



Bajo el Volcán

ISSN: 8170-5642

bajoelvolcan.buap@gmail.com

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
México

Zangaro, Marcela B.

Avatares del clima laboral

Bajo el Volcán, vol. 10, núm. 16, 2011, pp. 103-132

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Puebla, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28620697006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

AVATARES DEL CLIMA LABORAL

Marcela B. Zangaro

RESUMEN

Planteamos aquí aspectos del actual consumo de la fuerza de trabajo. Abordamos las “competencias blandas”, las dificultades de su gestión y cómo el *management* busca solucionarlas, para lo cual recurrimos al concepto “implicación laboral”. En tanto pretendemos además comprender cómo tales políticas impactan en los trabajadores, presentamos fragmentos de discursos de *managers*, obtenidos a partir de entrevistas en profundidad. En ellos rastreamos elementos de adhesión y resistencia a las políticas propuestas. Finalmente, exponemos nuestra consideración acerca del impacto que las políticas de gestión neoliberales tienen en la subjetividad de los trabajadores.

Palabras clave: trabajo, subjetividad, implicación laboral, competencias blandas, neoliberalismo.

SUMMARY

We explain some aspects involved in the current consumption of labour power. We approach the so called “soft competencies”, the difficulties in administering them and how management seeks to solve them, for which we resort to the notion of labour implication. As we are also interested in how such policies affect workers, we present fragments of speeches of managers in order to trace elements of adhesion and resistance to the proposed policies. Finally, we present our considerations about the impact that the neoliberal management policies have on workers' subjectivity.

Key words: labour, subjectivity, labour implication, soft competencies, neoliberalism.

INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios (y por definición) la relación entre capital y trabajo ha sido controvertida y ha tenido consecuencias diferenciales para los que nos encontramos involucrados en ella. Para los trabajadores, por ejemplo, los accidentes laborales y las enfermedades profesionales que llevan a incapacidades temporarias o permanentes, los medioambientes de trabajo insalubres y las exigencias de productividad que ponen al límite las capacidades físicas, intelectuales o emocionales son factores

habitualmente presentes. Pero el carácter habitual de estos factores no implica que siempre cuenten con las mismas características ni impide que en muchos sectores sociales aún cause estupor y preocupación el hecho de que las personas sigan enfermándose y muriendo en y por el trabajo. Tal, por ejemplo, lo que ha sucedido en Francia a partir del denominado “caso Télécom”.

Histórico operador francés de las comunicaciones, France Télécom fue privatizado en 1997. En la actualidad, cuenta con poco más de 110 000 empleados con una edad promedio de 45.3 años. De la plantilla, el 70% ocupa cargos relacionados con tareas de gestión y el 35% trabaja bajo un sistema de contrato individual.

A poco de la privatización, la empresa comenzó una profunda modificación de su política de gestión destinada a lograr una reestructuración interna que le permitiera obtener ventajas competitivas en el mercado. Los lineamientos impuestos fueron importados de Orange Gran Bretaña (uno de los principales accionistas) y establecieron a nivel nacional el “principio de movilidad sistemática” de cuadros, denominado *Time To Move*.

Según este principio, los cuadros están bajo un régimen obligatorio de transferencia geográfica o de sector. La transferencia, inconsulta y trianual, implica también cambios en las condiciones de trabajo. La empresa justifica los desplazamientos diciendo que si un trabajador permanece largo tiempo en una posición se debe a que no es eficaz y esto dificulta las reorganizaciones indispensables para que la empresa se adapte al ambiente. Al *Time to Move* se suman el establecimiento de objetivos individuales y técnicas de desaliento para forzar las renunciaciones. Entre 2006 y 2008, tras la implementación del programa, 7 500 empleados se vieron obligados a cambiar de puesto para ubicarse en los sectores que se consideraban prioritarios (por ejemplo, personal técnico fue desplazado a oficinas de venta y *call centers*). En el mismo periodo, 22 000 trabajadores fueron despedidos. Y entre febrero de 2008 y enero de 2010, se suicidaron 44 empleados y se registraron por lo menos 13 intentos de suicidio.

Entre los especialistas existe consenso acerca de que los acontecimientos que conducen al suicidio no suelen ser simples ni únicos. Aun así, resulta difícil no establecer algún vínculo estrecho entre estos suicidios y

el trabajo: una empleada se lanzó por la ventana del edificio de la compañía después de una reunión en la que se anunciaba la reestructuración de su sección y su transferencia bajo el mando de otro jefe (*Le Monde*, 13/9/09). Un empleado se clavó un cuchillo en el estómago en la reunión en la que sus jefes le anunciaron su despido. Un trabajador escribió a su familia una nota de despedida en la que afirma: “Yo me suicido por mi trabajo en France Télécom. Esa es la única razón”. “La urgencia permanente”, “la sobrecarga de trabajo”, “la desorganización total de la empresa” “todo eso me ha desorganizado y perturbado. Me he convertido en un desecho, es mejor terminar con esto” (*Le Monde*, 27/7/09).

Los trabajadores catalogan el sistema de gestión de Télécom como “brutal e inhumano”, lo consideran un “*management* de terror”. Toman licencias por depresión, sufren trastornos de ansiedad y consumen ansiolíticos en grandes dosis. Padenen “traumatismo psíquico”: tal el diagnóstico que recibió uno de los cuadros de la empresa quien fue hospitalizado luego de haber leído un documento que anunciaba su traslado. Los empleados consideran que los objetivos que les han establecido (como, por ejemplo, “mejorar el comportamiento”) son infantilizantes e imposibles de alcanzar (*Le Monde*, 7/9/09) y que el clima laboral se ha vuelto irrespirable, a pesar de que en un comienzo la compañía se empeñó en no oír hablar de *stress* sino sólo de pensamiento positivo.

La empresa, por su parte, catalogó los hechos con una gravedad creciente: de una “moda” pasó a un “estado de ánimo” y a una “espiral infernal”, hasta llegar a ser considerado un acontecimiento “que afectaba profundamente a la familia de Télécom” (*Le Monde*, 28/9/09). Se empeñó en la elaboración de un nuevo “contrato social”, que contemplara la posibilidad de que sus empleados pudieran hacer explícitas las dificultades que experimentan en relación con la demanda y las condiciones de trabajo. Implementó una “Línea verde” a la que pueden llamar para hablar de los problemas, además de encuestas de participación voluntaria y comités de profesionales especialistas en condiciones y medio ambiente de trabajo (cyMT). Distribuyó documentos con “respuestas tipo” para que los empleados pudieran hacer frente a los comentarios de los usuarios que, desde 2009, comenzaron a demandar la rescisión de sus abonos por “causas

éticas" (*Le Monde*, 01/10/09). Télécom se avocó también a la construcción de un nuevo edificio "cero suicidios" formado por ocho pisos de vidrio y acero, con ventanas bloqueadas, pasarelas seguras y terrazas inaccesibles, al que dio en llamar "Baltasar" (*Le Monde*, 29/9/09).

Las características y las cifras del caso Télécom son de por sí impactantes, pero la sensación se agudiza al saber que no es un acontecimiento aislado: Peugeot Citroën, por ejemplo, sufrió dos oleadas de suicidios. La primera, en 1998 y la segunda hacia 2007, cuando se registraron 16 casos. Si se tiene en cuenta, además, que los especialistas coinciden en que muchos accidentes de trabajo son en realidad suicidios disfrazados, y que muchos suicidios no se relacionan de manera directa con el trabajo dado que tienen lugar fuera de la empresa, el impacto es aún mayor. Ninguna profesión queda a salvo de esta dramática situación aunque, según los expertos, las más afectadas son las que demandan competencias intelectuales "superiores" e "intermedias" (*Le Monde*, 21/9/09).¹

Sería inadecuado sostener que la vinculación entre trabajo y muerte es una novedad introducida en las últimas décadas, bajo el neoliberalismo. Pero sí puede afirmarse que bajo el neoliberalismo las características de la relación entre capital y trabajo y los modos de consumo de la fuerza de trabajo establecen lineamientos y contenidos en las políticas de gestión que impactan en los trabajadores de manera diferente a como lo hacían en periodos anteriores. Este impacto diferencial se debe, desde nuestro punto de vista, al énfasis que dichas políticas ponen en la intensificación de la relación entre trabajo y sujeto, entre trabajo y vida, dado que el actual consumo productivo de la fuerza de trabajo demanda una implicación subjetiva que permita la movilización de saberes y competencias, hecho para el cual los trabajadores deben aceptar como *proprios* tanto los objetivos del capital como los estándares de productividad establecidos.

