



Grupo Temático N° 13: Hegemonía, formación de los trabajadores y proceso de trabajo

Coordinadores: Claudia Figari, Nuria Giniger y Dana Hirsch

De la obligación de obedecer a la obligación de elegir: nuevos trabajadores para organizaciones “no jerárquicas”.

Autor/es: Agustín Moro¹

E – mails: agustin.moro1@gmail.com

Pertenencia institucional: UBA

“Somos libres de elegir. Después de la vida misma, la facultad de elegir es nuestro mayor don. Esta facultad y esta libertad contrastan claramente con la mentalidad de victimismo y la cultura de la culpa que tanto predominan en la sociedad de hoy. En esencia somos producto de la elección...” (Stephen Covey, 2004).

Los valores de libertad, realización personal, iniciativa, creatividad y la crítica al carácter opresivo de la autoridad de las grandes corporaciones burocráticas abandonaron las calles en la década del 80'. Sus portavoces dejaron de ser los estudiantes y obreros movilizados de fines de la década del 60 y 70. La crítica a favor de la libertad y autonomía del trabajador fue paulatinamente asumida en el seno del pensamiento capitalista de la gestión del trabajo, en los departamentos de recursos humanos.

Hoy no solo asistimos a una desaparición casi total de la crítica al capitalismo por su carácter opresivo sino que además son los propios intelectuales del capitalismo los que con las mismas banderas se lanzan a la crítica de la autoridad dentro de las organizaciones (Boltanski-Chiapello, 1999).

Al declarar firmemente la posibilidad de la “libertad en el trabajo” estos discursos asumieron como blanco lo que llamaron el “modelo jerárquico de poder”. Fueron deslegitimadas especialmente todas las deferencias que involucraba el ejercicio del mando. El sujeto obediente fue de este modo desapareciendo como figura ideal para una organización, para emerger en un juego de luces y sombras, el “verdadero protagonista”: el empleado. Sin embargo, de ningún modo fueron

¹ Lic. en Sociología, UBA. Doctorando Facultad de Filosofía y Letras, UBA



suprimidas las jerarquías, sino que lo que devino es una reconfiguración del ejercicio del poder a partir del cual la jerarquía podría convivir con un sujeto que se piensa “libre”.

Asistimos al despliegue de una reconfiguración del ejercicio del poder dentro de las organizaciones, que por un lado promete y al mismo tiempo exige vivir una experiencia de libertad, respondiendo a la crítica del 60 y 70 hacia las grandes burocracias que aplastan al sujeto, a su creatividad e iniciativa. Por otro lado, el nacimiento simultáneo de su par indispensable, el sujeto responsable, que comprometido con su trabajo hace posible una relocalización de los instrumentos de planificación y control, asumidos en el pasado en su totalidad por sus superiores en mando, para ahora ser él capaz de conducirse y controlarse a sí mismo.

Lo que pretendo trabajar aquí es una dimensión de la nueva iniciativa desplegada a partir de la década del 80', que devolvió al capitalismo en su senda de reproducción ampliada y tomó a su cargo la crítica que se venía desarrollando frente al orden organizacional, la resignificó y apropió para devolver dispositivos de mayor subordinación en la configuración de un nuevo orden.

La introducción de principios democráticos en la producción viene a trasladar las responsabilidades disciplinarias a la propia clase obrera. La interiorización de la disciplina desentiende a la autoridad patronal de su función disciplinar para concentrarse en los aspectos puramente económicos de la producción, es decir los aspectos comerciales y financieros. Tratar en definitiva con objetos abstractos o concretos, ignorando los sujetos que necesariamente los producen (Gaudemar, 1991).

Mucho se ha escrito sobre la nueva literatura de gestión empresarial. Lo que me interesa especialmente analizar aquí es cómo se disponen a construir una experiencia de libertad en el sujeto dentro de una organización jerárquica. En la presente ponencia me propongo comenzar a indagar las reconfiguraciones subjetivas que hacen posible la articulación entre jerarquías, la adhesión de los trabajadores a los intereses organizacionales y la instrumentación de experiencias de libertad y autonomía en esos mismos espacios.

Enfrentar el “viejo paradigma” de gestión de los recursos humanos, tal como lo nominan estos teóricos neoliberales especialistas en “gestión de recursos humanos”, constituye el reverso de una lucha que procura no revivir los viejos problemas del gobierno de los trabajadores. Las resistencias individuales y colectivas de aquellos trabajadores fueron la contraofensiva al despliegue del “viejo paradigma” que según ellos suscitaba por sí mismo, expropiando a los trabajadores de sus



facultades de planificar su propio trabajo, objetivando su identidad como un recurso de la organización y no como sus verdaderos protagonistas.

