

Grupo 17: Identidades, cultura y formas de conciencia en el trabajo

La construcción del asalariado de confianza en empresas transnacionales en la Argentina

Dr. Diego Szlechter

Instituto de Industria – Universidad Nacional de General Sarmiento.

diego_szlechter@yahoo.com.ar

Introducción

En este artículo nos centraremos en los mecanismos y dispositivos que se ponen en juego desde el área de recursos humanos de empresas transnacionales establecidas en nuestro país con el fin de construir un “asalariado de confianza” (Renner, 1953), término acuñado en la década del 30 del siglo pasado por el autor citado, para dar cuenta de un tipo especial de empleado que percibe un ingreso adicional por el “compromiso moral” que se le requiere para llevar a cabo las políticas y directivas de diferentes tipos de instituciones. Esto requerirá de un apoyo empírico importante basado principalmente en entrevistas llevadas a cabo a gerentes de dicha área, así como a consultores externos que trabajan en temas vinculados a los recursos humanos (selección de personal, capacitación de ejecutivos, gestión por competencias, evaluaciones de desempeño) y a notas de campo tomadas en eventos y seminarios empresariales. Pondremos en discusión si “relación contractual” y “relación de confianza” deben ser analizadas de manera complementaria o excluyente, puesto que llamar a los gerentes “asalariados de confianza” parecería caer en una contradicción interna: si partimos de la imposibilidad de una convivencia armónica de la relación capital-trabajo, entonces ésta pareciera erigirse como inherentemente conflictiva. Con el fin de lograr una articulación entre el tipo de asalariado de confianza que busca la empresa y la manera en que éste adhiere a los ideales de la compañía, pensar a las políticas de recursos humanos como *dispositivos de gobierno* (Zangaro, 2010) implicará que éstas deban ser vistas como tecnologías del yo que apuntan a la constitución de una subjetividad de características funcionales a la acumulación de capital. Por su parte, Courpasson (en Falcoz, 2001) apunta a los *dispositivos de gestión* como tecnologías que estructuran las relaciones sociales de trabajo¹. En consonancia con estos autores, Ségal (2010)

¹ La imposibilidad de hablar de una separación neta entre gerentes de alto y bajo potencial –de devenir futuros dirigentes empresarios, lo que en la jerga managerial se lo conoce como *top managers*- implica una manera de administrar el conflicto inherente a la relación salarial.

nos muestra estas políticas dentro de un *régimen de movilización y de cooperación forzada* (Coutrot, 1998) del trabajador al interior de lo que él llama la *empresa neoliberal*. Este nuevo régimen es definido como “un elemento central de la relación salarial que consiste en un conjunto coherente de reglas que permiten tratar las incertidumbres que afectan la reproducción del capital individual y de transformar la fuerza de trabajo en trabajo eficaz” (Coutrot, 1998: 12). Para que la movilización de estos empleados sea eficaz, el autor sostiene que será necesario que la empresa privilegie la relación de confianza y la adhesión a la cultura de la empresa, sin por ello abolir los métodos coercitivos. Se trata de implementar una estrategia de racionalización de la subjetividad a través de un sistema elitista que reconozca a los asalariados más aptos para adaptarse. Por su parte, Zangaro se aparta de un enfoque restringido a analizarlo a partir de un saber-poder que define y controla un saber-hacer. En otras palabras, este saber-poder no puede enfrentarse a un determinismo omnipotente en relación al sujeto implicado. Es necesario analizar las formas en que éste es percibido, reelaborado, reinterpretado, resistido o aceptado. Por este motivo, a la política de segmentación de los departamentos de recursos humanos se le debe oponer las diferentes formas de consentimiento que operan como actos reflejos en el sujeto. Este tipo de política supone una tecnología con un carácter activo en la construcción que los sujetos hacen de sí mismos. Zangaro agrega que, como dispositivo de gobierno, el *management* -que determina un saber-hacer heteroimpuesto- a su vez impone que el sujeto elabore estrategias de saber-ser, en las que se construye un “sujeto ético”. Nos alejamos de esta postura en cierto modo deterministas con el fin de complejizar esta relación entre el *mánager* y su empleador. Es cierto que el *management* intenta que el gerente elabore estrategias comportamentales alineadas con sus objetivos, pero rara vez lo logra, al menos de manera unívoca. ¿Qué tipo de acciones debiera llevar a cabo el *mánager* para que su comportamiento (el conjunto de sus “saber-ser”) se adecúe a las reglas? Zangaro encuentra dos tipos de estrategias en lo que ella llama “el trabajo ético”: la construcción y la reparación de sus emociones y estados afectivos. El carácter constructor se refiere a las operaciones necesarias para que surja el estado afectivo y emocional buscado, encontrando en su camino la consonancia entre el sujeto y el medio, lo que no suele producirse, como ya lo mencionamos. En cuanto a los estados emocionales negativos que no se adecúan a los requerimientos de productividad del capital, éstos deberían ser reparados mediante dicho trabajo ético. Las evaluaciones por competencias se encargarán de evaluar periódicamente esta adecuación y servirán de termómetro para constatar que el individuo continúe perteneciendo a los

privilegiados. ¿Qué sucede cuando el actor no se encuentra a la altura de las circunstancias? El trabajador es responsabilizado por los riesgos de las inversiones que ha hecho para desarrollar su capital simbólico. En el mismo sentido, López Ruiz (2004: 249) sugiere que la teoría de la acción racional ayuda a conformar un repertorio de explicación de la realidad según el cual el *mánager*, como representante del capital es, antes que nada, un sujeto que toma individual y racionalmente sus propias decisiones y debe responder, también individualmente, por ellas.

Las políticas de segmentación

Desde de los años 90 del siglo pasado, los gerentes se enfrentan con un reforzamiento de la demanda de compromiso y de la exigencia de desarrollo de nuevas actitudes y competencias (Falcoz, 2001). Es así como los departamentos de recursos humanos de grandes empresas han requerido implementar prácticas de segmentación² según el “potencial”³ que muestra el asalariado para convertirse en el futuro en un directivo de la compañía. Esta práctica convoca a la emergencia de un nuevo grupo al interior de los asalariados de altos puestos, para recomponerlo a través de operaciones de clasificación/desclasificación en función de criterios y objetivos propios a cada empresa. Los *mánagers* con alto potencial pasarán a conservar lo que otrora constituía un activo de la totalidad de este grupo: la posibilidad de desarrollar una carrera en el sentido clásico del término, estabilidad en la relación laboral y posibilidad de efectuar el pasaje hacia la plana mayor de la dirección de las firmas (Falcoz, 2001). Por su parte, Ségal (2010) señala que la gestión de “altos potenciales” o de los “jóvenes talentos”, se registra tanto al nivel de la selección y reclutamiento del personal como de la gestión de la carrera al interior de la firma. En las dos instancias se trata de identificar a los individuos más prometedores para alentarlos a comprometerse y a permanecer dentro de la corporación⁴. Es

² La segmentación misma es un recurso de poder discrecional que estimula trayectorias individualizadas y promueve la identificación exclusiva del empleado con la empresa. Este tipo de relación “afectiva” con la “cultura corporativa” puede deberse, al menos en parte, a la forma de trabajo por proyectos, en la cual el gerente no sólo cambia de puesto sino que muchas veces cambia de equipos de trabajo, reforzando por un lado las redes de sociabilidad del sujeto, pero debilitando por otro la identidad del mismo con su trabajo, por lo que la identidad con la empresa emerge como un resorte que mantiene la estabilidad subjetiva.

³ En el discurso corporativo abundan las menciones a la atracción y retención de “talentos”. En una encuesta llevada a cabo en el segundo semestre de 2010 por “Great Place to Work Argentina”, una compañía que, entre otros servicios, produce un ranking anual de las “100 mejores empresas para trabajar” -el cual es masivamente difundido en la prensa especializada-, se revela que el tercer desafío más importante de los CEO’s para su negocio lo constituye la “atracción y retención de talentos”.

⁴ Es sugerente el caso que cita la autora referido al Grupo L’Oréal, en el cual la noción de potencial no necesita de la formalización de los requisitos para llegar a convertirse en éste; todo lo contrario, en lugar de tomar en cuenta

objetivo de este trabajo indagar en torno a las obligaciones impuestas a estos individuos para seguir disfrutando de derechos que al resto de la población gerencial les ha sido vedado.

De la sujeción a la responsabilización

Para lograr una mayor comprensión del proceso de construcción de la confianza en esta población de asalariados, es necesario tender puentes con debates que den cuenta de mecanismos de subjetivación de los dispositivos de poder activados en los procesos de evaluación de desempeño. Abordar la relación laboral desde el punto de vista de la Sociología de la dominación, nos obliga a tener en cuenta no sólo las formas más directas y descarnadas que engendra la misma, percibidas por los asalariados como restricciones difíciles de eludir, sino también expresiones más paradójicas de la dominación, que encierran formas de consentimiento, adhesión y lealtad más o menos críticos. Para esto, expondremos el esquema analítico que propone Martuccelli (2004) en su análisis de los rostros que asume la dominación.

La noción de dominación designa un tipo particular de relación social que implica formas de subordinación de naturaleza personal, así como otras más impersonales que se corresponden a restricciones de orden sistémico, como las de la relación capital-trabajo. Por otra parte, la dominación implica complejos mecanismos que aseguran la generación y la reproducción del consentimiento de los “dominados” a través de una serie de compromisos diversos. Estos mecanismos fueron magistralmente ilustrados en el Siglo XVI por La Boétie (1993): “los hombres son dominados ya sea porque están forzados a ello, ya sea porque son engañados”.

Haciendo eje en los mecanismos de inscripción subjetiva que demarcan las nuevas formas de organización del trabajo, Martuccelli describe el tránsito desde las formas tradicionales de sujeción, que se suman y entrelazan con los nuevos procesos responsabilización, los que a su vez se desagregarán en cuatro tipos ideales de experiencias de dominación: la inculcación, la implosión, el mandato y la devolución, dependiendo si el clivaje está puesto en las restricciones que pesan sobre los actores o si hacemos foco en el consentimiento requerido por la organización (Martuccelli, 2004: 469).

las características que debe revestir un puesto para ser calificado como prometedor, se acude a las cualidades personales de quien ocupe dicho puesto (Ségal, 2010).