En este trabajo nos interesa detenernos en dilucidar los aspectos que reviste el actual consumo productivo de la fuerza de trabajo. Para ello presentaremos, en primer lugar, el contexto de la competencia y el *management* que establece el marco que plantea dicho consumo. En segundo lugar, y en relación con lo anterior, abordaremos las denominadas "competencias blandas", las dificultades que su gestión comporta a las empresas y cómo

el *management* busca solucionarlas, para lo cual recurriremos a la noción de implicación laboral. Pero nos interesa también mostrar la manera en que tales políticas impactan en los trabajadores. A este fin, en tercer lugar presentaremos una selección de fragmentos de discursos relevados a partir de entrevistas en profundidad realizadas a *managers* de grandes empresas de servicios de Argentina.² Con ella pretendemos ilustrar cómo estos trabajadores (que desempeñan el papel clave de la implementación de las políticas de gestión vigentes) dan cuenta en sus discursos de elementos de adhesión y resistencia a las políticas de gestión propuestas. Finalmente, presentaremos en las conclusiones nuestra consideración acerca de las consecuencias de estas políticas de gestión.

EL CONTEXTO DE LA COMPETENCIA Y DE *MANAGEMENT* A PARTIR DE LA DÉCADA DE LOS SETENTA

Digamos, en primer lugar, que partimos de la idea de que las formas de gestión o *management* reúnen un conjunto de principios por los que el capital, como forma de las relaciones sociales de la modernidad, organiza el proceso y la fuerza de trabajo a los fines de la valorización. De esta manera, los contenidos que adquieren las propuestas de gestión están directamente relacionados con las condiciones de desarrollo de la competencia capitalista.

En el caso que nos ocupa, estas condiciones adquirieron rasgos diferenciales desde la década de los setenta del siglo pasado, cuando comenzó a configurarse de manera nítida un escenario mundial de realización de los negocios de características distintas de las décadas anteriores. Esto se debió a la confluencia de varios factores. Tengamos en cuenta, por ejemplo, los movimientos sociales a finales de la década de los sesenta y comienzos de los setenta (el mayo francés y los movimientos huelguísticos en Italia, por ejemplo) y la crisis petrolera de 1973; pocos años después, los desarrollos en tecnología de punta y en los servicios y su impacto en el crecimiento económico (Wehle, 2000). También, los procesos de desregulación que emprendieron distintos estados, los que abrevaban en las evaluaciones realizadas por el Consenso de Washington en los años

ochenta y noventa y de las directivas que fueron propuestas a partir de ellas. El Consenso propiciaba un enfoque favorable al mercado que debía alcanzarse a partir de la apertura comercial y del establecimiento de tipos de cambios competitivos, de la liberalización de la inversión extranjera directa y las finanzas, de la privatización de las empresas públicas, de la liberación a la movilidad internacional de los mercados de trabajo y de productos, etc. (Bustelo, 2003).

La liberación de los flujos de capitales y el establecimiento de condiciones favorables para la movilidad internacional incentivaron la inversión extranjera directa y el surgimiento de nuevas formas de inversión. Éstas implicaron el aporte de *know-how* y licencias en tecnología. Las grandes empresas transnacionales que encabezaron la inversión comenzaron a intervenir en la gestión de las empresas en las que se posicionaban, hecho que provocó, en muchos casos, una transferencia de modelos organizacionales y de gestión de los recursos humanos.

Las nuevas condiciones de la competencia se delinearon también como consecuencia de la difusión de los estándares de flexibilidad y de calidad integral al proceso, característicos del modelo japonés (Coriat, 1993), del auge de las tecnologías de la información y la comunicación y de una creciente intelectualización de la producción. Estos últimos factores y su impacto en los procesos de trabajo y de producción contribuyeron al establecimiento de la idea de que la nueva fuente de riqueza reside en el conocimiento y no en el trabajo que, por oposición, se comprende como trabajo material, físico, opuesto a trabajo intelectual, mental (Negri, 1992; Virno, 1992, y, en otra línea, Drucker, 1993 y 1992; Thurow, 2000 y 1996). Esto contribuyó a que comenzara a ponerse en cuestionamiento la propuesta de un contexto de mercado masivo saturado de productos estandarizados, con grandes estructuras organizacionales centralizadas y apoyadas en el trabajo industrial y con Estados nacionales que oficiaban de reguladores y garantes de las relaciones establecidas entre capital y trabajo. El cuestionamiento implicó un cambio hacia una perspectiva que tenía en cuenta condiciones de competencia en un contexto considerado global (Smith, 1997; Ilinitich, 1996; Dijksterhuis, 1999), susceptible de

padecer fuertes crisis de amplio impacto como, por ejemplo, la mexicana y la de los países asiáticos de los años noventa.

La nueva configuración internacional desplegada dio lugar a que las empresas sometieran a revisión y crítica el paradigma de producción y *management* que, en líneas generales, había prevalecido de manera bastante homogénea hasta ese momento: el taylorista-fordista o de producción masiva de bienes estandarizados. El cuestionamiento giraba principalmente en torno a dos ejes: el de las características del proceso productivo y de la estructura organizacional que le son propios y el de las características que bajo él adquiere el ejercicio del trabajo mismo. Las críticas sostenían que dicho paradigma confiere a la organización y a los trabajadores demasiada rigidez para responder a esos nuevos mercados caracterizados como flexibles, vertiginosos, inciertos, “hipercompetitivos” (Ilinitich, 1996). Afirmaban, además, que la marcada división técnica y social del trabajo que valida provoca niveles demasiado altos y nocivos de insatisfacción laboral. Por lo tanto, el taylorismo-fordismo comenzó a ser considerado una forma de gestión del proceso y de la fuerza de trabajo ineficaz, poco funcional al proceso de valorización. Las revisiones resultantes apuntaron a incorporar flexibilidad: flexibilidad “funcional”, relativa a los mecanismos organizacionales y a las innovaciones en el flujo de trabajo que involucrara la implicación de los trabajadores; flexibilidad “numérica” que implicaba el retroceso del modelo de empleo permanente y el ascenso de empleos “eventuales” (Smith, 1997).

Las empresas comenzaron, entonces, la reconversión de sus modelos organizacionales y de gestión de los recursos humanos, buscando establecer un corte con la lógica de gestión anterior. Los puntos principales de revisión giraron, sobre todo, en torno al tamaño de las estructuras organizacionales, la rigidez de la división técnica y social del trabajo, los condicionantes derivados de la concentración e integración vertical de la producción, de la lógica de flujo empujado (Linhart, 1997) y de la prescripción de tareas. Esta reconversión llevó a que se comenzara a plantear la entrada en vigencia de lo que se dio en llamar un paradigma posfordista (Rifking, 1996) o posindustrial (Dijksterhuis *et al.*, 1999).