Cuando el arte de gobierno neoliberal se expandió a escala planetaria incluyendo progresivamente a mayores territorios sociales, emergió una prolífica literatura de autoayuda y técnicas de influencia sobre los otros, teniendo como epicentro el suelo norteamericano.

Hoy, en Argentina, estas técnicas son difundidas en todos los espacios de trabajo sin distinción entre lo público y lo privado. Las áreas de capacitación de los recursos humanos distribuyen entre su personal técnicas que “ayudan” tanto a sufrir menos como a ser más efectivos, a transformar “grupos” de personas en “equipos” de trabajo y a entretener técnicas de “liderazgo” entre estructuras jerárquicas. La serie de documentos que me propongo analizar aquí fue construída muy próxima a su campo de difusión, constituyen la base a partir de la cual organizaban sus exposiciones los docentes encargados de dar capacitaciones tanto en empresas multinacionales como en organismos públicos. Presencí varias de estas capacitaciones en un instituto de capacitación del propio Estado provincial dirigido a su personal; de la administración central, hospitales, servicio penitenciario, municipales, recaudadores de impuestos, patronato de liberados y personal tanto del poder legislativo como judicial. Me acerqué a los docentes para que me recomendaran lecturas para explorar más profundamente las ideas difundidas que, luego descubrí, constituían la base de sus exposiciones.

El primer autor que me recomendaron fue Stephen R. Covey y sus conocidos textos “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”, que desde su publicación en 1989 ha vendido 15 millones de copias en 30 idiomas y, “El octavo hábito, de la efectividad a la grandeza”, publicado en el año 2004. Covey, vende sus “servicios de asesoramiento” relativos a temas de “recursos humanos” a empresas de Estados Unidos. Son estas mismas ideas las que replican en Argentina quienes se desempeñan también como asesores en esa materia. Durante la lectura de más de una docena de documentos relativos a liderazgo y la observación de actividades de capacitación relativas al mismo tema en la administración pública, llamó mi la atención la repetición constante a reflexionar sobre la libertad y la elección. Esta repetición invariante a lo largo de distintos espacios discursivos me alertó sobre la posibilidad de estar en presencia de una operación ideológica que trascendía las invenciones de algún autor individual. Es por ello que realicé este primer recorte y puse en serie un conjunto de espacios discursivos, tanto documentos como actividades de capacitación, me detuve a reflexionar sobre esta aparente paradoja de vivir una experiencia de



libertad al interior de una organización y que el resultado devuelva un trabajador que se ajuste mejor a los intereses organizacionales.

Pueden confundirse estos documentos, con simples textos de autoayuda, con alcances limitados, que sólo consiguen alivios momentáneos en personas que pasan por momentos de angustia. Pero lo que no hay que olvidar es que estos textos fueron no sólo contruidos por asesores en “recursos humanos” para capitales multinacionales sino que, además, son los textos difundidos actualmente entre las organizaciones privadas y públicas de todo el mundo. El despliegue de una iniciativa empresaria, palabras nunca inocentes, atravesadas por relaciones de poder, que con gracia seductora, alternados con películas, sesiones de respiración, juegos grupales, complicidades en el ejercicio del poder que, dentro de un ambiente de distensión, abordan problemas tales como: “Existen dentro de las organizaciones tres tipos de empleados, los que dan todo, los que podrían dar mucho más porque son técnicamente brillantes, incluso más que nosotros, y los que están perdidos, pongamos que estos se llaman Josecito, ¿todos tenemos un Josecito en nuestra organización? ¿No? –pregunta dirigida al auditorio, que responde con una risa cómplice generalizada – Bueno, qué hacer con todos ellos es lo que vamos a trabajar aquí” (Seminario: “Liderazgo”, 2013).

Con la promesa de conseguir una vida más feliz, con menos frustraciones, constituyen la puerta de entrada hacia un sujeto que, se sabe, devendrá resistente si no se hace nada para evitarlo. Los mecanismos desplegados no sólo son una forma de conseguir sujetos altamente motivados, orientados a la excelencia, sino también son mecanismos preventivos que se proponen destruir territorios propicios para la emergencia de lo que llaman una “resistencia” individual y colectiva. Más allá del estilo literario de los documentos, que pueden resultarnos desde una mirada rápida unas recetas frugales de autoayuda, no debemos olvidar la posición de quién emite el discurso y hacia quién lo dirige. En definitiva, las relaciones de poder que están en juego.

Ahora bien, entremos en el universo que nos proponen, poniendo atención en el sujeto que pretenden construir, en las relaciones sociales que se proponen modelar, en las conductas que quieren conducir y en el campo de adversidad que informa sus estrategias.

