



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

**La estructuración subjetiva en la institución
productiva**

**El problema económico vivido como un
problema psicológico en el sujeto moderno**

Alumno: Germán Masini

Tutor: Dr. Pablo Martín Méndez

Maestría en Psicopatología

Marzo del 2021

-UCES-

Resumen del trabajo

El problema que guiará mi investigación gira en torno a los modos de valoración social propios de la lógica de acumulación de capital. Es decir, como una racionalidad de época actúa en relación a los valores del momento y como esto impacta en las distintas subjetividades del colectivo social que se encuentra inserto en este hábitat corporativo.

El objetivo principal consiste en indagar como esos modos intervienen en la conformación de las subjetividades contemporáneas. El centro de mi investigación se ubicará en el discurso del actor empresarial *manager*.

Esta tesis de investigación tratará de guiarlos por un recorrido en el *decir* de este actor que se encuentra permanentemente orientado a producir para ser sujeto exitoso en el ámbito de las prácticas laborales.

La empresa elegida será una organización capitalista moderna de formato familiar. Dentro de sus particularidades, la más determinante será la búsqueda incesante por incluir dentro de su gestión a todas las políticas del *management* moderno de las grandes corporaciones.

Analizaremos discursos de actores relevantes y herramientas de gestión, para llegar a la conclusión de que el discurso capitalista nos envuelve y nos transforma a cada uno de nosotros, eliminando cualquier sentimiento de alienación para transformarlo en una exigencia psicológica por estar a la altura del éxito en una carrera interminable hacia el desarrollo del capital humano. Casi como si fuera un inversor de sí mismo, este nuevo sujeto deberá ser muy activo en su carrera interminable.

Work summary

The problem that will guide my research revolves around the modes of social valuation proper to the logic of capital accumulation. That is to say, how a rationality of the time acts concerning the values of the moment and how this impacts the different subjectivities of the social group that is inserted in this corporate environment.

The main objective is to investigate how these modes intervene in the conformation of contemporary subjectivities. The center of my research will be located at the business actor manager's speech.

This research thesis will try to guide you through a journey in the meaning of this actor who is permanently oriented to produce to be a successful subject in the field of labor practices.

The company chosen will be a modern capitalist organization with a family format. Among its particularities, the most determining thing will be the incessant way to include and modernize all the policies in the same way as large corporations management do.

We will analyze discourses of relevant actors and management tools, to conclude that the capitalist speech envelops and transforms each one of us, eliminating any feeling of alienation to transform it into a psychological requirement to be at the height of success in an endless race

towards the development of human capital. Almost as if he were an investor of himself, this new subject must be very active in his endless career.

Los dioses habían condenado a Sísifo a rodar sin cesar una roca hasta la cima de una montaña desde donde la piedra volvía a caer por su propio peso. Habían pensado, con algún fundamento, que no hay castigo más terrible que el trabajo inútil y sin esperanza.

Albert Camus, *el mito de Sísifo*.

Contenido

Glosario.....	5
Introducción.....	7
Capítulo 1. Mundos modernos de trabajo	23
1.1. Un viraje hacia el interior como gobierno del yo.....	32
1.2. Renuncia y resignación dentro de la constitución subjetiva.	42
Capítulo 2 - Una perspectiva particular de fábrica, la historia del sujeto neoliberal.....	52
2.1. Interiorización del control. Un cambio en el recorrido del sujeto empresarial	66
2.2. La depresión generalizada, ¿un problema económico o psicológico?	77
2.3. De las contingencias del contexto al aprovechamiento de una disposición estructural del sujeto	83
Capítulo 3 La empresa familiar.....	86
3.1. Un <i>managment</i> en desarrollo	86
Capítulo 4. Marcas en el discurso	101
4.1. Formas de adhesión, o <i>de resistencia</i> , al discurso <i>managerial</i>	104
4.2. La herramienta de desempeño como otra manera de concretizar valores.	122
5. Conclusiones.....	126
6. Anexos	134
6.1 Estructura básica de la entrevista	135
6.2. Desgrabación de entrevistas.....	137
6.3. Herramienta Evaluación de Desempeño.....	168
6.4. Plan de carrera.....	173
Bibliografía	181

Glosario

El presente trabajo estará diagramado en torno al análisis del discurso del *manager* de la institución productiva elegida. Dichos discursos fueron captados a partir de fragmentos de entrevistas realizadas a 5 managers de la institución. Mediante una cuidadosa selección, se fueron eligiendo y consignando citas en el cuerpo del trabajo en un marco de indagación cualitativa.

De esta forma, a lo largo de la tesis, aparecerán fragmentos del discurso de estos *managers* haciendo necesario que en este apartado se describan brevemente a estos actores para facilitar el recorrido del lector. Con el objetivo de resguardar la identidad de cada persona involucrada, designaré con iniciales a cada uno de ellos.

En este muestreo específicamente tenemos al gerente general, al gerente de sistemas, al gerente administrativo, al gerente de finanzas y al gerente de repuestos&logística. Se trata de un grupo de personas diverso, con posiciones y características diferentes.

El gerente general es una persona con una gran trayectoria en el ámbito comercial. Su experiencia principal la adquirió en una empresa multinacional y luego se volcó a esta organización, que si bien parte de un tinte familiar, su nivel de facturación y su trayectoria en la red la ubica como líder en el país. A este actor lo designaré a lo largo de la tesis con las iniciales S.P.

El gerente administrativo es una persona que se formó en las instituciones bancarias. Podría considerarse como de la “*vieja escuela*”, como alguien que valora un correcto índice de ausentismo y una imagen cuidada del empleado. A este actor lo designaré a lo largo de la tesis con las iniciales C.W.

El gerente de finanzas inició su carrera en esta organización, es joven y profesional, cuenta con varias maestrías en el campo. Es un perfil de vanguardia,

exponente de lo que podría entenderse como *managment* moderno¹. A este actor lo designaré a lo largo de la tesis con las iniciales L.P.

El gerente de sistemas es una persona parca y pragmáticas. Es autónomo y autodidacta de formación. Lideró varios proyectos de actualización de sistemas y softwares de gestión. A este actor lo designaré a lo largo de la tesis con las iniciales M.S.

Por último, el gerente de Repuestos y logística, es quién administra y lidera los depósitos de repuestos de toda la compañía. A este actor lo designaré a lo largo de la tesis con las iniciales R.B.

El objetivo de esta breve reseña, es simplemente acompañar y guiar inicialmente al lector a lo largo de esta investigación. De una manera más completa, y con un análisis mucho más profundo del discurso y la historia de cada uno, se describe la muestra tomada en el capítulo cuatro². A su vez, en el apartado anexos³ se presentarán todas las entrevistas realizadas. Las mismas se encontrarán desgravadas de una forma completa. En este apartado describiremos también otras herramientas del *managment* como son la evaluación de desempeño y el plan de carrera.

Es entonces que el objetivo de este apartado será acompañar al lector a lo largo de toda la producción realizada, para permitirle desde un comienzo interpretar el discurso de los actores elegidos y luego encontrarse preparado para sumergirse en la teoría con distintas marcas encontradas en este escenario transitado. Ya será simplemente una cuestión de recorrido en la lectura, poder encontrarse en un capítulo 4 con todas las herramientas para sumergirse en la profundidad del muestreo consignado. Por último, será oportuno destacar que el nombre “gerente” será considerado análogo a la designación *manager* que traeré en esta producción.

¹ Peter Drucker: 1970: Technology, Management and Society

² Capítulo 4 Marcas en el discurso. Página número 101.

³ Anexos. Página número 134.

Introducción

El trabajador capitalista

El trabajo es un fenómeno central en la vida humana y constituye un escenario particular para investigar la interrelación entre los individuos y la sociedad con sus diversas instituciones. Podemos pensar al sujeto moderno, con su forma particular de conducta, como un actor que se encuentra inmerso en la institución productiva, no siendo esto una contingencia más. Es indudable que hay algo que estructura y guía su accionar. Parecería absurdo pensar que esta forma de accionar provenga del caos, sino más bien de una racionalidad cuya acción es subterránea y global. Y esto surge a partir de la concepción de la sociedad misma como una empresa, y esta concepción no podría existir sin una norma subjetiva nueva, una forma distinta de pensarse y de ser. Sobre estas líneas, las formas de gestión del trabajo pueden comprenderse como un dispositivo articulador de prácticas de subjetivación que propone a los individuos modos de acción sobre sí mismos.

Es también notable una intensificación del trabajo en relación al tiempo disponible para realizar un número de tareas y la conceptualización negativa del tener tiempos muertos. Es la manera de responder a este nuevo contexto, la que nos guiará en el estudio del sujeto corporativo actual.

La pregunta-problema que guiará mi investigación gira en torno a los modos de valoración social de acumulación de capital. Es decir, cómo una racionalidad actúa en relación a valores del momento, en donde es central la necesidad de adoptar nuevas formas de trabajo y un aumento de la presión por alcanzar una mayor productividad.

El objetivo principal consiste en indagar cómo esos modos intervienen en la conformación de las subjetividades contemporáneas, contribuyendo, en algunos

casos, a un estado característico de padecer cuando el ideal impuesto no es colmado. Específicamente buscaré indagar aspectos de adecuación de sujetos que para pertenecer deben resignar, o no, ciertas realizaciones o vivencias personales. Siendo esto último, experimentado como un esfuerzo creciente en la vida cotidiana. Esta investigación permitirá comprender el sufrimiento laboral como un fenómeno originado desde diferentes condiciones existentes en las instituciones, que afectan la actividad de los equipos y la salud de sus actores organizacionales.

A lo largo de mi trayectoria laboral, me desempeñé en el área de Recursos humanos⁴ dentro de una compañía⁵ que podríamos definir como de tipo productiva, teniendo como fin último el crecimiento del patrimonio y la acumulación del capital. La empresa estudiada será una pyme familiar impregnada por una rotunda visión de vanguardia del *management* moderno. Dicha gestión se encuentra caracterizada por una búsqueda permanente de crecimiento e innovación continua en toda la comercialización de productos y servicios que se ofrecen. Los pilares principales serán aplicar creatividad, dedicación y trabajo en equipo para la consecución de estos objetivos. Será responsabilidad del sujeto enmarcado en las mencionadas prácticas, el abogar por un trabajo excelente.

Esta posición enmarcada como profesional de recursos humanos, me permitió observar ciertas disposiciones que a mi parecer hacen a la existencia de configuraciones psicopatológicas o, en el mejor de los casos, a cierta configuración estructural del psiquismo que permite la aparición del antes mencionado “sujeto de la institución”. Es decir que, a partir de lo que entiendo como institución, puedo orientar mi práctica a la investigación de todo un interjuego libidinal puesto en una organización, dando cuenta de una serie de manifestaciones tanto subjetivas, como así también de aquellas que están más del lado de la configuración psicopatológica. Lo particular de la investigación será la estructura familiar que presenta la institución elegida. Con esta última definición busco referirme a un

⁴ Equipo de Recursos Humanos en empresa concesionaria Mercedes Benz. Principal rol relacionado con el armado de los equipos de trabajo, creación de procedimientos y estandarización del trabajo operativo.