El nuevo paradigma propone una arquitectura organizacional en la que la antigua estructura piramidal jerárquica se achata (cuando no desaparece) por medio del recorte en los puestos medios y una reorganización de los restantes que, en ciertos niveles, ya no son fijos sino que se definen y se articulan en función de los proyectos organizacionales. Esta arquitectura implica un crecimiento lateral de la organización que genera una estructura de tipo reticular (imagen especular de las redes informáticas) que pone en juego nuevas modalidades de interacción y comunicación entre sus integrantes y una mayor flexibilidad para la toma de decisiones (Zangaro, 2005). Por otra parte, enfatiza la idea de que las organizaciones son realidades socioconstruidas y afirma la cultura organizacional como el elemento aglutinante de las prácticas. Esta cultura se elabora sobre mitos, símbolos, escalas de valores y proyectos comunes definidos de manera objetiva en la misión, la visión y los valores que guían la generación de políticas de acción, tanto hacia adentro como hacia fuera de la organización (Aubert y Gaulejac, 1993). Este paradigma, además, implica modificaciones en la consideración de los trabajadores y en los saberes demandados. Tomados en la nueva lógica como su capital fundamental, los trabajadores se vieron enfrentados a dos necesidades primordiales: renovar sus saberes y competencias profesionales y desarrollar otros nuevos. Estas necesidades derivaron de que la estricta separación entre concepción y ejecución y las detalladas prescripciones que caracterizaban el paradigma taylorista-fordista se convirtieron en el nuevo contexto en corsés que dificultaban, cuando no impedían, el desarrollo eficiente del trabajo. La prescripción, la determinación precisa, exacta, “científica” (y en consecuencia, válida para todo tiempo y toda circunstancia) de qué hacer y cómo hacerlo junto con la exigencia del control omniabarcador y centralizado chocaron, por una lado, con el énfasis en la diversificación de la producción, con un ritmo y variedad de las condiciones de mercado y de trabajo no habituales hasta el momento.

La búsqueda de otras condiciones para el ejercicio eficiente del trabajo implicó que los modelos de gestión comenzaran a poner el acento en diversos factores. Los modelos por oficio o por puesto fueron reemplazados por el modelo de gestión por competencias en términos de capacidades (Zarifian,

1991). Las competencias que en el paradigma anterior eran privativas de los niveles gerenciales altos se extendieron a más niveles de la organización, lo que provocó una reorganización y reasignación de las tareas. Las políticas de incorporación de personal pasaron de tener eje exclusivo en una adecuación estricta entre características del individuo y el puesto de trabajo a evaluar el “potencial”, lo que implica captar las posibilidades de evolución de las personas más allá de los requerimientos del puesto (Zarifian, 1991). En lo que a los trabajadores mismos respecta, los cambios en los procesos de trabajo y en las tecnologías imprimieron la necesidad de operar con mayor instantaneidad en la toma de decisiones y mayor brevedad en el cumplimiento de procesos, aceleramiento que conllevó modificaciones en la experiencia del tiempo y el espacio de trabajo, debidas en parte a un desdibujamiento de los límites espaciales y temporales de su ejercicio (Pillon, 1995; Sennett, 2005), además de la necesidad de poner en juego capacidades que les permitieran adaptarse a las modificaciones producidas en las condiciones de interacción y comunicación.

LA APARICIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Así, bajo la perspectiva de la imposición de un nuevo paradigma, en el contexto de la globalización, de la sociedad del conocimiento y de la información, en un contexto que considera que la producción de valor ya no depende del ejercicio físico de una actividad sino de un ejercicio intelectual, en los modelos de gestión propuestos pasaron a primer lugar las capacidades relacionadas con el uso del lenguaje, el procesamiento de información y el desenvolvimiento de relaciones personales. En términos de Boltanski y Chiapello (2002), se pasa a un modelo de gestión que, centrándose en la noción de competencia, vincula las cualidades de la persona con las de la fuerza de trabajo.³

Estas “nuevas” competencias en las que se pone el foco se denominan de manera genérica “competencias blandas”, por oposición a otras (supongamos, entonces, duras) vinculadas con capacidades técnicas y físicas. No resulta sencillo encontrar una definición conceptual unívoca del término. Más bien, existe una abundante literatura especializada de distinto nivel

que suele proponer una definición ostensiva que incluye un amplio rango de habilidades. Por ejemplo, la *Secretary's Comisión on Achieving Necessary Skills* (SCANS), dependiente de la Secretaría de Trabajo norteamericana, elaboró en 1991 un informe en el que se analizaban las capacidades que las personas necesitaban en una economía flexible y resaltó el papel de las verbales y matemáticas básicas, la de escuchar bien, la de enseñar a los demás y la de ser un facilitador dentro del equipo como elementos que integrarían la nueva batería de competencias. En otro contexto, Sennett se refiere a las competencias blandas ejemplificándolas con la capacidad de ser un buen oyente y estar dispuesto a cooperar (Sennett, 2005), a lo que se podría agregar el saber estar (Pareda y Berrocal en Zandomeni de Juárez, 2007 y Boltanski y Chiapello, 2002) y el saber comunicarse o contar con las cualidades comunicativas adecuadas (Boltanski y Chiapello, 2002). Zarifian prefiere en cambio el término “competencia social” (*savoir être*) para referirse a “[...] las capacidades desarrolladas en los tres campos siguientes: la autonomía, la toma de responsabilidad y la comunicación social” (Zarifian, 1999: 29; cf. también Bunk en Zandomeni de Juárez, 2007). Dentro de otro tipo de lectura de la realidad del trabajo Daniel Goleman, un autor de amplia difusión en el ámbito del *management*, dedica un capítulo entero de uno de sus libros más famosos a la “defensa de las habilidades blandas”. No las define explícitamente, pero diferenciándolas de las que considera capacidades cognoscitivas y técnicas, las remite al plano de la “inteligencia emocional” e incluye entre sus componentes la habilidad de escuchar y comprender, de ser flexibles, de trabajar en equipo, de liderar efectivamente, la capacidad para trabajar en colaboración dentro de una red, etc. (Goleman, 1999).

A pesar de las disparidades, es posible encontrar similitudes que permiten elaborar una definición general de estas competencias nuevas o “blandas”. Digamos, entonces, que son aquellas estrechamente ligadas a capacidades relativas a procesos cognitivos y a la posesión de herramientas acordes al ejercicio de dichas competencias. Se vinculan con la capacidad de abstracción, de aprehensión general de conceptos y procesos, de procesamiento eficiente y no ambiguo de la información y de expresión lingüística adecuada, para lo cual se requieren básicamente

competencias comunicativas y lingüísticas. Estas capacidades cognitivas forman el núcleo duro de las competencias blandas, núcleo rodeado por un conjunto de competencias que pertenecen más bien al plano afectivo: saber participar, compartir, aceptar el disenso, etcétera.

El recurso a este tipo de competencias implica para las organizaciones empresarias varios problemas que no estaban en primer plano en el anterior paradigma. Uno de ellos se relaciona de manera directa con el desarrollo de la práctica de la gestión. En la medida en que la actualización de estas competencias depende de procesos cognitivos y emocionales subjetivos, los modelos de gestión que se implementan enfrentan la tarea de aunar la diversidad de esos procesos en un curso de acción coherente con los objetivos empresariales planteados. Considérese, por ejemplo, el caso de las competencias lingüísticas y comunicativas. El uso del lenguaje reviste un carácter no necesariamente previsible: por un lado, los pasos que llevan a un uso eficiente del código y a una comunicación efectiva o a un procesamiento adecuado de la información varían según los individuos. Por otro lado, las inferencias conversacionales que realizan los sujetos participantes en una interacción comunicativa generan siempre márgenes de indeterminación en la comunicación. A esto se agrega que a la ambigüedad que muchas veces puede encontrarse en el uso explícito del lenguaje se suma la posibilidad de indeterminación en el plano meta-lingüístico (Zangaro e Ibáñez: 2006), etc. Si además se tiene en cuenta que las competencias blandas también están integradas por capacidades vinculadas con lo emocional o afectivo, el margen de incertidumbre en la gestión eficiente de la diversidad es aún mayor que lo que a la gestión de lo comunicativo y lingüístico se refiere.

Otro de los problemas derivados del recurso a las competencias blandas se vincula con el hecho de que las empresas esperan que antes de su entrada al trabajo los individuos cuenten con las condiciones necesarias para que los procesos cognitivos, lingüísticos, comunicativos y afectivo-relacionales puedan desarrollarse de manera eficiente. La mayor parte de esas condiciones se adquieren y desarrollan en el proceso de socialización y de educación formal previo a la incorporación al mundo del trabajo. Sin

embargo, muchas veces se detectan falencias y marcadas disparidades en estas condiciones.

