los modelos de gestión existentes.

En paralelo a las transformaciones acontecidas a nivel socioeconómico, que impactaron de forma concreta en los modos de organización del capitalismo, se vislumbraron transformaciones a nivel sociocultural en las clases medias urbanas de occidente, específicamente en

sectores con un alto nivel de educación formal. Se produce un macro-movimiento que se manifiesta en diversos campos sociales, generando cambios en las organizaciones, instituciones y situaciones de la vida cotidiana (Carozzi, 1999). Entre ellos podemos mencionar al Mayo Francés de 1968, los ciclos de protesta de los movimientos sociales que incluían a los nuevos feminismos y ecologismos y el movimiento de la contracultura de los EE. UU. Estos proyectos de sociedad denunciaban el racismo, la discriminación sexual, la homofobia, la polución y el militarismo mientras pretendían vivir una vida cotidiana alejada de los marcos normativos de la época.

En el ámbito universitario, los movimientos estudiantiles de Estados Unidos, Europa y algunos países de América Latina dieron lugar a diversas reformas universitarias. A su vez, la oposición a la guerra de Vietnam se convirtió en un catalizador de estos ideales que se manifestaron en las calles estadounidenses dando origen al llamado movimiento flower power. Esa misma ola de reclamos se extendió a las/os estudiantes y obreros europeos que alcanzaron su punto álgido con sucesos como el Mayo Francés o la primavera de Praga.

Al interior de movimientos sociales aparecen una serie de nuevas organizaciones vinculadas al feminismo, el ecologismo y el pacifismo que proponen nuevas formas de organización y de lucha. Esto se traslada a los espacios educativos y médicos, que planteaban modificar las jerarquías en la relación alumna/o-maestra/o o paciente-médica/o. La antipsiquiatría, por ejemplo, surge en ese contexto donde además se incorporan experiencias y prácticas que evocaban la “expansión de la conciencia” suministrada por el LSD, que había inspirado al llamado movimiento psicodélico¹³.

En el llamado movimiento de la contracultura estadounidense primaban un conjunto de actitudes, tendencias, estilos de vida, visiones e ideales hedonistas y contestatarios que buscaban la liberación de las lógicas

¹³ LSD es la sigla con la que se conoce a la dietilamida de ácido lisérgico (del alemán Lysergsäure-Diethylamid). Es una sustancia psicodélica semisintética que se obtiene de la ergolina y de la familia de las triptaminas y que produce efectos psicológicos. Sus efectos pueden incluir alucinaciones con ojos abiertos y cerrados, sinestesia, percepción distorsionada del tiempo y disolución del ego, la alteración de la percepción, la conciencia y los sentimientos, además de sentir sensaciones o visualizar imágenes que, para el consumidor, pueden parecer reales. En el movimiento de la contracultura fue una de las drogas más utilizadas para explorar nuevas sensaciones y sensibilidades.

mercantiles y de consumo, que también se veían reflejadas en una escena musical desencantada. La ciudad de San Francisco fue el caldo de cultivo que buscaba hacer reales las aspiraciones de una democracia local, la oposición a roles jerárquicos entre los sexos, el compromiso con experiencias comunitarias y la experimentación de formas artísticas y culturales que privilegiaran la intensidad sensorial. Una aspiración a instaurar nuevos estilos de vida, creativos, alegres, comunitarios. El movimiento de la Nueva Era, y todo lo que se vincula con las denominadas prácticas alternativas, formó parte de esa vasta red “que comparte el mismo sesgo antiautoritario y autonómico como ingrediente central de su marco interpretativo” (Carozzi, 1999)¹⁴.

Hacia finales de 1990, de acuerdo con Sadin (2018), se había conformado otra forma de contracultura que no llevaba ese nombre y que debía ser entendida “no como el cuestionamiento abierto a un cierto estado de las cosas, sino como un proyecto destinado a favorecer la emergencia de un entorno tecnocientífico singular” (p. 59). El proyecto de Silicon Valley privilegió la iniciativa empresarial y se involucró en la informática personal que prometía operar en el sentido de las mismas aspiraciones, pero de un modo más pragmático y que sólo maniobraba en beneficio de intereses privados (Sadin, 2018). Es la herencia de aquellos que circulaban por las calles de San Francisco con flores en la cabeza, la que hace que el valle siga asociándose a ideas como “contracultura” o “disrupción”, por haberse convertido en la tierra fértil para las start-up y los think tanks. En 1993 se lanzó el primer navegador de internet y, en menos de cinco años, una serie de plataformas aún vigentes aparecieron en la escena: Yahoo!, Amazon, Google, por mencionar algunos. Esta expansión de las empresas de desarrollo tecnológico también tendrá su correlato con la expansión de nuevos modelos de organización del trabajo vinculados al llamado nuevo management.

¹⁴ El movimiento de la nueva Era se inspira en la contracultura estadounidense, difundándose en América Latina en un contexto de redefinición de los modos de autoridad que se enmarca en un macro movimiento social y cultural que, a partir de la década del 70, se centra en procesos de autonomización vinculados a la crítica a las jerarquías, la reivindicación de concepciones holísticas del cuerpo-almamente, la revalorización de la espiritualidad y las terapias basadas en el trabajo con la energía (Carozzi, 2000; Viotti y Seman, 2015).

Dentro de los estudios organizacionales, fue la crisis del fordismo y la mirada puesta en el modelo japonés, lo que llevó al surgimiento de diferentes teorías acerca de las culturas organizacionales. Si bien no existe un consenso con relación a qué se entiende por cultura organizacional o corporativa, los diversos abordajes consideran que hay “algo más” que estructura, objetivos y componentes formales dentro de las organizaciones. Ese “algo más” tiene que ver con el

conjunto de valores, tradiciones, creencias y percepciones que existan en una organización van a ser abordados, con diferentes matices y tratamientos teóricos, bajo el concepto de cultura organizacional (Frassa, 2020).

La preocupación por la cultura vino a legitimar la atención sobre los aspectos subjetivos e interpretativos existentes en la vida organizacional. Podemos identificar dos perspectivas en el estudio de la cultura en las organizaciones. Por un lado, los estudios pioneros (durante mucho tiempo hegemónicos), ligados a las teorías de la administración de carácter funcionalista, que apelan a la idea de “cultura corporativa” y toman como objeto a la empresa. Por el otro, aquellos que desde los estudios organizacionales apelan al concepto de “cultura organizacional”, recuperando de la sociología y la antropología las miradas interpretativistas, constructivistas y críticas.

El concepto “cultura corporativa” es entendido como una visión reduccionista de la misma, vinculada principalmente a la perspectiva funcionalista que considera a los aspectos simbólicos como objetos manipulables que pueden influir sobre la productividad de la empresa. Esta mirada puso el foco solo en la empresa, dejando por fuera otro tipo de organizaciones como lo son las públicas o las del tercer sector. En el management esta idea de cultura se reforzó con las transformaciones acontecidas a partir de la década del 80, donde la formación de los recursos humanos y la necesidad de generar compromisos con los valores de la organización se erigieron como pilares fundamentales de una gestión que buscaba hacer de la innovación su leitmotiv.

Sin embargo, y en paralelo a los debates en cuanto a la cultura desde la sociología y la antropología, con anclaje en el constructivismo y el

interpretativismo, podemos encontrar otras perspectivas que permitieron complejizar la mirada sobre la cultura en las organizaciones. Por un lado, las teorías interpretativas consideran que es necesario reflexionar sobre los esquemas simbólicos e interpretativos que son compartidos en las organizaciones, es decir, los modos de percepción, significación y acción que hacen a la gramática organizacional. Por otro, para la perspectiva construccionista, es el conjunto de estructuras significantes que induce y regula la acción de los actores, “ya que estos aprenden constantemente a servirse de los instrumentos materiales y simbólicos a su disposición para enfrentarse a las restricciones y oportunidades del entorno” (Frassa, 2020: 191).

Por último, los estudios sobre la cultura en el nuevo management pueden ser englobados dentro de las perspectivas críticas, más vinculadas a la intersección entre los estudios de la sociología del trabajo, de las organizaciones y de las teorías organizacionales, que incorporan la dimensión del poder y el conflicto (Szechter, 2018). Si el principal desafío de la nueva gestión ha sido concitar la adhesión de sus trabajadoras/es por medios más sutiles, han tenido que desarrollar diferentes estrategias para que el interés del capital y las/os accionistas conviva con lógicas que, a priori, parecen responder al bienestar general. Por ejemplo, la despersonalización del poder, la búsqueda de la alineación voluntaria de sus empleadas/os a través de la visión, la misión y los valores, un lenguaje neutral y despolitizado, la utilización de eufemismos y una serie de discursos y acciones que, desde las miradas críticas, encuentra la organización para, bajo el paraguas de la cultura, evitar la referencia al poder y la dominación y que esconden, también, un modo de subjetivación. El management parte de premisas básicas que podrían englobarse en el “gobierno de sí” buscando que cada trabajador/a gestione su persona, que sea capaz de autogobernarse de acuerdo con las pautas que impone la empresa. Se supone un sujeto emprendedor, empresario de sí mismo, que adhiera voluntariamente a los principios del capital, que frente a dicha situación quedaría exento de responsabilidades. Desde las posturas críticas se considera, entonces, que este tipo de prácticas puede repercutir de dos maneras sobre las/os trabajadoras. Por un lado, logrando la adhesión al incorporar el dispositivo de

gestión que ofrece la empresa y, por el otro, la capacidad de agencia, es decir, de resistirse (Szlechter y Bauni, 2018).

Sin embargo, más allá de los estudios organizacionales, una serie de trabajos recientes recuperan dispositivos de subjetivación más generales en las sociedades capitalistas de entreguerras que bien pueden pensarse en complementariedad con los trabajos recién reseñados. Por ejemplo, cabe destacar que a partir de 1930 los estudios de Elton Mayo habían adquirido una relevancia significativa en cuanto a la consideración de las emociones y la personalidad en la vida laboral y las teorías de la administración las fueron considerando. De este modo, la psicología había comenzado a intervenir en las empresas estadounidenses incorporando a la racionalidad económica una intensificación de la vida emocional, codificando la conducta emocional en el lugar de trabajo a partir de convertir el llamado “interés propio”, la “eficiencia” y la “instrumentalidad” en repertorios culturales válidos (Illouz, 2010), generando y construyendo nuevos modos de sociabilidad en las organizaciones. El problema es que en la sociología de las organizaciones todo lo relativo a las emociones hasta la década de 1970 había quedado vinculado solo al “control emocional” como una variante del control social y económico. Esta mirada suponía actores sociales que aceptaban pasivamente la autoridad de la organización, es decir, un poder social y económico que emitía órdenes y unos individuos que ponían en práctica el control emocional¹⁵.

Incorporar una mirada más amplia y compleja de las transformaciones producidas durante el posfordismo implica integrarlas dentro de un contexto de expansión del denominado neoliberalismo y del capitalismo de consumo donde las relaciones trabajador/a-empresa se caracterizarían por una mayor fluidez, una mayor asunción de riesgos, mayor competitividad, flexibilización de las jerarquías y una completa descentralización de los procesos productivos para centrarse en la/el cliente y adaptarse a la lógica cambiante de la demanda (Illouz, 2010). De manera progresiva fue apareciendo lo que

¹⁵ Si bien este tipo de lecturas aún siguen vigentes (Lordon, 2015; Hochschild, 2011) y son de utilidad para complementar este tipo de análisis, en aquel entonces eran las que prevalecían, y de algún modo restringían el análisis al no incorporar modelos más amplios de sociedad con los cuales se ha asociado al dominio de uno mismo en el espacio de trabajo.

Richard Sennet (2010) denominó “capitalismo flexible”, Eva Ilouz (2010) conceptualizó como “capitalismo emocional” o Luc Boltanski y Eve Chiapello (2002) un “nuevo espíritu del capitalismo”, que traía aparejada una nueva ética del trabajo que suponía la disolución de la noción de seguridad (que mediaba hasta entonces en el contrato tácito entre el/la trabajador/a y la empresa) y de los modelos teóricos que servían para dotar de realidad psicológica a la realidad económica.

La perspectiva de estas/os autores nos permite reflexionar sobre la eficacia social de regímenes de subjetivación, evadiendo la mirada normativa y radicalizando la pregunta sobre sus condiciones de apropiación, entendidas como un proceso inmanente que no separa entre ideología o control social e individuos que no son conscientes de su sometimiento.

Richard Sennett (2000) recopila una serie de experiencias de trabajadoras/es de los Estados Unidos, muchos de ellas/os vinculados a la gran reestructuración que vivieron las empresas en la década del 90 y lo que sucedía con otras/os integrantes de esas familias, presentando de ese modo historias de vida a partir de las cuales se adentra en el mundo de los sentidos de los actores sociales para analizar la transformación de las estructuras, instituciones y de los fenómenos sociales, culturales y personales que marcan una bisagra dentro de las sociedades capitalistas y que dan inicio a un período que denomina como “capitalismo flexible”.

La desarticulación y la fragmentación del tiempo son el rasgo constitutivo de la flexibilidad de ese nuevo capitalismo, que tiene consecuencias corrosivas sobre el carácter, entendido como “el aspecto duradero”, “a largo plazo”, de nuestra “experiencia emocional” (Sennett, 2000: 10). Si el carácter se relaciona con los rasgos personales por los que las personas se valoran a sí mismas y por lo que esperan ser valoradas, en un contexto donde la relación de este con la experiencia entra en conflicto, lo que entra en jaque es también la propia idea del yo. La flexibilidad es ofrecida como portadora de una nueva libertad, que se aleja a las rutinas y las estructuras burocráticas que la precedieron. Experiencias no rutinarias estimularían la innovación frente a un entorno cambiante y a un deseo personal de libertad.

Al analizar la ruptura que provoca el trabajo estable en la vida de las

personas, no solo en cuanto a su desarrollo profesional sino en cuanto al impacto que tenía como medio principal para una vida próspera, Sennett identifica cómo la incertidumbre y la estadía transitoria en los diferentes lugares de trabajo erosiona los vínculos de confianza y compromiso. En este sentido, plantea que el capitalismo flexible parece disolver cualquier narrativa compartida (la idea de dependencia mutua es menospreciada). Para hacer frente a esa situación es necesario recuperar la noción de comunidad. No se trata de rescatar perspectivas macro como aquellas que apuntan a volver a una idea de un “nosotros/os” comunitario que supone una unidad totalizante que se ve amenazada frente a cualquier conflicto ni tampoco caer en las concepciones posmodernas del sujeto que, aunque hacen hincapié en la ruptura y el conflicto, no pueden hacer dialogar los fragmentos (esos que surgen de la desarticulación y segmentación del tiempo, provocando un conflicto entre el carácter y la experiencia). ¿Es posible construir una narración duradera y compartida de la propia vida, en un contexto de incertidumbre, inestabilidad y ambigüedad? Sennett apuesta a una noción de comunidad que no niegue la inmanencia del conflicto pero que a la vez posibilite la construcción de un lugar común.