⁵ El periodo de la organización estudiado comprende el año 2018 y 2019. Todas las entrevistas y el análisis realizado está orientado a una situación pre-pandémica. Es decir que todas las consideraciones tomadas en cuenta, exponen una situación laboral en el contexto existente previo a la nueva realidad de trabajo COVID-19.

ambiente de organización familiar que busca recrear en colaboradores y directores todo lo socialmente valorado del *management*⁶ actual. Es decir que buscaré encontrar en esta organización familiar marcas de la valoración actual del *management* que dicta formas de ser para pertenecer a una vanguardia del desarrollo corporativo. Trataré de recorrer los siguientes interrogantes:

¿Estamos frente a otro exponente organizacional del mundo del management, o se trata del fetichismo del querer pertenecer al grupo de las grandes organizaciones? Y ¿Cómo es el vivenciar de este sujeto inserto en estas pautas corporativas?

Me interesa el análisis de la subjetividad que emerge a partir de la inserción en un colectivo de personas cuyo fin último nada tiene que ver con la producción de sentido. Es entonces que la reflexión que nos compete, es acerca de la incidencia que el trabajo tiene sobre el núcleo central de la subjetividad en la sociedad contemporánea. En este sentido, no solo es puesta en consideración la cuestión de trabajo sino también el concepto mismo de identidad. “La construcción de la identidad social de las personas, las concibo como un proceso que integra una dialéctica permanente entre el mundo intrasubjetivo de las representaciones y los afectos; el mundo intersubjetivo en el que se construye el vínculo constitutivo entre el sujeto y los otros significantes -el mundo de la vida- y el mundo transubjetivo vinculado a ese macro contexto histórico e ideológico legitimador de la realidad social y personal. Ese mundo de las producciones político-económicas, socio-culturales y simbólicas que atraviesan las instituciones dotando de sentido las relaciones entre los hombres y de éstos con su entorno institucional” (Marín: 2004: 44).

Es decir, nos cabría analizar cuál es el tipo de verdad sobre nosotros mismos que estamos permanentemente orientados a producir para ser sujetos en el ámbito de las prácticas laborales. Si lo que se difunde en la actualidad es una ética empresarial, un conjunto internalizado de valores que dirigen nuestra conducta y moldean nuestra subjetividad (Laval y Dardot: 2013), ¿quién es el otro en la

⁶ Con este adjetivo describiré a lo largo de toda la investigación las conductas corporativas que marcan un estándar de calidad elevado en el mundo empresarial.

relación de poder que nos subjetiva? ¿Se encuentra afuera o ya está totalmente internalizado?

Contextualmente, podemos pensar que es a partir de la modernidad que el trabajo se ubica como una de las instancias constituyentes de subjetividad (Zangaro: 2011). En este marco, donde el trabajo es producción de valor, la modernidad generaliza la visión y comprensión del sujeto como individuo productor de valor en general. Esto significa que el *management* puede ser entendido como un dispositivo de gobierno, como una tecnología del yo que apunta a la constitución de una subjetividad de características funcionales a la acumulación del capital (Zangaro: 2011). Como veremos a lo largo de esta tesis, los principios de esta nueva práctica operan como un conjunto de obligaciones sobre los trabajadores. Esta consideración se amplía al identificar en el *management* una tecnología del yo, de carácter activo en la construcción que los sujetos hacen de sí mismos en el trabajo.

Es entonces que centraré el trabajo de investigación de esta tesis en el discurso de los *managers*. Estos fueron elegidos de una forma dirigida dentro de la organización productiva en la que me desempeño.⁷ Cada unidad de observación, fue cuidadosa e intencionalmente seleccionada por sus posibilidades de ofrecer información profunda y detallada sobre el asunto de interés para la investigación. Es decir, que la lógica que me orientó en dicha selección, fue la de lograr que los casos elegidos proporcionen la mayor riqueza de información posible para estudiar en profundidad la pregunta que nos hicimos en el proyecto de tesis y que nos guiará a lo largo de toda esta investigación

¿Es posible que una organización exitosa en términos productivos genere un espacio de realización para el sujeto moderno? ¿Cómo es posible asegurar la realización de un sujeto en términos singulares cuando el fin último es otro que nada tiene que ver con la realización antes expuesta? ¿qué posibilidades hay de realización para todas las partes que componen una organización de este tipo? ¿Se puede ser y hacer sin sufrimiento?

⁷ Mi labor actual se centraliza en los recursos humanos de una concesionaria Mercedes Benz Argentina que caracterizare en el capítulo 3 “La empresa familiar”.

La selección de estos *managers* se fundó específicamente en la accesibilidad a las unidades, la rapidez y la recolección de datos desde la perspectiva más favorable para empezar a desarrollar teoría. Este diseño se fue realizando de manera interactiva, de acuerdo con la información que fue surgiendo a lo largo del trabajo. Como planteamos al principio, la indagación cualitativa se ocupa de la experiencia humana en toda su complejidad y como señala Denzin⁸, la realidad en su complejidad no puede ser nunca completamente capturada y el investigador debe continuar indagando, no hasta el punto de una quizás inalcanzable saturación, sino hasta el momento en el que considere que puede decir algo importante sobre el fenómeno que le interesa abordar. (Carolina Martínez-Salgado: 2012: 617).

Se podría pensar entonces que se trata de un muestreo selectivo, de juicio o intencional, donde “El interés fundamental no es la medición, sino la comprensión de los fenómenos y los procesos sociales en toda su complejidad. Muchas de las preguntas que se plantean giran en torno al significado que éstos tienen para los sujetos que los protagonizan. Por eso, es de primordial importancia el lugar que los participantes ocupan dentro del contexto social, cultural e histórico del que forman parte” (Carolina Martínez-Salgado: 2012: 614).

Estas decisiones, que en un diseño de muestreo probabilístico sería identificado como fuente de un posible sesgo o error, acá constituirán una guía para garantizar la aproximación (Carolina Martínez-Salgado: 2012). En este sentido, con este trabajo de indagación cualitativa, buscaremos lograr un conocimiento intensivo, buscando percibir y captar el fenómeno de interés.

A partir de ese entramado discursivo, intentaré precisar cómo el sujeto define y determina su accionar en la organización. A su vez, sosteniendo que la subjetividad es el resultado de un proceso histórico de constitución y que la modernidad es el momento histórico en el que el trabajo comienza a ser considerado como un factor definitorio de ésta, buscaré ver cómo las distintas prácticas organizan a estos sujetos que, *para ser*, deberán hacer en términos de éxito personal. Y de esta manera, a partir del conjunto de *managers* considerados, realizaré un

⁸ Nota extraída del documento citado, correspondiente al autor Denzin en “Mixed Method, and Paradigm Dialogs Qualitative Inquiry:2010:419-427.

recorrido por sus discursos precisando algo de lo antes mencionado. Mediante una articulación entre los fragmentos de las entrevistas elegidos y el marco teórico, buscaré precisar marcas en el discurso que hablen de esta nueva realidad. Es entonces que tomaremos como marco conceptual distintos aportes de la teoría psicoanalítica, el análisis institucional y la psicopatología y psicodinámica del trabajo.

Considerando que este estado subjetivo se relaciona con el discurso capitalista (Laval y Dardot: 2010), es entonces posible pensar dicha dinámica como propia de una época y un contexto, ya que el sujeto no es substancia eterna ni un invariante histórico, sino el efecto de discursos inscritos en la historia y la sociedad.

Es entonces que, para comenzar este recorrido, tomaremos distintos fragmentos del discurso de los managers entrevistados. Podremos ver algo de esta simbolización del trabajo mismo como práctica que dignifica y dota de sentido al sujeto. Aparecerán en cada una de las frases de los gerentes entrevistados, evocando de alguna manera la apreciación que se merece

Yo vengo a trabajar contento en el sentido que si trabajo para mí eso se traduce en un bienestar para mi familia, para mis seres queridos, también es algo que dignifica a cada uno... Entrevista C.W.

Partiendo de esto, podremos entender a este nuevo sujeto captándolo en las prácticas discursivas e institucionales que, desde finales del siglo XX, engendraron la figura del hombre-empresa, favoreciendo la instauración de una red de sanciones e incentivos cuyo efecto es producir funcionamientos psíquicos de un nuevo tipo (Laval y Dardot: 2010). Bienestar y dignificación, aparecen como conceptos indisociables del trabajar moderno.

De esta forma nos encaminaremos a tratar de entender cómo lo organizacional se articula con lo personal, específicamente ¿Cómo se organiza el quehacer del sujeto en una institución moderna que tiene como fin último el engrandecimiento del capital? Este interrogante abre un juego donde mi acción de profesional de recursos humanos y mi interés de investigación toman sentido. Se trata, en pocas palabras, de un contexto particular donde se asiste a proveer a la institución productiva de recursos humanos que será preciso administrar. Entonces,

en una primera instancia, describiré exhaustivamente el correlato entre la institución productiva y las significaciones propias del sujeto inmerso en ésta, buscando circunscribir este ideal organizativo valorado socialmente y definido como guía en el quehacer del sujeto. Desde esta primera premisa esencial, iré desarrollando el análisis de los mecanismos sublimatorios puestos en juego en el quehacer laboral. Es preciso entender que muchas veces podrán existir distintos cuadros psicopatológicos, como puede ser la depresión, que en ocasiones queda contenido en roles y posiciones determinadas; y muchas otras veces simplemente entrará en juego como una variable más, normalizada en un contexto laboral actual, en donde el sujeto mismo es el responsable.

A través del concepto de *management* podremos ver que, con un sinfín de prácticas, el capital organiza la fuerza de trabajo y el proceso mismo a los fines de la acumulación. Es en este *management*, en términos foucaultianos, que podremos ver una “*tecnología de poder-saber*” que determina la conducta de los individuos (Foucault, 1986). Esta forma de gestión actúa como forma de gobierno, como un dispositivo articulador de prácticas de subjetivación que propone a los individuos modos de acción sobre otros y sobre ellos mismos. Podría pensarse entonces que el objetivo es el armado de una forma de ser con características funcionales a los fines de consolidar el proceso de producción en el capitalismo, guiado a su vez por lo que la sociedad determina como valioso en un momento determinado.

Tal y como intentaremos precisar a lo largo de esta Tesis, las prácticas *manageriales* intervienen en la producción de un sujeto ético con obligaciones autoimpuestas. Este gobierno de sí, a simple vista caótico, no se da por una mera contingencia ni se constituye desde la nada, sino que la cultura empresarial encuentra su origen en la difusión de las doctrinas de la excelencia que resaltan las figuras del emprendedor exitoso y del empleado de alto rendimiento que logra subordinar sus intereses individuales para el bien de la firma (Szlechter: 2019).