Cuadro 1: Las experiencias de la dominación

		Dimensiones de la dominación	
		Consentimiento	Restricción
Formas de organización del trabajo	Sujeción	Inculcación	Implosión
	Responsabilización	Mandato	Devolución

Fuente: Martuccelli, 2004.

Por un lado, se presentan dos dimensiones de la dominación: la dominación propiamente dicha y el consentimiento. La dominación inscribe en el orden del mundo un modo de funcionamiento durable, deviniendo éste “natural” y “evidente”. Sin embargo, es necesario reconocer que la imposición ideológica no se realiza en términos tan homogéneos y totalizantes como se suele entender. Tal como sostiene Ray (citado por Livian, 2001), subordinación no implica sumisión. Las diversas formas de dominación y control en las cuales están inmersos los trabajadores, raramente están sincronizadas entre ellas. Por otro lado, si la percepción crítica de las relaciones de subordinación indefectiblemente ha aumentado, ¿cómo se hace posible el mantenimiento de la dominación? Es por ello que este tipo de relaciones debe ser reforzado constantemente, mostrándose cada vez más visible y menos “natural”. Pero ninguna forma de dominación va de suyo, sino que se presenta justificada por estrictas consideraciones funcionales y pragmáticas. Es por eso que Martuccelli (2004) propone abandonar la idea de un “velo cognitivo” constante y monolítico y considerar en su lugar una multiplicidad de figuras cognitivas tan diversas que van desde el desconocimiento hasta el reconocimiento activo de los rostros de la dominación. Y es por este motivo que no resultará extraño encontrar comportamientos ligados a una cierta “esquizofrenia” cuando se quiera indagar las formas de consentimiento y resistencia que tienen lugar en el mismo sujeto en diferentes situaciones de trabajo.

Esta polisemia de la noción de dominación viene a señalar que la interiorización de una ideología dominante (en nuestro caso puede ser “la cultura corporativa”) es probablemente la afirmación más discutible de la Sociología de la dominación. Que no exista manifestación explícita y abierta de protesta de ninguna manera quiere decir que no haya resistencia. La curiosa realidad que presenta en la actualidad el mercado laboral argentino, en cuanto a la

difusión de las paritarias en todos los sectores formales de la economía, hace que los trabajadores que se encuentran fuera de convenio –sindical-, vean mermada la brecha salarial – la distinción, *alla* Bourdieu- que los separaba de los asalariados sindicalizados. Si bien no abundan los casos de acción colectiva a nivel gerencial, fenómeno que socavaría su legitimidad en cuanto a la lealtad con la compañía, no es extraño encontrar sensaciones de injusticia que no pueden ser debidamente canalizadas y que eventualmente pueden llegar a encontrar eco de manera más o menos organizada. Más que adhesión “espiritual”, se puede hablar de un acuerdo práctico y algunas veces aparente, entre los asalariados y el orden empresarial establecido. Este pragmatismo puede tener que ver con reglas costumbristas sin implicación desde un punto de vista subjetivo. La dominación puede imponer el consentimiento práctico a los dominados, pero no el consentimiento voluntario. En rigor, la ideología “corporativa” no designa más que un conjunto heterogéneo de dispositivos de imposición cultural que no conservan una capacidad de restricción real, sino más bien dinámica, diversa y conflictiva, para suscitar el consentimiento de los dominados.

Durante un largo tiempo se mantuvo la hipótesis que el sostenimiento de la dominación –a través de diversas restricciones- necesitaban de una adhesión cultural de los dominados, una forma de servilismo o sumisión voluntaria. La dominación, sostiene Courpasson (2000), es un tipo de acción limitante. Lo propio de la dominación comprende la necesidad de separar analíticamente los elementos que resaltan la adhesión, la sumisión, el servilismo, en beneficio de un sistema de restricciones que limitan la acción, de manera sustancial y desigual. Esta situación se puede dar como producto de la transparencia y el aumento del sentido crítico de los asalariados que le quitan el velo a la dominación. Por otra parte, la situación se puede tornar muy diferente cuando la visibilidad de las restricciones deviene en sí misma un mecanismo de dominación. Los asalariados no sienten tanto el hecho de estar enfrentados a situaciones opacas y ocultas, sino que suelen encontrarse desprovistos de recursos para hacer frente la diversidad de opciones de desarrollo de una carrera en la empresa, tan amplia como cerrada. Los individuos continúan acordando a veces con definiciones impuestas, pero en otras situaciones los acuerdos se desintegran, siendo de rigor la ambivalencia o la contradicción normativa. De esta manera, la dominación se transforma en consecuencia. La dominación no se esconde más detrás de una apariencia tramposa, ésta no se produce más por la aceptación de un contenido o por la interiorización de un corpus bien preciso de normas. En todo sentido, la dominación se encuentra en un conjunto de limitaciones vividas por los actores como indispensables. Es

posible que estos sujetos comprendan ampliamente su situación, pero que esta misma comprensión y la manera en que ella genera la percepción de un engranaje de relaciones sociales inamovible o distante, les persuadan de intentar modificarlas.

Mientras que la dominación estaba comprendida esencialmente como un equilibrio imperfecto entre las restricciones y el consentimiento, su único mecanismo de inscripción subjetiva pasaba por la sujeción (Martuccelli, 2004), ya sea para señalar el proceso de trabajo o la naturaleza de la adhesión del dominado. Hoy en día, debemos reconocer la puesta en práctica de otro dispositivo de inscripción subjetiva – la responsabilización. La diferencia entre los dos procesos reside en la caracterización del individuo que se trata de movilizar.

Sujeción: la dominación en la forma tradicional de organización del trabajo

La primera forma de inscripción subjetiva de la dominación resalta ante todo el proceso a través del cual se introduce de manera más o menos durable cualquier cosa –una práctica, una representación- en el espíritu o en las disposiciones corporales de algún individuo. Podemos caracterizar a la sujeción de dos maneras:

1. Por un lado, se trata de prácticas de estandarización del comportamiento y de disciplinamiento de los cuerpos. Según Foucault (1976), como no existe de una vereda el discurso del poder y enfrente otro que se oponga a él, más bien se trata -ya sea por la represión o por la incitación del discurso sobre sí- del gobierno de los individuos, constituidos en sujetos y a la vez sujetos por las disciplinas.
2. Por otro lado, la sujeción reenvía a una serie de modelos identitarios que estigmatizan o descalifican a ciertos actores, por lo que los individuos son interpelados en torno a su funcionamiento y su reconocimiento en tanto que miembros de una sociedad, una comunidad o una empresa.

En los dos casos, ya sea por medio de las disciplinas corporales o a través de la interpelación política, es en tanto que sujetos que ellos están sujetos, en el doble sentido del término: sujetos a los otros y a ellos mismos, a sus propias identidades. En los dos casos, la noción de sujeción debe ser comprendida en los dos sentidos del término, indisolublemente formación y control, producción y reproducción, incitación y prescripción del sujeto.

Responsabilización: la dominación en las nuevas formas de organización del trabajo

Esta segunda forma de inscripción subjetiva supone que el individuo se sienta, en todo momento, responsable no sólo de todo lo que haga (referido a su nivel de responsabilidad), sino también de todo lo que le suceda (principio de responsabilización). Aquí entrarían las características “innatas” o adscriptas de los asalariados⁵, de las cuales se deben hacer responsables de “desarrollarlas” y de “utilizarlas”, aún cuando éstas en realidad se remontan a las cualidades más íntimas de los sujetos. Es para hacer frente a este desafío generalizado de responsabilización que el individuo debe siempre ser capaz de adaptarse a todas las situaciones o imprevistos. Consecuentemente, se trata menos de una “sumisión” que de un llamado a la iniciativa de los individuos para que encuentren la mejor manera de actuar en la vida social. Para esto, en los manuales de competencias de las empresas –fundamento teórico y filosófico de las evaluaciones de desempeño- se incluye una detallada descripción de los “remedios” de los cuales dispone el trabajador para optimizar sus atributos. Se trata nada más y nada menos que de una psicologización de la relación laboral. Todo lo que le suceda al individuo, pasa a ser consecuencia inevitable de una sociedad devenida “incierto”. La responsabilización se sitúa en la raíz de una exigencia generalizada de implicación de los individuos en la vida social y está en la base de una filosofía que les obliga a interiorizar, bajo la forma de falta personal, su situación de exclusión o de fracaso. Se trata, pues, menos de un llamado a la responsabilidad individual que de una serie de procesos que confrontan al actor -puesto que él ha tenido en todo momento la posibilidad de “elegir” hacer lo que quiera con su vida- con las consecuencias – muchas veces involuntarias- de “sus” actos.