Eva Illouz (2010) da cuenta del proceso a través del cual lo íntimo, lo emocional, empieza a ser incorporado en el ámbito público a través de examinar el discurso terapéutico y su incorporación en los diferentes ámbitos de la vida estadounidense. Tomando distancia de los análisis culturales que plantean cómo deben ser las cosas, la autora asume una teoría cultural que no considera a los significados como imposiciones estructurales a sujetos que se suponen pasivos, sino que se pregunta por qué se ven comprometidos a ellos, por qué desean lo que desean. En ese sentido, considera a las emociones como mediadores entre la estructura y la agencia. En la esfera de la producción los sentimientos empiezan a ser valorizados como parte de los modelos de sociabilidad y, por ende, las relaciones íntimas le otorgan un lugar central al modelo económico y político de intercambio y negociación. Denomina capitalismo emocional al proceso cultural donde

los discursos emocional y económico se moldean mutuamente de modo tal que el afecto es

convertido en el aspecto esencial de la conducta económica, y la vida emocional -especialmente la de las clases medias- sigue la lógica de las relaciones y el intercambio económico (Illouz, 2010: 84).

La tesis de Illouz sobre el capitalismo no debe confundirse con las lecturas macro-sociológicas que hablan de la desvinculación del sujeto o del “individualismo” sino en aquellas que buscan comprender las múltiples dimensiones del fenómeno: sus procesos de negociación, sus diferentes declinaciones y sus usos. Por ello, para nuestro caso de estudio, problematizamos cómo algunas técnicas holísticas que poseen ideas de lo sagrado suelen secularizarse manteniendo elementos formales, pero con una dimensión más centrada en la eficacia, en la gestión del trabajo. Es en este sentido que retomamos el planteo de Illouz que señala que más que preocuparse normativamente por la individualización contemporánea como una desarticulación social, el problema es analizar las condiciones de eficacia y reproducción de determinados dispositivos. Frente a aquellas/os que desdeñan al léxico terapéutico porque despolitiza problemas sociales y colectivos, Illouz responde diciendo que el discurso terapéutico jamás podrá satisfacer el llamado marxista o feminista a hacerse conscientes de las estructuras de la explotación:

Las críticas de los sociólogos a la psicología oscurecen la pregunta más desafiante ¿cómo podemos explicar el alcance y el poder de ese discurso sin explicarlo tautológicamente mediante la ‘hegemonía’, el ‘patriarcado’, la ‘violencia simbólica’ o la ‘vigilancia’? (Illouz, 2010: 46).

En sintonía, Sara Ahmed (2019) plantea un desplazamiento de la pregunta sobre qué se entiende por emoción para concentrarse en qué hacen las emociones, cómo funcionan las economías afectivas (el tráfico emocional que regula la relación con el entorno) y propone un modelo de sociabilidad emotiva que se sobrepone a las determinaciones del análisis estructural y a las generalizaciones superestructurales. Lo que interesa, entonces, es “cómo la felicidad aparece asociada a determinadas elecciones de vida y no a otras,

cómo se la concibe como algo que se desprende de ser determinado tipo de ser” (Ahmed, 2019: 22). En el nuevo management, la ecuación felicidad-eficacia es una de las más utilizadas, pero, en términos de Ahmed (2019), aún subsiste una visión reduccionista de la felicidad, vinculada a un sin fin de beneficios y particularidades que se ofrecen a las/os trabajadoras como parte de los nuevos modos de gestión. La contracara de esta mirada es la que considera que esta idea de felicidad parte de una técnica disciplinaria y más que un derecho se convierte en una responsabilidad personal. Este gesto provocador y distintivo del método de Ahmed que reemplaza el “qué es” por el “qué hace”, que se preocupa por cómo la felicidad circula y funciona en determinados contextos y sus consecuencias se vuelve vital para superar los planteos esencialistas.

Boltanski y Chiapello (2002) también sugieren una lectura más abierta a l hablar de un “nuevo espíritu del capitalismo” que se vislumbra en un nivel discursivo, pero también en un nivel pragmático. Para estos autores el capitalismo, sus formas de justificación ética contemporánea, sobre todo a partir de la década de 1970, no son parte de un proceso externo a los sujetos mismos, que puede ser resistido o disputado, sino un proceso inmanente con una gran capacidad de incorporación de sus críticas externas. En este sentido, aquellas expresiones acerca de las derivas de los nuevos modos de organización empresarial y de las sensibilidades contraculturales de la década de 1970 en los Estados Unidos ponen en juego la disputa entre modos de vida herederos de dichos procesos que aún hoy tocan nervios sensibles de nuestra realidad contemporánea, como veremos al analizar los modos de difusión e integración de técnicas holísticas en el management. Pero también dan cuenta de un proceso característico muy analizado del sistema capitalista: la capacidad de incorporar ideas que, a priori, parecían ajenas o contrarias. Las cualidades de este nuevo espíritu del capitalismo que actúan como garantes de éxito (la autonomía, la espontaneidad, la creatividad, la sensibilidad, la aceptación de experiencias múltiples, la flexibilidad, etc.) están directamente asociadas al repertorio del Mayo de 1968 (Boltanski y Chiapello, 2002). El problema de la incorporación de las críticas les permite a estos autores desarrollar un enfoque que sofisticar la mirada crítica, evitando una perspectiva externa a los actores y radicalizando los modos prácticos en que los actores

sociales experimentan y narran los valores de la flexibilidad, la autonomía, la construcción de redes y la creatividad personal. Esos valores no serían parte de una deformación o una ilusión, sino un proceso muy concreto que es eficaz en sus propios términos y que debe ser analizado y entendido en la medida en que es real en sus consecuencias.

Los estudios sociales del management en Argentina

Si bien hasta aquí hemos realizado un recorrido escueto y discrecional sobre el estudio de las organizaciones a nivel global, entrelazando procesos que corresponden a los modos de gestión del capitalismo con las teorías y modelos de organización del trabajo, ahora nos adentraremos en las resonancias y particularidades en América Latina y, específicamente, en Argentina.

En la región latinoamericana existe un gran déficit en las agendas de investigación sobre los estudios organizacionales, que recién a partir de la década de 1980 empiezan a desarrollarse. Esto se relaciona con la tendencia dominante a privilegiar el análisis hacia lo “macro”, a los grandes problemas de la economía, la sociedad y la política, centrando sus preocupaciones en el examen de las relaciones de dependencia y subordinación de la región frente a los países que comandaban la economía mundial. También, el funcionamiento de las empresas estuvo por mucho tiempo subordinado a una lógica de operación política comandada por el Estado, donde el proteccionismo y los acuerdos cupulares desvirtuaron el desempeño económico desplazando a la eficacia como su criterio básico (Ibarra Colado, 2006). Fue en la década de 1990 que la expansión de las políticas neoliberales implicó la privatización de empresas públicas y con ello la preocupación sobre cómo aggiornar la cultura organizacional a la nueva época. En ese entonces la agenda de problemas se renueva, incorporando: las relaciones laborales en contextos donde la preocupación por la productividad y la flexibilidad laboral se consideraban como valores supremos; la transformación de los mercados de trabajo, asociada a las nuevas calificaciones y competencias laborales; la integración de redes empresariales y nuevas formas de coordinación; el impacto de las nuevas tecnologías en el diseño de las formas de organización

del trabajo; la apertura comercial e institucionalización de la economía informal; la reorganización de las instituciones que regulan el trabajo; la reformulación de las culturales organizacionales; etc.

En este sentido, tal como enuncian Szlechter y Luci (2014: 28), como consecuencia de los procesos de reestructuración y modernización empresaria producidos durante los gobiernos neoliberales, algunas/os investigadores comenzaron a poner el foco en la cuestión laboral y profesional de las cúspides de las grandes empresas y en los actores que bregaban por alcanzarla.

Dicha perspectiva puede complementarse con algunos de los aspectos más estudiados dentro de la sociología del management de nuestro país (Luci, 2016; Szlechter, 2015, 2018; Szlechter y Luci, 2014; Zangaro, 2005, 2011, 2015; Zangaro y Wehle, 2008). Esos trabajos son diversos y heterogéneos, sin embargo, podemos agruparlos a partir de tres categorías: 1. Los históricos, 2. Los críticos y 3. Los centrados en la vida cotidiana o la pragmática.

1. Los históricos

Szlechter y Luci (2014) plantean que las/os empresarios han sido estudiados a partir de dos miradas muy diferentes, aunque también complementarias: la micro, enfocada en las trayectorias individuales y la macro, considerando su constitución como actores colectivos en tanto grupo de interés. De este modo, los debates que monopolizaron la agenda centraban su atención en las/os emprendedores y su relación con la posibilidad de constituir una burguesía nacional. El trasfondo de esas investigaciones estaba regido por la tensión desarrollo-subdesarrollo, sin prestar real atención al trabajo mismo de las/os empresarios al interior de las organizaciones y a las capas gerenciales como elemento constitutivo de las mismas. Será recién a partir de trabajos sobre cómo las firmas internacionales desarrollaron sus estrategias en nuestro país que comienza a pensarse en el lugar de las/os managers.

Este proceso también fue acompañado por las transformaciones acontecidas a partir de la década del 70 y 80, los cambios en el modelo de organización del trabajo y la llegada de consultoras especializadas de estrategia que se asentaron en nuestro país. Estas tenían como norte adaptar

las empresas y la cultura de las organizaciones a los patrones de la época. Entre ellos, uno de los cambios más significativos tuvo que ver con el desplazamiento del “gran sujeto” histórico del fordismo: la clase trabajadora, por “un nuevo actor privilegiado en la esfera del trabajo: el mánager, quien va a construir el paradigma del empleado comprometido con la supervivencia de la organización” (Szelechter y Bauni, 2010: 197).

En los últimos años esta situación comenzaría a cambiar, quizás como consecuencia de los procesos de reestructuración y modernización empresaria producidos durante los gobiernos neoliberales. A eso se le suma el auge de nuevas técnicas de gestión, la expansión de industrias vinculadas al saber managerial, la profesionalización de la tarea directiva, que comenzaron a ser objeto de estudio. Lo interesante de este proceso es que se fue consolidando un campo de estudios que intenta construir una mirada propia, situada, que atiende

a los desarrollos autóctonos de las formas organizativas sin omitir en los análisis la incorporación de esquemas conceptuales de Europa y los Estados Unidos en el marco de relaciones de poder geopolíticas y económicas marcadamente asimétricas (Szelechter et al., 2020: 90).

2. Los críticos

Otros trabajos, que aquí agrupamos dentro de la categoría de los estudios críticos del management, ponen el foco en las nociones de gobierno y tecnologías de gestión de una/o mismo en tanto aspectos vinculados al control y la dominación funcionales a la acumulación del capital principalmente, en aquellos que se detienen a reflexionar sobre el conflicto y la organización como un sistema de dominación (Szelechter, 2015; Szelechter et al., 2018); y sobre la relación subjetividad-trabajo (Zangaro, 2005, 2011, 2015; Zangaro y Whele, 2008)¹⁶.

¹⁶ Las miradas críticas dentro de los estudios organizacionales “se llaman así porque toman al proceso de trabajo o a la organización como un fenómeno político, en el que se dirimen y disputan intereses que pueden llevar a un conflicto y, por este motivo, todos los análisis críticos van a incluir la cuestión del poder.” (Szelechter y Bauni, 2018).

Frente al diagnóstico de que los nuevos modelos de gestión apuntan a “humanizar el trabajo” y a movilizar las potencialidades de cada persona como la imaginación, la creatividad, la sinceridad y la cooperación, a través de la reestructuración del espacio físico (salas abiertas, espacios de *chill out*, espacios comunes para recreación y/o trabajo); la flexibilidad en los horarios (home office, trabajo por proyectos); la valoración de la autonomía y la incorporación de beneficios que apuntan a mejorar el bienestar en el espacio de trabajo (clases de yoga, mindfulness, masajes exprés, alimentación consciente); los estudios críticos se inspiran en una particular lectura de Michel Foucault y entienden al management como una tecnología de gobierno: un dispositivo articulador de prácticas de subjetivación que propone a los individuos modos de acción sobre sí mismos (Zangaro, 2015).

Estas prácticas son leídas desde las miradas críticas como nuevas formas de control (el autocontrol y la implicación del personal) que en definitiva apuntan a una subjetividad funcional a la acumulación del capital (Szlechter, 2014; ver también Lordon, 2015 para una discusión internacional). El control no desaparece, sino que se transforma, y todos los aspectos vinculados a la cultura de la organización juegan un papel fundamental en dicho proceso ya que esta no es más que la representación de los intereses del capital solo que ya no lo manifiestan de manera explícita, sino que todos esos intereses aparecen solapados en discursos difusos, donde las responsabilidades se trasladan a las/os trabajadoras (Zangaro y Whele, 2008). La referencia al autocontrol se traduce en la responsabilidad personal, individual, de las/os propios trabajadores de ocuparse de desarrollar sus talentos, su potencial, sus competencias. Hay un pasaje desde la coacción exterior a la interior, y todo lo que conlleva el desarrollo de la interioridad. Por otro lado, todo lo referente a la implicación del trabajador/a es leído por estas/os autores como una nueva forma de ejercer el control. Para ello la empresa brindará espacios y herramientas para que la voluntad de realizar el trabajo (y el placer de hacerlo) nazca de cada una/o y que ya no se requiera de un sistema de castigos y recompensas. Es decir, que dicha modalidad de gestión no hace más que depositar en las/os trabajadoras algo que el capital ya no es capaz de controlar, conformando una subjetividad acorde a la producción de valor en el capitalismo actual: el trabajador/a debe poner en juego aspectos vinculados a

sus capacidades emocionales y/o intelectuales, y esto no tiene necesariamente “un efecto directamente *más liberador* ni *más humanizante*” (Zangaro, 2011: 126) sino que se convierte, más bien, en un nuevo principio de eficacia y de dominación silenciosa porque el estímulo a la cooperación, a la iniciativa, al bienestar no es tolerado sino solo cuando responde a los objetivos y la dirección de la empresa (Zangaro, 2011).