Así pues, veremos cómo el individuo normaliza designar gran parte de su tiempo a las cuestiones laborales y conceptualiza en la exigencia un estándar a alcanzar

*Es una modalidad de vida, ellos son (**Nombre de la empresa**), son la empresa las 24hs del día los 7 días a la semana. Entonces por ahí requiere que una persona que ocupa un cargo jerárquico tenga las mismas responsabilidades y el mismo compromiso con la organización... Entrevista L.P.*

Al centrarnos en este discurso de los managers como unidad de análisis de este trabajo, podremos ver un indicio de lo que nombramos anteriormente. Buscaremos vislumbrar cómo pueden impactar las políticas de gestión en cada subjetividad, incluyendo algunas manifestaciones de adhesión o de resistencia. Nuestra investigación se orientará en el decir de los integrantes del orden de un discurso dominante que impera en el espíritu del sistema capitalista actual. Tomaremos como punto de partida la idea de que la relación entre lo discursivo y lo social implica siempre la consideración de que las personas se involucran en prácticas discursivas en tanto individuos y en tanto miembros de grupo; y que la identificación resultante de esta inscripción queda plasmada en la conformación de sus discursos: “Los discursos *manageriales* instalarán una matriz de racionalidad que enmarca, da sentido y configura un conjunto de prácticas que los individuos operan sobre otros y sobre sí mismos” (Zangaro: 2011: 93). De esta forma, toda acción discursiva, por más acotada que esté, conforma de manera directa procesos y relaciones sociales: “Este imaginario *managerial* articula todo un conjunto complejo de elementos simbólicos que condensan distintas imágenes de la organización y atribuyen sentido a la tarea misma. Estos elementos simbólicos están presentes en todas las facetas y momentos de la organización y configuran su cultura” (Alonso y Fernández: 2006: 128).

Para cualquier gerente, *manager*, uno de los mayores desafíos siempre ha sido lograr que sus subordinados se identifiquen con la organización y consideren el éxito de la empresa como propios. Las grandes consultoras dedicadas al estudio de la cultura organizacional y los recursos humanos advierten una necesidad esencial de convivencia armónica entre el asalariado y los altos directivos, ya que cuando uno habla de clima organizacional está hablando básicamente de liderazgo, de trabajo en equipo, de confianza y de otros elementos que contribuyen a un todo organizacional (Great place to Work: 2011). Un concepto importante que abordaremos en la tesis es el del funcionamiento de bisagra que tiene

esta nómina de *managers*, donde su realización no solo pasaría por sentirse valorado y económicamente remunerado, sino también por ser conceptualizado por sus subordinados como una imagen a seguir dentro de una organización a la que se quiere pertenecer. En la economía del conocimiento las personas no son ni empleados ni “activos” de la empresa, sino inversores-capitalistas de un tipo particular de capital constituido por sus habilidades, capacidades y destrezas (López-Ruiz: 2001). De esta manera, el sujeto deberá actuar de una determinada forma, y será el *manager* el que opere como una bisagra entre aquello que los directivos y la organización valora, y aquello que el empleado deberá lograr en su trabajo. Esto nuevamente aparece en el discurso de los actores elegidos. El gerente administrativo nos dirá

Si de repente en mi grupo de trabajo hay alguien que lo tomé y no tenía ni idea del trabajo y hoy veo que tiene autonomía, decisión, que creció... Eso es algo que queda ahí, quizás no es un aporte ni económico ni a algo puntual, sino que es un aporte humano que quizás no se ve, pero la persona sí lo valora. Sentís el desarrollo de ella. Eso sería un aporte importante a la empresa, quizás también le hago la pata a la empresa. Pero a veces, si eso no se daría eso sería un aporte importante para mí y me gratifica... Entrevista C.W.

Para desarrollar esta investigación, la institución elegida será una concesionaria perteneciente al rubro automotriz con talleres de servicios que se guían por la lógica estandarizada y fabril de gestión del trabajo. La singularidad del caso seleccionado consiste en que, dentro de la población total, conviven los perfiles operativos del ámbito fabril y los perfiles *managers* del mundo empresa. De esta forma, se podría decir que existen personas insertas en la dinámica estandarizada de trabajo temporizado y el conjunto de sujetos atados al régimen del *management* con una dinámica de control muy particular, casi interna y ligada a un éxito personal que se pretenderá estudiar. En esta diferenciación existe entonces una población con tiempos estandarizados de trabajo, con una lógica mecanizada de labor, que explicita exactamente todo lo que debe hacer y en qué tiempos realizarlos. Existe un manual Mercedes Benz que establece concretamente todos los tipos de fallas existentes en los vehículos y el tiempo que se debe em-

plear en su potencial reparación. La otra parte de la nómina será en la que centremos nuestro trabajo, aquella referida a la actividad característica de la concesionaria determina como el *BackOffice* administrativo.

Esta institución productiva se condice con el ejemplo de una compañía que, como fin último, tiene el de potenciar el crecimiento del patrimonio y la acumulación del capital. Este será el campo de mi investigación, pero no por eso recortará el campo de la institucionalización misma, ya que la semejanza y continuidad que existe entre las instituciones con misiones disimiles como educar, producir, combatir, se explica en la perspectiva *foucaultiana* por su pertenencia a programas y dispositivos que las reúnen entre sí. Sus misiones difieren, pero las asemejan sus prácticas, discursos y técnicas de ordenamiento, examen, jerarquización y disciplina. Quien ha transitado una de estas instituciones, de alguna manera las ha transitado a todas (Varela: 2013). Con esta definición, lejos de generalizar, parto de considerar que las prácticas de institucionalización tienen un plus que difiere con el objetivo central por la que la institución misma aboga y fue creada, en este caso la acumulación del capital. Es decir que, si bien el objetivo comercial está presente y guía toda la dinámica institucional de la concesionaria, existirá algo subterráneo a esto, todo un Inter juego de conductas y aptitudes valoradas que será preciso identificar; y que incide en la estructuración de sus miembros, siendo aprovechado en algunos casos y padecido en otros.

Para ambas nóminas, productiva y administrativa, impera un régimen de premios asociados al desempeño individual y colectivo. El mismo es diagramado de forma anual y comunicado en reuniones donde se explicita lo que se espera de ellos en forma de “aptitudes” valoradas por la empresa.

Cabe destacar que, en el último tiempo, se sucedieron grandes modificaciones en la gestión de personas y se introdujeron nuevos métodos, nuevos dispositivos, que resultaron en importantes cambios en la organización misma del trabajo. La evaluación personal de desempeño, la normalización o estandarización del trabajo y la aplicación de las normas ISO entre otras cuestiones, son muy significativas no sólo a nivel exterior, sino que también son medios de comunicación hacia lo interior, porque se vuelve un sistema de prescripciones al cual los mismos trabajadores deben estar muy atentos (Engler: 2019).

En este contexto, dentro de un sinfín de prácticas existentes, identificamos a las evaluaciones de desempeño como centrales para esta investigación. Dicha herramienta opera de forma anual, con un corte parcial a mitad de año en donde se calibran los objetivos del año. Este espacio permite que el *manager* se junte con cada uno de los miembros de su equipo, y a modo de “bisagra”,⁹ le determine las aptitudes y las capacidades que son valiosas para la organización y por ende deberá esforzarse por conseguir.

Es entonces que, sumado a la recolección y el análisis de los discursos de los sujetos evaluados, se buscará sondear cómo esta herramienta de evaluación de desempeño es valorada por estos individuos. Ello permitiría entender si la meta y los aspectos concretos buscados por la organización, son valorados de la misma forma por este actor *manager*, o bien constituyen un objetivo personal de desarrollo a alcanzar por el individuo como manera de realización subjetiva interna, de igual manera como si buscara alguna cuestión de realización personal ajena al ámbito laboral. Mediante el análisis crítico del discurso del *manager*, propondré un acercamiento al mismo como medio para la comprensión de la relación entre subjetividad y trabajo. En las ciencias sociales el discurso ha sido aceptado como un medio para poner a prueba conceptos teóricos y obtener nuevas aristas de la realidad. Para esto es importante aplicar recaudos para no caer en ciertos reduccionismos dualistas y trascendentalitas. Los desarrollos de Foucault con respecto al discurso están a salvo de estos reduccionismos.¹⁰ La intención es comprender la relación actual entre trabajo y subjetividad desde una mirada más “científica” y menos filosófica. Esta perspectiva crítica de análisis de discurso busca relacionar discurso y sociedad mostrando cómo las relaciones de poder y las ideologías moldean el discurso y el efecto constructivo que éste tiene tanto en las identidades y las relaciones sociales como en los sistemas de conocimiento y creencia. Para ello, los analistas críticos proponen un modo de análisis del discurso que vaya “más allá de los límites de la frase”, y más allá de la acción

⁹ Término presentado anteriormente como función del manager en la búsqueda y potenciación de las aptitudes valoradas del colectivo de personas que se desempeña en este ámbito corporativo.

¹⁰ No nos extenderemos aquí sobre esos desarrollos porque exceden los límites esperados de este trabajo. Solamente mencionaremos las reflexiones foucaulteanas que abordan el discurso y que pueden leerse en clave metodológica como, principalmente, *La arqueología del saber* (1969) y *El orden del discurso* (1970).

y de la interacción, y que “intente explicar el uso del lenguaje y del discurso también en términos más extensos de estructuras, procesos y constreñimientos sociales, políticos, culturales e históricos” (Van Dijk: 1999: 24). Los supuestos de este tipo de análisis establecen que el lenguaje es un fenómeno social y que el discurso es una forma de acción social. El lenguaje tiene el poder de constituir nuestra sociedad y cultura, y anclan ese poder en su uso. Otra consideración a tener en cuenta en este análisis del discurso, es su aspecto activo tanto del lado de la producción como del de la recepción del discurso. Esto implica que el análisis debe incluir los procesos de producción e interpretación, siendo estas no operaciones simétricas, ya que, en tanto relaciones discursivas, implican relaciones de poder asimétricas. La existencia de relaciones de lucha y conflicto sociales dejan en el discurso rastros que estabilizan y naturalizan en los sentidos producidos por esa asimetría social (Fairclough: 2003).

Como ha sido analizado por Fairclough (2003) “utilizando las herramientas del análisis crítico del discurso, no es posible comprender adecuadamente dichas transformaciones socio-laborales propias del nuevo capitalismo flexible, ni interrogarlas críticamente sin analizar la rearticulaciones y modificaciones específicas a nivel del discurso que éstas han implicado y que han supuesto, la articulación discursiva de nuevas representaciones sobre el trabajo, la empresa y la economía (trabajo flexible, discurso *managerial*, cultura empresarial, discurso neoliberal), el surgimiento de nuevas formas de interacción comunicativa entre los trabajadores y las jefaturas y los clientes (trabajo en equipo, formularios de evaluación individualizada, trato cordial y estandarizado a clientes), y el despliegue de nuevas identidades sociales caracterizadas, entre otras, por particulares formas de hablar y usar el lenguaje (sujeto emprendedor, trabajador flexible,) etc.). Explicar críticamente el discurso es recuperar los significados sociales expresados en el discurso analizando las estructuras lingüísticas a la luz de su contexto interaccional y social más amplio” (Stecher, A: 2014¹¹).

De esta manera, a los efectos de un análisis y sobre la base de estos supuestos, se puede considerar a una interacción discursiva cualquiera –por ejemplo,

¹¹ Artículo científico de Antonio Stecher acerca de los trabajos de Fairclough y el lenguaje en el Nuevo Capitalismo. 2014

un fragmento del discurso de un *manager*— como un factor *micro* que se desarrolla en un contexto *macro*. Y, como resultado de una esta decisión metodológica, será imposible una separación ya que la división es inexistente. En primer lugar, porque las personas se involucran en prácticas discursivas en tanto individuos y en tanto miembros de grupos y la identificación resultante de esa inscripción quedará plasmada en la conformación de sus discursos o en sus interpretaciones. En segundo lugar, porque las acciones discursivas conforman de manera directa o indirecta relaciones y procesos sociales más vastos. Y, en tercer lugar, las relaciones y prácticas tienen una dimensión cognitiva formada no sólo por las presentaciones mentales que los individuos tienen en términos de experiencias propias sino también por las representaciones compartidas por los grupos en términos de conocimiento, actitudes e ideologías comunes (Zangaro: 2011).