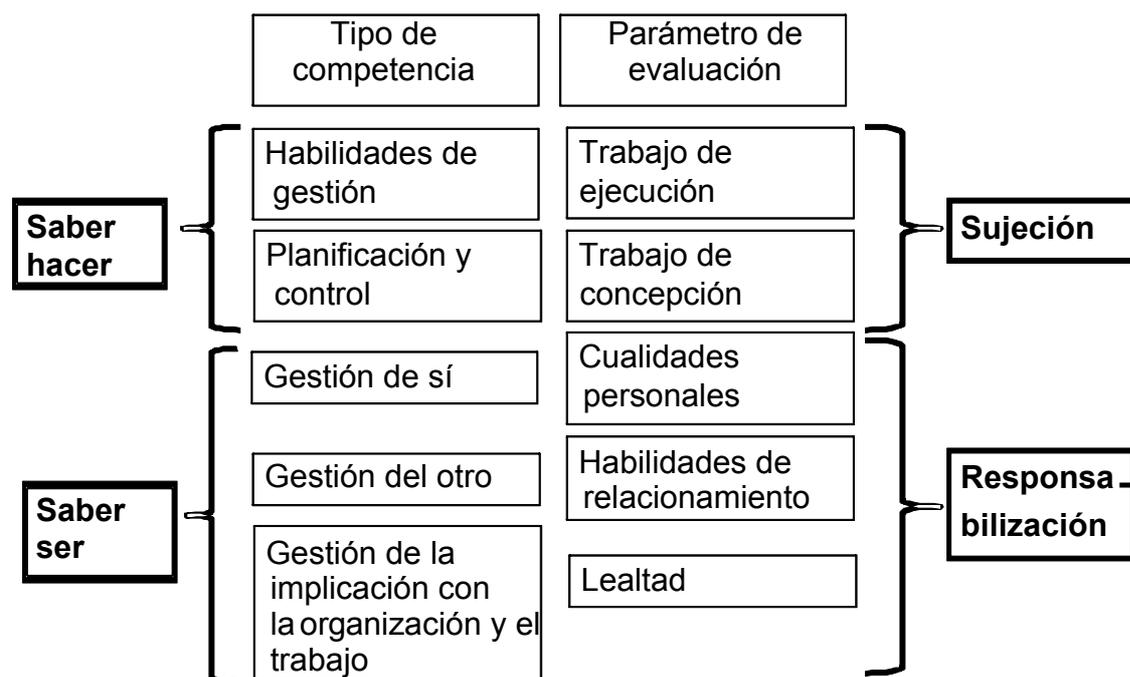
Es por eso que se impone resaltar las diferencias –sutiles aunque importantes- entre sujeción y responsabilización: a diferencia de la sujeción, la cual hace una primera lectura externa del proceso de dominación (la imposición se presenta como la adecuación a un modelo propuesto desde el exterior), la responsabilización resalta sobre todo los factores internos (las competencias propias del actor son solicitadas, su gestión de sí). Otra de las diferencias radica en que mientras la sujeción resalta los procesos causales, la responsabilización privilegia una

⁵ Esteban, gerente de relaciones laborales de una empresa de capitales norteamericanos del sector informático, en adelante GIN, advierte el “cambio de época” en el cual los “talentos” pasan a constituir “la medida de todas las cosas”:

La compañía en aquel momento estuvo muy orientada a los procesos y al control, con eso vos garantizás los resultados. Hoy la compañía (...) ya consolidó eso y ahora está haciendo mucho foco en el liderazgo, por eso se trabajó mucho en el (...) talento... Y antes el control era mucho más claro, mas jerárquico....

lógica consecuencialista. Por un lado, existe un gobierno sobre los hombres desde arriba, a través de principios o de restricciones (cuya inscripción sobre los individuos está garantizada por la sujeción) y por otro, se produce una gestión de trayectorias desde abajo, a partir de un modelo de gobierno a través de las consecuencias de los actos. En suma, la responsabilización le asigna al sujeto una capacidad de administrarse a sí mismo, puesto que él, en tanto que actor, ha sido convocado por el poder para “hacerse cargo”, por lo que se requerirá de él un rol activo. Resumiendo, en la sujeción, el actor es interpelado como sujeto (sujetado a), mientras que en la responsabilización, el sujeto está destinado a ser un actor (a actuar, a hacerse responsable).

Gráfico 1: Las competencias manageriales en el tránsito de la sujeción a la responsabilización



Fuente: propia

En el gráfico precedente, vemos de manera combinada las evaluaciones de competencias adscriptas y adquiridas (ver Szlechter, 2013), junto con las formas tradicionales y nuevas de organización del trabajo en el esquema de Martuccelli. Veremos a continuación de qué manera se pueden relacionar los diferentes mecanismos de inscripción subjetiva con las competencias implicadas en las evaluaciones de desempeño.

Martuccelli da cuenta de 4 formas en las que se manifiestan las experiencias de dominación: la inculcación, la implosión, el mandato y la devolución. Durante un largo tiempo, las experiencias de la dominación han pertenecido al orden de la inculcación (por medio de la imposición ideológica) o de la implosión (a través de los fenómenos de la alienación). Hoy en día, sin que su pertinencia analítica desaparezca y sin que haya que abandonarlas, es necesario tomar nota de la consolidación de los nuevos rostros que adopta la dominación y sobre todo del peso creciente de procesos multiformes de lo que el autor llama mandato y devolución (nuevamente resaltemos: sin que la inculcación y la implosión desaparezcan). Más que una simple transición, nos encontramos frente a una matriz de diversas experiencias.

El trabajo cotidiano de las empresas transnacionales se presenta frecuentemente bajo la forma de proyectos que se van sucediendo unos tras otros. Constantemente se presenta una colisión entre las aspiraciones “libres” del individuo y las posibilidades restringidas dentro de las cuales el asalariado se encuentra. Para lograr una mayor comprensión de las diferentes experiencias de dominación, desplegaremos el abanico de posibilidades que se generan en torno a esta cuestión:

Las experiencias de la dominación: La inculcación

Que se dé a través del sistema educativo, de representaciones sociales o de la identificación con la ley, se trata de imponer una cultura (la cultura de empresa) que como tal, es arbitraria dado que reposa sobre una definición social. Por lo tanto, se ejerce una violencia simbólica a través de la cual se impone un conjunto de significaciones. Se trata a la vez de hacer propia la cultura de las clases dominantes, de disimular la naturaleza social de esta cultura, desvalorizando a la vez la de otros grupos sociales. La inculcación designa un conjunto heterogéneo de experiencias de dominación que van desde formas dulcificadas –como la influencia y la persuasión- hasta formas más extremas –como la violencia simbólica-, pasando por todo una serie de procesos que, manipulando las necesidades, vienen a asegurar el mantenimiento del orden social. En suma, la inculcación, como tipo ideal de la experiencia de la dominación, resalta la invalidación de sí por medio de la obligación de ser percibido a través de los ojos del otro.

En la lógica de proyectos de las que damos cuenta como forma “típica” de trabajo en las empresas transnacionales, está siempre presente la lógica de la inculcación. No se trata de otra

cosa que de la continuación por otros medios del trabajo de imposición tradicional, con el fin de obtener la necesaria sujeción de los individuos a los imperativos de la dominación. El proyecto no será otra cosa que una manera *sui generis* de constituir y de someter a los individuos en tanto que sujetos. En este tipo de dominación estarán presentes las competencias relacionadas con el desempeño laboral y las capacidades de gestión, ligadas a una lógica del oficio, y en la cual lo que se evaluará será el trabajo concreto de “ejecución” –*alla Taylor*- , así como la relacionada con las capacidades de organización, planeamiento y control, en la cual se evaluará el trabajo concreto de “concepción” –también *alla Taylor*-. El margen de libertad que ha obtenido el sujeto como producto de las nuevas formas de organización del trabajo, no obsta que ahora el objetivo o el resultado sea quien marca el ritmo de trabajo regulando el orden de funciones y prioridades.

Las experiencias de la dominación: La implosión

Devenir uno tribunal de sí mismo es precisamente estar alineado (Ricoeur, citado por Roussel, 2007: 130).

(...) Y no partir del supuesto ideológico de que la gente no quiere hacer las cosas bien, porque los que se suicidan son los que intentan adaptarse, ese es el problema (Empleada de recursos humanos de una empresa de capitales argentinos del sector siderúrgico, al abordar el tema de los suicidios cometidos en empresas francesas, en una capacitación brindada en la empresa).

Históricamente mencionada como alienación, la noción de implosión se presenta más neutra, a los fines de designar una familia de extrañamientos subjetivos, que se manifiestan cuando intentamos transformar la alienación⁶ en una categoría empírica: impotencia, pérdida de sentido, ausencia de normas, aislamiento, frustración. Esta noción permite, con mayor precisión que el concepto de alienación, identificar las manifestaciones más visibles de la transformación de los problemas sociales en problemas psicológicos. Es entonces en la brecha que se abre entre las restricciones sufridas y el llamado -imposible a ser satisfecho- para devenir un sujeto, que reside -como último resorte- la implosión del individuo. La experiencia “taylorista” de trabajo es donde estuvo más difundida la categoría de implosión, especialmente en la separación entre concepción y ejecución, que se traducían en formas inéditas de alienación, así como la separación del trabajador de su producto, del trabajador respecto de su propio trabajo -puesto que deviene una mercancía como cualquier otra- del trabajador consigo

⁶ Creemos necesario aclarar que nos estamos refiriendo a la noción “psicológica” o psicosocial del término y no a la marxista.

mismo -puesto que ha sido desposeído del sentido de sus actos- o incluso de los trabajadores entre ellos -dado que están obligados a tratarse como cosas-. Pero esta experiencia actualmente toma la forma de un conflicto constante -aunque sin ser expresado- entre la evaluación que realiza la organización y la auto-evaluación que debe hacer el individuo. Si en el tipo ideal de la inculcación, la dominación proviene de formas de sobre-socialización, en la implosión, el peligro proviene más bien de la sub-socialización. Este fenómeno genera en el sujeto una necesidad de búsqueda de diferentes formas de “consuelo”. Confrontados a formas de sujeción por medio de restricciones, los individuos manifiestan una necesidad de calma, seguridad, consuelo, tanto más cuanto la sociedad delega en ellos la obligación de ser maestros de sus propias vidas y los incita a una realización -en principio ilimitada- de sus propias posibilidades. Estas necesidades se expresan bajo la forma de consultas con profesionales competentes, como los psicoterapeutas o los “*coach* ontológicos” en las empresas. Estos sujetos sufren un nivel de demanda que toma la forma de acoso moral -comúnmente llamado *mobbing*- el cual, como tiene el potencial de constituirse en un conflicto social (no olvidemos que la forma de acción colectiva en los mandos gerenciales está casi vedada en las empresas), no puede sino expresarse en términos subjetivos, tomando forma bajo diversas figuras de la implosión. Los asalariados terminan viviendo la dominación como una fatalidad. Existe asimismo otra figura de la implosión, caracterizada por el desinterés, la apatía, la necesidad de fuga. La expresión que Hirschman (1970) refiere como la opción de “salida” de la organización, se asemeja a las de trabajadores que optan por el retiro, incluso formando parte de la organización, pero quedando de hecho “afuera” del juego de poder de la misma. La implosión en este caso se va a presentar de manera no dolorosa, bajo la forma de un sereno apartamiento. El trabajador deviene un ritualista, sin reflexión acerca de lo que realiza. Esta situación va acompañada por un sentimiento de absurdidad la que a su vez permite proteger la personalidad.