Estos procesos de implicación y autocontrol son analizados a la luz de un modo de subjetivación presente en los modos de gestión que entienden al management como un dispositivo de saber-poder que no solo ejercen unos individuos sobre otros sino también “como un dispositivo articulador de prácticas de subjetivación que propone a los individuos modos de acción sobre sí mismos” (Zangaro, 2011: 164). El management como dispositivo de gobierno opera sobre las/os trabajadoras con “un doble carácter: como constructor y reparador de las emociones y los estados afectivos vinculados con ellas” (Zangaro, 2016: 155). Constructores en la medida en que los actores deben realizar acciones en pos de lograr la emoción buscada y, en contraposición, reparadores cuando lo que deben acomodar o ajustar son las emociones que no se condicen con las reglas. En ambos casos, es el trabajador/a quien debe hacerlo a partir de acciones voluntarias de reflexión sobre sí misma/o e introspección. De este modo, pareciera que las/os trabajadoras quedarán presos de la tensión dominación-resistencia. Tensión que no hace más que reforzar “una subjetividad frágil y un sujeto en crisis, expulsado -más que independizado- de las instituciones: desatendido, desamparado, solo” (Papalini, 2015: 12).

La idea del “empresario de sí mismo” se extiende mucho más allá de la esfera del trabajo y se difunde como un modelo socialmente esperado que hace al sujeto del neoliberalismo contemporáneo. En este sentido, también encontramos algunos trabajos sobre la gubernamentalidad neoliberal que incorporan un tema crucial en los recientes estudios sobre la gestión y el management: la felicidad y su relación con la psicología, específicamente la psicología positiva (De la Fabián, 2013; Binkley, 2011). Esta se vuelve una de las tantas herramientas que se ofrecen a las/os trabajadoras para adaptarse mejor a las actuales condiciones laborales. En sintonía con los planteos que venimos reconstruyendo, la psicología positiva sería para

estas/os autores un discurso y una tecnología que operaría bajo la lógica de la gubernamentalidad neoliberal que implica la producción de formas de legitimación y tecnologías prácticas “para que los individuos participen activamente en sus procesos de construirse como sujetos neoliberales” (De la Fabián, 2013: 4).

Cuestionamientos similares plantean algunos de los estudios sobre los afectos al considerar que el boom de la emocionalidad en diferentes espacios institucionales corre riesgos de adjudicar transparencia y pulcritud a lo emocional disolviendo “ideologías, impugnaciones, contradicciones y relaciones de poder” (Abramowski, 2017: 258). O aquellos que se detienen a analizar la cuestión del bienestar o la felicidad (Papalini, 2015; Papalini y Echavarría, 2016) en tanto imperativos que deben ser alcanzados de manera individual, valorizando una vez más la cuestión de la autonomía y las potencialidades personales. La paradoja está, según estas/os autores, en que mientras se promueve una apertura a la interioridad, al “gobierno de una/o mismo”, se insinúan mecanismos de regulación de aquellas emociones que ponen en cuestión ideas y valores preestablecidos (basados en la sobreexcitación del bienestar, la felicidad y la alegría).

Podemos resumir que la preocupación de aquellas/os que se incluyen dentro de esta mirada crítica está puesta en el control a través del análisis del impacto de la gestión en la implicación de las/os trabajadores como en la brecha entre lo que las propuestas manageriales dicen tener y las consecuencias que se generan en el hacer y ser de las/os trabajadores. Se preguntan menos por los modos de transformación personal que esas prácticas producen en las/os trabajadores mismos y sus condiciones de eficacia, y de algún modo resuelven la cuestión con una referencia a la “totalidad social” como un sistema de dominación reproductivista del capitalismo. No creemos que sea posible plantear una relación tan directa entre neoliberalismo y técnicas holísticas, como los estudios críticos del management suponen al hacer lecturas tan particulares sobre los cambios en los regímenes de producción y de subjetivación que hacen a nuevos modos de gestión de la vida en donde, en este caso las empresas, no hacen más que reafirmar esa dominación a través de nuevas modalidades de autogestión. Este aspecto que no deja de ser real pero entonces ¿Qué más podemos

decir? ¿Cómo analizamos este fenómeno en su complejidad? ¿Cómo entender las condiciones de eficacia? ¿Por qué hay personas que desean eso? Hacerse estas preguntas es salir un poco de la metafísica del poder e ir hacia las cosas mismas. Tal vez nos ayude a pensar el poder de otra manera.

3. Los centrados en la vida cotidiana o la pragmática.

Lo que nos interesa entonces no es tanto la cuestión del control, la vigilancia o la gobernabilidad, procesos que no hay duda son parte de un marco capitalista de larga duración histórica, sino la cuestión de sus efectos en la producción de relaciones sociales, subjetividades y, sobre todo, sus condiciones de eficacia. Consideramos la agencia social no como sinónimo de resistencia a las relaciones de dominación sino como una capacidad de acción que se habilita y se crea en las relaciones de subordinación históricamente específicas (Mahmood, 2010). La subjetividad es entendida, entonces, como el resultado de una trama de relaciones de lo que, en términos foucaultianos, serían las relaciones de poder, las tecnologías y el saber. En este sentido, entendemos que el problema de la eficacia social resulta crucial y no es autoevidente, sino que responde a complejos procesos prácticos, afectos y deseos encarnados.

Como ya lo hemos mencionado, las primeras décadas del siglo XXI se caracterizan por la difusión de discursos y prácticas centradas en la gestión del yo y que, en ese movimiento, los saberes psicológicos han desbordado ampliamente los saberes técnicos convirtiéndose en un recurso de gestión de la persona presente en diversos ámbitos, incluido el management. El lugar que ocupan las/os psicólogas ha sufrido un proceso contemporáneo de transformación y de acercamiento entre la psicología positiva o el coaching ontológico con un espacio más amplio de la espiritualidad en lo que algunos han denominado como sensibilidad Nueva Era (Carozzi, 2000).

Las grandes empresas empiezan a destinar importantes recursos económicos e institucionales para formar dirigentes especializados e idóneos, pero, sobre todo, cuadros leales y comprometidos (Luci, 2016) que

en un contexto donde las instituciones económicas del capitalismo ya no estaban en manos de sus dueñas/os, tomaban cada vez más relevancia. Luci (2016) ha desarrollado un trabajo en el que recorre los distintos mecanismos que implementan las empresas para formar a su cuerpo directivo, así como la trama de relaciones, agentes, discursos e intereses implicados. Retoma algunas premisas del trabajo pragmático e inspirándose en Boltanski y Chiaplelo (2002) pero también en la sociología norteamericana de Erving Goffman, ha analizado la sociabilidad en eventos y situaciones de la vida cotidiana de los managers.

Por otro lado, el trabajo de Vázquez Mazzini (2015) se centra en una etnografía sobre la vida cotidiana de la formación de managers, sin reducirlo a un estudio de la antropología o sociología de la educación sino más bien sobre las formas de socialización de los considerados nuevos managers como parte de un proceso cultural más amplio que cala más profundo en la redefinición de valores de un mundo social específico.

Por último, de manera periférica, algunas discusiones sobre las técnicas holísticas en el espacio público podrían ayudar a ampliar el análisis sobre los saberes y las técnicas que se encuentran disponibles en el mundo de las organizaciones empresariales en su vida cotidiana. Para entender este proceso, es necesario recurrir a una bibliografía que no ha sido desarrollada específicamente dentro de los estudios sociales del management ni de la sociología de las organizaciones. En ese sentido, aunque este trabajo no se propone discutir con los estudios sociales de la religión, echaremos mano a algunos análisis que nos permiten entender procesos de redefinición de los límites entre lo espiritual, la vida cotidiana y la esfera pública¹⁷.

En sintonía con esta lectura, y para abordar las diferentes técnicas holistas que son difundidas y apropiadas en el management moderno, los trabajos sobre la espiritualidad identifican al proceso de la Nueva Era como un fenómeno desde la década de 1960 y reconocen su ambigüedad, tanto en su carácter de proyecto emancipador como en sus usos más

¹⁷ Recientes análisis del antropólogo y sociólogo Alejandro Frigerio en Argentina, nos resultan claves como diagnóstico de un proceso de mayor visibilización del holismo espiritual en un contexto de diversidad de modos de vida y de prácticas identificadas con lo "espiritual" (Frigerio 2016; Seman y Viotti, 2018).

profesionalizados contemporáneos. Nos interesa mencionar entonces algunos aspectos que emergen del ámbito de la sociología de la religión y la espiritualidad, y para ello haremos un breve recorrido por algunas de las perspectivas que consideramos las más relevantes.

Técnicas holísticas y espacio público

Considerar la expansión de técnicas holísticas en el espacio público da cuenta de un proceso más complejo e interesante en relación a la diversificación de “lo religioso” o lo “espiritual” dentro de las instituciones que históricamente fueron consideradas para estos fines pero que, de algún modo, participan de modos de vida que reivindican formas de subjetivación singulares que promueven la interacción con otras/os (humanos y no humanos), el trabajo interior y diferentes formas de gestión de una/o mismo.

Abordar esta problemática, supone también desandar un recorrido que, tanto desde la academia como del sentido común, ha identificado a la espiritualidad (a la apropiación de técnicas holísticas) con debates en torno al individualismo contemporáneo. Uno de los mayores inconvenientes de esta consideración es que no siempre está muy claro desde dónde se entiende al individualismo. Como lo hemos mencionado anteriormente suele ser analizado como parte de un proceso de desafiliación o de crisis de lo social, como si la adhesión a estas técnicas produjese una experiencia de autonomía centrada en el yo que provocaría un corte con las relaciones sociales. En este sentido, en los estudios sobre la espiritualidad Nueva Era podemos encontrar algunos desplazamientos que nos permiten acercarnos a algunos de los debates sobre el individualismo.

Los estudios pioneros (Heelas y Woodhead, 2005; Hervieu-Leger, 2003) sobre la idea de espiritualidad la entendieron como expresión de una búsqueda de una religiosidad alternativa a las creencias y repertorios tradicionales, con un énfasis en la noción de autonomía e individualidad: una sustitución de las formas institucionales por una difusa y dispersa red de asociaciones, centros, cursos y escuelas New Age que construían las trayectorias religiosas al estilo de “patchwork belief”. Si bien estos aportes

fueron sumamente importantes, quedaron presos de las tensiones ya conocidas sobre “la religión” y “la espiritualidad” que, a su vez, invisibilizan los modos en que estas experiencias permean la vida de las personas y en los diversos espacios públicos. Además, de modo similar a los estudios críticos del management, tienden a ver la individualización contemporánea como un fenómeno general de la desarticulación de lo “comunitario”, esencializando tanto el individualismo espiritual contemporáneo como la sociedad integrada que supuestamente estaría entrando en crisis.

En respuesta a estas dificultades, aparece otro grupo de investigaciones (Wood, 2010; Wood y Bunn, 2015) que critican el excesivo énfasis en la autonomía individual a la luz de una relectura de las nociones de agencia, estrategia y autoridad presentes en una lectura más pragmática de los trabajos de Pierre Bourdieu y Michel Foucault. La interpretación que hacen de estos autores está menos centrada en un diagnóstico general sobre la reproducción del capitalismo, que mencionamos anteriormente y más enfocada en las relaciones situadas. Retoman el debate sobre la autoridad individual y autoridad externa para sintetizar que en la espiritualidad contemporánea estas son relativizadas o mejor dicho multiplicadas. En esta línea priorizan las redes y las prácticas cotidianas, describiendo las tramas relacionales con su productividad social y cosmológica, en un movimiento que matiza algunos dualismos implícitos en la sociología de la modernización religiosa: social/individual, sagrado/profano y alma/cuerpo.

Por último, una tercera línea de investigación aún más pragmática se planta con fuerza y desafía los estudios previos considerando los aspectos dinámicos y relacionales de la espiritualidad (Bender y McRoberts, 2012). Esta posición evita el dualismo sociológico clásico que identifica a la espiritualidad con el individualismo infra-social y a lo religioso como un sinónimo de cohesión social e integración. Contra la idea de que el crecimiento público de la espiritualidad frente a la religión es un síntoma de la individualización y la privatización de la religión, estos autores se preocupan por mostrar la génesis histórica de la “espiritualidad” como un fenómeno moderno y su impacto y visibilidad en el ámbito público, señalando justamente que esta nueva visibilidad de lo espiritual o las prácticas holísticas no supone una privatización de lo sagrado, sino una nueva presencia en el espacio público, las

instituciones e incluso en los movimientos sociales.

Recuperar la génesis histórica de la gestión del trabajo contemporáneo denominada nuevo management resulta fundamental. Al mismo tiempo nos parece importante leerla en un cuadro más amplio en donde puedan articularse los cambios en las técnicas holísticas que se enmarcan en procesos simultáneos y que hacen al campo religioso y al campo terapéutico. En ambos casos percibimos una mirada más normativa que da prioridad a un proceso externo a los actores en donde los problemas del control social o la individualización radical y la autonomización son centrales. En ambos casos, la literatura contemporánea nos permite matizar esos diagnósticos y profundizar en una perspectiva relacional y los modos en que las técnicas holísticas se hacen eficaces, son parte de lógicas del deseo de los actores, se difunden en el espacio público y en la vida cotidiana.

Nos alejamos, entonces, de las visiones que caen en los antagonismos clásicos como, por ejemplo: público-privado, individuo-sociedad, singular-colectivo, sagrado-secular, y proponemos un abordaje epistemológico y metodológico que no trata de develar lo que se encuentra “oculto” detrás de las macroestructuras sociales mediante la operación crítica de quien investiga, sino que se buscamos dar cuenta de los aspectos críticos que los propios agentes sociales producen.

En el siguiente capítulo presentamos el caso de estudio: la Fundación Columbia de Conciencia y Energía y, específicamente, nos detenemos en el desarrollo del Programa *Wellness*. Para ello, recurrimos a nuestro trabajo de campo, al repaso de documentos de la FCCE y a una serie de entrevistas realizadas a referentas/es, profesoras/es y trabajadoras/es.

CAPÍTULO 2.