En definitiva, los desafíos que enfrentan las propuestas de gestión derivan de las transformaciones experimentadas en la forma y el contenido del saber-hacer del trabajo. Ya no es un mero saber desplegar un conjunto de movimientos físicos coordinados sino que es un saber desplegar también un conjunto de capacidades intelectuales y emocionales. Pero, a diferencia de los movimientos corporales, el saber-hacer de la actividad intelectual no es directamente observable y analizable según criterios objetivos. Resulta difícil, si no imposible, volver objetivo el saber-hacer intelectual en el sentido de universalizarlo, codificarlo y transferirlo entre los trabajadores (y esto pareciera aún menos probable en lo que a lo emocional se refiere). No se puede estandarizar un *one best say* ni un *one best think* (como el taylorismo sí podía establecer un *one best way*). Sí es posible, por ejemplo, objetivar algunos procesos y procedimientos. Pero lo que se objetiva es el producto del saber, el resultado. Es necesario entonces, en términos de Zarifian, distinguir el saber como producto del saber como proceso. Una producción de saber en estado puro, formalizable, universalizable es imposible de conseguir porque los saberes (y, podemos agregar, los estados emocionales) se despliegan al interior de un proceso de subjetivación. Y el proceso de subjetivación es más englobante y rico que la mera producción de saber (Zarifian, 1991).

En definitiva, en la medida en que una buena parte de los conocimientos puestos en juego en los procesos intelectuales y cognitivos que hacen al proceso de trabajo se manifiesta en la interacción directa de la fuerza de trabajo (Virno, 1992), se dificulta tanto la pre-definición acabada de la tarea como el ajuste de la ejecución, factor que bajo el anterior paradigma gerencial también se predefinía. Las nuevas políticas de *management* posfordista no pueden, entonces, operar bajo los supuestos de que el trabajo es reductible a la ejecución física de la actividad, de que el trabajador tiene un papel secundario con respecto a la tarea ni de que el saber-hacer se materializa sin mediaciones en el ejercicio de la actividad.

Puede prescribirse *qué* realizar, pero en la medida en que para la realización de una tarea es necesario desplegar un conjunto de habilidades in-

telectuales, comunicacionales y emocionales que se asientan directamente en procesos subjetivos individuales, ya no es posible prescribir de manera uniforme *cómo* realizar. Y, lo que es más grave aún para las políticas de gestión, resulta difícil (si no imposible), *controlar* cómo se ponen en juego esas capacidades, es decir, cómo se realiza el trabajo.

Ya no se plantea, como sucedía bajo el taylorismo-fordismo, una brecha entre trabajo prescripto y real, sino entre trabajo deseado y trabajo real. El margen de incertidumbre en el logro de la productividad es aún mayor que antes. Las formas de gestión buscan su restricción o reducción sobre otras bases, dado que ya no remiten las causas de la brecha a una periferia de las condiciones externas y objetivas sino al centro de las experiencias subjetivas. Esto implica que la posibilidad de que la tarea llegue a realizarse según los parámetros de productividad depende de que el trabajador acepte *voluntariamente* el cumplimiento del trabajo y *voluntariamente* ponga en juego, de manera productiva (funcional a los requerimientos del capital), sus capacidades comunicacionales y relacionales, su creatividad y su compromiso con la actividad. Las políticas de *management*, entonces, se proponen como objetivo la implicación laboral, en tanto ésta, desde nuestro punto de vista, se relaciona con el movimiento subjetivo por el cual el sujeto asume como propios los requerimientos y los objetivos del capital. Esto implica que entre las actuales formas de gestión se experimenta un cambio en el contenido de “la ilusión *managerial*”: el *management* deja de ilusionarse con la esperanza de limitar y fijar al trabajador al lugar de ejecutor y se ilusiona con que “los beneficios de la movilización ideológica de la empresa sean transferibles sin obstáculo a cualquier actividad de trabajo” (Dejours, 1993). Se ilusiona con que la subjetividad es pasible de prescripción (Zangaro, 2005).

¿Cómo se produce este proceso de implicación? Resulta interesante rastrear la explicación que se esboza en los textos *manageriales*.⁴ Desde el punto de vista del *mainstream* de gestión la implicación es un proceso que demanda poner en juego en el trabajo la fuerza de voluntad y que hace que producir resultados se transforme en una necesidad imperiosa. La implicación está presente cuando se asume un compromiso con el trabajo como consecuencia de una decisión consciente y libre, cuando el trabajador pone en juego el corazón y el alma y alcanza la certeza mental y emocional

de que realmente quiere actuar. Hay implicación cuando el trabajador logra dominar las actitudes negativas e identificar las formas de ser (en tanto actitudes y comportamientos) que lo ayudan a identificarse y vincularse estrechamente con lo que hace.

La implicación responsabiliza de manera global al trabajador recurriendo a la introspección y a la autodisciplina. Lo induce a tomar en sus propias manos la responsabilidad de saber qué hace bien o qué debe cambiar y de controlar su desempeño, la responsabilidad por la propia tarea y (usando términos de la lógica clásica de gestión) por la propia motivación laboral. Para los discursos gerenciales, cuando hay implicación se establece una conexión directa entre el trabajador y la empresa; y si el trabajador no la percibe sólo como el lugar donde ejercer cierta actividad por la que recibe un salario, sino que logra percibirla y sentirla como parte de sí mismo, la conexión que establece con ella es vital, en el sentido literal de la palabra. La motivación no tiene límite temporal y su alcance es completo. Estos discursos gerenciales no niegan que con esta relación la empresa se beneficia, pero afirman contundentemente que el trabajador se beneficia también.⁵

IMPACTO EN LA SUBJETIVIDAD DE LOS TRABAJADORES: ADHESIÓN Y RESISTENCIA

¿De qué manera los lineamientos de las nuevas propuestas de gestión impactan en los trabajadores?, ¿resultan en lo esperado, una implicación completa y sin fisuras? Una implicación de tal tipo conllevaría la imposibilidad de pensar en acciones de resistencia contra las directrices propuestas por “el espíritu del capitalismo”, ancladas en el orden del discurso dominante. Y el suicidio, por ejemplo, podría entenderse como una acción (extrema, la última) de resistencia. Sin embargo, lo cierto es que entre la aceptación acrítica (la subjetividad cooptada por el espíritu) y el suicidio, existe una gama de acciones de distinto tenor por las que los individuos conjugan sus condiciones reales de existencia y ejercicio del trabajo y las exigencias del capital. Entonces, ni dichas exigencias se convierten en factores omnideterminantes ni deja de desarrollarse algún grado de identificación o compromiso entre el trabajador, su tarea y las demandas

de la empresa que permita el desenvolvimiento de la cotidianeidad. Esta relación ambivalente que establece sus márgenes entre la adhesión y la resistencia puede verse en la manera en la que los *managers* se refieren a su trabajo, en tanto sus discursos dan cuenta de los significados que atribuyen a su práctica.⁶

El máximo punto de adhesión se pone en evidencia cuando se refieren a su trabajo como un espacio de realización personal, un espacio en el que es factible la coincidencia de los valores propios con los de la empresa (que “representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas” (Alles, 2003:79). En muchos casos, esta coincidencia es condición de posibilidad de la felicidad misma.

Llegás y el primer día firmás un Código de Ética y Declaración de Valores y tenés que firmar y te tenés que hacer cargo de eso y de que lo vas a respetar. Desde recibir un regalo hasta... no quiero seguir trabajando. No, en eso ellos hacen mucho hincapié. Y a mí me parece bárbaro. Sobre todo por esto porque lo importante es el crecimiento y que todos estemos felices de trabajar en la compañía.

En este contexto, los aspectos que son no-trabajo (familia, vacaciones) pueden percibirse como interrupciones no anheladas en el marco más abarcador y significativo de la vida laboral, en el cual estos trabajadores encuentran un ámbito de bienestar en el que desean permanecer.

La realidad es que me fui atrasando, no me pude tomar [vacaciones]. Tuve también a mi señora mal, tuve a mi señora enferma, bla, bla, bla... por lo tanto no pude tomármelos. Si me decís yo creo que es un poco el vicio de trabajar. Uno es adicto.

Sos el famoso...