Elegir su condición

El primer paso hacia el compromiso, reverso indisoluble de la libertad dentro de una organización, es que el sujeto elija su condición. Puede sonar paradójico, hasta un engaño, una



estrategia de simple manipulación. No es lo que me interesa indagar, es decir, confrontar una realidad de opresión frente a una operación ideológica que permite alzar en la conciencia del sujeto su opuesto. Lo que me interesa es recorrer alguna de las estrategias a partir de las cuales se plantean lograr la difícil tarea de hacer emerger un sujeto “libre”, o mejor dicho, que el sujeto “viva una experiencia de libertad” siendo parte de la misma gran organización que en el pasado fue objeto de profundas críticas vinculadas a su carácter opresivo.

Ya no se espera simplemente un trabajador obediente sino trabajadores proactivos. Recorramos qué es lo que entienden por ello:

“El hábito de la proactividad. No significa solo tomar la iniciativa, como seres humanos somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. (...) Las personas proactivas reconocen la responsabilidad. No dicen que su conducta es consecuencia de las condiciones. Su conducta es un producto de su propia elección consciente; se basa en valores, y no es producto de las condiciones ni está fundada en el sentimiento. Dado que por naturaleza somos proactivos, si nuestras vidas están en función del condicionamiento y las condiciones, ello se debe a que, por decisión consciente o por omisión, elegimos otorgar a esas cosas el poder de controlarnos” (Covey, 1989, p.85).

La proactividad no es simplemente un grado en la intensidad de la actividad. Lo que se busca no es un sujeto estrictamente más activo. La proactividad es toda una redefinición del sujeto y su contexto. Es una reconversión de la grilla de inteligibilidad del sujeto, de su situación y el mundo, sobre su intervención en el mundo. No es sólo disponer de la iniciativa sino, dice el fragmento, la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Pero vamos despacio, recorriendo paso a paso los mecanismos de esta construcción, para quienes construir un individuo proactivo no es solo una expresión de deseo, un deber ser. Construir un sujeto proactivo es el resultado de la aplicación de una técnica.

“El primer paso es enfrentar el paradigma del determinismo. El hombre se distingue del animal por su capacidad de autoconciencia, la aptitud para pensar en los propios procesos de pensamiento, es esta cualidad la que hace posible disponer del dominio de sí y, por su intermedio, del dominio de todas las cosas. (...) podemos crear y destruir nuestros hábitos. No somos nuestros sentimientos. No somos nuestros estados de ánimo. Ni siquiera somos nuestros pensamientos. (...). Nuestra autoconciencia permite distanciarnos y examinar incluso el modo en que nos vemos: ver el paradigma de nosotros mismos, que es fundamental para la efectividad. Afecta no solo a nuestras actitudes y conductas, sino

también al modo en que vemos a las otras personas. Se convierte en nuestro mapa de la naturaleza básica de la humanidad” (Covey, 1989, p.80).

¿Qué hay detrás de esta profunda capacidad reflexiva del sujeto? Pues la libertad en su modo más puro. Pero una libertad que no es una condición externa, es una construcción del sujeto para sí mismo. La libertad siempre está ahí a la mano incluso en los contextos más opresivos.

Los actuales “paradigmas” sociales nos dicen, en palabras de estos pensadores, que estamos determinados por el condicionamiento de diversos factores. El determinismo genético culpa a los abuelos, el determinismo psíquico a los padres, el determinismo ambiental nos dice que la culpa es del jefe, de la situación económica o de la política nacional. Todos estos paradigmas se basan así en la teoría del estímulo-respuesta, un modelo reactivo, que termina por dar cumplimiento a estas profecías.

Nos dicen que esta forma de pensar debe ser reemplazada, sin más, por otra. Pues nada de verdadero hay en sí, porque el sujeto no es un mero actor dentro de un mundo de condicionantes. Frente a un estímulo no hay una necesaria respuesta. El sujeto es capaz de elegir la respuesta y, si no es capaz de hacerlo, es porque eligió darle a los factores externos el poder de controlarlo. “Entre el estímulo y la respuesta está nuestra mayor fuerza, la libertad interior de elegir” (Covey, 1989, p.85). Un extenso ejemplo que no puedo compartir textualmente por cuestiones de espacio, sobre una víctima del encierro en los campos de concentración nazi, se propone demostrar que, incluso en condiciones de expropiación de todo control de nuestra propia vida, en ese contexto de máxima falta de libertad, Frank -la víctima- pudo decidir cómo le afectaba todo aquello emocionalmente. Es decir, los guardias nazis tenían el control de todo, pero sólo si Frank lo permitía, también tomarían el control sobre su ánimo, sus esperanzas, su imaginación y su creatividad. Aunque extremo el ejemplo, motivante para quienes se encuentren frente a condicionantes menos severos que los de la maquinaria nazi.

Asimismo, vemos cómo reaparece esa preocupación por esa dimensión del individuo, vital, estratégica, íntima, que es inasequible mediante métodos disciplinarios, y que para estos asesores de “recursos humanos” se les presenta como un blanco de intervención privilegiado.