La Fundación Columbia de Conciencia y Energía

La FCCE es una organización sin fines de lucro, ubicada en el barrio de Palermo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El proyecto se remonta al año 2011, cuando el presidente del Banco Columbia, a raíz del padecimiento de una enfermedad, inicia un camino de búsqueda espiritual basado en la meditación y la práctica de vortex healing. Desde sus inicios, la FCCE se planteó consolidarse como un centro de referencia en el estudio, la difusión y la práctica de disciplinas para el autoconocimiento y crecimiento espiritual. Empezó ofreciendo clases y talleres, todos los días de la semana, en diferentes franjas horarias y ordenadas en cinco ejes, que ellos denominan “puertas de entrada”: cuerpo, mente, espíritu, energía y cosmovisiones. Estas puertas de entrada a las diferentes disciplinas permiten que cada persona elija la dimensión que mejor les sienta para conectarse con su desarrollo espiritual. Todas las actividades son abiertas al público en general, algunas de forma gratuita y otras aranceladas. Sin embargo, con el correr de los años, fueron ampliando su campo de intervención a través del dictado de formaciones y cursos anuales, la creación de dos Escuelas: Transpersonal y de Meditación Pali y la creación de un HUB¹⁸ de soluciones integrales para Recursos Humanos (RRHH). Éste último forma parte de un objetivo que, si bien estuvo presente desde los orígenes de la Fundación, ha ido desarrollándose a lo largo de los últimos tres años con mayor ímpetu, sintetizando su accionar en dos conceptos claves: wellness + coaching.

La elección de la Fundación como parte de esta investigación se retrotrae a situaciones que se suceden, prácticamente, en simultáneo. Por un lado, en el proceso de búsqueda sobre espacios u organizaciones que llevan a cabo intervenciones de tipo holísticas en empresas, la Fundación Columbia aparece como una de las opciones disponibles y con mayor reconocimiento en CABA. Pero, a su vez, un contacto directo al interior del Banco fue lo que nos permitió acceder al mail personal de una de las coordinadoras de la

¹⁸ En el mundo managerial, el concepto de HUB se asocia a un punto de conexión, un nodo o centro de negocios en torno al cual se concentra y se mueve determinado sector.

Fundación, quien desde el inicio se manifestó predispuesta para acompañar estos años de investigación.

Orígenes y desarrollo

En el año 2011, el presidente del Banco decide crear la Fundación y para ello se contacta con Cecilia, quien hoy es una de las coordinadoras generales. Cecilia habla pausado, su voz es suave y precisa. Nos encontramos siempre en El café de la Fundación, un bar que está en la misma casa donde se desarrollan todas las actividades de la FCCE. Tener a Cecilia sentada más de una hora, dedicada completamente a nosotras/os, fue un lujo. Conoce a todas las personas de la Fundación, mientras la entrevistamos, por momentos, hace señas, algunas pausas, pide que la esperen unos minutos hasta que terminemos y así seguir con su labor. Su edad ronda los 50 años. Previamente, su vida laboral estuvo abocada al área de desarrollo social de ONG de alcance mundial, siendo su rol el de aportar profesionalismo para que puedan ser organizaciones más eficaces en su misión social y humanitaria; llegó a ocupar altos cargos de gestión, pero después de un estrés muy profundo, resolvió hacer un impás y viajar a la India, con el objetivo de estar allí por un mes, pero donde, finalmente, vivió por dos años y se formó como profesora de Hatha Yoga, entre otras cosas. En su regreso a Argentina, decidió que su vida laboral se vinculara con las prácticas que había incorporado durante esos años, y correrse del mundo de las organizaciones y las empresas. Sin embargo, a través de un amigo en común, se puso en contacto con el presidente del Banco y terminó convirtiéndose en su mano derecha y en la persona clave para el diseño e implementación del proyecto de FCCE.

En aquel entonces, Cecilia convocó, coordinó y gestionó un equipo de profesionales y expertos en el desarrollo de proyectos y organizaciones que, a lo largo de un año, con encuentros semanales en las oficinas del Banco, le dieron forma y contenido a las ideas y deseos de su mentor. Para el armado de ese primer equipo Cecilia se encargó de seleccionar a profesionales que, si bien practican y enseñan disciplinas holísticas, estuvieran ligadas al mundo

científico-académico y/o empresarial. El equipo estuvo conformado por 12 personas, y durante todos los lunes de ese año se reunieron para practicar, debatir y reflexionar:

Nos reuníamos en el banco, una reunión de directorio... y ahí, imagínate, aplicamos la visualización, la creación de columnas de luz, viajes chamánicos con tambor, meditaciones profundas, aplicamos todo lo que cada uno sabe hacer, en forma conjunta y también la gestión pura y dura: la planificación estratégica, por ejemplo; usamos todo... Y así durante un año llegamos al nombre, a la web, al lenguaje que iba a tener esta institución (Cecilia).

De ese modo se fue construyendo, entre otras cosas, la filosofía de la FCCE, la selección de las disciplinas y las/os docentes/terapeutas a cargo, la elección del lugar (una casa que compraron para ese fin) y los primeros pasos a seguir.

La estructura de la Fundación se acerca más a lo que la literatura sobre el management denomina nuevos paradigmas, con estructuras flexibles y chatas, aunque con tareas y roles definidos. Desde los orígenes existió una división clara entre el “nosotros” y las/os “docentes”. El “nosotros” contempla a 19 personas, entre las que se encuentran: el fundador, las/os coordinadores generales, las/os coordinadores de áreas, el director general, las responsables de la casa, las recepcionistas, la encargada de comunicación.

Las funciones de las/os coordinadores generales varían en cuanto al trabajo interno/externo de la Fundación. Sin embargo, en palabras de Cecilia, ambos actúan “como molinetes” con el resto del equipo de trabajo (ya sea personal administrativo o docente). En cuanto a quienes ejercen la docencia hay una cuestión interesante a considerar vinculada con las trayectorias personales: la gran mayoría tiene una formación de base universitaria (médicas/os, psicólogas/os, biólogas/os, profesores de educación física, etc.) que posteriormente complementaron con disciplinas alternativas en espacios institucionalmente reconocidos. Podríamos decir que uno de los nudos centrales que aparece en la perspectiva de quienes integran la Fundación tiene que ver con la legitimación de las diferentes técnicas holistas en tanto

una expertise científico-técnica pero que al mismo tiempo mantiene recursos intuitivos- emocionales. En una de las entrevistas, Cecilia nos contaba que la selección del equipo de trabajo de la FCCE es muy importante debido a que su intención es otorgarle profesionalidad y excelencia a las prácticas desarrolladas, buscando desvincular lo alternativo de lo amateur. En sus orígenes, para ingresar a la Fundación las/os docentes eran evaluados en diferentes instancias, Cecilia nos relataba que hicieron por primera vez una curaduría, que inventaron un método de entrevistar a las/os (posibles) docentes:

de a dos, en su lugar de trabajo, y entonces, percibir, no solamente la información, la data que te daban, sino que percibías vos en tu estómago, energéticamente cómo era esa persona, era amorosa, era generosa, era tacaño del conocimiento, era charlatana, era coherente... (Cecilia).

Luego lo conversaban con el equipo y si creían que podía sumarse al staff, la/o invitaban a dar una clase al Banco Columbia, donde se llevaban a cabo todas las instancias previas a la conformación de la FCCE y al establecimiento en la casa de Palermo. Actualmente la modalidad de incorporación de docentes ha cambiado debido, principalmente, al crecimiento de la Fundación que ya no sale a buscarlas/os, sino que son las/os docentes/terapeutas quienes se acercan con la intención de trabajar allí. No obstante ello, el interés por la profesionalidad hace que se sigan llevando diferentes tipos de evaluaciones.

La ideología de la Fundación, plasmada en un documento de libre acceso denominado *Nuestra Filosofía*, promueve una transformación personal, un cambio en la percepción y conexión con el mundo a través de “el despertar de la conciencia” que a su vez funciona como vehículo para la transformación social¹⁹. En tanto motor de esa búsqueda la Fundación se

¹⁹ Se encuentra disponible en su página web. Ver: https://www.fundacioncolumbia.org/template/pdf/Fundacion_Columbia_Filosofia_Institucional.pdf.

autoidentifica como respetuosa de los diversos caminos espirituales que, según Cecilia, quiere decir:

que no tenemos un gurú y una sola voz cantante, sino que aquí: un lugar muchos caminos. En este lugar vas a encontrar el camino para tu desarrollo de autoconocimiento y espiritual, el que mejor te calce (Cecilia).

Sobre esta concepción también charlamos con Inés, antropóloga y terapeuta de la FCCE que fue parte de ese equipo de 12 personas que durante un año se reunieron, debatieron y armaron las bases y fundamentos de la Fundación. Antes de encontrarnos por primera vez intercambiamos varios mails, su agenda y la nuestra no lograban compatibilizarse. Nos encontramos en El café de la Fundación, una hora antes de su clase. Lo primero que nos dijo fue que no estaba tan segura de poder ayudar con nuestro tema de investigación porque actualmente su vínculo con la FCCE es solo a través de la docencia, sin embargo, nuestra charla fue tocando varias temáticas, desde cómo fueron los inicios del proceso de conformación del documento *Nuestra Filosofía* hasta su percepción personal sobre el camino que está llevando la Fundación en la actualidad:

La idea es no hay un solo camino, sino muchos. Y acá se plantean 5, como 5 puertas... y eso, como forma de presentación de una organización, es difícil... ese es un punto que se debatió mucho. Uno de los rasgos propios de la Fundación es la diversidad, pero puede caer en la dispersión... cómo mostrar un perfil homogéneo o con coherencia dentro de esa diversidad, ese fue (sigue siendo) un desafío (Inés).

En sintonía con lo que analizan algunos estudios sobre la espiritualidad contemporánea (Carozzi, 2000; Frigerio, 2018; Seman y Viotti, 2015) la propuesta de FCCE parece valorizar la "libertad creativa" al enfatizar el papel de cada individuo en tanto autoridad última de su conocimiento espiritual. En ese horizonte, siguiendo lo que se describe en *Nuestra Filosofía*, la búsqueda personal es entendida como parte de un proceso que asocian a una crisis a nivel global considerando que cada vez más las personas dejan de supeditar

soluciones en la realidad externa para mirar en su interior, para “abrirse al camino de la transformación personal y espiritual”. Atribuyen a la modernidad una concepción utilitaria, racionalista y mecanicista que avanza sobre los planos sutiles y trascendentes, cortando la conexión con lo sagrado. No obstante eso, recuperan de las teorías científicas, principalmente a partir de la relatividad y la física cuántica, aquellas que generan “una visión del mundo más orgánica, integradora y sustentable”. Tienen como objetivo convertirse en un centro de referencia para el estudio, la investigación y la práctica de lo que denominan como “paradigmas emergentes” caracterizados por el vitalismo, la integración, la circulación de la energía, la creatividad y una conciencia integral que se oponen al mecanicismo, la fragmentación, el materialismo, el determinismo y el racionalismo que asocian a lo que entienden como “paradigmas modernos”²⁰.

Durante los últimos años, la presencia de técnicas holísticas en el espacio público fue un síntoma de este proceso mayor. Ello se vio reflejado, como lo hemos mencionado en el capítulo anterior, en el nuevo lugar que han ganado en las agendas gubernamentales y la vida institucional. La conexión con el mundo del trabajo estuvo presente desde los inicios de la Fundación ya que quienes participaron de su armado y creación eran (o habían sido) altos mandos de organizaciones del mundo privado y del tercer sector, que se acercaron a diferentes técnicas holísticas para dar cauce a situaciones personales (estrés, burnout) que los habían llevado, como nos decía Cecilia, a “perderse de sí mismos”, a “trabajar de manera inconsciente, como máquinas”. Pero también porque su constitución tenía como objetivo integrar estas prácticas en el Banco y hacerlas extensivas a otras organizaciones, colaborando con el bienestar de las personas que, indefectiblemente, desde esta perspectiva, favorece al desarrollo de una organización más consciente y sustentable.

²⁰ Es sintonía con las afinidades ya mencionadas entre las prácticas espirituales en diferentes espacios de la vida cotidiana, la expansión del movimiento hacia las agendas gubernamentales y las controversias que se generan, no podemos dejar de aludir a uno de los eventos que durante el 2018 hizo visible dichas tensiones y disputas: “Encuentro gratuito de Ciencia y espiritualidad: Saberes que confluyen. Qué puede aprender la Ciencia y la Espiritualidad una de la otra” que se llevó a cabo en abril en el Centro Cultural de la Ciencia (C3), dependiente del Ministerio de Ciencia y Tecnología, organizado por la FCCE y que anunciaba la presencia en la apertura del Ministro de CyT Dr. Lino Barañao, quien finalmente no se hizo presente debido al repudio que dicha noticia generó en el mundo académico que viene atravesando ajustes y recortes en el área.

En una de las entrevistas con Cecilia, ella narró todo el recorrido de la Fundación, enunciando los pasos que habían llevado a cabo teniendo en cuenta su objetivo de inserción en el mundo empresarial:

Ahora que ya somos conocidos, que ya saben cómo trabajamos, que ya nos conocen, ahora queremos ir a empresas, a colaborar en este proceso sobre cómo el mundo productivo se organiza y trabaja. El mundo del trabajo es fundamental. Porque también hay que cambiar el paradigma del jefe arriba y abajo todos los demás. Eso entró en crisis, además de pagar presupuesto, de cuidar el medioambiente, de rendir cuentas, tienen que también cuidar a sus personas (Cecilia).

Al igual que con los inicios de la Fundación, las primeras acciones sobre la relación entre mundo del trabajo y técnicas holísticas fueron llevadas a cabo en el Banco, siendo su presidente quien, junto con Cecilia, delinearon el programa, eligieron las disciplinas, la modalidad y la forma en que este iba a ser comunicado a las/os trabajadoras²¹. El Programa de Bienestar, según planteaba su convocatoria, estaba destinado a los recursos estratégicos de todas las áreas. Este consistió en encuentros de 2 horas cada uno, cada 15 días (martes por medio), durante los meses de agosto a diciembre, donde se practicaron las siguientes disciplinas: mindfulness; bioenergética; baño de cuencos; desestructura y creatividad; baño de gongs; escucha y comunicación; Aikido.

La mayoría de las/os asistentes cuentan que “no sabían bien a dónde iban” pero al haber sido una propuesta elaborada por el propio presidente del Banco, consideraron que no podían negarse. Si bien, tanto las/os terapeutas como las/os empleados, observaban ciertas resistencias al iniciar cada una de las actividades, con el correr de los días se fueron relajando y pudieron “descubrir los beneficios” que cada disciplina les aportaba. Uno de los entrevistados, Ignacio, de 30 años, contaba:

El primer día nos mirábamos como si

²¹ Si bien el Banco tiene sucursales por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el Conurbano y la mayoría de las provincias del país, este tipo de actividades se llevaron a cabo en la sede de la Fundación y/o en la Casa Matriz del Banco, ubicada en el microcentro.

estuviéramos en una primera clase de colegio, todos temerosos, vergonzosos... no entendíamos nada. Y de repente, encima, descalzos, los ojos cerrados y haciéndonos masajes entre nosotros. Imagínate... pero a la vez, pensabas, todos deben estar como yo... y bueno, te aflojabas (Ignacio).