Soy adicto, soy adicto. Yo estoy en mi casa y estoy, viste, pensando... antes pensaba mucho más... ahora me estoy por mudar, estoy trabajando en la casa nueva y entonces me levanto para trabajar en la casa nueva, no soy un tipo que me quedo dormido hasta las once de la mañana, no, al revés y me gusta estar en actividad. Yo creo que por eso pasó de que no me los pude tomar y treinta

días para consumirlo... si bien cuando uno está todos los días trabajando uno dice: “¿cuándo me voy a tomar vacaciones?”, cuando estás en tu casa, no es para que suene mal, ni por nada, pero simplemente decís: “¿cuándo vuelvo a trabajar?”. Porque sé que se me van a juntar los mails...

[...] estoy cómodo, me gusta lo que hago, por eso se me pasa el tiempo volando, por eso estoy laburando trece horas sin mirar el reloj y cuando me manda un mensaje de texto [la esposa] ahí me doy cuenta de que tengo que volver a casa, tengo que volver...

Y te dice “¿venís a cenar?”

Tengo que volver.

Te cuesta conciliar eso.

No puedo parar con el laburo.

El trabajo se convierte también en un ámbito que excede el mero ejercicio de competencias profesionales en tanto lo personal-emocional juega un rol predominante en la definición de la relación establecida entre trabajador, empresa y tarea. Los mayores niveles de implicación subjetiva pueden rastrearse en el compromiso afectivo manifestado con la actividad y en el abandono de una interpretación instrumental del trabajo. Esto es, los discursos de estos gerentes dan cuenta de una comprensión de lo que “se hace” desprovista de todo anclaje en una interpretación más general o socialmente contextualizada de la relación capital-trabajo, pero valorada en función de las recompensas afectivas que dicho hacer produce.

¿Qué me podés decir vos de tu trabajo?

Ahhh, bueno. Yo tengo pasión por lo que hago. Mi pasión es ayudar a otros a aprender. He tenido la suerte personal de aprender todo lo que quise, no sólo en cuanto a educación formal sino, también, en los trabajos que he, tenido así que estoy en una etapa como de devolver aquello aprendido y es una satisfacción personal ver que las personas pueden crecer a partir de las herramientas que ponemos a su disposición para que así lo hagan.

Así que... en realidad, mirá, el otro día alguien me decía: “bueno y tu carrera profesional cómo sigue” y le digo: “no mirá, estoy en Capacitación que

es el área que más me gusta de Recursos Humanos, en una de las empresas de mayor dotación del país y donde está todo por hacer, así que estoy con un proyecto maravilloso donde, y esto es súper importante a nivel personal, donde todo lo que uno hace agrega valor y la gente eso lo agradece. Y más allá de la satisfacción a nivel profesional existe también la satisfacción a nivel personal de gente que, después de un año o dos, se acerca y dice: “yo gracias a tal curso empecé y entonces pude...” y “yo había estado mucho tiempo sin hacer nada y a partir de la motivación fui capaz de...” y en realidad todo estaba en ellos y, como digo yo, lo que hago es frotar la lámpara para que salga el genio que todos tienen guardado dentro que puede hacer todo aquello que soñó. Cumplir sus sueños, eso es. La gente es muy agradecida, de eso, y eso para mí en el plano personal es súper importante.

[...] te genera un desgaste a veces cuando hago reuniones, o charlas o doy algún DVD sobre la última apertura [de una nueva sucursal] o alguna presentación... soy muy expresivo y termino hasta tan emocionado que te sentís... aparte cuando estás expresando algo con sentimiento que te agarra contractura en los intercostales, viste como que... y decís cómo hago para que realmente sienta la gente el sentido de pertenencia que puedo sentir yo por la compañía y me quiero asegurar de eso. Y a veces tenés gerentes que no lo comunican bien...

El sentido de pertenencia, expresado en la aceptación de objetivos, principios, valores y puntos de vista, excede el nivel de lo simplemente deseado por las organizaciones cuando adquiere una definición formal y se convierte en un componente de las competencias demandadas a la fuerza de trabajo.

[...] cuando nosotros contratamos a la gente, la gente tiene que venir ya con determinadas competencias, como nosotros llamamos, capacidades.

¿Cuáles serían?

La del liderazgo, obviamente, para ser una persona de alguna manera más abierta a la comunicación, extrovertida, que arrastre grupos importantes de trabajo, que sepa de alguna manera generar en la gente compromiso, sentido de pertenencia. Qué más importante en lo que es la comunicación...

Que sepa persuadir a la gente, ¿no?, si vos ves que alguien, de golpe, no está muy de acuerdo y tiene una opinión que, de golpe, va en contra de lo que la compañía necesita, saberlo persuadir para hacerlo cambiar de opinión.

Pero, muchas veces, los mismos hablantes que manifiestan un nivel de implicación muy profunda dejan entrever en sus discursos marcas de resquebrajamiento, brechas en el orden deseado por el espíritu del capitalismo dominante. Las brechas empiezan a aparecer de diferentes maneras. Por ejemplo, cuando los trabajadores sí pueden reconocer que, independientemente de esa conexión afectiva de la que dan cuenta, el trabajo se relaciona con la inserción en un sistema económico que, como sus empleos, es inestable e impredecible.

Yo siempre hablo mucho, siempre, me caracterizo con ellos [el personal que tiene a cargo], te digo, especialmente por hablarles porque inclusive en la reunión con el gerente se lo dije. Les hablo mucho porque les digo: “yo fui repositor, yo sé lo que es reponer, sacar y poner tres cuatro góndolas de mercadería, que te transpirás la vida, te ensuciás toda la ropa que te dan, yo sé...”. Yo, está bien, hoy vengo con una camisa y con una corbata pero cuando me tengo que arremangar y me tengo que ponerme a reponer me pongo. Primero que si bien algún día tienen la suerte de ser jefe o de estar a cargo de gente nunca pierdan la humildad, ni se olviden de dónde vienen. Yo tengo un compañero que te dice: “Pará, estás hablando con un jefe”.

Con mayúsculas.

Pará, que hasta hace un mes atrás reponíamos y barríamos los depósitos juntos, negro, ponéte las pilas y lamentablemente la gente es así. La gente se hace así y se cree que... un día te dan una patada y terminás del otro lado de Juan B. Justo⁷ y sos igual, sos igual al otro.

Otra forma de reconocimiento se hace presente cuando los discursos manifiestan el efecto nocivo que el borramiento del límite entre trabajo y no trabajo puede tener para la salud y la vida personal. La inversión de medios y fines (el trabajo no es un medio para la vida sino el fin de la vida misma) llega incluso a provocar consecuencias perjudiciales también para

la empresa, porque cuando ésta pasa a ser un lugar de insatisfacción, un lugar en el que no se quisiera estar, los niveles de productividad descienden.

Yo me iba el otro día y había un gerente que estaba hacía catorce horas ahí adentro. Y le digo: “¿qué hacés vos acá?” Me dice: “no, tengo que terminar...” “Pero no habíamos quedado que ocho o nueve horas. Qué hacés con tu familia, le llevás una credencial de quién sos vos.” Fui más: le dije “bueno, tu señora seguramente debe salir con otro”. “Porque vos jugás al golf, que son cuatro horas, venís acá...” Y me mira y me dice: “¿cómo me dice eso?” Le digo: “pero sabe lo que pasa que usted no puede estar catorce horas acá adentro, ¿cuánto rinde, cuánto rindió? ¿Por qué no me hace un análisis mañana y me lo manda por e-mail de las últimas cuatro horas qué hizo de positivo?” “Usted sabe que estoy agotadísimo, tiene razón.” “¿Por qué no viene mañana, más distendido?”

Viven muy tensionados y saben cuando entran pero no cuando salen. Ante ese clima, bueno, pero las empresas ahora, las multinacionales, es muy, pero muy desgastante.

Otro ejemplo, tengo un amigo de un amigo de otro amigo que es gerente de logística de una empresa de electrodomésticos. No doy el nombre para... su sueldo es de 15 mil pesos mensuales.

Me dice: “Seis meses más y me quiero ir, a hacer cualquier cosa”. Y cada vez que nos encontramos: “Me quiero ir, me quiero ir y uno lo ve desvencijado”. Lo cargábamos con esta nueva publicidad: “Estás igual”. Y yo le digo: “estás hecho pelota”. Gana un excelente... 15 mil pesos, pero la empresa le reclama mucho por esa plata y su familia también.