En la forma de trabajo por proyectos, la exigencia de realización de los mismos conduce a formas extremas de sujeción cuando los individuos están confrontados a exigencias imposibles en relación a los recursos de los que disponen. La exigencia de proyectos es siempre inversamente proporcional a los recursos de los que cuentan los individuos para constituirse en sujetos. Cuantas más dificultades se les presenten y cuantas menos posibilidades reales tengan de elección, más se verán constreñidos a canalizarlas a través de una culpabilización personal sin poder más que sufrir la experiencia de una implosión amarga y descalificante sobre ellos mismos. En este tipo de dominación estarán presentes la competencia comportamental de

gestión de sí, así como la relacionada con la gestión del vínculo con el otro, en las cuales se evalúa al trabajador mismo. La implosión se expresará como resultado del estigma del bajo potencial.

Esteban (GIN) encuentra en él mismo la fuente de frustración, intentando de manera infructuosa comprender qué fue lo que la originó:

La verdad que mi motivación se mueve más por los desafíos y después con el tiempo me fui dando cuenta y en unos de los procesos, una jefa de desarrollo, de una organización que era asociada de la empresas, que estaba formada como coach, yo mismo me empecé a encontrar con la frustración, no era la carrera, al final soy yo que me frustró y me dijo “¿qué querés hacer?”, yo tenía 32, 33 años, no tenía mucho recorrido, no tenía mucha experiencia y estaba a cargo de una organización muy grande, le dije, la verdad que es muy loco, yo le dije “desde los cuatro años sabía que quise y hoy llego a los 33 y me está costando mucho responderme esta pregunta, tan sencilla”....

El trabajo en sí mismo ha desbordado a Esteban. Ya no encuentra la manera de administrar su tiempo; éste le ha sido “sustraído” por la cantidad de proyectos en los que está involucrado. Lo único que lo puede sustraer es la posibilidad de “caer enfermo”:

E (GIN): La verdad que trabajo bastante...

E: ¿Qué significa bastante?

E (GIN): Bastante...entro a las 8-8:30 de la mañana y me estoy yendo a las 9:30 de la noche 9 de la noche, particularmente desde que tengo esta posición, ha sido un poco la rutina, estoy tratando de administrar un poco la carga de trabajo porque tampoco puedo tomar vacaciones, nada, por (...) donde surgió el issue en este tema. Pero básicamente juego al tenis, sábado y domingo, muy temprano para que me quede parte del día. (...) El sábado o el domingo, voy al gimnasio, dos o tres veces por semana, depende cómo lo pueda administrar. Me reúno con mis compañeros del posgrado un día de la semana, veo cómo lo puedo administrar.

Es llamativo el cinismo con que se refiere al avasallamiento de la empresa en su vida personal:

Es difícil encontrar un trabajo en una posición gerencial o de dirección que sea de 9 a 6 y... te digo, de hecho en esta empresa, todos, por ejemplo Blackberry es sólo para la persona de dirección en la empresa, yo miro y recibo notas de los ejecutivos todo el fin de semana, es decir, creo que para unos determinados niveles de la población hablamos de la calidad de vida laboral, pero bueno, acá se hace un chiste en la empresa que es “la calidad de vida laboral es el día que te engripás, trabajás de tu casa”, bueno, para ser cierto, en la empresa creo que, pasa a ser full time, full life el trabajo....

A los mángers les cuesta expresar las diferentes formas en la que se expresa la opresión. Siempre están presentes referencias a este tema de manera jocosa, en un intento de no enfrentarse con la problemática de fondo. Salir de la gran corporación y entrar a trabajar en una pequeña empresa, parece ser la vía de salvación para dedicarse a lo que a uno “verdaderamente” le gusta, que es trabajar sin tener que ocuparse de “cuestiones políticas”, que en realidad parecen manifestarse en el sometimiento a procedimientos y reglas impuestas desde afuera (las casas matrices). El alejamiento de la lógica del “oficio” para ocuparse de temas “políticos” lo ven como una frustración: Marta, socia en una consultora de capitales argentinos

del área de recursos humanos (en adelante, SCRRHHA) cuenta su experiencia cuando fue directiva en empresas transnacionales:

(...) Hice toda mi carrera en distintas compañías, de la industria, de servicios, hasta llegar a una compañía de seguros que estuve quince años y en el 2005 me retiré un poco, lo que nos pasa a todos los cuarentones, cansados un poco de las corporaciones, quizás esto tenga que ver con lo tuyo [haciendo mención a esta investigación], te cansás de hacer lo que no querés hacer, no porque, entrás estando desde cinco años a trabajar en RRHH y las posiciones altas son muy políticas, muy de relaciones, muy de algo de lo que te alejás a RRHH, ya no sos RRHH de comercial o de tecnología, están de tomar decisiones, del manejo político y eso cansa mucho, hay mucho éxodo de ejecutivos cansados de las corporaciones, de la lentitud de la toma de decisiones, de que no pueden decidir nada, que todo se decide afuera, de que hay mucho tema político en las organizaciones y escuchás todo el tiempo acá, entrevistando, “me cansé de las corporaciones, me quiero poner por mi cuenta, prefiero ir a una PYME”, cuando en muchas veces la PYME, era mala palabra, “quiero volver a la empresa más chica”, mucho cansancio de eso (...).

La frustración puede llevar a decisiones extremas. En un seminario de capacitación para ejecutivos del área de recursos humanos de una empresa siderúrgica de capitales argentinos, al abordar la cuestión de la ola de suicidios que aconteció en Telecom Francia, una empleada del área de recursos humanos reconoce que el suicida es alguien sobreadaptado. El que logra tomar distancia de las restricciones a las que está impuesto en la empresa, logra mantenerse mentalmente saludable:

Por ahí alguien tiene una conducta más oportunista, no sé, "hagamos como que lo hacemos" y después, hacemos en realidad otra cosa, esa gente no se suicida....

Un gerente de sistemas (en adelante GSMA), en el mismo seminario, reconoce como algo “normal” que existan trabajadores que estén tentados a suicidarse, especialmente en la población gerencial. De acuerdo a este empleado, el mundo laboral ha penetrado de tal manera al “mundo doméstico”⁷, que los problemas que sufre el asalariado en su trabajo se han transformado en problemas de carácter psicológico. Veamos al diálogo entre el capacitador y el gerente:

GSMA: (...) Igual, a mí no me parece tan ilógico que la gente se suicide o que no sé... pasaste tu vida trabajando, lo personal se mezcla con lo laboral, se te condiciona un montón el trabajo, te condiciona el estado de ánimo. Si vos algún día salís y te peleás con alguien en el trabajo, te vas a tu casa y estás de mal humor. No me parece tan ilógico pensar (...) el suicidio, el estrés laboral, enfermedades...no me parece ilógico (...).

E: No, pero simplemente, la pregunta era, sin ir a los casos extremos de suicidio, sería interesante para ver, cómo estas cosas se pueden presentar en diferentes culturas o situaciones y ya vemos que en el caso en el que nosotros estamos, le ponemos el lomo a este tipo de situaciones, no todos, bajo ciertos contextos, más de sociedades que no son las del mundo operario, es el viejo mundo de los sindicatos, es el viejo mundo tayloriano fordista, welfare

⁷ “Entre la desvinculación y la re contratación [haciendo mención al período que transcurre entre el retiro y la re contratación por períodos cortos de tiempo, la cual nunca está asegurada] siguen trabajando gratis” (Gerente del área RRHH).



state, del sindicato protector y demás. Y estamos en ese mundo social, estamos en el mundo más individualizado, donde cada uno lleva su carrera y se vincula con su trabajo a través de los proyectos (...), en los cuales se involucra y probablemente encuentra ahí una razón para poner el cuerpo y encuentra que esta organización es interesante, en particular en la Argentina, no todas ofrecen oportunidades de aprender y hacer cosas como aquí, no. Sin embargo, hay algunos casos de depresiones o casos de personas que se estresan, ¿existen problemas que hacen que esto sea un tema que merece ser tratado, merezca ser gestionado por la organización? Esta es un poquitito la pregunta...

GSMA: Sí, gente con estrés, ha habido...aumentó mucho la cantidad de gente, con licencia médica, por cuadro psiquiátrico, depresión.

E: ¿Han hecho una mirada acerca de dónde se localiza esto, en algún ámbito de algún sector, en algún tipo de trabajador o categoría?

GSMA: Digamos en los mandos medios, supervisores, mandos medios...está focalizado ahí (...). Mucha gente se retiró en los últimos años con depresión, a los 30 o 35 años.

Los gerentes no soportan el ritmo de trabajo que les impone la empresa y terminan con depresiones y licencias psiquiátricas. En rigor, al momento del despido, hacen eclosión todos los síntomas del malestar:

Hay gente que se le desmoronó el mundo cuando lo desvincularon, a pesar que económicamente era valioso; era mejor decirles que su esposa lo engañaba....

Los operarios no aguantan el ritmo de trabajo que les impone la empresa y se van o dejan de valorar todos los beneficios económicos que les ofrece la empresa (préstamos hipotecarios, préstamos para la adquisición de un auto, etc.). Mientras que en la población obrera se puede hablar de una “tasa de rotación” como consecuencia del rigor que impone el ritmo de trabajo, entre los managers ésta se transforma en “tasa de depresión”. La vía de escape de los operarios pareciera más “saludable” que la de los gerentes...