Dicha experiencia fue evaluada a través de una encuesta aplicada a las/os trabajadoras del Banco y en base a eso se organizaron las actividades en los años subsiguientes. Gracias a Cecilia y a un contacto personal al interior de la organización pudimos concretar 7 entrevistas con trabajadoras/es del Banco que habían participado de la primera experiencia y otros que se incorporaron en el 2018 y 2019.

Una de las principales modificaciones del Programa se vincula con la apertura de las actividades a todo el personal del Banco, de manera optativa dentro del horario laboral, generando un cambio sustancial en su implementación y una merma considerable en la participación. En una de las conversaciones con Julieta, quien trabaja en el área de comunicaciones internas y RRHH, nos comentaba que en base al Programa que habían realizado los mandos medios y los comentarios positivos del mismo, decidieron presentar una serie de actividades abiertas a todo a personal del Banco, sin importar rangos ni cargos. Se eligió comenzar con yoga, meditación, reiki (que posteriormente llamarán “imposición de manos”), bioenergética y, para el 2019, sumaron arteterapia y teatro:

Se hacen a la mañana temprano o al mediodía, intentando que no se superpongan dos propuestas en el mismo horario... Y la verdad es que todos salen agradecidos. El comentario de la gente es que tenés un espacio para desconectarte haciendo cosas que te gustan, que afuera son onerosas. Y, también, como RRHH está bueno que la gente esté contenta y que lo disfrute (Julieta).

En simultáneo, la Fundación empezó a ofrecer sus servicios a empresas bajo el rótulo de “Programas de Bienestar”. No obstante, el éxito no fue el esperado. Según sus propias/os coordinadoras esto se debió a su falta de experiencia y

a que todavía no estaban lo suficientemente maduros como organización. A pesar de ello, su interés siguió puesto en la vinculación con el mundo del trabajo y desde el 2018 iniciaron su proyecto actual de “coaching + wellness”, reforzando los beneficios cuantificables (retornos de inversión, por ejemplo) y apelando a la legitimidad científica. En una de nuestras conversaciones con Cecilia, nos contó sobre la necesidad de acercarse al coaching debido a que “es el lenguaje que hablan las empresas” y que, por esa misma razón, ofrecer las diferentes técnicas bajo el paraguas del wellness es parte de dicha estrategia. Insistió, sin embargo, en que lo prioritario más allá de las etiquetas es la idea de “conciencia”:

Lo importante es que las empresas puedan tener equipos con conciencia, líderes conscientes, trabajo consciente, productos conscientes, procesos conscientes, en fin... de a poco al menos empezar a hacer punta en eso (Cecilia).

Su necesidad de anexarse a un proyecto existente de coaching en tanto “caballo de troya” era un tema recurrente en nuestras conversaciones. Sobre esta experiencia también pudimos dialogar con Camilo, un joven de 26 años, licenciado en Economía Empresarial por la Universidad Torcuato Di Tella, profesor de Hatha Yoga y actualmente coordinador de Nuevos Proyectos de la FCCE. Cecilia nos envió el celular de Camilo para que coordinemos un encuentro, que se sucedió un mediodía de primavera en su oficina, en el tercer piso de la Fundación. Quizás fue nuestra proximidad etaria, la relación cercana que tenemos con la práctica de yoga y el interés compartido, lo que permitió que esa conversación fuera informal, relajada y amena. Camilo venía de estar un año viajando por Australia, donde, al igual que muchos jóvenes de su edad, se estila ir con visas de work and holidays, trabajando en rubros que no tienen relación con su formación de base, pero permitiéndoles viajar y conocer nuevos destinos. Durante ese viaje Camilo se formó como instructor de Hatha Yoga y, por eso, al regresar a Argentina se incorporó en la FCCE como coordinador de Nuevos Proyectos, siendo el área “empresas” uno donde más

desarrollo tuvo²². Camilo tiene la capacidad de entrar y salir del mundo managerial al mundo espiritual. Se percibe, en su discurso, su experiencia previa en el ámbito privado, pudiendo traducir a los intereses empresariales sus deseos como profesor de yoga, contándonos abiertamente cuáles eran sus desafíos en este nuevo proyecto:

En el mundo empresarial son muy importantes los números, los resultados, las estadísticas y poder evaluar el impacto de estas medidas o de estas decisiones que se toman. Por eso armamos un híbrido entre el coaching y las actividades de wellness, donde de acuerdo a las distintas problemáticas se ataca con una parte de coaching, ya sea individual o de grupos, y se le suman las actividades de wellness necesarias para enfocarse en esa misma problemática. Eso es lo que tenemos que lograr adaptar y que se forme una claridad en el concepto en el cual no es el coaching solo sino coaching y wellness que, desde mi perspectiva, es en verdad solo el wellness (Camilo).

La complejidad y las diferentes aristas que tiene la incorporación de técnicas holísticas en espacios laborales ha sido (y es, actualmente) uno de los grandes desafíos de la Fundación en su proyecto de expansión. La espiritualidad parece que no puede ser ofertada entonces como movilizadora de estas técnicas, y la legitimidad no se fundamenta en su génesis -en tanto reapropiaciones a partir del movimiento contracultural de la década de 1960 de tradiciones orientales y ancestrales- sino en lo que los últimos papers, congresos científicos, retornos de inversión o mediciones, demuestran. La FCCE parece buscar un espacio propio, auténtico, entre ese amplio campo de prácticas que bajo el paraguas de la “ciencia” y sus métodos (las neurociencias, la inteligencia emocional, el mindfulness, por mencionar algunos) argumentan sobre los beneficios de sus prácticas y la amplia gama de técnicas holísticas que no se imaginan siquiera encajar en dichos parámetros y mucho menos en planificar evaluaciones de impacto

²² Work and Holiday es un Programa de la Embajada Australiana para que los ciudadanos argentinos viajen a Australia a trabajar y hacer turismo.

cuantificables. Ya sea en el espacio laboral como en la vida cotidiana las personas pueden reivindicar justificaciones “científicas” y “mágicas” al mismo tiempo, sin contradicción (Viotti, 2018). De allí nuestra intuición sobre la relevancia que el análisis de un caso como el de FCCE puede decirnos mucho más acerca de cómo ellas/os viven ese proceso, más allá de las miradas críticas que identifican a estas prácticas como modos de disciplinamiento social en el mundo laboral.

En el siguiente capítulo hacemos un análisis detallado del Programa *Wellness*, identificando su alcance e implicancias tanto al interior de la Fundación como así también en las/os trabajadoras del Banco Columbia que fueron usuarios de las diferentes actividades realizadas. El estudio de dicho Programa está basado en la comprensión de la FCCE y su accionar como un caso particular en un territorio delimitado cuyo análisis tiene derivaciones teóricas que lo trascienden, formando parte de un fenómeno más complejo y extenso vinculado a la difusión y apropiación de técnicas holísticas en el espacio público.

CAPÍTULO 3.

Programa *Wellness*: La incorporación de técnicas holísticas en contextos empresariales

Con el objetivo de analizar el Programa *Wellness* de la FCCE, entendido como un caso paradigmático dentro de un movimiento más amplio y complejo de apropiación de técnicas holísticas en contextos empresariales, nos detuvimos en identificar los valores y sistemas normativos que están implícitos en las acciones y programas que promueven. Indagamos, a su vez, en las relaciones entre las técnicas holísticas y los procesos de trabajo, buscando comprender los puntos de conexión con la gestión organizacional. A su vez, el acercamiento a las trayectorias, experiencias y significados que le otorgan las/os referentes y docentes de la FCCE como así también las voces de las/os trabajadores del Banco nos permitieron complejizar el análisis. En cuanto a esto último, por un lado, exploramos en las percepciones de docentes y referentes de la Fundación acerca de estrategias llevadas a cabo y las transformaciones de la propuesta a lo largo de los años. Por el otro, a través de las entrevistas a las/os trabajadores del Banco Columbia, indagamos sobre su percepción acerca del Programa y las técnicas holísticas desarrolladas, sus modos de apropiación, su percepción en cuanto a las condiciones de eficacia.

El Programa *Wellness* forma parte de lo que actualmente en la FCCE denominan como “Empresas: coaching & wellness para empresas” considerado como un HUB de soluciones integrales para RRHH. En su página web lo presentan en tanto un espacio para “acompañar a desarrollar equipos y lograr los resultados trazados en un entorno saludable y amigable de trabajo”. Para ello afirman contar con un grupo de profesionales de referencia y experiencia corporativa con quienes brindan un servicio “único e integral en el mercado”. La propuesta está dividida en tres áreas: wellness, a través del cual ofrecen técnicas espirituales en empresas; coaching, para trabajar individualmente o con grupos; servicios, que consiste en la oferta de conferencias, charlas, talleres, organizamos eventos de fin de año y retiros de silencio entre otros.

Como lo mencionamos anteriormente, este proyecto es un pilar de la Fundación, sin embargo, fue con el correr del tiempo y con las experiencias

en algunas organizaciones, como el Banco Columbia, lo que les permitió ir reformulando la propuesta hasta llegar a lo que hoy ofrecen. En una de nuestras primeras entrevistas, Cecilia nos contaba que el concepto de consultoría de coaching + wellness lo empezó a pensar al ver lo que estaba sucediendo en el rubro en la ciudad de Buenos Aires. La cantidad de espacios y personas que se formaban como coaches en los últimos años crecía considerablemente, y a eso se le sumaba la necesidad de las empresas de incorporar programas de wellness, donde aparecían una serie de “prácticas de bienestar para que los empleados estén más tranquilos, felices, que no lleguen a picos de estrés y demás”. Sin embargo, nadie podía ofrecer, según su perspectiva, una propuesta integral y de calidad:

O sea, los beneficios de un centro como éste es que sabiduría ancestral y management, se empiezan a cruzar... porque si vos querés ser un gerente sabio, piola, querido, visionario, tenés que ser un tipo tranquilo, amoroso, manejar tu emociones, tus rabietas, ser un tipo más o menos feliz y contento con vos mismo, y no un frustrado que revienta el equipo por la frustración que tiene [...] cada vez se sabe más, que los líderes tienen que ser seres humanos equilibrados ¿Y quién te equilibra? Ya no es más solamente el terapeuta, ni solamente la pastilla, te equilibran visiones, miradas de la vida distintas... Entonces eso, ¿entendés? (Cecilia).

Dentro de su concepto “integral” hay algo que subyace en la filosofía de la FCCE, que es traducida en el trabajo que ofrecen en pos de la transformación personal y la expansión de la conciencia. Asimismo, la propuesta de la FCCE parte de la idea de que entre lo “interno” y lo “externo” hay una relación de continuidad, de unidad, de integración que implica que las transformaciones en una de las partes provoquen transformaciones en el todo. Camilo lo sintetizaba muy bien cuando lo entrevistamos:

Creo al 100% que, si todos nos concentrásemos un poco más en trabajar en lo interno, veríamos reflejada otra realidad. Y me parece fundamental acompañarlo en el ámbito laboral que es donde más tiempo pasamos, y creo que mejoraría en

todo aspecto: vas a estar más enfocado, vas a trabajar más eficientemente... como desde ese aspecto, que es el que busca la empresa. Eso, eso es verdad también. Pero no son excluyentes, está buenísimo, pero la realidad es que para mí lo más importante es lo cualitativo, pero tenemos que lograr cuantificarlo (Camilo).

En ese sentido, y en relación a su modo de ver y entender el mundo, el trabajo no está escindido de la vida cotidiana y por eso consideran que es necesario incorporar este tipo de técnicas al ámbito laboral. Sin embargo, fue justamente la experiencia del Programa de Bienestar desarrollado en el Banco Columbia y algunas prácticas que asumieron como fallidas con otras empresas, las que llevaron a la Fundación incorporar al coaching como aliado estratégico. Además de entender que se lanzaron a ofrecer Programas de Bienestar cuando “todavía eran muy jóvenes” como organización, que no tenían la visibilidad necesaria para ser considerados como una Fundación con referencia en la temática, lo que más valoran es el reconocimiento de que para insertarse en el mundo managerial debían cambiar el modo en que se presentaban, adaptar los nombres de las disciplinas e incorporar prácticas que, como el coaching, se acercaran al lenguaje de empresarial. Las/os coordinadores de la Fundación tienen muy en claro lo que ellos quieren transmitir desde su visión de la espiritualidad y los cambios de paradigma a los que adhieren pero que aún tienen que negociar con sus clientes los modos y las formas de intervención. Como decíamos, lo que refiere al discurso fue una de las primeras negociaciones que hicieron, Cecilia lo decía así:

Wellness, bienestar, o sea, está todo bien, que lo llamen como quieran... nosotros vemos que en el mundo de las empresas es otro lenguaje, son otros los intereses y motivos, y... que rozan mucho con esto y sabemos que a las empresas tenemos que ir con.. como con un caballo de troya, que por fuera parezca coaching, y todo el combo de las mediciones y qué se yo... pero después, una vez ahí, en la actividad empiezan a salir los monjes, el trabajo con la energía, y todo lo que nosotros hacemos (Cecilia)

Además de innovar en el modo de comunicar sus actividades, hay tres

cuestiones más que consideraron relevantes para su inserción en las empresas. En primer lugar, la duración de las actividades. La mayoría de las clases que se dictan en la sede de la Fundación requieren de una hora, como mínimo. Si son talleres o workshops el horario puede extenderse entre dos y cuatro horas. Construir cercanía con el mundo ejecutivo implicó reducir los tiempos de las prácticas y, en algunos casos, ofrecer “pausas activas” o sesiones de mindfulness de cinco o diez minutos que puedan ser vendidos como cortes en el medio de la rutina que, como nos contaba Camilo:

Es una buena manera de llevar estas prácticas al mundo occidental, del trabajo de eficiencia, bueno tengo 5 minutos para meditar o simplemente le pongo más atención a lo que estoy haciendo, y es esa búsqueda de atención plena en cualquier cosa que esté realizando que propone el mindfulness... todos esos tipos de herramientas que para el día a día laboral, de oficina, sirven (Camilo).