El concepto estratégico de proactividad será definido a partir de estas conceptualizaciones en las que las conductas son resultado de nuestras decisiones y no de sus condiciones. Para ello es preciso desarrollar una capacidad en el sujeto que le permita subordinar sus sentimientos a “sus valores”. Ese paso del autocontrol de sus propias emociones, es lo que lo va a constituir,

paradójicamente, en un sujeto libre, el control de sí, pero también la invención de sí, es el único camino para experimentar una verdadera libertad.

Pero este no es el único efecto, la libertad produce la llegada de otra característica menos libertaria que la primera. Si somos dueños de nuestras elecciones, el mundo ya no es un mundo de condicionantes sino de herramientas, materias primas, relaciones estratégicas, espacios necesarios, de otros innecesarios, de adversidades para la realización de nuestros valores. De modo que el siguiente efecto es que somos responsables de que las cosas que deseamos efectivamente sucedan y nadie más es responsable de ello. El mundo no es un mundo que informa nuestra posición y situación sino un “espacio de oportunidades” que no interviene sobre nosotros sino que estamos ahora en la obligación de intervenir. El siguiente gráfico que propone una serie de relevos de un lenguaje reactivo por otro proactivo, nos permite ilustrar con claridad los efectos que persigue la operación propuesta.

<i>Lenguaje reactivo</i>	<i>Lenguaje proactivo</i>
No puedo hacer nada.	Examinemos nuestras alternativas.
Yo soy así.	Puedo optar por un enfoque distinto.
Me vuelve loco.	Controlo mis sentimientos.
No lo permitirán.	Puedo elaborar una exposición efectiva.
Tengo que hacer eso.	Elegiré una respuesta adecuada.
No puedo.	Elijo.
Debo.	Prefiero.
Si...	Pase lo que pase.

(Covey, 1989, p.94)

Este es el sentido profundo que toma la palabra proactividad frente a un modelo al que llaman reactivo, en el que el sujeto se piensa circunscripto a un espacio de elecciones condicionadas, en definitiva se encuentra en una posición que no eligió. Por lo tanto, si experimenta una situación angustiante o frustrante se pensará como una víctima impotente de esa situación. Es este desenlace el que se proponen estos desarrollos prevenir y evitar, saben que esa víctima se convierte en un cuerpo resistente: “Hay que ir rescatando a las víctimas de nuestros equipos” (Seminario: “Liderazgo”, 2013). Además una víctima singular es un territorio propicio para expandir discursos críticos al orden jerárquico, para establecer solidaridades entre quienes se piensan en igual condición y que convertirá un campo de intervenciones individuales en un colectivo de trabajadores resistente.



“Conviértase en su primer creador”

Vamos comprendiendo así la insistencia entre los documentos escogidos sobre el problema de desarrollar un sujeto proactivo, pero queda algo importante por definir. La operación fundamental que proponen es la de subordinar los sentimientos a los valores, capacidad propiamente del hombre en su condición de “animal superior de ser autoconciente” y la capacidad de elegir la respuesta al estímulo del ambiente. Pero ¿qué valores orientarán al hombre? Pues si esos valores vienen ya dados, de alguna manera se vulnera la libertad de elección primaria. Ser orientado por valores externos a sí mismo parece volver incoherente el modelo de proactividad y responsabilidad a partir de la elección. Para ello, es preciso realizar el siguiente hábito, que sintetizan en “reescribir el guión: conviértase en su primer creador” (Covey, 1989, p. 119). La capacidad de autoconciencia y el dote “natural” de la proactividad, aunque a veces dormido, se fortalecen con otros dos dotes del ser humano como la imaginación y la conciencia moral.

El proceso de “reinscribir nuestro propio guión” consiste en hacer una exploración profunda sobre sí mismo y encontrar cuáles son los valores que “nos guían”, que hemos heredado y sentimos externos a nosotros. Un ejercicio de relativismo cultural al que denominan cambio de paradigma, el hombre debe por sus cualidades “naturales” ser capaz de identificar el paradigma que determina su guión, un ejercicio que tiene sus efectos. A partir de esa identificación puede evaluar y neutralizar los paradigmas que siente externos a sí mismo, constituye así un relativismo con cierto límite, pues solo considera externo al que se siente externo, el resto de los valores que el hombre elige como propios se convierten en universales, sin el rango de exterioridad, la elección lo hace propio. Lo cierto es que el sujeto proactivo es un sujeto movido por valores que “él mismo”, cuidadosamente, ha elegido y por tanto el relativismo cultural no puede dejar sin sentido al sujeto.