Con este análisis crítico del discurso, me propongo rastrear cómo los recursos lingüísticos y las estrategias discursivas desplegadas muestran la presencia de los puntos de vista, las actitudes, los valores y las interacciones que se reproducen. Asimismo, pretendo poder ver algo de las implicaciones sociales que existen en este proceso de transmisión y legitimación de ideologías, valores y saberes, en el mantenimiento del *status quo* y en la construcción del sujeto. Sobre este punto, es factible considerar que los discursos del y sobre el trabajo sirven para legitimar ideologías, saberes y valores que ligan la subjetividad al trabajo. En tal sentido, a lo largo de la presente Tesis, buscaremos sondear estos índices de valoración de lo que la organización promueve como válido en el desarrollo dentro de la compañía.

Por todo lo expuesto, el objetivo de la presente investigación será buscar un indicio sobre la posibilidad de acomodación de los objetivos personales con los objetivos organizacionales por los que la institución fue edificada. El discurso *managerial*, las evaluaciones de desempeño, las aptitudes valoradas por la compañía y los objetivos organizacionales serán centrales. Buscaremos entender si existe una distancia entre ellos, entre la posibilidad de ser y el hacer productivo, a partir de analizar y entender las formas de apropiación de discurso que se dan en cada sujeto. En esta era de la razón *managerial*, veremos que se impone un control racional de las emociones y las capacidades de los individuos que serán

responsables de su éxito. En los sucesivos capítulos veremos el recorrido histórico de estas ideas para luego identificarlas en los fragmentos del discurso de las entrevistas realizadas. La finalidad será recorrer y vislumbrar algún tipo de relación entre este éxito personal y la forma de ser en el hacer corporativo.

Comenzaremos esta investigación con un breve recorrido por el escenario actual, específicamente el mundo moderno del trabajo. En el capítulo 1, intentaré precisar este contexto en el que basamos todo nuestro análisis y explicar cómo ciertas consideraciones son la causa directa de que el sujeto interiorice y adecue su conducta a la esperada. Buscaré mostrar a este nuevo sujeto con su posición dentro del ámbito corporativo, regulado por una ética social que determina la resignación de parte de su satisfacción personal a los fines de un conjunto de valores organizacionales. En este largo camino de autogestión y emprendurismo, el sujeto deberá transitar resignaciones y poner en marcha toda una serie de mecanismos defensivos necesarios para afrontar la existencia de desviaciones en su interior.

A partir de diversas prácticas, se analiza un sujeto de trabajo con obligaciones y costos; y un conjunto de valores y reglas que le son propuestas y se explicitan en mayor o menor medida a través de un código moral. En este primer capítulo trataré de realizar una crítica dirigida principalmente al cambio en la noción del trabajo, el cual ya no es más un factor originario de producción, sino más bien un medio de realización posible por medio de una inversión previa de este sujeto. Esta conceptualización de “inversión” podrá verse en el entrenamiento o la educación que el trabajador emprende, motivado por una búsqueda de mayor rentabilidad en sí mismo, y un universo de competencia y reconocimiento generalizado. Esta autogestión empresarial la notaremos principalmente en la inversión privada del sujeto sobre su capital humano. En resumidas cuentas, centraremos el análisis de un mundo corporativo que trae en su centro una nueva figura de trabajador que es también un activo inversor en su propio capital. La Destreza y sus habilidades, serán parte de un paquete definido como este capital humano.

Ya en el segundo capítulo nos adentraremos en las modificaciones de este sujeto neoliberal y todas las prácticas nuevas que el trabajo *managerial* conlleva. Realizaré un breve recorrido en el tiempo por las distintas prácticas y conceptualizaciones laborales, indagando acerca del surgimiento de este nuevo hombre

con sus prácticas de *managment*. Será central en este capítulo, explicar y entender esta nueva dinámica laboral de explotación.

A través de un recorrido por la historia capitalista, buscaré alcanzar los actuales albores del *managment* para vislumbrar el surgimiento de esta perspectiva más “humana” del trabajo moderno. Trataré de mostrar la existencia de un traspaso desde la sujeción corporativa hacia la adhesión e identificación del trabajador con la empresa, siendo esta última la piedra angular en la difusión de los límites entre lo laboral y lo personal. Todos estos mecanismos siempre hablarán de una gestión estratégica, demostrando que las empresas deberán pujar por tener políticas corporativas que abarquen la carrera para el sujeto que dedica su vida a la lógica empresarial.

También veremos el recorrido de transformación de este sujeto con su fundamental interiorización del control. Es decir, la presentación de una dinámica en la que el individuo, ya calculador, percibe la norma desde su interior. Este individuo será el que recursos humanos necesita en la institución corporativa moderna. Este concepto de control interno será fundamental en el cálculo privado del *manager* en su carrera hacia el éxito. Dentro de este hábitat corporativo, también podremos ver como aparecerán distintas herramientas de gestión como son las evaluaciones de desempeño. En síntesis, el capítulo dos intentará mostrar y sentar las bases para entender el éxito o el fracaso corporativo en términos de logros psicológicos del individuo en gestión.

En el capítulo tres buscaré presentar y describir la empresa elegida. En este espacio veremos cómo dicha organización sienta, presenta y distribuye las bases de una gestión que define como excelente. Estos estándares de calidad serán asegurados mediante programas de la marca y normas actualmente reconocidas. A lo largo del capítulo, el lector podrá vislumbrar la naturaleza familiar de la compañía y el esfuerzo que la misma realiza por incorporar las características principales del *managment* moderno.

Los pilares centrales de esta empresa serán la dedicación y el trabajo en equipo. Esto último mostrará que, en la consecución de los objetivos, el trabajador pondrá en juego todo lo que tiene a su alcance. Por último, y no menos importante, se dejará vislumbrar una presentación de la empresa hacia la sociedad,

teñida de un valor caracterizado por la excelencia en función de mantener el prestigio de una marca mundialmente reconocida. Esto permitirá el surgimiento de característicos efectos en la subjetividad de todos los que forman parte de ella.

Si bien se trata de una organización que se podría enmarcar en lo que se conoce como una empresa familiar, no se limitará por ello la permanente búsqueda por la gestión del *management* de vanguardia.

En el capítulo cuatro, realizaremos un camino de análisis y descripción de fragmentos de entrevistas de los managers elegidos. Mediante esta selección, mostraremos fragmentos que ejemplifican la teoría de los primeros capítulos. Lo central del trabajo será la articulación entre discurso y teoría.

A lo largo de este capítulo podremos ver algunos de los mecanismos de adecuación y de sufrimiento que esbozamos en los primeros capítulos, y que se podrían definir como las técnicas de respuesta emprendidas por este nuevo sujeto que se encuentra inserto en la dinámica del *management* moderno.

Capítulo 1. Mundos modernos de trabajo

La bibliografía de referencia señala la existencia de una forma de subjetividad cuya constitución y dinámica se adecúa en gran parte a las órdenes del sistema capitalista y sus variantes de trabajo (Lavac y Dardot: 2013; Marcela Zangaro: 2011; Negri y Hardt: 2003; Lopez Ruiz: 2013). La existencia de esta nueva subjetividad sólo podrá ser posible en tanto el sujeto se objective, y en este objetivarse se posicionará en un cierto lugar en las relaciones de poder y de saber, lo cual delimitará, a su vez, el campo de experiencia que conforma la subjetividad históricamente dada. De esta manera, el sujeto hace la experiencia de sí mismo en un juego de verdad en la que tiene una relación consigo mismo y los otros. Estos modos de subjetivación, que transforman a los seres humanos en sujetos, posibilitan una división que le dice al sujeto qué ser y dónde hacer, qué lugar ocupar y qué dominio de las relaciones con uno mismo regular. Los modos de subjetivación son prácticas históricas de constitución del sujeto que operan por un doble juego de objetivación-subjetivación. Este doble juego es resultado de las relaciones que se establecen entre los modos de pensar y de obrar de cada época histórica. Dicho de otra manera, la subjetivación es posible en tanto el sujeto se ponga como objeto de relaciones de saber y poder, ambas íntimamente vinculadas (Zangaro: 2011).

Es entonces que, a partir de diversas prácticas, se establece y analiza este sujeto de trabajo, con sus obligaciones y sus costos. Con un conjunto de valores y reglas que le son propuestos y se explicitan en mayor o menor medida a través de un código moral. Resulta necesario establecer una diferenciación entre el hecho biológico más básico de los sujetos que, al no ser organismos autosuficientes, deben desarrollar actividades que le permitan obtener los elementos necesarios para asegurar su subsistencia (Marx: 1990) y el hecho de que el trabajo se convierta, de manera generalizada, en el eje en torno al cual se articula el conjunto de las relaciones sociales. Este acontecimiento específico que coloca

al trabajo en el centro de la definición de los sujetos, no hace referencia a ese sentido biológico de la actividad humana sino al que denota un tipo de actividad específica que es la asalariada, productora de valor (Zangaro: 2011). Es entonces que todos estos modos de pensar y de actuar objetivan al sujeto como objeto de conocimiento y como objeto de práctica para otros o para sí mismo, y lo sitúa, por ello, en un entramado de relaciones de saber y de poder. Puesta en estos términos, la subjetividad es, en definitiva, la manera en que el sujeto hace la experiencia de sí mismo en un juego de verdad en el que tiene relación consigo (Foucault: 1984).

Serán entonces las prácticas del sujeto sobre sí mismo las que constituyen el dominio de las relaciones, estableciendo un *ethos*, un modo de ser. Esto se encuadrará en un conjunto de valores y reglas que son propuestos a cada individuo de la organización de forma más o menos explícita a través del mencionado código moral. Este comportamiento o forma de ser dentro de la organización será posteriormente evaluado mediante herramientas legitimadas por la organización —como las evaluaciones de desempeño—, o bien por aptitudes excluyentemente requeridas para seguir formado parte de la organización u ocupar un cargo mayor.

Estos modos, presentes en las organizaciones más allá del objetivo central por el que fueron armadas, implicarán que se establezca una relación con una verdad que nos constituye como sujetos, con las relaciones que tenemos con los demás y también permitirán un gobierno interno de nuestras acciones propias con el fin de ocupar un lugar en la organización en cuestión.

Es a partir de que el sujeto es objeto en su relación con otro o práctica valorada que adquiere una posibilidad de ser. Como establecimos anteriormente, el individuo se hace sujeto de dos maneras posibles e íntimamente relacionadas: como objeto de conocimiento y como objeto de práctica. A través de estas prácticas, el sujeto ejerce sobre sí mismo un modo de ser, de forma tal que, en este camino, un conjunto de valores y reglas se tornarán valiosas para los individuos y los grupos. En todo este interjuego se les permitirá a los individuos efectuar por sí mismos determinados números de operaciones sobre su cuerpo, sus pensamientos y sus conductas (Zangaro: 2011). El sujeto interiorizará todas aquellas aptitudes que implícita o explícitamente la organización elevó como aptitudes

valoradas y en función de esto tratará de controlar todas sus acciones y adquirirá una forma particular de ser, de comportarse y de trabajar.