En segundo lugar, una de las decisiones que tuvieron que tomar para ofrecer sus servicios a empresas fue revisar la selección de docentes y terapeutas que formarían parte de dicho staff. No solo hay que ajustar el lenguaje, los tiempos, sino que también es necesario que quienes acudan a las empresas “sepan bucear en esas aguas”. Si bien la FCCE tiene un sistema de selección de docentes donde se pone principal atención a su trayectoria, valorando que sus formaciones (muchas de ellas no avaladas por el sistema científico-académico) sean en espacios institucionalizados y de referencia en cada disciplina, el staff elegido para dar clases y talleres en el Programa *Wellness* sobrevalora aquellas/os terapeutas que provienen de una formación académica-universitaria y/o que su trayectoria tenga un recorrido avalado por las instituciones formalizadas o certificaciones con alcance internacional.

Por último, otro aspecto al que debieron empezar a prestar atención en cuanto a la propuesta tiene que ver con los objetivos con los cuales son convocados por las empresas y, a su vez, cómo la propia empresa lo transmite a sus trabajadoras/es. Como lo mencionamos al hablar sobre los nuevos modos de gestión del management, el eje puesto en las personas y la

necesidad de adecuar las estructuras organizacionales a un mundo cambiante, dinámico y flexible, la incorporación de este tipo de técnicas y programas en las empresas forma parte de una tendencia internacional. La experiencia les demostró que muchas empresas los convocaban porque “otros lo están haciendo”. Entonces, la demanda responde, por un lado, por una cuestión de competencia, de no “ser menos que su competidor” pero, por el otro, por una facilidad a incorporar técnicas que quizás, para determinados rubros empresariales, aún contienen una carga peyorativa. A su vez, el grado de importancia que tendrá el programa para la empresa, nos contaban, está muy relacionado por quién es la persona, dentro de la organización, que motoriza la incorporación de un Programa de Bienestar:

Como te decía, ahora pasa que es por una cuestión de marketing... A veces es muy relativo, no tenemos ni siquiera relación con la encargada de RRHH. Sin embargo, necesitás el acompañamiento de RRHH para hacer valer el espacio y la hora de la actividad, pero por lo general no es prioridad en las empresas... (Camilo).

Cuando abordamos estas temáticas en nuestras conversaciones con Camilo o con Cecilia, sus gestos, el tono de voz, sus miradas transmitían una mezcla de frustración y desafío. Ambos están convencidos de que es necesaria esta transformación en el ámbito laboral. Recurren a su experiencia personal, su vinculación con el trabajo previo a su desarrollo en la FCCE y, en esos momentos, en seguida la frustración se transforma en la reflexión que vienen haciendo para poder “darle una vuelta”. En ese entonces, la integración del coaching como aliado era, para ellos, una luz de esperanza.

Para ampliar las miradas sobre el proceso, entrevistamos a dos de los referentes que fueron parte del equipo que dio origen a la Fundación que, si bien continúan relacionados con la FCCE, no lo hacen en el Programa *Wellness* sino solo como docentes de sus disciplinas. Recuperar sus voces nos pareció fundamental ya que ellas/os fueron parte de quienes, después de un año de actividades, reuniones y reflexiones dieron cuerpo al texto *Nuestra Filosofía*.

Augusto, además de ser Ingeniero Electrónico y estar a cargo de una empresa familiar, estudió en la Universidad de Salvador la carrera de Estudios Orientales, especializándose en Hinduismo y Budismo. Actualmente da cursos y formaciones en la Fundación sobre dichas tradiciones “explicando sus conceptos troncales para que cada persona encuentre su propio camino de desarrollo espiritual”. Cuando le consultamos sobre la propuesta de llevar estas técnicas al mundo empresarial, no podríamos decir que tiene una lectura eminentemente crítica pero que sí, de algún modo, impone ciertos reparos. Para entrevistarlo fuimos a su estudio, en el Barrio de Flores, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y allí, entre medio de escritorios, carpetas y papeles nos decía que sería muy incoherente de su parte no confiar en la incorporación de técnicas holísticas en el mundo laboral porque eso es lo que él ha hecho durante años. Sin embargo, reconocía que nunca se había propuesto algo así para sus empleadas/os y que considera que, si este estilo de ofertas para las/os empleados no forma parte de una definición organizacional, los resultados que pueda aportar la incorporación de un Programa de Bienestar serían endeables:

Vos, como empresario o gerente, no podés predicar una cosa y después hacer lo contrario... y tu personal tiene que saber que es así, que sino no funciona nada. Eso es lo que podría facilitar un tipo de corporativismo nuevo (Augusto).

De algún modo, la visión de Augusto es la misma que proponen Cecilia y Camilo, sus cabezas proyectan nuevos modos de gestión del trabajo que incorporen una perspectiva holística. Sin embargo, Inés, antropóloga y chamana, presenta una percepción menos elogiosa:

Los programas de bienestar son una cosa más cosmética, un alivio de los malestares que nos genera el mundo contemporáneo, el tipo de trabajo, calmar ese malestar y después que todo siga igual es como yo llamo el cambio cosmético... es lavar la cara y después todo sigue igual (Inés).

Si bien comparte con Augusto la necesidad de generar compromisos más

profundos con las empresas en la implementación de este tipo de actividades, no percibe que sea a través de las adaptaciones, como las que nos comentaban Cecilia y Camilo, el medio para su desarrollo. Seguramente es su formación en ciencias sociales la que le permite poner en juego, en su mirada, la vinculación entre la integración de técnicas holísticas y las condiciones materiales de existencia. Su propuesta evoca a un compromiso más profundo por parte de la institución/empresa que tiene que fusionarse con un cambio de paradigma:

Y de cambio de conciencia que tendría que implicar un cambio de condiciones sociales, obviamente, va más al fondo, a que realmente se logre una transformación más profunda, porque sino estamos en más de lo mismo... (Inés)

El hecho de tener que negociar ciertos nombres, de tener que utilizar el idioma ejecutivo para incorporar técnicas holísticas al mundo empresarial es vivido por Inés como parte de un proceso mayor que vincula con la confusión entre lo religioso y lo espiritual. Ella consideraba que la FCCE atravesaba en aquel entonces un replanteo sobre cómo generar compromiso con la transformación espiritual sin perder “su esencia” y, en paralelo, confiaba en que todos, más allá de las diferencias en cuanto a los caminos a tomar, apuestan a que la Fundación sea “un ámbito de búsqueda espiritual profunda”.

El Programa de Bienestar en el Banco Columbia

Como mencionamos en el capítulo anterior, la FCCE inicia su proyecto para empresas desarrollando un Programa de Bienestar destinado a los mandos medios del Banco. Esta iniciativa fue motorizada por su presidente, el primer impulsor de la incorporación de técnicas holistas en la gestión del trabajo. Junto con Cecilia diseñaron los objetivos, las disciplinas a elegir, los tiempos y la comunicación. Por aquel entonces, el Banco estaba atravesando una reestructuración en cuanto a los modos en que las diferentes áreas debían vincularse y, en ese marco, una actividad que pusiera en contacto a todas/os

los mandos medios y, a su vez, les aportara técnicas para gestionar su vida personal y laboral, les parecía un excelente modo de llevar a cabo el cambio organizacional.

Si bien no es nuestro objetivo hacer un abordaje exhaustivo de la implementación de ese primer programa, decidimos acercarnos a la voz de las/os trabajadoras del Banco para complementar nuestro análisis, siendo que es uno de los más referenciados por las/os coordinadoras de la Fundación.

Las personas que entrevistamos para esta tesis asistieron a las actividades que se realizaron en el marco del Programa de Bienestar en la sede de Palermo de la FCCE, pero también, varias/os de ellos, continuaban asistiendo a las clases que el Banco siguió dictando de manera presencial en la Casa Matriz, lo cual nos permitió hacer una lectura comparada de ambas experiencias.

En cuanto al Programa de Bienestar, todas/os los entrevistados nos contaron que asistieron sin saber muy bien hacia dónde se dirigían pero que al ser una propuesta elevada por el propio presidente del Banco no consideraron ausentarse. Una de las entrevistas, Mercedes, de unos cincuenta años nos decía que:

Yo lo tomé como algo que estaba dando el Banco, una apuesta que te hacía el Banco a vos porque sos un mando medio, que podía mejorar para trabajar en equipo... Así como muchas organizaciones te dan beneficios económicos, en este caso el Banco estaba haciendo una apuesta en darle otro tipo de herramientas a las personas que le permitieran desarrollarse en lo profesional (Mercedes).

El balance general de esa experiencia es positivo, en términos de lo que generó la interacción entre áreas y personas que, si bien se conocían de los pasillos del Banco, en muchos casos, ni siquiera habían conversado. Todas/os se mostraron sorprendidos por los efectos que les generaban las actividades, que, si bien al inicio les resultaban extrañas o ridículas algunas consignas, una vez que terminaban las sesiones podían notar que se iban mucho más relajadas/os, que realmente les cambiaba el estado:

No sé qué es, pero salí en un estado súper relajado y fueron, no sé, no más de 10 minutos. No sé. Yo creo que re-ayuda. Si vos venís con mil revoluciones y tu alrededor está igual...entonces todo es explosivo, pero si vos bajás las revoluciones a -10, todo cambia... el clima laboral cambia. La verdad es que vale la pena (Diego).

Sin embargo, todas/os coinciden en las diferencias entre lo que fue ese Programa, que tenía objetivos claros y estaba integrado a la dinámica organizacional y lo que sucedió a partir de la incorporación de algunas técnicas como yoga, meditación, imposición de manos y bioenergética, que se ofrecen semanalmente en horarios de trabajo y abiertas a todo el público.

Una reflexión que apareció en varias/os de nuestros entrevistados tiene que ver con la diferencia que existe en ofrecer actividades que sirvan para el beneficio personal (como pueden ser las clases sueltas) y las actividades que se realizaron en el marco de un Programa, con un diseño que apuntaba a transformar la cultura de la organización.

Juan es gerente de inversiones, ex jugador de Rugby y entrenador de la primera de uno de los clubes más reconocidos de la Ciudad. Cuando lo entrevistamos, comparaba la experiencia que había vivido como trabajador y el proceso que se habían dado en el Club para cambiar la mentalidad de un equipo que venía de pelear el descenso y que, gracias a la incorporación de un coach mental habían logrado llegar a la final:

Yo creo que hoy no quieren integrar estas prácticas a las tareas del Banco. No está bien pensado el proceso. El foco está en el beneficio del personal, que no está mal, pero eso solo no sirve. Acá no veo que haya un plan para llegar a algo (Juan).

Al entrevistar a una de las encargadas del área RRHH del Banco, pudimos constatar que, si bien no identifican el cambio de perspectiva entre el Programa diseñado y las acciones que estaban realizando en la organización al momento de entrevistarlas/os, el objetivo de la integración de este tipo de técnicas holísticas tiene que ver con la búsqueda de mejorar las condiciones laborales de las/os trabajadoras:

Nosotros lo que queremos es equiparar un poco... la tensión o la presión o el cansancio que por ahí se genera en el trabajo y que estos espacios sean para ellos, para reconfortarse, para recuperar las ganas a mitad del día o para iniciarlo. Es un espacio que busca retribuir en lo personal pero también en lo laboral. Que la gente salga contenta siempre es positivo, y eso sucede (Julieta).

El nivel de participación disminuyó considerablemente cuando iniciaron las actividades abiertas para todo el personal de la Casa Matriz. Julieta nos contaba que entienden ese decrecimiento como parte de las resistencias que este tipo de prácticas suponen, deduciendo que “aún subsisten muchos prejuicios, a veces se piensa que necesitar de estas terapias es producto de una enfermedad o algo patológico”. Es por ello que, al igual que lo que contaban Cecilia y Camilo, en el Banco decidieron cambiar el nombre de algunas de las disciplinas que ofrecen: reiki ya no se llama así y se lo comunica como “imposición de manos”.

Sin embargo, algo que sucede, según la voz de algunas/os trabajadores es que al quedar estas actividades al inicio o en el medio de la jornada laboral, es mucho más difícil hacerse el espacio:

A mí me encantaría... porque fui a la Fundación, pero de las de acá, ahora, lo que me pasa es que se dan en horarios donde yo estoy estallado... es justo el horario donde más laburo tengo (Diego).

Este tipo de apreciaciones, sumadas a la diferencia entre ofrecer una actividad que otorgue beneficio personal a otras en las que lo que se busca sea un beneficio para la organización son las que más aparecen en los discursos de las/os entrevistados.

A modo de síntesis, lo que podemos observar según la percepción de las/os docentes y referentes de la FCCE, el Programa *Wellness* ha resultado un gran desafío al interior de la Fundación y también produce tensiones internas en cuanto a lo que implica generar acciones para empresas que, como hemos visto, requieren de negociar con estas los modos de intervención y algunos sentidos de las prácticas. Sin embargo, entre quienes

forman parte de la cabeza organizacional del Programa, la búsqueda de la conciencia y el desarrollo personal es el objetivo que no pierden de vista, solo que “aún no encontraron el modo preciso” de hacerlo. Por otro lado, la perspectiva de las/os trabajadoras podría resumirse en que, más allá de algunos prejuicios que todas/os mencionan, la valoración sobre la incorporación de técnicas holísticas en la gestión de las organizaciones es positiva. No obstante ello, los modos en que estas técnicas son incorporadas, los objetivos con los que se plantean y los resultados deberían empezar a alinearse. El desafío, pareciera, está en los modos en que estas técnicas se integran a las dinámicas organizacionales y cómo pueden convivir en un contexto donde, como nos decía Inés, las condiciones materiales de existencia no buscan transformar las desigualdades más profundas.

CONCLUSIONES

El caso del Programa *Wellness* de la FCCE, entendido como un ejemplo específico y paradigmático dentro de un contexto que lo excede supone una reflexión sobre un proceso mayor vinculado a modelos generales para pensar la sociedad contemporánea. Su análisis nos permite dar cuenta de un campo más amplio, de modos locales de circulación y de un proyecto muy específico de aplicación de recursos y técnicas holísticas en contextos empresariales.

En esta tesis se analizaron los modos de difusión e integración de técnicas holistas en el Programa *Wellness* de la FCCE, siendo nuestro objetivo reconocer los valores, las nociones de subjetividad y los sistemas normativos implícitos en las técnicas promovidas por la FCCE. Se describió el proceso de conformación de la Fundación y, específicamente, el desarrollo del actual Programa *Wellness*, que forma parte de la estrategia destinada a empresas.