La elección de los propios valores constituye en estos documentos un momento estratégico de particular importancia. Que el sujeto por sus “dotes naturales” pueda elegir sus valores conscientemente y que sean estos los que luego darán su motivación fundamental y orientarán su vida y que, posteriormente, recurrirá de manera continua para evaluar sus prácticas. Este acto primero es el que posibilita deshacerse del paradigma del determinismo, en el que el sujeto es actuado por su contexto, en el que se siente víctima de las circunstancias, para pasar a un paradigma de sujeto proactivo, que se siente responsable de los resultados en su vida.

El trabajador proactivo se transforma en un empleado que cuestiona los resultados, con una actitud no conformista, aunque siempre revisando estos resultados a la luz del cumplimiento de los objetivos corporativos. Deja de ser un trabajador de la organización para ser un colaborador. De ningún modo debe pensarse que esta actitud crítica constituye una praxis crítica, sino que el colaborador revaloriza los intereses corporativos y cuestiona los resultados propios y de su equipo velando mejor por aquellos intereses (Palermo, 2012). “La proactividad sintetiza la disciplina empresaria, entendida como la formación de empleados con iniciativa e intereses individuales, y a la vez vehiculizadores de los intereses de la empresa” (Palermo, 2012, p.261).

Ahora bien, los valores no sólo vuelven comprensible el comportamiento sino también son un blanco de intervención sobre el sujeto, esa motivación fundamental es algo a construir. Además, los valores no son genéricos, no hay un sujeto movido por valores invariantes para todo tiempo y lugar, los valores que guían al sujeto neoliberal son múltiples, diversos y nadie más que el sujeto puede definir cuáles son los que guiarán su vida.

La práctica que proponen es compleja, por un lado consigue emplazar dentro del sujeto la consciencia de que él es el verdadero dueño de sí mismo, y que solo si él lo permite dará a otros el poder de controlarlo, devolviendo de este modo la iniciativa en su vida. Por otro lado, el sujeto deja de ser una víctima, o posible víctima, para convertirse en un sujeto proactivo responsable de sus actos, resultados y destino.

Además, y paradójicamente, estas técnicas devuelven un sujeto flexible para la organización, ¿cómo concluir esto después de tanto esfuerzo por construir un sujeto dueño de sí mismo? Es decir, ¿cómo pensar flexible a alguien que no acepta más destino que el que autoprescribe? Pues es muy simple, el trabajo interno de explicitar el paradigma que vive en nosotros, de explorar los valores que nos constituyen y hemos adoptado en el pasado de manera inconsciente y los seguimos actuando, son un blanco estratégico fundamental, porque pone a los sujetos en una posición resistente a los cambios, pues los paradigmas adoptados en el pasado, refuerzan y dan sentido a las prácticas que se quieren modificar. El sujeto resistente a los cambios constituye un campo de adversidad siendo el sujeto proactivo y flexible su ofensiva más sofisticada. Un sujeto capaz de relativizar los “paradigmas” que lo movieron en el pasado queda disponible para comenzar a construir y asumir nuevos “paradigmas”. El relativismo cultural funciona removiendo la identificación del sujeto a un determinado “paradigma” y disponible para asumir nuevos cuando sea necesario.

“Visión, Misión y Valores”

Pero esto no es todo, la paciente construcción del sujeto proactivo se ensambla perfectamente con otro nivel. Las cualidades de los sujetos, dueños de sí mismos a partir de controlar los condicionantes externos a su conducta y pensamiento, como las posibilidades de construir su propio guión en la vida eligiendo los valores que lo guiarán, se acopla perfectamente en los espacios de trabajo donde de forma simultánea en talleres “participativos”, se lanzan a construir la “visión, misión y valores” organizacionales. Se dirá rápidamente que si la organización pone a disposición del sujeto este relleno de sentido se llega a una situación de suma cero en que los valores escogidos por el sujeto son desplazados por estos valores organizacionales que en definitiva le serán tan externos como aquellos que intentaba deshacerse al principio del proceso. No guardaría coherencia la elección o libertad de elegir los valores para su vida con aquellos con los que será interpelado por la organización. Pues no, lo que viene a saldar la convivencia de elección individual de los valores con la “visión, misión y valores” organizacionales es la participación de los trabajadores en su construcción.

El extenso trabajo en talleres, guiado por estos especialistas en “recursos humanos”, que se ocupan de denunciar tal titulación porque dicen que los participantes de una organización no son un recurso más, sino que son La organización, y que ellos no se ocupan de recursos humanos sino de relaciones y seres humanos, guían el desarrollo del taller en el que los trabajadores van consensuando la declaración de la “visión, misión y valores”, manteniendo las propuestas en un sentido “positivo”.