La posibilidad del despido implica la destrucción del yo. Todos los proyectos transcurren dentro de la empresa. No hay proyectos por fuera de ésta. Pero esto no implica que éstos lleguen a buen puerto. El despido despierta sensaciones de frustración debido a las expectativas depositadas exclusivamente en el éxito laboral. Esta situación se da con especial fuerza entre los gerentes puesto que son ellos quienes fungen de transmisores de las directivas corporativas. Un gerente del área relaciones laborales presente en el seminario mencionado admitía las restricciones a las cuales son sometidos los *blue collar* en la organización, las cuales no sólo provienen de “arriba”, sino también del cliente:

Un supervisor en el 99 se sentó en la vía del tren porque lo echaban. El sueldo fijo a fin de mes de por vida es un paraguas protector, la jubilación es negativa. A veces los cambios son intencionales (les cambian las funciones, les cambian el horario de trabajo), pero eso se puede hacer sólo con los que no están por convenio, para los que están por convenio, eso no se puede cambiar porque los protege el sindicato. En el primer nivel de los mandos medios han aumentado las licencias médicas y psiquiátricas: la razón por la cual les afecta a este nivel gerencial es porque son los que ponen la cara, están en contacto directo con el personal. En épocas de crisis, como en el 98-99 y ahora [haciendo mención al año 2009, en el que recién se

estaba saliendo de la grave crisis económica de 2008], *los blue collar son los más despedidos, por eso se estresan. Los de abajo le dicen al mando medio: no me hagas laburar más, los de arriba le dicen: “¿todavía no llegaste?” El proceso de adaptación es permanente, al servicio del cliente, antes podías programar el trabajo, ahora no. En los últimos 10 años, no sólo fabrican tubos sino que se sientan con el cliente y lo asesoran y realizan hasta la perforación: la presión recae sobre los empleados.*

Las experiencias de la dominación: El mandato

A diferencia de la inculcación, que remite a la voluntad de hacer penetrar algo de manera permanente en el espíritu de alguien, el mandato aparece como un orden formal al cual uno debe someterse. Esta dimensión de la dominación reside menos en la norma –siempre implícita- que ella impone, que en su intento de implicar a los individuos en tanto que actores para su mejoramiento, su recuperación, su desarrollo. Es por eso que el mandato contiene dosis importantes de incitación a la acción. Existen diferentes tipos de mandatos en función del tipo de valor movilizado (la autonomía, la independencia, la participación, la autenticidad, etc.) y de la naturaleza y volumen de los recursos que son convocados o que se encuentran a disposición de los individuos. Según el tipo de valor y el tipo de apoyo requerido por la movilización, el mandato tendrá diferentes efectos sobre los diferentes actores. Si lo propio del mandato es buscar el consentimiento del individuo -lo que encierra una forma de dominación- éste no pasa por su identificación con una ley (propio de la sujeción), sino que se produce a través de un llamado al individuo en tanto que actor de su vida. Posiblemente, hoy en día, ésta sea la forma de inscripción subjetiva de la dominación más presente en las empresas.

La noción de proyecto aparece como una figura de negociación aleatoria entre las organizaciones y el individuo. El proyecto es una apuesta a la confianza en los individuos por la empresa: se trata de responsabilizar a los individuos en tanto que actores, lo que en efecto es apostar por ellos. Consecuentemente, detrás de este mandato general se ponen en práctica -bajo una apariencia relajada- toda una serie de mecanismos para hacer efectiva esta dominación. Aquí, es sobre todo la negativa de la negativa lo que es sancionado: el individuo no puede deshacerse de la confianza que le fue otorgada, él debe mostrarse a la altura de las circunstancias. En este tipo de dominación estará presente la competencia relacionada con la gestión de la implicación y el compromiso con el trabajo y con la organización mencionado en el cuadro I.

El mandato a ejercer la autonomía

(...) Cuando vos discutís con el sindicato ellos asocian autonomía con responsabilidad, es inmediato. No es que vos me querés dar la autonomía para que yo trabaje más libremente, para que regule mi tiempo, para que adquiera mi tiempo; vos me querés dar autonomía para transferirme la responsabilidad (Eduardo –gerente de relaciones laborales de una empresa siderúrgica de capitales nacionales, en adelante GRLLSA- al “descubrir” la lógica de la autonomía concedida a los empleados de la compañía).

Se trata de imponerle al trabajador dotarse de su propia ley. Pero esta obligación, sin imponer un contenido específico, apela simplemente a que el individuo, en tanto que actor, tome decisiones de forma autónoma. En lugar de tratarse de la interiorización de una ley moral, se trata de una norma de interioridad vacía, puesto que no posee ningún contenido normativo específico. Se le pide menos al individuo que haga pruebas de disciplina y obediencia que de exigirle flexibilidad. La sensación de agobio y a veces de “depresión” no procede de una ley que genera una sobrecarga de prohibiciones ni de una implosión inducida por la sujeción a restricciones. Ésta tiene su origen en un mandato constante de performance, de éxito, de “estar a la altura”. La depresión derivaría de la democratización de la excepción, en donde el individuo reconocido como maestro de sí mismo se revela frágil, fatigado por la soberanía otorgada, prisionero de la aspiración a no ser otra cosa que sí mismo.

La confianza es fundamental para ejercer la autonomía. También lo es para responsabilizar al empleado por sus fracasos. Viviana (gerenta de recursos humanos de un banco de capitales brasileños, en adelante GRRHHB) elogia a su jefa:

Tengo una jefa que la verdad que me permite...creo que me gané su confianza también pero que me da mucha...mucha libertad de acción y yo con eso me siento muy cómoda trabajando....

Las evaluaciones parecen convalidar los objetivos que se han fijado los gerentes de forma autónoma. No existen restricciones para esto. En este sentido, Esteban (GIN) se propuso leer un libro para incorporar la cultura de la empresa donde recién había entrado a trabajar:

E (GIN): Yo me voy a poner un “rate” y así uno va fijando todos los objetivos, esa evaluación es devuelta a un mánager y el mánager valida esos “rates”, pueden subir, bajar, “este objetivo te lo cambio” y después hay una parte de la misma herramienta que tiene que ver con evaluaciones y objetivos propios de desarrollo, por ejemplo en mi primer año en la compañía, mi objetivo fue “entendimiento de la cultura de la compañía, conocer los valores, conocer las competencias fundamentales, leer un libro”. Me puse a leer un libro, el de Louis Gerstner “¿Quién dijo que los elefantes no pueden danzar?” y me lo propuse como lectura.

E: ¿En tu casa digamos...?

E (GIN) En mi casa, en la oficina, donde sea...”.

El mandato a ejercer la independencia

En esta figura, el individuo es llamado a devenir un sujeto soberano, amo y señor de sí mismo. La independencia aquí se traduce en la capacidad del individuo de no depender de nadie. Este mandato opera en el seno de una tensión entre, por un lado, una sobreacentuación del modelo del individuo conquistador y por otro, las realidades múltiples de un sujeto casi siempre desprovisto de soportes para deshacerse realmente de este mandato. Las exigencias para el ejercicio de la independencia se producen al tiempo que se debilitan las protecciones, los derechos y los soportes diversos que le permiten justamente hacerle frente. Este mandato, a diferencia del anterior, resalta menos la incapacidad del actor de dotarse de su propia ley que la posibilidad de simplemente poder existir en tanto que individuo independiente, forzándolo a aceptar un control externo y arriesgándose a ser descalificado en tanto que individuo o trabajador.

Muchas veces se confunde un lenguaje que apela a un debilitamiento de la lealtad del empleado hacia la firma con el llamado a ejercer la independencia y a correr con los resultados de este ejercicio “soberano”. Para retener a sus altos potenciales, la empresa lo convocará a que ejerza el libre albedrío y decida sobre su destino. Se buscará una adhesión pragmática de manera tal que no genere resistencia ni rechazo. De esta manera, el mánager sentirá que elige su camino. Esteban (GIN) habla de este debilitamiento de la lealtad:

(...) Creo que el 2001 acá en la Argentina y en el resto del mundo, sobre todo con la última crisis financiera, el contrato es más lábil, hay niveles de lealtad normales empleador-empleado, pero yo no espero nada más de mi empleador que cumpla con todo lo que actualmente está fijado, yo soy libre de cambiar cuando pueda y más allá de las herramientas de retención, cuando acepto una herramienta de retención lo tomo como parte del contrato y digo “a ver esto, ¿qué liabilities [obligaciones] para mí me genera y cómo lo voy a administrar?” y pienso en mi carrera y puedo rechazar una herramienta de retención, he tenido casos y los he visto.

Viviana (GRRHHB) se muestra como si verdaderamente fuese una empresaria de sí misma y no una empleada de una organización. Este mandato está implícito y la independencia con la que aparentemente se maneja, será debidamente recompensada, en este caso con la financiación de un costoso posgrado en una universidad de élite. El empleado siente que es amo y señor de sus decisiones y que no existe incompatibilidad alguna entre sus decisiones “empresariales” y los intereses de su compañía:

E: ¿Y cómo surgió la necesidad de hacer un posgrado? ¿Te lo sugirieron...?

V: No, la verdad que ahí fue una inquietud mía, yo sentía que me...yo estoy en un área que es muy núcleo, en RRHH y en la línea, porque yo converso con “compensaciones y beneficios”



para que me den los puestos y las bandas salariales. Converso con “capacitación” cuando tengo que promover un potencial que requiere algún tipo de costo, converso con “administración de personal” con todo el tema de ingreso, preingresos, legajos y demás, por lo cual, la gente cuando se incorpora al banco, la cara que ve es la nuestra, mía o la de mi equipo, entonces “no, porque las vacaciones, ¿cuándo me corresponden? y el recibo de sueldo”. Y yo sentía que, la verdad que estaba conversando muchos temas, cuando mi área era selección. Y la verdad que me parecía que estaba bueno tener como una visión un poco más amplia y más completa de todo eso, que me sirvió muchísimo y cuando lo fui a solicitar, la verdad que fue grata la sorpresa, cuando me promovieron (...) porque el banco tiene programas de desarrollo de potenciales, pero de alguna manera RRHH, como somos los que los hacemos, fue como el primer caso de RRHH haciendo un posgrado de estas características, pagado por el banco.

Viviana tuvo que pedir que analicen su “potencial” para ser merecedora de esa recompensa. Al ser miembro del equipo que prepara las evaluaciones, el banco no tenía previsto evaluaciones de potencial para ella. Los evaluadores en general no son evaluados:

E: ¿Y cómo te evalúan a vos?