La FCCE presenta una idea de transformación de la realidad similar a aquella señalada por las disciplinas que sintetizamos dentro del marco de la espiritualidad Nueva Era. En estas, la noción de cambio y transformación puede asumir dos vertientes que, de algún modo, se presentan en una línea de continuidad (Funes, 2016). Por un lado, una transformación o “ampliación de la conciencia” que se produce a nivel individual y se logra por medio de la conexión con la interioridad, siendo las técnicas de yoga, meditación u otras disciplinas de autoconocimiento las que permiten la conexión con los sentimientos y sensaciones individuales. Esa conexión se engloba (y es autopercibida) en términos de crecimiento personal y se logra a través de la observación de las propias acciones y de los efectos en el entorno (que siempre es considerado como poco saludable, estresante, “denso”). Por otro lado, una idea de transformación a nivel de lo colectivo dado por la concepción de que existe una relación de similaridad entre las partes y el todo; en ese sentido se sostiene que la transformación de una de las partes, en nuestro caso las transformaciones que pueden provocar dichas técnicas en la vida cotidiana de las/os trabajadoras, se replican de manera casi automática en una transformación de la totalidad que es la empresa a la que pertenecen. Ese énfasis en la transformación de la persona y de la realidad es señalado por

numerosos estudios de la espiritualidad y, también, es lo que pregonan desde la FCCE. De algún modo, la propuesta que nace desde el seno de la Fundación supone esta relación de continuidad entre lo personal y lo colectivo, y si bien reconocen que las lógicas del sistema capitalista que priman en la empresa no pretenden generar transformaciones en la distribución del capital, su propuesta apuesta a la creación de nuevos modos de gestión que tomen en cuenta a la persona en su “integralidad”. La noción de “integral” se la supone compuesta por una vasta red de transferencia y recreación de una sensibilidad que no puede ser reducida a una técnica terapéutica ni holística, mucho menos a un movimiento espiritual o, incluso, a una experiencia individual aislada. La FCCE forma parte de esta red social que es, al mismo tiempo, una red de mediación con tecnologías y recursos humanos (y no humanos); una forma en la que las ideas de sufrimiento o sacrificio ceden espacio en favor del bienestar y en la que las técnicas holísticas son asumidas como tecnologías de gestión de una/o mismo, es decir, tecnologías contemporáneas de realización de deseos de superación personal (o crecimiento de la conciencia, dirán) aquí y ahora. Estas apreciaciones coinciden con ciertas formas que asume el individualismo contemporáneo, del que tanto se habla cuando se alude a las prácticas de la espiritualidad New Age. Pero a diferencia de una idea del yo centrado en la libre elección y la selección o combinación de prácticas, la propuesta del Programa *Wellness* aspira y nos muestra una trama de vínculos mucho más compleja, atravesada por las relaciones propias de un entorno tan específico como es el del management.

Al indagar en las relaciones entre las técnicas holísticas y los procesos de trabajo, recuperando las experiencias de las/os propios actores involucrados, el acceso que el trabajo de campo nos otorgó a la cotidianeidad y a las experiencias vividas de las personas nos permitió desarrollar descripciones que dan cuenta de las formas de vivir, transitar e incorporar de trabajadoras/es que han atravesado por las actividades ofrecidas por el Banco Columbia, como así también las percepciones de referentes y docentes de la FCCE. De allí surgen interrogantes en torno a las condiciones de eficacia que este tipo de técnicas generan en las personas y en los espacios de trabajo propiamente dichos. Claro está, como lo hemos analizado en el

capítulo 3, que las/os trabajadores identifican una distancia entre las acciones que se proponen con objetivos en el ámbito laboral, adecuándose a las dinámicas, horarios y actividades de quienes integran cada área; y, por otro lado, la delimitación entre los beneficios que puede aportar una clase de yoga, meditación o reiki en tanto “paliativo” para el resto de la jornada laboral. Es la propia práctica de las/os trabajadores la que plantea nuevas formas de incorporación de estos Programas a la vida organizacional para que, como decía Inés, no se conviertan en propuestas “cosméticas”, que poco tienen que ver con la transformación de la realidad. Asimismo, describimos los modos de justificación que han tenido que desarrollar desde la FCCE para resignificar la lógica espiritual en un contexto secular, utilizando en muchos casos el discurso de lo “científico” como un recurso legitimador.

Si bien desde las miradas críticas se considera que los Programas de Bienestar o la incorporación de técnicas holísticas no podrían escapar a las lógicas de dominación que entienden son la base de las acciones que, con mayores o menores tensiones internas, son presentadas como beneficios para las/os trabajadores dentro del ámbito laboral, intentando complejizar esa mirada, desde nuestra perspectiva, consideramos que las transformaciones en el mundo del trabajo vinculadas con los nuevos modos de gestión del yo y las emociones son eficaces no en función de macro-argumentos relacionados a cambios históricos en la subjetividad afines al neoliberalismo (entendido como una entidad totalizante y abstracta) sino en función de micro-procesos capilares que se enmarcan en continuidades culturales con ideas y prácticas del individuo establecidas en las formas de gestión del trabajo pero también con otras experiencias de gestión de una/o mismo distribuidas en el campo social más amplio. En este sentido, la experiencia del Programa *Wellness* nos permite dar cuenta que la incorporación de técnicas holísticas en el management supone una resignificación de ambos espacios. Por un lado, si lo que se pretende -al igual que lo que pretenden desde la FCCE- es generar transformaciones reales no solo para las personas sino también para la gestión del trabajo, se requiere abogar por un proceso de integración de las perspectivas, lógicas y dinámicas que suponen las técnicas holísticas entendidas en su complejidad. Y, por el otro, un replanteo de las lógicas imperantes en la gestión donde, la mayor parte del tiempo, la productividad le

gana al bienestar.

Asimismo, la decisión metodológica y analítica de reconstruir la difusión e integración de dichas técnicas en la gestión del management por parte de actores situados social y espacialmente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires permitió complejizar la forma en que se comprende la relación entre espacio público y espiritualidad. Tal decisión tiene que ver con la fecundidad y los límites de los enfoques teórico-metodológicos disponibles sobre el problema de la subjetividad, las emociones, la espiritualidad y el nuevo management, haciendo hincapié en su relevancia al interior de los estudios organizacionales. En consonancia con la presencia renovada que ha adquirido el término nuevo management y las prácticas vinculadas con la espiritualidad y el holismo, recuperamos algunos de los aportes del enfoque relacional y consideramos posible una mirada más amplia sobre la afinidad entre técnicas holísticas y management que asuma las tensiones entre lo sagrado y lo secular; sobre las emociones y los afectos; e incluso sobre las disputas sobre las ideas de gestión, bienestar y autocontrol. Nos interesa volver a la reflexión más general sobre cómo la difusión de estos tipos de recursos impacta en la gestión de una/o mismo y de los procesos de trabajo en contextos empresariales.

Por ello, para nuestro caso de estudio, problematizamos cómo algunas técnicas holísticas que poseen ideas de lo sagrado suelen secularizarse manteniendo elementos formales, pero con una dimensión más centrada en la eficacia, en la gestión del trabajo. Esto, a su vez, nos permite acercar algunas reflexiones en la relación entre espiritualidad y espacio público. Hemos dicho que la cuestión de la espiritualidad ocupa en esta investigación un tema periférico, sin embargo, creemos pertinente dejar abierta para futuras investigaciones una discusión que entendemos ya está sobrevolando: su uso como categoría analítica, con una cualidad específica que la distancia de la religión; o su uso como categoría social, en tanto es utilizada por personas o grupos que al ponerla en acción le otorgan sentidos y relaciones específicas. En este sentido, siguiendo a Viotti (2018), la espiritualidad podría constituirse como un espacio intermedio, una red de elementos que construyen realidad en diferentes ensamblajes parcialmente conectados con infraestructuras, artefactos, saberes y tecnologías de gestión del yo pero que se despliegan

entre docentes, trabajadoras/es e integrantes de la FCCE. Todo esto nos parece fundamental, en el marco de pensar la vinculación entre técnicas holísticas y espacio público, una relación que creemos necesaria para dar cuenta de los procesos contemporáneos que obligan, a las/os investigadores en ciencias sociales, a reflexionar sobre las inercias de las agendas y los encorsetamientos teóricos y, entonces, buscar nuevos conceptos y miradas que nos permitan dar cuenta de la complejidad y la diversidad en la que estamos inmersas/os.

Para finalizar, varias de las reflexiones que hasta aquí hemos expuesto con relación a lo que la incorporación de técnicas holísticas en el management produce, reconocemos que no se limitan a los Programas y experiencias aquí analizados, sino que se extienden por otros ámbitos de la vida social contemporánea, siendo el mundo de las organizaciones uno de los cuales aún queda por ser analizado en mayor profundidad. En este punto reside una de las problemáticas emergentes de esta tesis que se espera profundizar en futuras investigaciones: ¿es posible pensar una gestión holística del management? ¿Qué ideas y cosmovisiones se ponen en tensión? ¿Es posible pensar en su integración?

La comprensión de la forma en que se combinan y utilizan estas prácticas de la vida organizacional contemporánea en diferentes casos concretos podría contribuir a problematizar las imágenes homogéneas que se utilizan para describir estos procesos donde, como lo hemos dicho a lo largo de esta tesis, quedan, en muchos casos, reducidas a la tensión dominación-resistencia o en la recurrencia a una totalidad mayor que pueda justificar el accionar managerial. Ello nos obliga a repensar los posicionamientos teórico-epistemológicos a partir de los cuales las/os investigadores nos situamos y que no nos permiten mirar más allá de nuestras propias gafas. Volver la atención sobre las formas en que se articulan prácticas, saberes y experiencias de los propios actores tiene la potencialidad de mostrarnos una realidad mucho más vasta y compleja que es, en definitiva, la que habitamos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abramowski, A. (2017). Legislar los afectos. Apuntes sobre un proyecto de ley de Educación Emocional. En Abramowski, A. y Canevaro, S. (comps.) *Pensar los afectos: aproximaciones desde las ciencias sociales y las humanidades*. (pp- 251-273). Los Polvorines: Editorial Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Alvaro, D. (4 de enero de 2020). Coaching ontológico, vida buena y neoliberalismo. *Página 12*. Recuperado en <https://www.pagina12.com.ar/240006-coaching-ontologico-vida-buena-y-neoliberalismo>.
- Bender, V. y McRoberts, O. (2012). Mapping a field: why and how to study spirituality. New York: Social Science Research Council. Recuperado de <https://tif.ssrc.org/wp-content/uploads/2010/05/Why-and-How-to-Study-Spirituality.pdf>.
- Binkley, S. (2011). Psychological life as enterprise: social practice and the government of neo-liberal interiority. *History of the Human Sciences* 24(3). pp. 83–102.
- Boltanski, L. (2009). *De la crítica. Compendio de sociología de la emancipación*. Madrid: Akal.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Barcelona: Akal.
- Bordes, M. y Saizar, M (2018). De este mejor ni hablar: omisiones y reformulaciones de lo sagrado por parte de terapeutas alternativos que trabajen en contextos hospitalarios. *Sociedad y Religión*, (50), pp. 161-182.
- Carnero, E. (2 de julio de 2016). "Mindfulness": ¿ciencia o marketing? *El País*. Recuperado de https://elpais.com/elpais/2016/07/26/buenavida/1469525162_096090.html
- Carozzi, M. J (1999). La autonomía como religión: la nueva era. *Alteridades*, 9 (18), pp. 19-38
- Carozzi, M. J. (2000). *Nueva Era y terapias alternativas. Construyendo significados en el discurso y en la interacción*. Buenos Aires: Educa.
- Coriat, B. (2003). *El taller y el cronómetro*. Madrid: Siglo XXI.
- Coriat, B. (1993). *Pensar al revés: Trabajo y organización en la empresa*

japonesa. Madrid: Siglo XXI.

- De la Fabián, R. (2013). Nuevas formaciones del superyó en el contexto de la racionalidad neoliberal a partir del caso de la "Psicología Positiva": felicidad, potenciamiento y resiliencia. *CliniCAPS*, 7(19).
- De la Fabián, R. y Stecher, A. (2013). Nuevos discursos acerca de la felicidad y gubernamentalidad neoliberal: "Ocúpate de ser feliz y todo lo demás vendrá por añadidura". *Sociedad Hoy* (25) pp. 29-46
- Foster, R. (2016). The Therapeutic Spirit of Neoliberalism. *Political Theory*, 44(1), pp 82-105.
- Foucault, M. (1990). *Tecnologías del yo y otros textos afines*. Barcelona: Paidós.
- Frigerio, A. (2016). La ¿"nueva"? espiritualidad: ontología, epistemología y sociología de un concepto controvertido; Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas; Ciências Sociais y Religión; 18; 24; 8-2016; pp 209-231.
- Frigerio, A. (2018). ¿Por qué no podemos ver la diversidad religiosa?: Cuestionando el paradigma católico-céntrico en el estudio de la religión en Latinoamérica. *Cultura y representaciones sociales*, 24 (12), pp. 51-95.
- Funes, M. E. (2016). La integración entre la espiritualidad nueva era y el nuevo management en Argentina: afinidades y tensiones. *Ciencias Sociales y Religión/ Ciências Sociais e Religião*, (24), pp. 191-208.
- Galar, S. y Maffé, M. (2020). De la organización científica a las nuevas formas de organización. En Pagani, M. y Manuele, M. (comps) *La mirada organizacional. Enfoques y metodología para el análisis*. (pp. 12-26) La Plata: EDULP.
- Gonnet, J. P. (2013). El discurso contemporáneo del management. El caso del coaching ontológico. *Estudios Gerenciales*, 29(126), pp. 86-91.
- Gorz, A. (2003). *Misérias del Presente y Riquezas de lo Posible*. Buenos Aires: Paidós.
- Giumbelli E. y Toniol, R. (2017). What is Spirituality for? New Relations between Religion, Health and Public Spaces. En J. Mapril, R. Blanes, E. Giumbelli y E. K. Wilson (eds.), *Secularisms in a Postsecular Age?: Religiosities and Subjectivities in Comparative Perspective*. (pp. 147-167). New York: Palgrave.
- Griera, M., Martínez-Ariño, J. A., Clot-Garrell y García-Romeral, G. (2015). Religión e instituciones públicas en España. Hospitales y prisiones en perspectiva comparada. *Revista Internacional de Sociología*, 73 (3).