Cuando hablamos de mundos modernos de trabajo, nos referimos específicamente a un contexto capitalista *post-fordista*, en el cual la institución moderna será predominantemente del tipo productiva ubicando su centro de actividad en la búsqueda incesante de mayor rentabilidad, revistiendo al sujeto de una obligación y meta hacia la cual deben orientarse todas sus acciones. El correlato inmediato de esto será la producción de sujetos formados bajo los imperativos del actual paradigma de consumo y producción de servicios (Negri y Hardt: 2003). Entonces, las formas de gestión de trabajo o *managment* podrán ser comprendidas como un dispositivo articulador de estas prácticas de subjetivación que proponen a los individuos modos de acción sobre ellos mismos. La episteme económica moderna considera al trabajo en una medida irreductible que permite el surgimiento de nuevas formas. Los procesos económicos sólo serán en términos de interacciones sociales, sin olvidar este papel de las estructuras sociales e institucionales más cristalizadas (González: 2008).

El capital se convierte en el nuevo objeto cognoscible de la economía y el nuevo método para su conocimiento científico pasa a ser el análisis de las formas de producción. En este marco, el trabajo se convierte en un concepto central para la comprensión del hombre moderno y, como consecuencia, la modernidad elabora una visión de lo social basada en el tiempo de trabajo y su mercantilización. El resultado de esto será el hombre productor. Esta invención del trabajo en el plano del saber de la modernidad coexiste con un conjunto de prácticas sociales que constituyen al individuo moderno como trabajador por medio de ciertas relaciones de poder, consigo mismo y con los demás.

En este camino hacia la internalización de las conductas valoradas, es importante mencionar al dispositivo disciplinario, el cual permiten desde afuera, primeramente, generar y adoctrinar toda esta serie de cuestiones que culminan en una forma de ser determinada. En este punto se nos aparecen los distintos modos de sanción y acciones, herramientas de adoctrinamiento que se dan en cualquier institución humana (Zangaro: 2011).

Por ser una institución de naturaleza mixta¹², es posible ver que lo que inicialmente es sancionador en un estrato, que viene de afuera para normalizar la cuestión, puede ser un estándar de éxito a alcanzar en otro, visto internamente como el objetivo a lograr para ser. Con esto básicamente me refiero a que en la parte técnica de la nómina se trabaja dentro de un régimen severo de apercibimientos y suspensiones que se encargarán de guiar la conducta esperada del empleado. En cambio, en la nómina administrativa, ya nos encontramos con un perfil activo en la adecuación de las conductas que de él se esperan. Cada desviación será vivida como un fracaso propio de inadecuación más que como una conducta que debe ser sancionada. Específicamente la sanción en esta nómina pasará por el fracaso personal o psicológico de no haber podido ser en esta carrera corporativa.

De esta manera podremos hablar en un momento, por ejemplo, de la vigilancia jerárquica, la sanción normalizadora y el examen, en donde no sólo se adoctrina internamente mediante la gestión del *management*, sino también mediante prácticas *estandarizadoras* de trabajo en nominas operativas y fabriles, cuestión que, por ser una institución de prácticas mixtas, también es posible vislumbrar. La vigilancia jerárquica, es sabido, coacciona por medio de la mirada y, en términos foucaultianos, la figura más representativa será la pirámide organizacional, estructura básica de toda organización productiva moderna.

En cuanto a la sanción normalizadora, podremos decir que si la normalización disciplinaria propone un modelo óptimo en función de determinados resultados y la normalización pasa por intentar que las personas y los actos se ajusten a este modelo, el poder disciplinario sancionará la no adecuación o desviación. Se aplicarán entonces a cualquier desvío en lo esperado, al tiempo (retrasos) a la actividad (falta de atención), a la manera de ser (descuido) al cuerpo (higiene), etc. El fin último será reducir al máximo cualquier desviación. De esta manera, encontraremos toda una serie de actividades de sanción del personal técnico en-

¹² En el capítulo número 3 “La empresa familiar” desarrollo en profundidad la naturaleza de la organización, dividida en nómina técnica y nómina administrativa.

cuadradas bajo el término de apercibimientos y suspensiones, las cuales contribuirán a gestar un legajo de personal que en fin último posibilitará la desvinculación de una persona sin protección sindical.

Es entonces que, en la empresa tomada como referencia, conviven específicamente estas dos nominas (Personal técnico y personal administrativo) por el hecho de que se comercializan bienes y servicios. Principalmente en la parte de servicios, encontramos a todo el personal técnicos regulados por este convenio colectivo de trabajo. El mismo se encuentra diagramando dentro de una dinámica sindical que especifica como se debe comportar y trabajar dentro de la organización. Por ejemplo, es normal que se sancione al personal por no respetar el uso de uniforme de trabajo, el cuidado de la higiene personal o bien el cumplimiento dentro de un ausentismo adecuado.

Esto, si bien aplica sólo al personal técnico en nómina de convenio¹³, se puede ver también en la nómina de *managers* que intentamos estudiar. Aunque aquí se advierten ciertas diferencias, puesto que el sujeto *managerial* no ve la posibilidad de un apercibimiento, sino que más bien conceptualiza la falla como un fracaso o detenimiento en su carrera hacia el éxito. El examen puede desempeñar una función muy distinta en el mundo del *management*. Si consideramos la nómina operativa como un segmento de la población con una forma estandarizada de gestión de tiempos de acción determinados por la lógica productiva, es correcto pensar en las herramientas de desempeño como formas de adiestrar. Sin embargo, en el mundo del *management*, esta función de adiestramiento se encuentra mucho más internalizada, relacionándose con el rendimiento ligado a la función de gozar siendo exitoso (Laval y Dardot: 2013). En términos foucaultianos, se dirá que la penalidad perfecta atraviesa todos los puntos y controla todos los instantes de las instituciones disciplinarias comparando, diferenciando y jerarquizando, con el objetivo de homogeneizar y excluir o, más concretamente,

¹³ La nómina técnica de la compañía se encuentra contenida bajo un régimen de contratación establecido por un convenio colectivo dentro de un encuadre sindical. El “reglamento” estará contenido en este convenio que describe exhaustivamente las condiciones de contratación, los salarios y las obligaciones de empleados y empleador.

“normalizar” (Foucault, 1986). Estos puntos se encontrarán centrados en la porción de la nómina técnica que definimos como fabril o encuadrada en las prácticas estandarizadas del trabajo.

La herramienta de evaluación de desempeño será la que nos permita mostrar de manera clara la superposición entre las relaciones de poder y las relaciones de saber en el marco de las aptitudes valoradas por la empresa. Este dispositivo constituye uno de los modos de objetivación que convierte a los sujetos en sujetos que actúan sobre sujetos; organiza un modo de subjetivación que no opera de manera aislada, sino que se articula con las aptitudes valoradas en una coyuntura histórica concreta.

Si bien tomamos como referencia historia inicial el contexto capitalista *postfordista*, podemos pensar que la manera en que se coloca al trabajo en el centro de la constitución de la subjetividad comienza en una etapa posterior del desarrollo del capitalismo, la que transcurre a partir de la segunda mitad del siglo XX. Desde esta época las relaciones de saber-poder diagraman una forma de racionalidad que sienta las bases para el ejercicio de una práctica de subjetivación que se articula en torno a la comprensión de un trabajo que deviene capital, en tanto y en cuanto la vida de los sujetos se define como capital humano. La teoría del capital humano sienta las bases de una nueva forma de relación consigo mismo y con los otros. El trabajo como un recurso del que dispone el trabajador (Foucault, 2007).

Se trata entonces de que el trabajo entra en un circuito económico, en la forma en que el sujeto es activo en competencia, respondiendo de la misma manera y con las mismas leyes económicas que rigen en la conducta del empresario capitalista. “Antes, el obrero llegaba a la fábrica y encontraba allí sus herramientas. Hoy, el trabajador de la era de la información lleva su capital (Su conocimiento y sus destrezas, su capital humano) y lo invierte en la empresa en que trabaja. Esto puede ser visto como un signo de humanización de las empresas, pero supone también, una exigencia constante sobre los individuos” (Lopez-Ruiz: 2006: 87). Con esto vemos como el trabajador se transforma en un propietario de sí, que debe desarrollar sus destrezas y habilidades de forma tal que su inversión privada sea reconocida económicamente y manifestada en un ascenso

dentro de la pirámide organizacional. “Es curioso constatar como la palabra “inversión” amplió sus usos. Hoy se invierte, también, en capacitación personal, en el desarrollo de la propia carrera. Parece tratarse de una inversión que se hace en uno mismo” (Lopez-Ruiz: 2006: 92). En a la actualidad, el bombardeo de consumo, parece siempre estar centrado en la necesidad de invertir en uno mismo en una búsqueda constante de desarrollo profesional que le permita alcanzar y mantener una determinada calidad de vida. Esta “inversión” de la que nos hablan autores como Lopez-Ruiz, se trata de una apuesta a futuro, en la que cada individuo es responsable de hacer que su capital rinda los mayores beneficios posibles. Para esto es necesario que cada uno esté siempre atento a cuáles son las exigencias de la corporación y del mercado. “Lo importante es estar en movimiento, “capitalizar”, hacerle rendir al capital humano los mayores dividendos posibles. Cuando las personas comienzan a pensar sus capacidades como una forma de capital, cuando las habilidades y las destrezas humanas pueden ser cuantificadas y convertidas en capital, cuando los gastos que se realizan en educación dejan de ser pensados como un valor y un fin en sí mismo y son pensados como una inversión cuyo objetivo es la obtención de un beneficio económico futuro, parece haber indicios considerables de que la corporación se ha convertido en una institución paradigmática de la sociedad contemporánea y de que muchos de sus valores se difunden también al resto de la sociedad”(Lopez-Ruiz: 2006: 96).

En esta nueva gestión de las aptitudes propias como un capital a administrar, se nos presenta un sistema de dos polos, un sistema doble de gratificación-sancción en cada acción que el trabajador emprende. Es entonces que el *manager* no sólo tiene la posibilidad de adquirir un cierto desarrollo profesional sino también de operar como bisagra entre propietarios y trabajadores, asumiendo dentro de sus desafíos de desarrollo las tareas de control. Nuevamente autores como López-Ruiz nos dirán “A través de los sistemas de administración y gestión se difunden, una serie de conceptos comunes que rápidamente se transforman en normas y valores a partir de los cuales los que allí trabajan organizan sus tareas, orientas sus prioridades, gestionan su propia carrera y guían su vida dentro y fuera de la empresa” (Lopez-Ruiz: 2013: 3). Aparecen entonces toda una serie de conceptos que se condesaran en las aptitudes valoradas por la empresa y

sus miembros. Conceptos como “*capital humano*” y “*emprendedorismo*” pasan a ocupar la forma de aptitudes valoradas. Es entonces que las corporaciones y sus ejecutivos, *managers*, pasaran a ser claves en la diseminación y mantenimiento de todas estas aptitudes centrales a alcanzar y mantener.