V: Y en realidad cuando yo...solicité el posgrado...cuando le comenté a mi jefa que quería hacer el posgrado y demás, fui a una consultora externa para que haga mi análisis de potencial...

E: ¿Pero vos tuviste que solicitar el análisis de potencial?, ¿sino no te lo hacen?

V: Claro.

Su carrera profesional en el banco la fue construyendo a su “medida”, aparentemente sin intervención de sus superiores:

V: De hecho...cuando yo estaba trabajando en sucursales en algún momento tuve que decidir si me quedaba en sucursales porque ahí había una oportunidad de ser gerente de sucursal o pasar a RRHH como junior. Y yo decidí pasar a RRHH, podría haber hecho la carrera comercial...

E: ¿Y por qué no la hiciste?

V: Porque no, porque a mí me gustaba mi carrera, porque yo quería poner en práctica lo que había estado estudiando, como gerente lo iba a hacer...mi jefa me decía “como gerente vas a estar con esto...” sí, pero para mí era como...RRHH tenía un poquito más de esa parte de investigación, que por ahí el área era más práctica, que como jefe.

Esta capacidad de “reinención” es lo que realmente se valora en las empresas. El gerente debe estar redefiniéndose y reinventándose a cada momento, evaluando las alternativas que se le van presentando y soportando las consecuencias de sus decisiones:

E: ¿Qué es lo que más y lo que menos te desafía en tu trabajo?

V: La verdad que lo que más me desafía personalmente es la capacidad de reinventar el área.

Esto no se limita a desarrollar capacidades propias de “reinención” sino a promover esto entre sus compañeros y subordinados:

(...) Tuve una persona que se fue porque la vinieron a buscar de otra empresa y para mí la verdad que eso fue súper enriquecedor porque me di cuenta de que había formado una persona para competir en el mercado....

El mánager es llamado a definir incluso el nivel de movilidad que más le convenga. Éste decidirá si sigue trabajando en la empresa o si elige el teletrabajo desde la casa o desde otra

localización. Si bien ésta definitivamente no suele ser la regla en las empresas, es una tendencia que de a poco se va imponiendo. Las consecuencias de tomar estas decisiones no están tan claras, dado que la presencia del empleado en la empresa sigue siendo fundamental en la construcción de la carrera. Sin embargo, esta posibilidad es presentada por algunas empresas con la finalidad de atraer a los “talentos”. Esteban (GIN) lo ilustra con un ejemplo:

Y sí, porque la verdad es que yo entiendo que de algún modo, las personas empiezan a tener distintas motivaciones y distintas necesidades, por aspiraciones de crecimiento o de desarrollo de carrera o de niveles de frustración y el manager tiene ciertas herramientas que son formales pero que no tienen un tratamiento estandarizado para todo, no es como el ciclo del incremento salarial anual, hay programas de flexibilidad, donde estamos los dos trabajando en el mismo equipo y vos por ahí tenés que estar dos días tu casa trabajando en tu casa, lo pedís, vos lo tenés y yo no y en la cultura sigue funcionando bien, está aceptado eso o de repente que digas “bueno, mira a mí me gustaría irme a vivir a Villa la Angostura [un bello pueblo de la Patagonia] y voy a trabajar desde allá...todo el tiempo...vos sabés que la aspiración que yo tengo no es seguir creciendo, entonces yo te voy a dar soporte pero no voy a estar físicamente acá; yo necesito operar desde Villa la Angostura; bueno andate y operá desde allá.

La independencia está ligada casi de manera natural al placer y la diversión. Pareciera como si el manager se manejara completamente solo por el ámbito de trabajo, en una incesante búsqueda hedonista del placer y que por eso es evaluado. No pareciera existir contradicción alguna entre su deseo y el imperativo de los accionistas o de los jefes. El empleado quiere ayudar a otros a encontrar su rumbo dentro de la empresa, por lo que muchos de ellos se convertirán en verdaderos *coaches*, especie de gurúes empresariales que promueven la búsqueda de la convergencia entre el “verdadero ser” del trabajador y los requerimientos de la organización. Al consultársele si le gusta su trabajo, Esteban responde de esta manera:

Sí. La verdad que me divierte, porque me entretiene, me exige, me pone a prueba a mí mismo, me obliga a pensar en soluciones, me permite ayudar a otras, articular entre las necesidades que tienen las personas ya sean profesionales o personales, me permite complementar los espacios que veo que tiene la organización que están descubiertos, ahí creo que es donde me siento cómodo, trabajando en esos espacios que no se ven, pero uniendo las necesidades del cliente, de RRHH, dentro de RRHH o hasta bajar al nivel personal y verte...charlar con un analista y tener charlas de carrera, ver qué le pasa, qué necesitan...

El mandato a la participación

En la entrada a la planta de una empresa siderúrgica de capitales nacionales, hay buzones con diferentes nombres; uno de ellos se denomina “mejora continua” y sirve para que los empleados propongan mejoras en el proceso de producción (nota de campo tomada durante la investigación).

La participación es requerida en tanto que mandato cuando, señalando las virtudes de la libertad negativa, se insiste más sobre la subordinación del individuo a la colectividad (sus deudas con ella) que sobre la libertad personal. El individuo está forzado a comprometerse en

tanto que actor. Pero no es verdaderamente el interés de la “comunidad” lo que es subrayado; muy por el contrario, los deberes del individuo hacia la comunidad –en nuestro caso, la empresa- priman ampliamente por sobre los derechos y las libertades de las personas. La responsabilización requerida bajo la forma de un mandato a la participación pasa por una exigencia de sobreimplicación personal, dando lugar a toda una serie de vulnerabilidades psíquicas. Algunos asalariados están sometidos a un esfuerzo constante de movilización. Existen nuevos dispositivos que materializan este sometimiento, mezclas de persuasión, incitación y restricción, con el objeto de “orientar” y “motivar” el aporte personal de los asalariados (Courpasson, 2000). Así, se inauguran espacio de “escucha” institucional, combinando técnicas de movilización emprendedora, de evaluación del personal, de individualización de las expectativas, de vigilancia organizacional. En fin, el objetivo es el enrolamiento de la subjetividad (Clot, 1995). El medio utilizado: una valorización, plena de ambigüedades, de competencias llamadas personales (gestión de sí). Así, la realización de sí se identifica con el desarrollo de la organización, a fin de obtener en retorno un reconocimiento que tendrá siempre algún defecto. El trabajo siempre es prescrito, pero exige, de manera cada vez más firme, una implicación cada vez más polifacética de la subjetividad (las nociones de competencias o de polivalencia son testigos de este fenómeno). Se trata menos de ordenar que de sugerir y de animar a fin de llevar a individuos “libres” a hacer lo que deban hacer y lo que se espera de ellos. La aptitud cognitiva para resolver problemas aparece como la principal facultad exigida a los asalariados; de fallar, éstos pueden ser responsabilizados del fracaso de la acción. Se trata de una verdadera estrategia de movilización de la fuerza de trabajo a través de una prescripción de la iniciativa bajo la forma de un mandato a la participación. La estricta prescripción de gestos propia del taylorismo se completa, más que se reemplaza, por una prescripción más contingente de criterios de implicación en el trabajo. El término modulación, acuñado por Deleuze (1990), parece describir de la mejor manera este neo taylorismo gerencial. Esta gestión de la articulación entre los actos humanos y el interés –incluyendo la necesidad- de la empresa de incorporar al asalariado a la racionalidad de la firma por medio de la adhesión de la propia voluntad del empleado, parece de imposible cumplimiento. No hubo nunca trabajo sin el aporte subjetivo del trabajador. Pero este aporte se presenta en términos cada vez más individuales, como un singular mandato de implicación y participación, traducido en términos de falta de reconocimiento personal.

Este mandato viene acompañado de un dispositivo discursivo en el cual se apela a la llegada de la “democracia” a las empresas, donde organizaciones menos piramidales y jerárquicas van dando lugar a empresas más participativas. Marta (SCRRHA) recurre a una justificación bastante frecuente en el mundo del *management*: el cambio en las reglas de juego en la relación jefe-subordinado. Más allá de las mutaciones reales sufridas por las empresas con la introducción de las nuevas formas de organización del trabajo (NFOT), parece haberse erigido un mito en el cual las jerarquías y el autoritarismo han perimido, dándole lugar a un modelo más horizontal y participativo, producto de relaciones humanas más complejas:

E: ¿Tenés idea cómo o cuándo se produce ese cambio?, porque antes las empresas eran productivas, ganaban plata, les iba bien, ¿qué pasó?

M: Bueno, se complejizaron las relaciones humanas, la gente era más sumisa...yo no me animaba a cuestionar a mi jefe, era lo que el jefe me decía y era más autoritario, tiene que ver con la evolución desde un modelo de liderazgo autoritario a otro más participativo.

El llamado a la participación es un intento de movilización total del sujeto. Viviana (GRRHHB) explica un nuevo programa implementado por la firma, en el cual se invita a los empleados a un bar fuera del horario de trabajo y se proponen -de manera informal- temas de debate referidos a recursos humanos, entre los que se encuentra la cuestión de los despidos y la manera de comunicarlos. Esta actividad parece constituirse en un método de prevención, disuasión y anticipación de conflictos. Por medio del llamado a la participación, el empleado parece convertirse en actor de su propio destino:

V: Para todo los empleados del banco, se llama “Conexión RH” en el sentido de que de alguna manera se van a proponer libremente temáticas de gestión de RRHH, pero no por el área de RRHH, sino por esto, por el... ¿cómo comunicar una mala noticia?...

E: ¿Qué sería? ¿Como un after office en un bar...?

V: Sí...

E: ¿Pero qué es, una mesa grande donde hablan...?