Entonces, bueno, ese es el tipo de gerente donde cambia su carácter, no su personalidad, pero sí su carácter, toma psicofármacos, en algún momento los ciclos que tiene en el día sobre la actividad física, uno a la mañana puede rendir más, uno ve que se va agotando. Entonces, las decisiones no tienen la misma calidad.

El rechazo explícito a las condiciones de trabajo o a los requerimientos de productividad aparece en menor medida. Pero cuando lo hace, el trabajo no se representa como un espacio con deficiencias que puede mejorarse,

sino más bien como un espacio en el que se sobrevive bajo la condición de que se niegue o se oculte lo que realmente sucede.

Entonces, dar vuelta la cara e ignorar la realidad así todos siguen felices y contentos. La peor cosa que vos le podés decir a un empleado es: “te diste cuenta que te pasás ocho horas frente a una PC y que tu laburo es al pedo”. Entonces, el tipo se pega un tiro en la nuca. Entonces, el tipo para salir todos los días, saltar de la cama e ir al laburo, tiene que pensar que él...

Que él es un líder...

Que es un líder y que genera valor.

Los tipos se compran esos libros de gerenciamiento, se estudian el *speech* y adelante cuanto aplican el 5%. ¿El resto se aplica? No, te dicen, en este contexto no se puede. Sí que se puede. La empresa tomó esta decisión, vamos a echar al... ¿Quién es la empresa? La empresa es vos, yo, nombre y apellido, macho, quién tomó la decisión. Cuando hay que rajar a alguno, no, la empresa y el hijo de puta tomó la decisión de echarme a mí, no, la empresa no, pará... Entonces siempre hay que ponerse debajo de un paraguas, viste. Entonces, cualquier tipo que esté en la actividad por miedo te va a decir que la empresa es genial porque ellos también necesitan...

Autoconvencerse.

Autoconvencerse de ese discurso porque sino no podés mentir. O sea, si vos no estás convencido de un discurso se nota cuando vos mentís.

Entre los significados atribuidos al trabajo que pueden ejemplificar los dos extremos de la relación, la adhesión profunda y la resistencia más cruda, es interesante notar que surgen discursos que muestran un distanciamiento subjetivo respecto de aquellos aspectos que resulten más controvertidos para el individuo. En esos casos se establece alguna interpretación de compensación que permite tomar distancia de la implicación que se demanda. El distanciamiento, así, parece ser el mecanismo que permite seguir adelante con la actividad desarrollada.

La mayoría [de las “desvinculaciones” por retiro voluntario o despido] las hice yo, no, yo no me estresé. Tuve una persona que se mató. Para que te quede claro... Era una persona que era un contador de la sucursal San Justo⁸ que cuando lo fui a despedir me dijo: “no, me voy a matar, porque yo ya no tengo más nada que ver...”, que esto y que aquello... llegó un momento que yo lo escuchaba, y le dije todo lo que uno puede decir: “mirá, esto pasa acá, me puede pasar a vos, a mí, quedate tranquilo”, que esto, que aquello. No, pero no. Sí, bueno, llegó un momento que saqué mi billetera, todos me cargan cuando lo cuento, y le dije: “acá tenés mi billetera, andá a comprarte un revolver. Yo te compro el revolver, andá y matate”. No... bueno, pero entonces ya está. “Acá tenés la billetera, sacá lo que hay adentro del plástico y andá y comprate el revolver.” Por supuesto, que esa persona tenía tres separaciones, dos hijos que no veía. O sea, había otro trasfondo que nosotros completamos. O sea, nosotros fuimos la gota que rebalsó el vaso, pero ya estaba medio lleno. A los dos meses se ahorcó.

Y cómo impacta eso...

No. Yo la verdad que todo el mundo me dice... o sea, podés salir y preguntarle a todos cómo me llaman, a mí me llaman la parca, me llaman el larga mano...

¿En serio?

Te lo juro que sí. Me llaman el ángel de la muerte, me llaman el angelito negro, me llaman todo lo que vos quieras porque las desvinculaciones acá siempre las hago yo...

El *manager*-trabajador, entonces, representa su propio trabajo como algo que excede lo personal y se asigna a sí mismo el lugar de nexo despersonalizado entre trabajadores. El distanciamiento permite sortear las contradicciones afectivas bajo las cuales vive su rol y desempeña su tarea; deviene un recurso para evadir los costos afectivos y hacer posible, en consecuencia, el cumplimiento de los objetivos. El mismo sujeto de la cita anterior nos sigue diciendo:

[...] Yo jamás fui al psicólogo y lo que hice fue en mi primera desvinculación
[...] analicé quién era la persona, miré qué formulario tenía, miré todas las

cosas, siempre cuento lo mismo, y estaba en mi casa y le decía a mi mujer... “pero cuando yo le diga que es blanco me va a decir que es colorado, cuando yo le diga esto me va a decir pero yo tengo familia...”. Llegó el lunes, eran las cuatro de la tarde, me senté con esta persona en una sala, le manifesté que lo estaba desvinculando y me hizo [el entrevistado hace el gesto de asentir con la cabeza]. Entonces le dije: “mirá que vos a partir de mañana, o sea, hoy ya no trabajás más...”. Entonces agarra y me hace [el entrevistado hace el gesto de asentir con la cabeza]. “Yo sé que vos tenés hijos, yo lo lamento mucho, yo no sé qué decirte y la decisión no pasa por mí... yo soy el que te estoy comunicando... Bueno, mirá, acá está la notificación, firmamos unas hojas”. Me firmó las dos hojas y después me dijo: “¿terminaste?” “Sí.” “Chau.” “Buenas tardes.” Así terminó mi primera desvinculación. Entonces dije: “si yo me hago cargo de esto perdí”.

Si yo me hago cargo del problema, no echo a nadie. Me pongo a llorar yo también. Entonces dije: “tengo que ser más frío”. Tengo un jefe, excelente lo que me enseñó y me dijo: “mirá, lo que tenés es un ser humano, lo que yo te digo, pero no podés hacerte cargo, algún día vos vas a estar de ese lado. Entonces diferencialo porque si no es un problema”. Entonces, lo que es esto es que yo no tomo decisiones, yo soy el nexa que manifiesta una decisión ya tomada. O sea, si vos tenés que putear, lo que yo hago es poner el pecho adelante. Le digo: “es una decisión tomada, ya está, no tenés mucho más”, pero el jefe es el que tendrá que darle explicaciones de por qué lo está desvinculando.

Al implementar estos recursos, los *managers* asignan a su trabajo un significado que traza una clara línea de separación entre lo personal y lo profesional, significado exactamente opuesto al que apuntan a construir los modelos de gestión que mencionábamos en los apartados anteriores.

El consejo para quienes tienen que llevar adelante estas cosas es: no involucrarse más allá de lo profesional. ¿Por qué? Porque yo no trabajo con vos, vos tenés un responsable que es el que determina que vos tenés que irte y yo tengo que ser el que formalice esa salida tuya del banco; por lo cual el mensaje debe ser de quien te evalúa a vos.

En definitiva, los discursos de estos trabajadores dan cuenta de significados difíciles de compatibilizar sin contradicción y muestran que la realidad del trabajo y del sujeto en el trabajo deviene ambivalente, virtuosa o tortuosa; que es aquello que guarda los secretos que, una vez develados, pudieran quizá dar cuenta de la verdad de lo que sucede.

¿Por qué toman las empresas a un gerente de Recursos Humanos? Ahora lo toman por sus actitudes de liderazgo. ¿Por qué lo desvinculan, a cualquiera? Por su comportamiento. Pero, si yo lo tomé porque era el mejor, porque de todos los currículums [sic] era el mejor, lo tomé por una actitud de liderazgo, ¿cómo puede ser que modifique su comportamiento? Hay algo en la mitad, como la caja negra, algo pasó, algo la empresa tiene que ver, yo no puedo tomar a una persona que es excelente y después resulta que al paso de un tiempo modificó su actitud con respecto a la empresa. O hay un círculo virtuoso o es un círculo tortuoso. Bueno, esto es lo que ocurre en las empresas.