De esta forma el *manager* no solo se muestra activo en su carrera hacia el éxito, sino que también funciona como figura que controla y da las bases para el sujeto empresa en el que es preciso constituirse en esta carrera hacia este éxito. Es en esta difusión de la forma empresa en el mundo contemporáneo que se propagan un conjunto de valores y una visión del mundo, promoviendo un determinado “tipo de hombre” y una determinada forma de ser sujeto, de ser exitoso, de ser *manager*. “Por hacer de lo humano una forma de capital, entendemos no solo la ampliación y extensión del concepto central para un conjunto de habilidad, capacidades y destrezas humanas – El capital humano -, sino también la creación de una ética social compuesta por un conjunto de máximas que regulan la forma como las personas conducen sus vidas” (Lopez-Ruiz: 2013: 5). Es entonces que, en una carrera al éxito, centrada en la búsqueda inacabada de mayor rentabilidad para tu “capital humano”, el *manager* emerge como un inversor de sí mismo y alguien que concentra y es preciso imitar para lograr el desarrollo económico pleno. “Se trata de una norma de vida que remodela la subjetividad de las personas, lo que significa que actúa a un nivel mucho más profundo que una ideología. Esta norma insta un modelo a ser seguido que toma como referencias las principales figuras de la empresa y del mercado, y promueve que ese modelo sea adoptado no solamente en las actividades y tareas de índole económicas, sino que lo extrapole a todas las actividades y comportamientos en el mundo social” (Lopez-Ruiz: 2013: 8). Es entonces que todo el entramado de relaciones sociales pasa a ser ordenado dentro de este modelo y se debe interactuar con el otro dentro de un universo de competencia generalizada. En este modelo, si se es exitoso es porque se hizo de la empresa de sí mismo, la mejor de las inversiones. Se compete, y en esa competencia se imitan las pautas o aptitudes universalmente valoradas.

De esta manera, este sujeto empresa se encuentra movido a desempeñarse no solo por su desarrollo individual sino también como guía para aquellos que vienen haciendo la misma carrera. Tiene que corregirse y corregir a sus equipos

Cuando tenés que corregir, tenés que corregir y cuando tenés que motivar porque alguien está haciendo algo bien, lo tenés que hacer... Entrevista S.P.

Es también importante mencionar que la organización no solo nombra los aspectos valorados mediante pautas morales implícitas; sino también lo hace a partir de herramientas de gestión, como puede ser la evaluación de desempeño. Esta herramienta concentra aspectos concretos que los empleados deberán desarrollar. La organización nombra estos valores centrales, como estándares de calidad a mantener, pautas humanas de gestión y excelencia en las condiciones laborales, e identifica ciertas aptitudes en la misma evaluación de desempeño que es preciso que el empleado alcance y desarrolle. Entonces, por ejemplo, en la misma herramienta de gestión de desempeño aparecerán una serie de factores de desempeño que serán puntuados con una calificación y reconocidos económicamente a final del año¹⁴. Algunos de estos factores son

- Orientación a los resultados, a la mejor manera de mostrar que se busca cumplir con los objetivos y las acciones que del buen empleado se esperan.
- Trabajo en equipo, una forma de mostrar que se trabaja cumpliendo con las metas determinadas del sector al que se pertenece. Nuevamente pares y líderes son modelos a copiar en la carrera hacia el éxito. La cuestión de la competencia permanece oculta y solo podrá vivirse de manera implícita.
- Orientación al cliente interno y externo, dentro de los estándares de calidad por los que la organización puja, se destacaran en el empleado la preocupación e interés por atender las demandas de sus clientes.
- Productividad, dentro de la lógica neoliberal productiva que venimos transitando, nuevamente aparece el concepto de rentabilidad del capital humano. Es necesario ser productivo para alcanzar con esto el éxito del desarrollo individual. No se valoran los tiempos muertos, cuando el tiempo sobra se deberá buscar la mejora.

¹⁴ En el punto 6.3. del anexo se encuentra la herramienta evaluación de desempeño para que sea posible visualizar de una forma completa lo mencionado en este apartado.

Será a mediante el discurso del *manager*, que se nos permitirá entender estas valoraciones organizacionales como puntos principales o metas privadas de desarrollo personal. En última instancia, esta perspectiva permitirá entender si hay una posibilidad de adecuación entre *ser y hacer* en el sujeto productivo managerial moderno de la institución bajo estudio.

Existen dos ejes en la realización personal de uno mismo. La realización en el campo erótico que pasa por el amor y la realización en el campo social que pasará por el trabajo. Es decir que el trabajo será la base de la identidad, una fuente fundamental de sentido para la vida y un mediador irremplazable para la autorrealización en lo social (Engler: 2019).

1.1 Un viraje hacia el interior como gobierno del yo.

En la modernidad que describimos, el trabajo instituye prácticas de subjetivación que plantean a los individuos modos de acción sobre sí mismos. El objetivo de estas acciones sería en algún punto formar una subjetividad de características particulares, funcional a los fines de consolidar el proceso de acumulación capitalista.

Es entonces que las formas de gestión o *managment* podrían ser comprendidas como dispositivos de gobiernos, como aquellos que articulan las prácticas de los individuos, que en fin último sería modos de acción sobre sí mismos.

Situándonos específicamente en la institución que tomamos como base de análisis y por ende el contexto en el que la misma prolifera, se puede entender que, a partir de la modernidad, el trabajo es una instancia constituyente de subjetividad, siendo la misma la que produce y dota de valor al individuo. Lo interesante de esta cuestión es cómo un conjunto de ideas prácticas se muestra determinantes para un modo particular de conducción de vida, de búsqueda de ganancias económicas como única finalidad aparente dentro de la categoría de profesión. Esta profesión será en la que el individuo sienta la obligación de alcanzar ciertos parámetros de trabajo, dando lugar a un estilo de vida “ético” adecuado para el desarrollo dentro del capitalismo moderno (Weber [1904-5] 2003).

Con esta idea vemos un sujeto que, en su búsqueda de bienestar y desarrollo, ubica en el centro de su accionar el dominio de una práctica que le permita acumular en términos económicos. Como hemos podido recabar en los discursos de los *managers* entrevistados, este principio se traduce en una puja incesante por posiciones de mayor beneficio en la institución

Y yo creo que uno siempre quiere progresar y como te dije antes la empresa me dio la oportunidad de hacerlo... Podré modificar para bien y creo que hemos alcanzado una vara muy alta en la empresa, así que a seguir creciendo. Esta vara es cada vez más exigente, tendré entonces que seguir creciendo en la unidad de negocio apuntando cada vez más alto... Entrevista C.W.

Este valor podrá ser entendido como la utilización productiva del tiempo de trabajo, siendo sobre esta base donde se articularán todas las prácticas sociales del sujeto. En esta línea, se hace posible centrar aún más la investigación y adentrarse en una división social más profunda que da lugar a un actor que específicamente asume las tareas de control y que oficia de bisagra entre los propietarios y los trabajadores netos.¹⁵ Tales son los sujetos del *managment* o *managers*. Es aquí donde un nuevo saber-poder acerca del trabajador se constituye; un saber-poder que estará destinado a que el trabajador conforme por sí mismo, por los instrumentos anteriormente nombrados, un control de sí, una conducta conforme a los lineamientos por esta nueva clase social impuesta. Para saber-ser, el trabajador debe contar con características o disposiciones personales adecuadas para desenvolverse dentro de los márgenes establecidos de su relación con el capital. A esta altura, se nos descubre un punto muy importante de aquello que es valorado por la organización y el sujeto debe interiorizar como una conducta de sí. Esto último es lo que se va moldeando mediante una distribución de sanciones, objetivos y evaluaciones del desempeño. En estas líneas, se nos aparece en el discurso ciertas valoraciones de la herramienta como instrumento preciso adoptar:

¹⁵ Con el concepto “trabajador neto” me refiero a un tipo de trabajador que se encuentra en un nivel piramidal corporativo inferior al del *manager*. Mi idea es recalcar que, al fin y al cabo, toda la nómina se encuentra bajo la definición de empleado.

No soy un gran creyente en los procesos de evaluación de desempeño, los entiendo, creo que deben existir, que ayudan a encuadrar, a darle una estructura que digo que debería ser natural... Entrevista S.P.

Estas formas de gestión de trabajo pueden comprenderse como un dispositivo articulador de prácticas de subjetivación que propone a los individuos modos de acción característicos. En este sentido, el *management* puede ser entendido como un dispositivo de gobierno, una tecnología del yo que apunta a la constitución de una subjetividad de características funcionales a esta acumulación del capital. El *management* tiene un carácter activo en la conformación del sujeto, conectando las obligaciones heteroimpuestas para que el individuo aplique sobre sí mismo. Es decir que el *management* podría pensarse como una práctica por la que el capital, como forma de relación social de la modernidad, organiza el proceso de trabajo y la fuerza tanto subjetiva como objetivamente a los fines del proceso de acumulación central en las organizaciones productivas capitalistas. El *management* define y promueve modos de ser en el trabajo; o, dicho de otro modo, subjetividades con características específicas. En la estructura organizacional, tomando un concepto de Boltanski y Chiapello (2002), podremos definir a los *managers* como aquellos que ejercen el control, aquellos que operan sobre el resto de los trabajadores y cuya función principal es la obtención de los beneficios dentro del encuadre ideológico capitalista. Esto último sería una forma particular de espíritu que se dirige a los distintos actores que componen una institución con el fin de explicar y justificar la manera en que la empresa está o debiera estar organizada. De esta manera, el sujeto no sólo aspira a un determinado cargo, sino que también aspira a una determinada forma de ser y producir organizacionalmente valorada y premiada.

El papel fundamental del sistema sociocultural es lograr la integración de una sociedad directamente a través de las motivaciones que produce el sistema social. Esto se da en la forma de una legitimación de estas motivaciones. Por ejemplo, podemos verlo en el mismo sistema académico, que avala e instituye formaciones y profesiones en el sujeto. Este tipo de hombre estará motivado a capacitarse para mejorar el antes mencionado capital humano. Con una serie de aptitudes entrenadas bajo el principio de formación profesional, tendrá toda una gama de componentes a ofrecer en la carrera privada hacia el éxito.

Dicha aportación motivacional consiste en un *privatismo familiar profesional*, que básicamente se caracteriza por un marcado interés de consumo y por una orientación de carrera en términos de una lucha por un determinado *status*. Este *privatismo* está en consonancia con las estructuras de un sistema formativo y profesional regulado por la idea de productividad (Ballesteros: 2007). En este sentido, la noción de profesión, o también llamado profesionalismo, ha impactado en las esferas económicas, políticas y sociales; Y desde ahí se interrelacionan en la organización laboral, imponiéndose la figura de los “especialistas” o del “experto profesional” que ha sido reconocido en su competencia por las credenciales obtenidas a través de las instituciones legitimadas para ello. Un autor como Weber nos dirá “en esta búsqueda nace un peculiar “ethos profesional burgués”, cuyo representante típico, “el empresario”, se caracteriza por su interés por el lucro y su convicción de mantenerse en los límites de la corrección formal, es decir, de vivir conforme a una ética intachable, que contempla el uso debido de las riquezas” (Ballesteros: 2007: 71). Con esta idea, se recalca la idea de conducción racional de la vida sobre la base de la noción de la profesión. El sujeto se esforzará en entrenar su capital humano para sacar con él, el mayor rédito económico en su carrera corporativa. Esta profesión, que enmarca ciertas capacidades valiosas, ha logrado monopolizar un cierto segmento del mercado del trabajo y le permitirá al individuo obtener el reconocimiento en su carrera y en su hábitat de competencia organizacional. En última instancia, legitimará los privilegios sociales alcanzados en una cierta posición dentro de la empresa.