Presenciamos de este modo que se produce cierta confusión entre el modo de funcionamiento de la organización o empresa y el sujeto individual. En ambos territorios sociales la forma de interpelar es la construcción de valores, la de proyectar un sueño personal y organizacional, que debe declararse en la visión y diseñar un camino posible para alcanzarlo, que va a dar forma a la misión. Una suerte de isomorfismo entre el modo de ser de la organización y del sujeto. Un encuentro consensuado donde lo colectivo no es construido a partir de la suma de intereses individuales como el sueño liberal prescribe, donde la prosecución de intereses individuales lleva a la realización de los intereses colectivos, en ambos la dicotomía de intereses aparentemente distantes se resuelve bajo la obra de la mano invisible. Aquí hay simplemente un sujeto que piensa y actúa, conduce su vida, como lo hace una corporación.

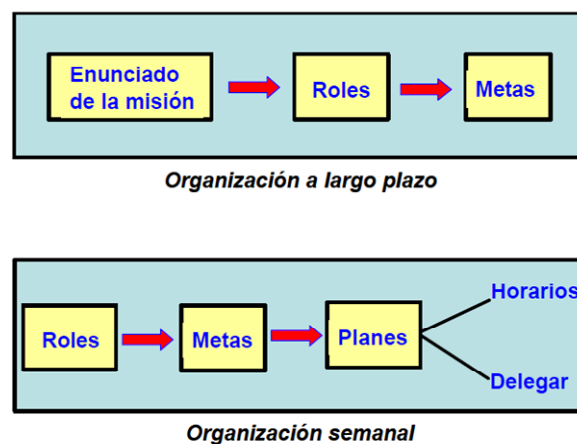
Lo característico de esta ofensiva de prescripción valorativa sobre el trabajador no constituye un absoluto. La “visión, misión y valores” debe construirse en cada contexto social particular, es materia elegible “libremente”. No hay un conjunto de valores que la agencia pedagógica pretenda instaurar y generalizar, sino solo este modo de proceder, la de seguir valores cuidadosamente escogidos y de abrir estos espacios de participación para posibilitar esta elección.

Un capítulo aparte lo constituyen las posibles incoherencias entre los sueños individuales y los organizacionales, pues cada uno debe saber si su sueño personal puede integrarse al sueño organizacional, de no ser así se invita al sujeto a cumplir su sueño en otra parte.

Es este el fundamental despliegue estratégico para devolver un sujeto motivado y proactivo que no necesitará más que revisar en sí mismo para recomponer energías y sortear las adversidades que las circunstancias le presenten y no caer en el desánimo de volverse una víctima de un contexto.

Construcción de la efectividad

El esquema estratégico será completado a partir de la construcción de la efectividad en el sujeto, que constituye una dimensión no menos importante que las otras. La efectividad estará dada por la coherencia que guarde el comportamiento concreto del sujeto con la “visión, misión y valores” declarados. Pero ello no se dejará a una percepción intuitiva. Para ser efectivos, es preciso descomponer la misión en metas concretas y sobre todo medibles, evaluables en su grado de cumplimiento.



(Covey, 1989, p.190)

El sujeto debe ser capaz de autoadministrar su tiempo, siendo su principal rol poder identificar cuáles son las actividades contingentes y que le son impuestas como urgentes, y cuáles

las que se vinculan directamente con la misión declarada. La gran amenaza para dejar de ser efectivos es que las urgencias nos prescriban las actividades diarias perdiendo de vista las actividades vinculadas al cumplimiento de roles que se dedujeron de la visión y valores, que antes de tomar forma como actividades concretas se explicitarán como metas. Para ello se interpela al sujeto para que evalúe y planifique hasta el más mínimo detalle sus actividades de modo que el peso dado a las actividades que darán cumplimiento a las metas sea el adecuado para el cumplimiento de los roles. Es preciso ser gráfico en este sentido, veamos a continuación cuál es la forma en que una persona altamente efectiva planifica su semana:

HOJA DE TRABAJO SEMANAL ①		Semana del	al	Domingo	Lunes
Roles	Metas	Prioridades semanales		Prioridades diarias	
Individuo-Desarrollo personal	Borrador del anuncio de la misión Inscribirse en el seminario Visitar a Frank en el hospital				② Informe salarial
Esposo / Padre	Cuidado del hogar / Clase de Karla Proyecto científico de Tim Bicicleta de Sarah				
Gerente- Nuevos productos	Corroborar parámetros del mercado Entrevistar candidatos a asistentes Estadizar encuesta a consumidores			Compromisos / Tareas	
Gerente- Investigación	Estadizar resultado del último test Trabajar en el problema conexión Rod con Ken y Peter			8 Tiempo privado	8
Gerente- Desarrollo de colaboradores	Revisión del rendimiento con Jane Visita con Samuels			9 Emisado de la misión	9
Gerente- Administración	Informes de fin de mes Informe salarial			10	10
Presidente organización de beneficencia	Preparar agenda Visita relaciones públicas con Conklin Fraciar el plan del año próximo			11	11 Entrevistas puesto asistente
				12	12 asistente
				1	1
				2	2
				3	3
				4	4 Frank-Hospital
				5	5
				6	6
				7	7 Bicicleta Sarah
				8	8
				Noche	Noche

Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Prioridades diarias				
Presentar inscripción seminario	Ken Peter		Visita Samuels	
Compromisos / Tareas				
8	8	8	8	8 Cuidado del hogar Clase de Karla
9	9 Comprobar parámetros	9 Problema	9 Resultado del	9
10	10 de mercado	10 conexión	10 test	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12 Conklin	12
1 Estadizar encuesta	1	1	1	1
2 Consumidores	2	2	2	2
3	3	3 Reseña rendimiento	3 Informe FDM	3
4	4	4 Jane	4	4
5	5	5	5	5
6 Proyecto Tim	6	6 Agenda organización	6	6
7	7	7 de beneficencia	7	7
8	8	8 Plan próximo año	8	8
Noche	Noche	Noche	Noche	Noche
				7:00 Teatro con los Brown

(Covey, 1989, p.188)

En el neoliberalismo el sujeto es libre porque es capaz de gobernarse a sí mismo y lo hace en la medida en que puede distanciarse de los condicionantes externos, imponerse una visión o un sueño y al mismo tiempo una misión o una manera de alcanzar aquel sueño, evaluar su conducta diaria en función de los valores que ha elegido cuidadosamente. Pero sobre todo es libre si consigue administrar su propio comportamiento hasta el más mínimo detalle. Vemos cómo se produce un



modo de funcionamiento homogéneo entre una organización-empresa y el sujeto individual. Una racionalidad de empresa ha ido informando un modo de vida individual. Lo que se construye es una sociedad de empresas (Foucault, 2004) constituida íntegramente por unidades empresa, pero no porque guarden isomorfismo con el funcionamiento de un capital, sino porque tienen sueños, que se declaran en visiones y son capaces de administrar su tiempo de modo racional y calculado para alcanzar ese sueño.

Conclusiones

Hemos visto cómo llega hasta nuestros días y se difunde activamente entre los trabajadores, tanto de la administración pública como privada, muy lejos geográficamente de los centros creativos de estas escuelas, un conjunto de técnicas para volverse más efectivo en la vida, reconvertir víctimas en protagonistas, trabajadores desvinculados emocionalmente con los resultados globales de la empresa en empleados comprometidos, orientados hacia la excelencia. Convertir trabajadores activos, capaces de cumplir un conjunto de órdenes de manera correcta, cuerpos útiles y dóciles, en trabajadores proactivos, es decir, capaces de adelantarse al mando para dar una conducta que fortalezca el resultado financiero de la compañía, “sujetos responsables de que aquellas cosas sucedan”.

Hace un tiempo la ofensiva neoliberal fue asociada a la construcción de un sujeto isoformo con el capital, la difusión de la teoría del capital humano actuó en tal sentido. Lo que he encontrado dentro de estas agencias pedagógicas que pretenden reconvertir trabajadores en colaboradores proactivos responsables, no es una intención de hacer funcionar al sujeto trabajador como un capital sino más bien como una empresa. Los postulados de Foucault que encontraron en la nueva racionalidad de gobierno neoliberal la generalización de la forma empresa, la de constituir una sociedad íntegramente de empresas (Foucault 2004), es decir, la de hacer desaparecer la identidad dual al interior del proceso productivo, entre trabajadores y capitalistas, para emerger una única identidad, un solo modo de vida, la de la empresa. Sujetos que conducen su vida como una empresa u organización, no por encontrar dentro de sí un capital, sino por su capacidad de liberarse de los determinantes externos, escoger valores que guíaran su vida, planificar un curso de acción y evaluar la efectividad del cumplimiento de las metas.



La generalización de la forma empresa y la de constituir una sociedad íntegramente de empresas, reviste una continuidad, aunque reconfigurada, que de ningún modo constituye un repliegue estratégico sino más bien una ofensiva en ese sentido. Entiendo que los desarrollos de los economistas de la teoría del capital humano han prendido en instituciones tales como los ministerios de trabajo de los Estados de las más diversas regiones del mundo, pero entiendo tiene limitaciones en su expansión por la territorialidad social que, de algún modo, estos pensadores de la gestión de los “recursos humanos” vienen a saldar. Es muy probable que el artificio de los economistas pueda poner a un ama de casa y probar, bajo un modelo matemático, que la decisión de retirar del mercado de trabajo a esa mujer es vista, desde la unidad hogar, como una decisión racional que deviene en una asignación óptima de recursos. Pero creo que, difícilmente, esa mujer, el personal de maestranza, un empleado al que indefinidamente le han prometido un ascenso y no se lo dan, un trabajador recientemente despedido, o un desocupado permanente, puedan juzgar su situación como consecuencia de una asignación óptima de recursos. Muy probablemente se sientan víctimas de los procesos en los que están inmersos.