DISTANCIARSE, SUICIDARSE O SECUESTRAR AL PATRÓN

Desde nuestro punto de vista, la implicación laboral como mecanismo de gestión que busca que los trabajadores acepten como propios los requerimientos del capital y que voluntariamente pongan en juego en el trabajo sus capacidades intelectuales opera una doble transferencia. Por una parte, transfiere al trabajador la responsabilidad por su propia empleabilidad. Los procesos de desregulación de los contratos de trabajo a la par de la demanda creciente de competencias blandas hacen que la empleabilidad ya no sea vista como resultado de la demanda del mercado sino de la capacidad del trabajador de convertirse en una mercancía atractiva para el potencial comprador y de mantenerse constantemente como tal. Para el trabajador es necesario devenir y mantenerse lo suficientemente proactivo, emprendedor, adaptable, flexible, comunicativo, imaginativo, etc. En definitiva, transfiere la responsabilidad y la tarea de desarrollar el tipo de personalidad esperada. Los trabajadores, entonces, comprenden que en el contexto de desregulación y flexibilización actual ya no pueden contar con una estabilidad en el empleo, pero sí pueden aspirar a lograr una

estabilidad en la empleabilidad, es decir, una estabilidad en su condición de fuerza de trabajo demandada.

Por otra parte, la implicación transfiere parte del control del trabajo y modifica sus características. La implicación se convierte en un mecanismo que apunta el autocontrol para solucionar las dificultades que presenta la gestión de las competencias blandas: “La solución es que las personas se ‘autocontrolen’, lo que implica desplazar la coacción de la exterioridad de los dispositivos organizacionales a la interioridad de las personas —y que las fuerzas de control que ejercen sean coherentes con un proyecto general de empresa— (Boltanski y Chiapello, 2002: 128)”.

La implicación, la autorresponsabilización y el autocontrol enfatizan el establecimiento de una conexión vital entre trabajo y vida, por la que el sentido de la propia vida pasa por el trabajo, y si el trabajo tiene sentido, simplemente es porque es la propia vida.

Como vimos en los ejemplos del apartado anterior, existe adhesión y resistencia a la implementación de las políticas de gestión neoliberales. Y la resistencia puede adoptar distintas modalidades. Una de ellas, es el distanciamiento subjetivo al que nos referimos líneas más arriba. Al distanciarse, las consecuencias posibles de las acciones determinadas por las decisiones de la empresa (o mejor, de los empresarios), se desdibujan en el trasfondo de una causalidad más general, que excede la responsabilidad de los *managers* mismos. Los *managers* no se reconocen a sí mismos como sujetos de esas acciones, no desarrollan una conexión afectiva con el otro implicado ni con la situación. Se convierten, entonces, simplemente en un “nexo”, un engranaje de un mecanismo que escapa a su responsabilidad. La modalidad de resistencia, en esos casos, es entonces precisamente lo opuesto de lo que se demanda: no sentirse implicado emocionalmente.

Otras modalidades de resistencia adquieren un carácter menos sutil y más controvertido. Volvamos nuevamente a Francia por más ejemplos. A fines de enero de 2009, los trabajadores de Fulmen (empresa productora de baterías para automóviles y camiones, subsidiaria de Exide Technologies) obligaron al patrón a formar parte, con ellos, de una manifestación durante la cual tuvo que vestir una remera que incluía los nombres de los trabajadores que habían sido despedidos. El 13 de marzo de 2009, en la fábrica

Sony de Pontonx sur L'Adour, los trabajadores retuvieron al CEO y a tres de sus colaboradores tras el anuncio del cierre. Los obreros consiguieron que cada despedido recibiera una compensación de 45 000 euros como mínimo. El 23 de marzo del mismo año, el despido de 110 trabajadores de la filial 3M en Pithiviers (sobre un total de 235) fue respondido por la acción de los trabajadores: "retuvieron" toda una noche a uno de los ejecutivos en su despacho, hasta que obtuvieron una mejora en las condiciones de los despidos. El 31 de marzo, 50 empleados de la empresa Fnac y Conforama retuvieron durante una hora dentro de un taxi a su propietario luego de que anunciaran la suspensión de 1 200 trabajadores. Tras la medida, los trabajadores consiguieron que a los despedidos se les triplicara la indemnización. El 9 de abril, tres directivos de la empresa Faurecia fueron "encerrados" durante cinco horas por trabajadores que reclamaban mejores condiciones financieras para los despidos colectivos tras la crisis, despidos que la empresa englobaba bajo un "Nuevo plan social". La misma política se aplicó en Caterpillar: cuatro ejecutivos secuestrados durante 24 horas tras un anuncio de 733 despidos sobre un total de 2 800 (la empresa había anunciado una reducción de 25 000 trabajadores de su plantilla mundial). Luego siguió Scappa, una productora de adhesivos que, tras la amenaza de cierre, debió duplicar las indemnizaciones ofrecidas luego del secuestro de cuatro de sus directivos.

Distanciarse, suicidarse o secuestrar al patrón no son acciones fácilmente equiparables, y las consecuencias subjetivas que de ellas se derivan están separadas por un abismo. Mientras que las primeras tienen el carácter de acciones (¿formas de resistencia?) individuales, el secuestro reviste un carácter colectivo; mientras que el distanciamiento y el suicidio parecen no conducir de manera inmediata a un cambio en la relación entre los trabajadores y la empresa, el secuestro parece generar para los primeros resultados favorables más inmediatos. Mientras que el suicidio se considera un tipo de acción más difundida entre trabajadores "de cuello blanco" la otra se ha puesto de manifiesto exclusivamente, por lo menos por ahora, entre trabajadores "de cuello azul".

Más allá de las comparaciones, lo interesante es saber que, por ejemplo, el tipo de acciones a las que los trabajadores prefieren llamar "retenciones"

antes que “secuestros” no es nuevo. Ya se habían implementado a finales de la década de los sesenta. Y posiblemente tampoco sea nuevo lo que provocan: el temor no sólo de los empresarios franceses sino también de los sindicatos (que, ciertamente, no han intervenido en estas acciones), temor que ya se extiende a otros países europeos.⁹ El suicidio por causas laborales, en cambio, aparece como un tema de preocupación más reciente en la reflexión sobre el trabajo, porque como fenómeno sistemático es más reciente. Podemos suponer que su surgimiento tiene una vinculación estrecha con el énfasis que las políticas de gestión neoliberales ponen en la intensificación de la relación entre trabajo y sujeto y entre trabajo y vida (por lo cual, si se acaba el trabajo, entonces, se acaba la vida, ¿y para qué seguir adelante con ella?). Más o menos recientes, lo cierto es que tanto el suicidio como el secuestro son acciones en las que la violencia se canaliza de distintas maneras, pero que comparten una coincidencia fundamental. Son avatares que crecen al calor del clima definido por las políticas de gestión neoliberales.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2003), *Gestión por competencias. El diccionario*, Granica, Buenos Aires.
- Aubert, N. y V. Gaulejac (1993), *El coste de la excelencia*, Paidós, Buenos Aires.
- Boltanski, L. y E. Chiapello (2002), *El nuevo espíritu del capitalismo*, Akal, Madrid.
- Bustelo, P. (2003), “Desarrollo económico: del Consenso al Post-Consenso de Washington y más allá”, en *Estudios en homenaje al profesor Francisco Bustelo*, Editorial Complutense, Madrid.
- Chiapello, E. y N. Fairclough (2002), “Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism”, *Discourse & Society*, vol. 13, pp. 185-208.
- Coriat, B. (1993), *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Siglo XXI Editores.
- Dijksterhuis, M. et al. (1999), “Where Do New Organizational Forms Come From? Management Logics as a Source of Coevolution” en *Organization Science*, volumen 10, n° 5, pp. 569-582.