En contraste con la “situación de clases” sólo económicamente causada, existe lo que Weber llama como “situación de *status*”, entendida como el comportamiento típico del destino de vida determinado por la peculiar estimación social positiva o negativa del honor. De esta forma, para Weber el *status* refiere a las diferencias entre los grupos con respecto al prestigio que le es conferido por la sociedad a determinadas posiciones, en razón del sentido simbólico que para ella tienen

Uno trabaja en una empresa primero para desarrollarse profesionalmente en lo que uno en algunos casos deseó estar o intentó profesionalizarse o

estudiar, bueno a todo eso volcado una vez que empieza a trabajar realmente, entonces comienza a cumplir metas, objetivos, llegar a logros, todo eso hace que uno se sienta reconfortado con el trabajo... Entrevista R.B.

En este punto, será central tomar distancia de lo valorado por la organización y adentrarnos en la valoración subjetiva de cada actor en cuestión. Poder entender cómo estos mecanismos de evaluación y objetivos organizacionales son por el sujeto percibidos y valorados.

Como planteamos anteriormente, mediante ciertas identificaciones en el discurso de los actores elegidos, se podrá ver cómo se hace mención de ciertas aptitudes valoradas y también cómo el uso del lenguaje se encuentra condicionado por la posición social de los individuos que lo utilizan. El lenguaje al que las personas tienen acceso depende del lugar que ocupan en la estructura social y su consiguiente estructura organizativa. El discurso será una arista más moldeada por las relaciones de poder e ideología imperante, y dejará entrever el efecto constructivo que tiene en las identidades y las relaciones sociales (Zangaro: 2011).

En tanto práctica social, el discurso se relaciona con la estructura social y se encuentra constreñido por ella, por las relaciones de clases que son específicas de las instituciones particulares, y también dará cuenta de la valoración organizacional. En tanto es una práctica que va más allá de representar el mundo, lo significa, construye y constituye; y nos da cuenta de un modo de acción de las personas sobre el mundo y sobre otras personas.

En la dinámica presente entre lo que un actor dice y el lugar que ocupa, hay toda una dimensión cognitiva formada por las representaciones mentales que los individuos tienen en términos de experiencias propias y también por las representaciones compartidas por los grupos en términos de conocimiento, actitudes e ideología. El discurso managerial instaura una matriz de racionalidad que enmarca, da sentido y configura un conjunto de prácticas que los individuos operan sobre otros y sobre sí mismos (Zangaro: 2011). Entender una experiencia implica, desde un enfoque *foucaulteano*, comprender la correlación dentro de una cultura, entre campos de saber, tipos de normativas y formas de subjetividad. Es decir que, si queremos realizar un análisis de la experiencia, podríamos hacerlo

desde lo discursivo tomando los textos como objetos empíricos. Bajo esta premisa, es que será central un análisis de las prácticas a partir de los textos producidos en ellas, desde la valoración de lo discursivo como un momento de práctica social (Zangaro: 2011).

La presente investigación no sólo tratará de identificar los puntos mencionados, sino que también pondrá foco en las evaluaciones de desempeño que la organización suscita para homogeneizar sus poblaciones y distribuir los aspectos por ella valorados. Precisamente, mediante el discurso antes identificado, buscará dar cuenta de las marcas que en la subjetividad del hombre establece y el correlato posible entre el hacer capitalista y la valoración personal del ser en el actor en cuestión. En estos campos posibles como destinos de pulsión, el trabajo mismo será un destino posible de sublimación. En cada oficio, la sublimación estará presente y la clínica nos muestra que cuando ésta se puede aprovechar, el sujeto se beneficia.

Para entender este mecanismo psicológico de sublimación es necesario introducir ciertos aspectos de la teoría psicoanalítica freudiana. Uno de ellos es la pulsión, la cual entendemos como el impulso psíquico característico de los sujetos de la especie humana que tiene su fuente en una excitación interna y que se dirige a un único fin preciso: suprimir o calmar ese estado de tensión (Freud: 1915). Para lograr este fin, la pulsión se sirve de un objeto, el que sin embargo no es uno preciso, ni está predeterminado. Siendo por esto, que cualquier manifestación humana, es capaz de adquirir el carácter de sublimación como forma de tramitar esta cuestión. La dinámica laboral podrá ser un destino de ello, y es con esta premisa que la presente investigación tendrá como objetivo analizar las relaciones de dominación, discriminación, poder y control, tal como se manifiestan a través del lenguaje (Wodak, 2003). Es entonces que aparece un destino posible para la energía sexual desviada de su meta en calidad de sublimación. A esta facultad de permutar la meta sexual originaria por otra, ya no sexual, pero psíquicamente emparentada con ella, se le llama la facultad para la sublimación (Freud:1908).

Esta será la forma principal de la transformación del sufrimiento en el trabajo por el placer en el trabajo. Donde no hay posibilidades de sublimar a través del trabajo, se torna muy difícil conservar la salud mental y muchas veces hay que

desarrollar estrategias muy complicadas para protegerse contra los ambientes tóxicos en el trabajo (Engler: 2019). La posibilidad de ser y hacer en el trabajo es algo que engrandecería y dotaría de placer al sujeto como forma de respuesta subjetiva satisfactoria a este intercambio económico de la situación laboral. Es decir que el trabajo constituye un escenario privilegiado de la mediación entre el campo social y la economía psíquica. Vivir en la cultura (Freud: 1930) y en las instituciones (Kaes: 2002), provoca un sufrimiento común a todos los seres humanos. Sin embargo, el sufrimiento no equivale a una enfermedad, sino que es un estado de equilibrio inestable, en el que el sujeto logra mantenerse trabajando pese a estar experimentando síntomas y malestares de diferentes características. La persona que sufre se ve obligada a implementar una serie de mecanismos que le permiten seguir enfrentando la tarea (Dejours: 2001). El sufrimiento y el placer en el trabajo se expresan de una forma compleja y rebuscada. Esto lo vamos a poder ver en las distintas marcas del discurso de los *managers*, en donde incluso sufrimiento y placer se presentan juntos gracias a las satisfacciones que otorgan aquellos aspectos del trabajo que se suman a las necesidades subjetivas. Lo psíquico puede concebirse desde una multiplicidad de registros diferentes y esta forma de escuchar el discurso nos abre nuevas posibilidades al estudio del sufrimiento, ya que deja de conceptualizarse como un fenómeno cuya causa reside exclusivamente en la mente del actor para situarse a nivel del contexto con todos sus condicionamiento sociales, institucionales e históricos. Es decir, que podremos ver como cualquier desviación de lo organizacionalmente determinado será vivenciado por el *manager* como una falla psicológica no siendo su causa necesariamente interna.

A lo largo de su obra, Freud ya agregaba (Freud: 1921/1992: p. 67) otros registros como el social e institucional; y abordaba el problema de la grupalidad en los seres humanos, así como los vínculos de tal fenómeno con la instancia psíquica del yo. Particularmente nos dirá que “la psicología individual es simultáneamente psicología social” (Freud: 1921/1992: p. 67). Es entonces que dicho autor nos resalta lo llamativo que es el comportamiento del individuo inmerso en un conjunto de personas “...ese individuo a quien había llegado a comprender siente, piensa y actúa de manera enteramente diversa de la que se esperaba

cuando se encuentra bajo una determinada condición: su inclusión en una multitud que ha adquirido la propiedad de ser una “masa psicológica”. ¿Qué es entonces una “masa”, qué le presta la capacidad de influir tan decisivamente sobre la vida anímica del individuo, y en qué consiste la alteración anímica que impone a este último?” (Freud: 1921 p. 69). Esto significa que al entrar en la dinámica organizacional -la masa-, el individuo puede “echar por tierra las represiones de sus mociones pulsionales inconscientes” (Freud: 1921: p. 71). Dentro de esta identificación podremos ver como el individuo sacrifica una parte de su interés personal al interés colectivo. Es decir que podría constituirse como una causa psicológica para el cambio anímico que puede sufrir el individuo en el grupo, el cual es posible entender gracias a estos conceptos clásicos como la libido, la identificación y el ideal del yo. Entonces a modo de repaso podríamos decir que, para el concepto de libido, Freud menciona lo siguiente “libido es una expresión tomada de la doctrina de la afectividad. Llamamos así a la energía, considerada como magnitud cuantitativa de aquellas pulsiones que tienen que ver con todo lo que puede sintetizarse como amor” (Freud: 1921: p. 86), “*el Eros* del filósofo Platón se corresponde totalmente con la fuerza amorosa, la libido del psicoanálisis” (Freud: 1921: p. 87), este amor o *Eros* constituye también la “esencia del alma de las masas”. La masa se mantendría unida gracias a esta energía que todo lo cohesiona” (Freud: 1921: p. 87)

Con respecto al concepto de identificación, Freud lo explica (Freud: 1921: p. 99) como la cualidad del vínculo libidinal, siendo esta “la más temprana exteriorización de una ligazón afectiva con otra persona. Esta identificación alude a la teoría del Edipo (...) Es fácil expresar en una fórmula el distingo entre una identificación con el padre y una elección de objeto que recaiga sobre él. En el primer caso el padre es lo que uno querría ser, en el segundo, lo que uno querría tener” (Freud: 1921: p.100). Así, la identificación apunta a configurar el propio yo a semejanza de otro, el cual es tomado como un modelo. Esto también sucede en los grupos, existiendo una comunidad afectiva en que unos y otros se toman mutuamente como modelos de identificación. Es bajo esta premisa que el *manager*, debidamente identificado como exitoso en el camino corporativo, será una bisagra entre aptitudes valoradas y camino a recorrer. Cada individuo estará

identificado y ligado libidinalmente; siendo condición excluyente que se haya renunciado o “sofocado” de alguna manera la meta sexual de la pulsión, primando la identificación por sobre la elección del objeto como portador de la satisfacción erótica. Este objeto de identificación podrá elegirse también como ideal del yo, como forma valorada de ser. Y de esta manera cumplirá importantes funciones de “observación de sí, la conciencia moral, la censura onírica y el ejercicio de la principal influencia en la represión” (Freud: 1921: p. 103)

A partir de todo este recorrido teórico, busco mostrar como a partir de los mecanismos de identificación y con el ideal del yo, en las organizaciones - o *masas* en términos freudianos- los individuos han puesto en el lugar de este ideal de yo a un determinado sujeto, *manager de la organización*, y han quedado identificados en su yo unos con otros. El individuo entonces nace del interior de los grupos e instituciones sociales, que lo marcaran en la forma particular en la que desarrollan su subjetivación y reprimen sus impulsos. Este *manager* que encontramos en la organización elegida, es un producto de su circunstancia y de una serie de normas y convenciones sociales. Nacer en una determinada cultura e instituciones determina un cierto sufrimiento, producto de todas las renunciaciones que el individuo debe acatar para pertenecer al grupo. Para Freud “la cultura es el modo en que se reglan los vínculos recíprocos entre los seres humanos” (Freud:1992). Esta institución no será la excepción en cuanto a sublimación pulsional, ya que los *managers* dejarán de lado ciertas satisfacciones para pertenecer y ser el sujeto que de ellos se espera. El problema que trae consigo esta renuncia es que se pierde un monto de satisfacción pulsional que siempre se luchará por recuperar, manteniendo un frágil equilibrio entre la ley social y las demandas pulsionales. Una de las vías alternativas para satisfacer estas demandas, es la sublimación “el desarrollo de actividades psíquicas superiores” (Freud: 1992: p.95). Este mismo autor nos señalará que “son justamente estas frustraciones (denegaciones) de la vida sexual lo que los individuos neuróticos no toleran. Ellos se crean en sus síntomas, satisfacciones sustitutivas” (Freud: 1992: p.109).