Estos teóricos, inmerecedores del nobel, comienzan sus trabajos allí: la víctima constituye un riesgo serio, el siguiente paso después de la victimización es convertirse en un cuerpo resistente o, peor aún, en un colectivo resistente.

Otra grilla vienen a proponer, no ya ordenada invariablemente por la maximización del capital. Las motivaciones, los valores que guían a las personas, pueden ser múltiples. No prescriben un éxito posible, cada uno juzgará en lo más íntimo de sí quién quiere ser. Incluso deberá ocuparse de desentenderse de cualquier mandato externo, mediante una exploración profunda dentro de sí. Una vez conseguido eso, y sabiendo que lo único que motoriza y ordena su vida es un valor escogido y es, íntegramente personal, comienzan a desplegarse una serie de recomendaciones, que pondrán su vida dentro de una grilla de efectividad. Comenzarán, por primera vez, a ser gestores de su propia vida, y todo lo que en ella suceda será consecuencia de sus decisiones.

Respecto de la teoría del capital humano, esta serie de documentos plantean una racionalidad más flexible a la hora de entrar en la vida de los hombres. Quizás sea algo más rastrera, capaz de recoger heridos y victimas del orden social desde los lugares más bajos, y devolverlos como cuerpos activos, altamente motivados. Estas prescripciones de conducta son muy exigentes, acusatorias, enormemente invasivas, pero “libertarias”. Se apoyan en las frustraciones más profundas y dan batalla en una frontera estratégica, en la que el individuo y luego el colectivo,



comienzan a construir una víctima de sí mismo y a trazar líneas sobre quiénes son los responsables, es decir los victimarios.

Con la generalización de la forma empresa, desaparece la oposición dual dentro de la unidad de producción, la oposición entre capital y trabajo. No constituye más la identidad de dos sujetos fundamentales dentro del modo de producción capitalista. La emergencia de los sujetos libres, proactivos, responsables de sí mismos, va reemplazando al trabajador de la sociedad de Estado de Bienestar, va desintegrando la oposición dual en los sujetos históricos de producción, para devolver una sociedad que ve multiplicar dentro de si las unidades empresas.

Bibliografía

- ANTUNES, Ricardo. 2005. *Los sentidos del trabajo Ensayo sobre la afirmación y negación del trabajo*. Buenos Aires, Ediciones Herramienta.
- BECCARIA, Luis. 2003. "Las vicisitudes del mercado laboral argentino luego de las reformas", en *Boletín Informativo Techint*, nro. 312, mayo-agosto.
- BOLTANSKI, Luc y CHIAPELLO, Éve. 2002. *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid, AKAL.
- BRAVERMAN, Harry. 1974. *Trabajo y capital monopolista*. México, Ed. Nuestro Tiempo.
- BURAWOY, Michael. 1989. *El consentimiento en la producción*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- D'IRIBARNE, Philippe. 1989. *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris, Seuil.
- ELIAS, Norbert. 1993. *El proceso de la civilización, Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*. Argentina, FCE.
- FOUCAULT, Michel. [1975] 1985. *Vigilar y castigar. El nacimiento de la prisión*. México, Siglo XXI.
- FOUCAULT, Michel. [1981] 1990. "Omnes et singulatim. Hacia una crítica de la razón política" en *Tecnologías del yo y otros textos*. Barcelona, Paidós.
- FOUCAULT, Michel. [2004] 2006. *Seguridad, territorio, población. Curso del Collège de France (1977-1978)*. Buenos Aires, FCE.
- FOUCAULT, Michel. [2004] 2007. *Nacimiento de la biopolítica. Curso en el Collège de France. (1978-1979)*. Madrid, FCE.
- GAUDEMAR, Jean-Paul. 1991. *El orden y la producción. Nacimientos y formas de la disciplina de fábrica*. Madrid. Ed. Trotta.



GRAMSCI, ANTONIO. 1992 *Antología*, selección, traducción y notas de Manuel Sacristán, México, Siglo XXI.

PALERMO, Hernán 2012. *Cadenas de Oro Negro en el esplendor y el ocaso de YPF*. Buenos Aires, Antropofagia.

Fuentes

COVEY, Stephen. [1989] 2012. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. 2ª ed. 10ª reimp. Buenos Aires, Paidós.

COVEY, Stephen. [2004] 2012. *“El octavo hábito, de la efectividad a la grandeza”*. 1ª ed. 4ª reimp. Buenos Aires, Paidós.

Seminario: “Liderazgo”, 2013. Dictado al personal jerárquico de diversas organizaciones públicas de un estado provincial.