V: No... se presenta un tema...un ratito...y lo seguís...si la gente quiere hablar otra cosa, va a hablar otra cosa, pero la idea es, juntarnos para hablar de esto, ¿cómo dar una mala noticia?, ¿qué se yo? y después...si queda para el debate a posteriori bien

La apelación a la participación de los empleados, especialmente aquellos en quienes se depositan las mayores expectativas de éxito, parece ser una firme tendencia que se ha impuesto en la mayoría de las empresas transnacionales. Los nombres de los grupos que se conforman para estos fines suelen evocar atributos artísticos. “Se lo debe hacer por amor al arte”, parece ser la consigna. La empresa norteamericana del sector informático anteriormente citada recurre a elementos propios de la música *jazz* cuando propone involucrar a su personal en grupos de innovación:

E (GIN): Yo creo que...nosotros en la compañía tenemos lo que se llama “innovation jams”, el “jams” tiene que ver con el jazz; los músicos de jazz se juntaban a tocar y entre todos

empezaban a tocar una melodía, a generar una partitura, los “innovation jams”, esta organización, desde el principio, el fundador de la empresa, siempre buscó que la información sea la herramienta, siempre hablaba de que la innovación era un “think”, uno lo ve en todos lados, “think, think”...era el “core” de la organización, por eso el “challengear”...estos “jams” tienen que ver con tecnología, ahora por ejemplo hay un “jam” con “labour relations”...hay otro, uno participa y se discute y surgen necesidades...se debe trabajar en otro nivel y esto me parece que deben ser expertos en determinadas materias de RRHH que conocen las teorías, toman algunas de las tendencias y generan algunas tendencias.

La participación incluye que el asalariado devenga un actor que “naturalmente” defienda los intereses de su organización. Los gerentes deben tener una “misión” que cumplir, éstos deben educar con el ejemplo. Marcelo (gerente de recursos humanos de una empresa del sector químico de origen norteamericano, en adelante GRRHHQN) lo confirma:

M: Lo que más me desafía es tener...líderes...gestores...en distintos lugares de la organización que puedan, de forma...completa, entender y transmitir lo que es la compañía mas allá de que vos estés ocupando la posición de... no sé, de gerente de créditos y cobranzas, me interesa más que sea líder de equipo, que sea alguien, que con el ejemplo predique los valores de la compañía.

El mandato a la autenticidad

E: ¿Qué es lo que más se valora de vos en este trabajo, por parte de tus superiores, tus pares, tus subordinados?

M: Creo que...no sé...la integridad..., la sinceridad...

E: ¿Eso se manifiesta en las evaluaciones de desempeño, por ejemplo?

M: Sí, sí (Marcelo, GRRHHQN).

En nuestro caso, esta dimensión se refiere no a un proyecto reactivo de emancipación sino un mandato sin contenido: el deber de cada uno de ser nosotros mismos. Pero si este deber no parte de una ética de la convicción en una idea, ¿dónde está focalizado? En el estilo de vida y de distinción propios de ciertas capas sociales (en especial la dominante). Si la autenticidad pretende una exploración libre de sí, un arte de vivir y no una fórmula de gestión social de la adaptación, ella posee sin embargo una contracara. La idea de emancipación propia del modernismo se opone al mandato de autenticidad como mecanismo de control social. Detrás de la fraseología de fachada, la finalidad central radica en que el desarrollo personal esté siempre subordinado al servicio de la adaptación social. Es ahí donde el mandato a la autenticidad aparece como un rostro de la dominación.

Viviana (GRRHHB), psicoanalista de profesión, explica las técnicas que utiliza en una entrevista de perfil, en la cual se define el potencial del empleado y las competencias a desarrollar. El llamado a la sinceridad parece ser condición *sine que non* para seguir trabajando

en la empresa. La entrevista constituye un verdadero confesionario en el cual las técnicas proyectivas van a revelar lo que el entrevistado pretenda ocultar:

V: Que también yo, es algo que trato de... cuando hacíamos eso de las inducciones... preparar chicos... que vienen hijos de empleados... siempre les digo... "no traten de vender"... porque hay mucho mito... "no dibujes el piso... o dibujá el piso... o, no veas el murciélago"... y la verdad es que... cuanto más aprendido tenés... y mal aprendido... más... de este lado vas a encontrar una total... que no lo puede tomar de ningún lado, que por ahí quedás afuera por inconsistencia del perfil... entonces prefiero (...) absolutamente consistente... aunque sea grave su estructura si querés, pero esa gravedad a mí me va a servir para un puesto. Con la inconsistencia, no me va a servir para un futuro, ni cuando tenga que volverlo a llamar. Sí, o sea, como en eso, te digo, esa mirada es así, digo lo que se junta y la verdad que, uno cuando yo he hecho participar a la línea y les damos algunos "tips" de observación y demás, la verdad que todo el mundo te dice "ahh, ¿cómo se ve?... " y demás. Sí, digo. Las personas no se dan cuenta de que en una entrevista dicen mucho más de ellas mismas de lo que creen. Incluso cuando uno da la devolución de un perfil, yo cuando doy la devolución de un perfil dicen "¿cómo sacaste todo esto?". "Me lo dijiste vos", o sea, yo no inventé nada, las personas como que en algunos casos no tienen este registro de lo mucho que ellas saben sobre sí mismas.

Producto de su formación teórica en psicoanálisis, Viviana no logra escapar del tratamiento del otro como un sujeto y no como un mero in-dividuo, lo que le genera por momentos una sensación de perplejidad. Las técnicas que emplea logran "desnudar" al otro y producen lo que de otra manera se hace mucho más difícil: que el sujeto se muestre tal cual es:

V: (...) me parece que el concepto de sujeto, en el mundo que hoy vivimos, es mucho más rescatable el concepto de sujeto del psicoanálisis que el concepto de sujeto de la ciencia, ¿no?

E: La cosa positivista...

V: Exactamente, o de la terapia corta, donde hay que seguir produciendo en función de ir produciendo y no hay ningún momento de tensión para ir viendo cómo se atraviesa eso, para ir viendo cómo se produce más, porque el negocio existe y soy consciente de eso, pero se produce más desde un lugar, si querés más cerca con el sujeto y no hace falta incrementar el síntoma al sujeto para que produzca, la estructura va a seguir existiendo, si vos tenés uno de los tipos obsesivo, va a ser obsesivo toda su vida y va a producir un montón, no hace falta que además le alimentes el síntoma, para que el tipo termine reventado, con una úlcera gástrica, porque no aprovechaste su estructura sino que le incrementaste el síntoma.

Susana (directora de una consultora del área de recursos humanos de capitales argentinos, en adelante DCRRHA) es también una psicóloga con formación psicoanalítica. Su relato es mucho más descarnado y parte de la base de que "el otro" siempre miente:

Las entrevistas las hago con escucha crítica y lo cotejo con el CV, sin "sanata", sin buzones. El argentino miente, a él nunca lo despidieron.

Desde una corriente teórica muy distante del psicoanálisis, el *coaching* –proveniente de corrientes de tipo cognitivistas– aparece como la nueva herramienta en la que se apoyan muchas empresas que pretenden "conocer a fondo" a sus empleados para que cada uno esté ubicado en el puesto que le corresponde según sus competencias. Esteban (GIN) cuenta su experiencia cuando atravesó una crisis en la compañía donde trabaja y pensó en cambiar de

trabajo. Fue fundamental que su *coach* haya logrado conocerlo “tal cual es”, porque sólo así pudo ofrecerle un puesto en otro departamento de la firma:

E (GIN): Por ejemplo, cuando yo estaba pasando (...) a la cuestión de relaciones laborales, antes de eso, en algún momento empecé a no encontrar oportunidades acá en la empresa y dije “¿qué hago?, ¿sigo? ¿empiezo una búsqueda?” Entonces, te ofrecen búsquedas, te dicen “te veo bien, podrías hacer un poco más, fijate si podés profundizar en esto”. Es como encontrar consultores, que te conocen mucho a vos, motivaciones y recorrido, cómo sos verdaderamente, te ven, conocen el mercado laboral y te hacen devoluciones y te dicen “vos estás para esto” y es muy honesta la relación y eso es muy bueno en lo profesional.

Las experiencias de la dominación: La devolución

Uno se puede equivocar, pero [debe tener] accountability [hacerse responsable] de los fracasos (Comentario hecho por uno de los asistentes a un seminario de capacitación ejecutiva a responsables de recursos humanos de una empresa siderúrgica de capitales nacionales).

El doble carácter extensivo e intensivo de la dominación no proviene sólo de la imposición de una serie de prescripciones o de normas, buscando una nueva modalidad de consentimiento, más crítica y reflexiva que el que exigía antaño el modelo de la inculcación. Es posible identificar otro tipo ideal de dominación que opera a través del ejercicio de una voluntad radical de economía de toda forma aparente de imposición sobre los individuos. En esta versión, el llamado a la responsabilización aparece como un factor poderoso de invalidación individual, el cual no toma cuerpo bajo ninguna figura ética positiva (lo que a su manera propone, si bien débilmente, el mandato). El resultado es una confrontación inédita del individuo, en medio de un vacío destructor, a las consecuencias de todos sus actos. Estamos en presencia de un mecanismo que opera por medio de una devolución a los individuos mismos de un número ilimitado de responsabilidades, transformando así las “causas” en “faltas”: nos encontramos en presencia de un verdadero modelo consecuencialista. No hay voluntad de regulación desde arriba, sino el proyecto de una gestión universal desde abajo, a partir del sujeto mismo.

El actor ya no está más invitado a plegarse a un contenido normativo, sino que es llevado a afrontar las consecuencias de sus actos pasados. Se trata menos de decirle lo que es necesario que haga, que de hacerle aceptar que él es verdaderamente el actor de su vida. De manera más pura que en las variantes del mandato, la devolución deja al individuo, siempre y para todo, responsable, no de lo que él hace o ha hecho, sino de todo lo que le suceda ya que, contra toda probabilidad, lo que le sucede es considerado como resultado de lo que él ha hecho o, cada vez más, de lo que no ha hecho. El individuo es siempre responsable frente al presente, por acción

o por omisión. La responsabilización termina por establecer la culpabilidad del individuo. En realidad el sujeto, responsabilizado al nivel de las causas de su situación, es también culpabilizado en la forma de una sanción (el estigma del bajo potencial), al nivel de las consecuencias. De repente, esto deviene una razón moral legítima que permite a una empresa desligarse de su responsabilidad frente a la suerte de sus miembros más frágiles (los bajos potenciales). Más que nunca, los individuos se ven confrontados a situaciones que no pudieron prever; cada vez más se nos presentan situaciones que dependen de decisiones y acciones realizadas a distancia, más allá de nuestro radio inmediato de acción. Pero al tiempo que esta interdependencia se consolida, se extiende la figura de la devolución. Surge una forma inédita de interiorización del fracaso. Frente a su fracaso, el trabajador será compelido a asumir una responsabilidad total. Sin embargo, cuanto más asume sus responsabilidades, más se hunde. El fracaso termina siendo asumido en primera persona.