- Griera, M. (2017). Yoga in Penitentiary Settings: Transcendence, Spirituality, and Self-Improvement. *Hum Stud* 40, pp. 77–100.
- Heelas, P. (1996). *The New Age Movement. The Celebration of the Self and the Sacralization of Modernity*. Oxford: Blackwell.
- Heelas P. y Woodhead, L. (2005). *The spiritual revolution: why religion is giving way to spirituality*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Hervieu-Leger, D. (2003). Individualism, the validation of the faith and the social nature of the religion in modernity. En R. K. Fenn (org), *The Blackwell Companion to Sociology of Religion*. (pp. 161-175). Oxford: Blackwell.
- Hochschild, A. R. (2008). *La mercantilización de la vida íntima. Apuntes de la casa y el trabajo*. España: Katz Editores.
- Ibarra Colado, E. (2006). ¿Estudios organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas, en De la Garza: *Teorías sociales y estudios del trabajo. Nuevos enfoques*. México: Editorial Anthropos.
- Illouz, E. (2010). *La salvación del alma moderna*. Buenos Aires: Katz Editores.
- Lordon, F. (2015). *Capitalismo, deseo y servidumbre: Marx y Spinoza*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- Luci, F. (2011). La carrera directiva en el marco de la reconfiguración empresarial argentina: ¿una “revolución managerial”? *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo (RELET)*, (26), pp. 145-181.
- Luci, F. (2012). La educación de los dirigentes de empresas: la formación en negocios y el acceso a la cúpula de las principales organizaciones. En Victoria Gessaghi y Sandra Ziegler (comps.), *La Formación de las elites. Investigaciones y debates en Argentina, Brasil y Francia*. (pp. 227-247). Buenos Aires: Manantial-Flacso.
- Marradi, A., Archenti, N. y Piovani, J. I. (2011). *Metodología de las ciencias sociales*: Alberto Marradi, Nélica Archenti y Juan Ignacio Piovani (1a ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Neffa, J. C. (1990). *El proceso de trabajo y la economía del tiempo. Contribuciones al análisis crítico de Marx, Taylor y Ford*. Buenos Aires: CREDAL/CNRS, Hvmánitas.
- Olivan, G. (20 de octubre de 2020). Empresa y espiritualidad, una tendencia que gana adeptos en el Coloquio de IDEA. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2020/10/20/empresa-y-espiritualidad-una->

tendencia-que-gana-adeptos-en-el-coloquio-de-idea.

Palacios, C. (28 de septiembre de 2016). Cómo podemos usar el mindfulness en el trabajo. *La Nación*. Recuperado en <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/como-podemos-usar-el-mindfulness-en-el-trabajo-nid1941770>.

Papalini, V. (2015). *Garantías de felicidad: estudio sobre los libros de autoayuda*. Buenos Aires: Adriana Hidalgo Editora.

Papalini, V. (2017). New age, salud y educación. Confluencia y divergencia de posiciones. *Debates do NER*, (31), pp. 227-256.

Pardo Torregrosa, I. (2 de septiembre de 2019) Religión (sin Dios) en el trabajo. *La vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/vida/20190930/478646572/religion-trabajo-yoga-mindfulness-critica-sin-dios-religiosidad-meditacion-laica.html>.

Perazo, C. (1 de agosto de 2018). Quédate conmigo: el desafío de retener al talento corporativo. *La Nación* Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/quedate-conmigo-el-desafiode-retener-al-talento-corporativo-nid2158014>

Rose, N. (1989). *Governing the soul*. London: Free Association Books.

Reynoso, M. (7 de diciembre de 2017). Meditación científica: qué es y para qué sirve. *Clarín*. Recuperado en <https://www.clarin.com/buena-vida/meditacion-cientifica-sirve-0-Sk0syEI-f.html>.

Semán, P. (2005). ¿Por qué no? El matrimonio entre espiritualidad y confort. Del mundo evangélico a los bestsellers. *Desacatos*, (18), pp. 71-86.

Semán, P. y Viotti, N. (2015). “El paraíso está dentro de nosotros”: la espiritualidad de la Nueva Era, ayer y hoy. *Nueva Sociedad*, (260), pp 81-94.

Semán, P. y Viotti, N. (2018) New Age Spirituality in Argentina: Cultural Change and Epistemological Challenge. *Int J Lat Am Relig* 3, pp. 193–211.

Stake, R. E. (2005). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Szlechter, D. (2015). *Consentir y resistir. Las contradicciones del mundo del management de empresas transnacionales en la Argentina*. Los Polvorines: Editorial de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

Szlechter, D., Gibert, G., Iorio, S. y Sánchez, R. (2018) Las perspectivas actuales de los estudios organizacionales: el posfordismo y las nuevas formas de organización del trabajo en las empresas. En D. Szlechter (comp) *Teorías*

- de las organizaciones. Un enfoque crítico, histórico y situado.* (pp. 218-263)
LosPolvorines: Editorial de la Universidad Nacional General Sarmiento.
- Szlechter, D. y Bauni, N. (2018) Las perspectivas de la cultura organizacional. .
En D. Szlechter (comp) *Teorías de las organizaciones. Un enfoque crítico, histórico y situado.* (pp. 117-217)) Los Polvorines: Editorial de la Universidad Nacional General Sarmiento.
- Szlechter, D., Solarte Pazos, L., Teixeira, J., Feregrino, J., Isla Madariaga, P., y Alcadipani, R. (2020). Estudios Organizacionales en América Latina: hacia una agenda de investigación. En *Revista de Administração de Empresas*, 60, 84-92.
- Szlechter, D. y Luci, F. (2014). *La sociología del management en Argentina: Una mirada crítica sobre los actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país.* Los Polvorines: Editorial de la Universidad Nacional General Sarmiento.
- Tavares, F. (2012) *Alquimista da Cura: a rede terapêutica alternativa em contextos urbanos.* Salvador: Edufba.
- Toniol, R. (2015) Espiritualidade que faz bem. Pesquisas, políticas públicas e práticas clínicas pela promoção da espiritualidade como saúde. *Sociedad y Religión: Sociología, Antropología e Historia de la Religión en el Cono Sur*, (43), pp. 110-143.
- Van Gelderen, A. (30 de junio de 2019). Yoga en la cárcel: “cuando estás encerrado tu corazón es un quilombo y acá nos sentimos libres”. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/sociedad/2019/06/30/yoga-en-la-carcel-cuando-estas-encerrado-tu-corazon-es-un-quilombo-y-aca-nos-sentimos-libres/>
- Vargas, P. y Viotti, N. (2013) Prosperidad y espiritualismo para todos: un análisis sobre la noción de emprendedor en eventos masivos de Buenos Aires. *Horizontes Antropológicos*, 19, (40), 343-364.
- Viotti, N. (2010). El lugar de la creencia y la transformación religiosa en las clases medias de Buenos Aires. *Apuntes de Investigación del CECyP*. N 18, pp. 39-68.
- Viotti, N. (2018). Más allá de la terapia y la religión: una aproximación relacional a la construcción espiritual del bienestar. *Salud Colectiva*, (14), pp. 241-256.
- Viotti, N. (2018). De las mediaciones a los medios: la vida material de la

- espiritualidad contemporánea. *Ciencias Sociales y Religión/ Ciências Sociais e Religião* 20 (29), pp. 17-40.
- Viotti, N., y Funes M. E. (2015). La política de la Nueva Era: el arte de vivir en Argentina. *Debates do NER*, 16 (28), pp. 17-36.
- Vommaro, G. (2014). Meterse en política: la construcción de pro y la renovación de la centroderecha argentina. *Nueva Sociedad*, n 254, nov./dic. 2014, pp. 57-72.
- Wood, M. (2010). The sociology of spirituality: reflections on a problematic endeavor. In: Turner B, editor. *The new Blackwell companion to the sociology of religion*. London: Wiley-Blackwell.
- Wood, M. and Bunn, C. (2009). Strategy in a Religious Network: A Bourdieuan Critique of the Sociology of Spirituality. *Sociology-the Journal of The British Sociological Association - Sociology*, 43, 286-303.
- Zangaro, M. (2005). Viejos y nuevos paradigmas organizaciones y de gestión: ¿la reaparición de la subjetividad?. *XII Jornadas de Investigación y Primer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, pp. 141-144.
- Zangaro, M. (2011). Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno. *Trabajo y Sociedad*, (16), pp 163-177.
- Zangaro, M. (2015). El estudio de la relación entre subjetividad y trabajo en el capitalismo: elementos para un abordaje teórico y empírico. *I Congreso Latinoamericano de Teoría Social*. Instituto de Investigaciones Gino Germani. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Zangaro, M. (2016). Un objeto entre disciplinas: una propuesta para estudiar el management como dispositivo de gobierno. *Revista Ensamble*, (3), pp-144-157.
- Zangaro, M. y Wehle, B. (2008). Nuevas modalidades de gestión: implicación y autocontrol. *XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

ANEXO

- Tabla detallada de entrevistas

Nombre	Cargo - Rol	Fecha de entrevista
Cecilia	Directora general de la FCCE, Instructora de Yoga	Octubre 2017 – Marzo 2018 – Noviembre 2018
Camilo	Coordinador de nuevos proyectos, Licenciado en Economía empresarial, Profesor de Hatha Yoga	Septiembre 2018
Augusto	Ingeniero, Licenciado En Ciencias Orientales. Dicta cursos sobre “El despertar del maestro interior” en la FCCE	Octubre 2018 – Febrero 2019
Inés	Antropóloga, chamana. Dicta clases y cursos sobre el despertar de la conciencia en la FCCE	Agosto 2018
Florencia	Profesora de Hatha Yoga, FCCE	Marzo 2019
Juan	Gerente de inversiones y comercio exterior, Banco Columbia	Abril 2019
Julieta	Generalista de RRHH, Banco Columbia	Abril 2019
Mercedes	Gerenta de Desarrollo de	Abril 2019

	convenios, Banco Columbia	
Diego	Analista de sistemas, Banco Columbia	Abril 2019
Ignacio	Responsable de Legales, Banco Columbia	Abril 2019
Agustín	Analista de sistemas, Banco Columbia	Abril 2019
Eugenia	Jefa de cuentas y transacciones	Abril 2019

- Diseño web de la Fundación Columbia y su área de empresas.



Coaching & Wellness para empresas

Creamos un HUB de soluciones integrales para RRHH.

Acompañamos a desarrollar equipos y lograr los resultados trazados en un entorno saludable y amigable de trabajo.

Con profesionales de referencia y experiencia corporativa, brindamos un servicio único e integral en el mercado.



WELLNESS

Llevamos prácticas para el bienestar a la empresa.

[Ingresar](#)



COACHING

Nuestros coaches trabajan individualmente y/o con los equipos en sus desafíos y metas.

[Ingresar](#)



SERVICIOS

Ofrecemos conferencias, charlas, talleres, organizamos eventos de fin de año y retiros de silencio entre otros.

[Ingresar](#)

- Algunos flyers de convocatoria para trabajadoras/es del Banco Columbia, que fueron utilizados como fuentes secundarias.

RRHH Y FUNDACIÓN COLUMBIA PRESENTAN EL PROGRAMA **BIENESTAR 2018**

Se brindarán herramientas para mejorar
el estrés en la vida cotidiana,
ser más productivo y sentirse mejor.

¡BIENVENIDOS!

**LANZAMIENTO 17 DE MAYO 16:30 HS
EN SUCURSAL MICROCENTRO**



La presentación estará a cargo de Santiago Ardisone





Te invitamos a participar de una actividad pensada para Banco Columbia y de la que formarán parte recursos estratégicos de todas las áreas.

Se ha creado una propuesta donde complementariamente **La Fundación Columbia** y **Taishi Consulting** trabajarán aspectos vinculares y de equipo.

Los esperamos para iniciar los encuentros el próximo **martes 8 de agosto a las 8:30** para desayunar y comenzar las actividades a las 9 hs, en La Fundación Columbia, Borges 2020.

Se realizarán 2 encuentros por mes, cada 15 días, de 2 hs de duración cada uno. Las actividades se realizarán los días Martes por medio, 9 a 11 hs, de agosto a diciembre. Adjuntamos más detalles y Cronograma.

¡Los esperamos!

PROGRAMA DE BIENESTAR BANCO COLUMBIA

A partir del **15 de ENERO** vas a poder participar de las siguientes actividades:



Martes: Yoga
13:30 a 14:30hs.



Jueves: Reiki
14:00 a 16:00hs.
(Sesión Personalizada 20 min. Previa reserva de turno)

Las actividades se realizan en Casa Matriz, Sala de Capacitación 1° Piso.
Para anotarte envía un mail a RRHH_Comunicaciones



COLUMBIA y vos

Fundación Columbia
de Conciencia y Energía

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
 Reduce el dolor y mejora el sistema inmunológico del cuerpo	 Reduce los sentimientos de ira, depresión y ansiedad	 Aumenta el flujo sanguíneo y hace más lento el ritmo cardíaco	 Proporciona una sensación de calma, paz y equilibrio	 Evita los problemas cardíacos
 Ayuda a controlar los pensamientos	 Aumenta la energía	 Reduce el estrés		
MEDITACION 09.15 a 10.00		MINDFULNESS 09.00 a 10.00		
	YOGA 13.30 a 14.30		REIKI 14.00 a 16.00	



Estas son las actividades del

Programa de Bienestar 2019

Si estás interesado en inscribirte envíanos un mail a RRHH_COMUNICACIONES. Las actividades inician el miércoles 10/4 y se realizarán en la Sala de Capacitación del 1º piso.

¡Te esperamos!

ACTIVIDAD	PROFE	HORARIO	DURACIÓN
YOGA	Florencia Beber	Martes 13.30hs.	60 minutos
SANACIÓN CON MANOS	Dora Rozo Cruz	Miércoles de 14 a 16hs.	Sesiones individuales de 20 minutos cada una
ESPACIO CREATIVO	Karina Perez	Jueves 9.30hs.	30 minutos
TEATRO	Sandra Casullo	Viernes 13.00hs.	45 minutos

PROGRAMA DE BIENESTAR DE BANCO COLUMBIA

Te recordamos las actividades que se dictan en Casa Matriz,
Sala de Capacitación 1º Piso:



Lunes: Meditación
de 09:30 a 10:00hs.



Miércoles: Mindfulness
de 09:00 a 10:00hs.



Martes: Bioenergética
de 09:00 a 10:00hs.



Jueves: Reiki de 13:30
a 14:30hs. (Sesión
Personalizada 20 min.)



Martes: Yoga de
13:30 a 14:30hs.



- Durante el mes de julio solo se realizarán prácticas de Yoga y Reiki.
- En el mes de agosto, retomamos todas las actividades.

Si querés inscribirte o necesitás más información, por favor
envianos un mail a rrhh_comunicaciones.

¡Te esperamos!



Fundación Columbia
de Conciencia y Energía