- Drucker, P. (1992), *La innovación y el empresariado innovador*, Sudamericana, Buenos Aires.
- ____ (1993), *La sociedad postcapitalista*, Sudamericana, Buenos Aires.
- Goleman, D. (1999), *La inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires.
- Ilinitich, A. *et al.* (1996), "New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments", *Organization Science*, vol. 7, n° 3, pp. 211-220.
- Linhart, D. (1997), *La modernización de las empresas*, PIETTE, Buenos Aires.
- Negri, A. (1992), "Valeur-travail: crise et problèmes de reconstruction dans le postmoderne" en *Futur Antérieur*, n° 10, L'Harmattan, Paris.
- Pillon, T. (1993), "De la discontinuité à la continuité des espaces de travail" en *Futur Antérieur*, n° 30-31-32, L'Harmattan, Paris.
- Rifkin, J. (1996), *El fin del trabajo*, Paidós, Barcelona.
- Sennett, R. (2005), *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Anagrama, Barcelona.
- Smith, V. (1997), "New Forms of Work Organization" en *Annual Review of Sociology*, vol. 23, pp. 315-339.
- Thurrow, L. (2000), *Construir riqueza*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires.
- ____ (1996), *El futuro del capitalismo*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires.
- Vignaud, M. (2009), "Un nouveaux business est né" en *lepoint.fr*, 24 de diciembre.
- Virno, P. (1992), "Quelques notes à propos du general intellect", *Futur Antérieur*, n° 10, L'Harmattan, Paris.
- Wehle, B. (2000), "El valor del trabajo como fuerza de movilización subjetiva", III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, ALAST, Buenos Aires.
- Zandomeni de Juárez, N. (2007), "Las competencias profesionales como eje de articulación entre la educación superior y el mundo del trabajo" en <http://fce.unl.edu.ar/mae/newsletter/octubre-trabajo.pdf>, 2007. [20/06/2007].
- Zangaro, M. (2005), "Viejos y nuevos paradigmas organizacionales y de gestión: ¿la reaparición de la subjetividad?" en *Actas XII Jornadas de Investigación y Primer Encuentro de Investigaciones en Psicología del Mercosur*, tomo I, Buenos Aires, pp. 142-144.
- Zangaro, M. y E. Ibáñez (2006), "Subjetividad y lenguaje en los paradigmas de gestión del trabajo", *Jornadas de Filosofía Contemporánea: "Michel Foucault y la política"*, Escuela de Humanidades, USAM, Buenos Aires.

Zarifian, P. (1991), "La emergencia del modelo de gestión empresarial basado en las competencias", en F. Stankiewicz (comp.), *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El post-taylorismo*, Humanitas, PROIITE, Buenos Aires, pp. 101-108.

____ (1999), *El modelo de competencia y los sistemas productivos*, Cinterfor, Montevideo.

NOTAS

¹ Los datos que en esta introducción se consignan fueron obtenidos de las siguientes ediciones del diario *Le Monde*: 31 de mayo de 2007; 27 de julio de 2009; 7, 11, 13, 14, 15, 16, 21, 28, 29 y 30 de septiembre de 2009; 1 de octubre de 2009; 17 y 27 de noviembre de 2009; 1, 14 y 18 de diciembre de 2009; 12, 18, 19 y 26 de febrero de 2010; 4 y 8 de marzo de 2010.

² Los fragmentos incluidos son una selección de un *corpus* formado por once entrevistas en profundidad realizadas a *managers* o gerentes de segundo y tercer nivel (gerentes técnicos, operativos, de recursos humanos y capacitación y consultores) de filiales ubicadas en Buenos Aires de las empresas Banco Río, Cablevisión, Carrefour, Cencosud, HSBC, Liberty, MAPFRE, Multicanal, Rodó y Telecom. Estas entrevistas junto con un conjunto de 67 artículos de la revista *managerial Gestión* (Buenos Aires, HSM Argentina) constituyeron el *corpus* objeto de una investigación cualitativa para la tesis de doctorado que llevó por título "Las actuales formas de gestión y subjetividad en el trabajo en la Argentina. Estudio de caso" (UNQ, 2009).

³ No abordaremos aquí la discusión de si estas modificaciones realmente implican el reemplazo absoluto de un paradigma por otro, porque excede los objetivos de este trabajo. Sólo diremos al respecto que pensamos que los cambios producidos no implican un abandono completo de las lógicas anteriores ya que siguen operando bajo el esquema de que el trabajo la fuente de valor. Sí nos interesa remarcar que en los discursos del *mainstream* de los negocios la realidad se presenta, efectivamente, como un cambio de paradigma, factor fundamental para las consideraciones que aquí estamos haciendo. La interesante discusión acerca de cambios de paradigmas puede rastrearse en Linhart, 1997; Zarifian, 1991; Wehle, 2000; Boltanski y Chiapello, 2002, y en las discusiones mantenidas por intelectuales como Hirata, Pizzi, Cocco, Vercellone y Marazzi en *Futur Antérieur*.

⁴ Utilizamos “textos manageriales” para referirnos a lo que Boltanski y Chiapello denominan “literatura de gestión destinada a los cuadros”, que tiene como principal objetivo informar sobre innovaciones en materia de gestión de empresa y de dirección de personal. Esta literatura, orientada a prescribir y a suscitar la adhesión, difunde y vulgariza modelos normativos para legitimar los principios capitalistas justificando el modo en que se obtienen los beneficios. Ella “constituye hoy la forma por excelencia en la que el espíritu del capitalismo se materializa y se comparte” (Boltanski y Chiapello, 2002: 53). Para estos autores, el espíritu del capitalismo es el “conjunto de creencias asociadas al orden capitalista que contribuyen a justificarlo y mantenerlo legitimando los modos de acción y las disposiciones que son coherentes con él” (ídem, p. 46).

⁵ Estas afirmaciones surgen del análisis cualitativo de los textos mencionados en la nota 3, para el cual seguimos los lineamientos transdisciplinares formulados a partir de la sociología de Boltanski y Chiapello y del enfoque del Análisis Crítico del Discurso propuesto por Chiapello y Fairclough (2002). Retomando la propuesta foucaultiana, Chiapello y Fairclough consideran que, en tanto el discurso es un modo de acción de las personas sobre el mundo y sobre las otras personas, al tiempo que un modo de representación, el espíritu del capitalismo puede considerarse un orden del discurso analizable como configuraciones de discursos particulares que transmiten y legitiman ideologías, valores y saberes, que mantienen y refuerzan el *status quo* y construyen sujetos. Es decir, esta perspectiva busca mostrar cómo las relaciones sociales moldean el discurso y qué efecto constructivo tiene éste en las relaciones sociales, las identidades y los sistemas de conocimiento y creencia. Desde este enfoque transdisciplinar, rastreamos en los textos de gestión los significados ideacionales (es decir, referentes al mundo y sus procesos, entidades y relaciones) a fin de dilucidar los conocimientos y creencias relativos al contexto de la competencia y del trabajo y al sujeto en situación de trabajo. Para esto recurrimos a las categorías de cohesión, gramática (transitividad, modalidad y tema) y vocabulario (significado, léxico y metáfora). Posteriormente, consideramos esos significados en los discursos de los *managers* mismos.

⁶ Los fragmentos presentados a continuación no tienen la pretensión de servir de base a inferencias inductivas. Desde un punto de vista foucaultiano, se trata de textos que ejemplifican los significados que conforman el orden del discurso del

capitalismo actual; en términos de Fairclough, permitirían ver los significados ideacionales relativos a la propia práctica.

⁷ Avenida porteña sobre la que se encuentra el lugar de trabajo del entrevistado.

⁸ Localidad del conurbano bonaerense.

⁹ Estas modalidades de resistencia también provocan la aparición de nuevos negocios. Ya existen consultoras que venden a las empresas cursos para capacitar a sus dirigentes en las acciones adecuadas cuando son secuestrados “por asalariados coléricos”. El costo del curso varía en función del cliente. Cf. Marc Vignaud (2009). Los datos incluidos en esta sección fueron extraídos de *Libération.fr*, 1 de abril de 2009; *LeFigaro.fr*, 10 de abril de 2009; *Le Monde*, 10 de abril de 2009 y 2 de mayo de 2010; *LeParisien.fr*, 24 de abril de 2009; *LePoint.fr*, 15 de abril de 2009 y *20Minutes.fr*, 2 de marzo de 2010.

Fecha de recepción: 22 de julio de 2010

Fecha de aceptación: 13 de octubre de 2010