A fin de cuentas, los mángers ¿son realmente actores de su propia carrera? A grandes rasgos, el éxito en sus trayectorias profesionales depende de factores que los mismos actores no manejan, pero que traen consigo en sus propias historias de vida, como ser el hecho de haber nacido en un medio “favorable”, de haber sido educado en determinadas instituciones escolares, etc. La gestión de sus propias carreras a menudo les es esquiva. Los criterios de ascenso en la escala jerárquica son opacos e inciertos. La performance y los objetivos que sirven de barómetro se revelan imposibles de ser evaluados, el trabajo nunca se remite únicamente a los resultados y raramente es producto de un individuo aislado. A pesar de la individualización de las retribuciones la empresa, contradiciendo su propio discurso, termina adoptando la “lógica de las colas” –en la cual cada uno debe esperar “su turno”-, a causa de la distribución del ranking de performance en una curva “estadística” de distribución normal impuesta desde las casas matrices. Estas “cuotas” obligan a reintroducir la antigüedad como uno de los elementos más estables de recompensa.

Es imposible dejar de reconocer en la lógica de proyectos un mecanismo para hacer aceptar a los individuos una forma de selección social como producto de su fracaso personal, a través de la interiorización del mismo. Desde este ángulo, la devolución es un mecanismo sutil que obliga a los actores a aceptar sus “destinos” sociales, haciendo caso omiso del hecho que el horizonte de lo posible continúa siendo ordenado según la jerarquía de las posiciones sociales. El “destino” es aceptado porque en una primera instancia se ha presentado como una “elección”. En este tipo de dominación es donde verdaderamente se juega la posibilidad de

devenir un alto potencial o de sufrir el estigma de ser un bajo potencial, un marginal en la empresa.

En el seminario de capacitación llevado a cabo en una empresa siderúrgica y evocado anteriormente, Eduardo (GRRLLSA) describe situaciones en las cuales el trabajador percibe una sensación de culpa por no poder brindarse más a la empresa, debido a que ha llegado el momento de su jubilación. Veamos su diálogo con el encargado del seminario de capacitación:

Ed: Gente grande que hemos desvinculado, porque están próximos a la edad de jubilación y bueno, después terminaron recontratándolos, a través de una agencia de una consultora, por un par de mesas más, hasta que se terminara de transferir las funciones. Pero entre el tiempo de la desvinculación y el de la recontratación, por lo menos pasan quince-veinte días. Y la gente dice “pero yo tengo que venir, aunque sea trabajo en mi casa” y yo les digo “vos no pisás la planta”.

E: ¿Y por qué? ¿qué te dicen?, ¿por qué tienen que venir?

Ed: Y, porque tienen que terminar su trabajo. Sí, hay muchos... Ojo, estamos hablando de gente que tiene 40 y pico de años de antigüedad. Su vida es la planta...

E: Está bien, pero yo les conté otro ejemplo muy diferente. Yo lo que estoy diciendo es: ¿qué es más costoso?, ¿tener que contratar gente para que controle a otros o que haya gente así? Tener que contratar a alguien es más costoso. Esto le cuesta mucho menos a la compañía, entonces...

Ed: Y aparte el autocontrol es más efectivo...

E: Es mucho más eficaz, efectivo. Exactamente. Entonces, ahora, la técnica es diferente. No es la técnica de las relaciones humanas de la década del '30.

Ed: Atrás del autocontrol, hay control. Sentimiento de culpa...

E: A ver... Volvemos a la religión...

Ed: Un tipo en la casa está todo el día acá de 8 a 8 y de golpe se va y... se siente inútil también, pero por culpa... yo lo pensé por el lado laboral. Si vengo a trabajar y estoy haciendo algo mal, ¿entendés? (...) O sea, hay un convencimiento (...) He tenido gente que dice “puedo venir a trabajar después de que me desvinculen” entre esos 14 y 20 días entre la baja y la recontratación, querían seguir viniendo para terminar el trabajo al que se habían comprometido. Y aunque no le pagáramos, querían seguir trabajando en la casa.

El grado de satisfacción del cliente siempre se presenta como el barómetro que mide la performance del asalariado. El éxito y el fracaso del empleado dependerán de los caprichos de éste. El trabajador será responsable no sólo de la entrega del producto al cliente, sino que se lo responsabiliza integralmente por la relación con éste. El cliente pasa a ser el gran hermano que obliga al asalariado a estar librado a sus ocurrencias. Comentando el programa de “calidad total” que impuso la empresa, Eduardo lo ilustra de este modo:

Ed: 00100⁸ [cero defectos, cero accidentes, 100% cumplimiento al cliente]. Es tremendo eso. En Japón, los japoneses se suicidan. (...) Bajo condiciones de presión extrema, de tensión. Porque es poner a toda la organización a tensión de estar en la punta. (...) El proceso de adaptación es permanente, porque estás trabajando en función de los requerimientos del

⁸ “Parece haber una contradicción interna entre los 2 ceros y el 100”, decía el encargado de dictar el seminario de capacitación.

cliente. Ahora se trabaja así. Antes, vos podías hacer una programación estimada de varios meses, hoy en día eso no se puede hacer. Sí, una cosa es la organización trabajando en función del cliente y otra cosa es (...) trabajar bajo presión de demanda. Hace años atrás, lo único que hacías era entregar el pedido de tubos que te habían hecho. Hoy en día, se van los tubos, los bajás, los bajás al pozo, hacés todo. No solamente la fabricación del tubo, sino todo lo aledaño a la extracción del petróleo.

E: ¿La empresa también ofrece el servicio?

Ed: Sí, se sienta con el cliente a definir qué tubo necesita, todo”.

Conclusiones

Debemos aprender a leer la multiplicidad de experiencias de dominación comprendidas en la lógica de proyectos. La inculcación no es el mandato: en el primer caso, el individuo debe imperativamente adherir a un contenido normativo, en el segundo, se confía en sus capacidades. En la implosión, el individuo es descalificado por su incapacidad de erigirse como un verdadero sujeto; en la devolución, éste es simplemente sancionado objetivamente por su incapacidad de devenir un actor. En este trabajo se intentó dar cuenta de la perspectiva de los que integran el departamento de recursos humanos, que en cierta manera “representan” la política empresarial, siendo ellos quienes elaboran y procesan las evaluaciones de desempeño, así como sus resultados. A su vez, también analizamos la perspectiva propia de los actores implicados (no nos olvidemos que los gerentes de área relacionadas con los recursos humanos son a su vez “mánagers de línea”, encargados de unidades o departamentos de las firmas. A lo largo de este artículo hemos dejado claro que los mecanismos de inscripción subjetiva en la experiencia de dominación no pueden restringirse ni al análisis de la imposición o de la coerción de una subjetividad por parte de la empresa ni a la mera experiencia subjetiva de los rostros de la dominación. Es en la articulación y la imbricación de las políticas de subjetivización y las reacciones –léase formas diversas de resistencia- frente al poder (o en otros términos, en la vinculación entre estructura y agencia) donde podremos encontrar respuestas que logren reflejar la experiencia de trabajo real de estos asalariados de altos puestos. No es al nivel de las manifestaciones fenomenológicas o de la “vida interior” que residen las diferencias entre las diversas experiencias de la dominación. A ese nivel, la experiencias pueden incluso parecerse entre sí. Pero su distinción no puede más ser establecida privilegiando unilateralmente las técnicas o las formas de control.

Bibliografía

- Clot, Y. ; Le travail sans l'homme? La Découverte, París, 1995.
- Courpasson, D. ; L'action contrainte. Presses Universitaires de France, París, 2000.
- Coutrot, T.; L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ? La Découverte, París, 1998.
- Deleuze, G.; "Post-scriptum sobre las sociedades de control". En Conversaciones 1972-1990, Pre-textos, Valencia, 1999.
- Falcoz, Ch. ; "Les cadres à haute potentiel, ou l'obligation de réussite". En P. Bouffartigue (Dir.), Cadres: La Grand rupture, La Dispute, París, 2001.
- Foucault, M. ; Histoire de la sexualité, t-1. Gallimard, París, 1976.
- Hirschman, A. : Salida, Voz y Lealtad. Respuestas al deterioro de empresas, organizaciones y Estados. FCE, México, 1977.
- La Boétie, É. De; Discours de la servitude volontaire. Payot, París, 1993.
- Livian, Y. F. (comp.); Etre cadre, quel travail? Anact, París, 2006.
- López Ruiz, O.; O "ethos" dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo. Tesis de doctorado defendida en la Universidad estadual de Campinas, San Pablo, septiembre de 2004.
- Martuccelli, D.; "Figures de la domination". En Revue française de sociologie, vol. 45, n°3, 2004. Pp. 469 a 497.
- Renner, K.; "The service class". En T. Bottmore y P. Goode, Austro Marxism, Oxford University Press, Oxford, 1953.
- Roussel, É.; Vies de cadres: Vers un nouveau rapport au travail. Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2007.
- Ségal, E.; "El diploma bajo la prueba de la lógica de las competencias. Un enfoque internacional". Ponencia presentada en el VI Congreso de ALAST, México DF, abril de 2010.
- Szlechter, D.; "La segmentación del mercado interno de trabajo gerencial". En Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Año 18, n° 29, San Pablo, Brasil, 2013. Pp. 13-51.
- Zangaro, M.; "Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno". En Revista Trabajo y sociedad, n° 16, 2010.