Aun así, la institución es el trasfondo de la subjetividad del ser humano, “nos precede, nos sitúa y nos inscribe en sus vínculos y sus discursos” (Kaës: 2002: p. 16). La institución es, en primer lugar, una formación de la sociedad y la cul-

tura, definida como “el conjunto de las formas y las estructuras sociales instituidas por la ley y la costumbre: regula nuestras relaciones, nos preexiste y se impone a nosotros: se inscribe en la permanencia” (Kaës: 2002: p. 22). En segundo lugar, es una formación psíquica, que cumple funciones en la estructura, dinámica y economía personal. La institución “moviliza cargas y representaciones que contribuyen a la regulación endopsíquica y aseguran las bases de la identificación del sujeto al conjunto social; constituye el trasfondo de la vida psíquica en el que pueden ser depositadas y contenidas algunas partes de la psique que escapan a la realidad psíquica” (Kaës: 2002: p. 25).

Es entonces que me encuentro frente a una dinámica institucional que sienta las bases para el desarrollo de un sujeto que tenderá a buscar la realización dentro de las pautas establecidas. Resignará satisfacciones particulares en función de una meta organizacional que atraviesa todos los cuerpos presentes a modo de una configuración fantasmática de éxito.

Desde este punto de vista puede jugar un rol importante en el mantenimiento del equilibrio psíquico, o bien funcionar como un espacio que lleva a la fragilización y el desmoronamiento de la subjetividad (Wlosko: 2009). La aparición del sufrimiento siempre involucra la economía y la estructura psíquica individual, la cual se pone a prueba y se moviliza a través del trabajo, apareciendo efectos según sus características específicas (Dejours: 2001). El sufrimiento en el trabajo es un problema que se vislumbra hace tiempo. Desde la lucha de los obreros por mejores condiciones en el capitalismo industrial hasta la lucha actual por la salud mental. Como venimos desarrollando, el sufrimiento no necesariamente representa una enfermedad física o mental, sino que sería un estado de equilibrio que los trabajadores deben confrontar en la misma situación del trabajo. Este equilibrio se lograría mediante las propias defensas que el sujeto haya desarrollado. Es decir, en términos de Dejours “haciendo uso de procedimientos defensivos elaborados por ellos mismos” (Dejours: 2001: p.152). Estas defensas hacen posible seguir trabajando en una situación que pone a prueba este equilibrio mental, donde no existiría una patología estrictamente laboral sino efectos perjudiciales de la organización del trabajo sobre el funcionamiento mental que estaría determinada desde la estructura de la subjetividad. Para el autor que venimos trabajando en cuestión, evitar el sufrimiento psíquico dependerá de que se

produzcan ajustes entre las necesidades individuales y las condiciones y demandas que se enfrentan en el trabajo (Dejours: 2001)

1.2. Renuncia y resignación dentro de la constitución subjetiva.

En cuanto me interesé en la temática acerca de los modos de valoración social y el tipo de instituciones en las que el sujeto se ve inmerso, me topé con cuestiones de relevancia histórica. Me llamo la atención y me pareció interesante investigar acerca de otras consideraciones que impactan subterráneamente en el sujeto, regulando sus acciones. En este recorrido pude vislumbrar otras valoraciones clásicas, como por ejemplo la austeridad que promulga el cristianismo. Esta también se constituye como una modalidad de conducción de vida, y es a partir de esta última que noté que la línea divisoria entre distintas interdicciones sociales o morales es ínfima. En términos de Foucault podríamos decir “ahí donde las prohibiciones son más fundamentales, ahí donde las obligaciones son más coercitivas, de una manera más general, las morales desarrollan las exigencias más insistentes” (Foucault: 1984: p. 34).

Ahora bien, con este ejemplo, ¿por qué no preguntarnos esto en el campo mismo de la moral empresarial o de lógica productiva en la que el sujeto se halla inserto?

Podríamos pensar que, en el campo moral, se dirige a los hombres a propósito de conductas que podrían resultar de determinadas prohibiciones conocidas por todos y recordadas solemnemente en los códigos, costumbres o las prescripciones religiosas. Se dirige a ellos con ocasión de las conductas en las que justamente habrán de hacer uso de su derecho, poder, autoridad y libertad. Es decir que, en el conjunto de acciones del hombre, encontraremos algunos de estos imperativos que conducen su accionar y lo dirigen en su hacer. Es entonces que, con este paralelismo entre austeridad cristiana y moral empresarial, se descubre vagamente un entramado psicológico que además de guiar el accionar del sujeto en el trabajo, su quehacer institucional, le permite ser en el hacer. En cada momento histórico opera un determinado conjunto de prescripciones morales o significaciones que guían el accionar del sujeto. Estas últimas, van más allá del mundo del trabajo con sus discursos y prácticas del nuevo *management*, impregnando toda su existencia. Con esta idea quizás podremos pesquisar que ciertos lineamientos, o consideraciones generales del *vivir en una época*¹⁶, determinan el accionar del sujeto en función de alcanzar ciertos estándares prefijados. Algunas miradas identificarán en esto prohibiciones, y otras, un beneficio a obtener si se actúa, o se es, determinado tipo de sujeto.

Con esta idea no estoy hablando de una simple prohibición moral de las cosas que no se deben hacer, sino más bien un tener que hacer dentro de la lógica productiva para ser alguien y triunfar en términos de economía exitosa. Bajo estas perspectivas se presenta un terreno fecundo para que el sujeto interiorice valores y promulgue un modo de satisfacción que le permita ser en la organización. Esto último no será sin costo, sino que se deberá elaborar toda una serie de conductas defensivas para tolerar este movimiento de placer en el hacer corporativo. Para Dejours, la psicodinámica de los procesos intersubjetivos movilizadas en la situación de trabajo, pasarán por las defensas que el sujeto emprende para aceptar toda esta moral que guía su accionar cotidiano. Estas estrategias defensivas tienen como principal fin proteger a los sujetos y habilitarlos para trabajar en esta normalidad instaurada, “en su mayoría los trabajadores lo graban conjurar la locura, a pesar de las restricciones nocivas de la organización

¹⁶ Modo personal del referirme al vivir en un determinado momento histórico. Uno es por estar inserto en un contexto histórico particular.

del trabajo (Dejours, 1998, p. 26). Esta normalidad no será posible sin sufrimiento, sino que produce como planteamos anteriormente, todo un equilibrio inestable en las relaciones mismas del trabajo. Es entonces, que el sujeto institucional deberá equilibrar sus deseos a la normativa vigente, con todo el entramado social que esto conlleva, es decir que “Concebir la normalidad como producto de una dinámica humana en la que las relaciones intersubjetivas ocupan la posición central, es plantear una racionalidad subjetiva de las conductas y las acciones de los trabajadores” (Dejours: 1998: p.27) El trabajador se colocará en una situación laboral que permitirá sublimar parte de su energía libidinal y su deseo. Y en esta situación colocará parte de su ser en el hacer, para con esto ocupar un determinado lugar en la empresa. Por lo antes mencionado, este lugar privilegiado será difícil de mantener y aceptar, por lo que a su vez deberá edificar toda una serie de conductas defensivas para mantenerse a salvo del sufrimiento inherente que trae aparejada la situación.

Como planteo en el primer apartado, toda psicología individual es social y en este sentido se puede pensar que este actor elegido, *manager*, interpreta la realidad corporativa de manera colectiva. Es decir, que la construcción de la organización del trabajo implica siempre un juego social. “La organización real del trabajo es un producto de las relaciones sociales” (Dejours: 1998: p. 37).

Es entonces que, con toda esta actividad corporativa, los hombres de la organización entrarán en un juego de resignación, sublimación y adaptabilidad a la empresa para ser, hacer y defenderse en la posición que ocupan. En esta carrera, tendrán que no solo adaptar su deseo a las exigencias corporativas, sino que también deberán instaurar todo un trabajo defensivo para hacerse cargo de esta desviación de la meta sexual que adquirirá su energía. En este camino, el sujeto encontrará juicios de reconocimiento que le permitirá transformar el sufrimiento en placer, dándole sentido a las expectativas de realización subjetivas. Las descompensaciones psicopatológicas siempre implicaran un impacto en la identidad, pudiendo ser una pérdida o difusión de esta. Este reconocimiento de cada aporte subjetivo significará una ganancia a nivel de la personalidad y contribuirá a la producción de salud en la medida que fortalece al ego y lo mantiene en una relación constructiva con los otros y con el objeto de trabajo (Dejours: 1998). A su vez, dicho autor consigna la existencia de dos tipos de juicios, “El

juicio de utilidad proviene generalmente de los superiores y los subordinados, y concierne a la utilidad social, económica y técnica de las contribuciones singulares y colectivas de los sujetos a la elaboración de la organización del trabajo” (Dejours: 1998: p.260) ... “y el juicio de belleza se produce en la línea horizontal, por parte de los pares, colegas o la comunidad de pertenencia. Consiste en reconocer que el sujeto trabaja correctamente, de acuerdo a las reglas del arte” (Dejours:1998: p.260). Con esta idea, puedo ver como el *manager* no solo trabaja para cumplir con los objetivos de su puesto, identificados y valoradas por la organización, sino que también funciona como una bisagra entre los distintos colaboradores que se encuentran realizando esta carrera hacia el éxito corporativo. Este sujeto de la empresa, en su carrera, no solo encontrará resistencias y dificultades exteriores, sino también interiores, devenidas de sublimar su deseo y energía libidinal a estos fines corporativos.

Esto último me permite evidenciar, una de las afirmaciones que sostendré a lo largo de esta tesis, que todo fracaso empresarial será vivido como un fracaso psicológico, una falla en el mecanismo de sublimación y de sus resistencias asociadas. “El trabajo no se despliega solo en el mundo objetivo y en el mundo social, sino también en el mundo subjetivo, el del reconocimiento” (Dejours: 1998: p.50). Esta adecuación corporativa nos presenta algo correspondiente a un entramado de estrategias defensivas. Las cuales intentarán proteger al sujeto, dejando ver que, entre el sufrimiento y la enfermedad, existe una distancia. El conflicto, el sufrimiento y el placer están anclados en la elaboración colectiva del trabajo y con esto, darán cuenta de toda una elaboración que afecta a las personas y extiende su influencia hasta la vida privada.

La noción de producción de subjetividad alude a significaciones histórico sociales que atraviesan y constituyen mundos de trabajo y sin las cuales no sería posible comprender el funcionamiento eficaz de la maquinaria (Boltanski y Chiapello: 2002). Vivir se transforma en una empresa en la que hay que ser competitivo, en la que, para no quedar afuera, hay que ser empresario de sí mismo y atravesar un camino de desarrollo competitivo y desafiante. Esta dinámica hace que el sujeto tenga que ser una persona completamente perspicaz en su búsqueda de desarrollo, siendo él mismo el último responsable de alcanzarlo.

Yo creo que en todas las compañías se puede progresar. En ese aspecto, soy bastante de lo que sería la vieja escuela y creo que la premisa de crecer en una compañía depende mayormente de tu propio esfuerzo, tu propia convicción, tus ganas de progresar, tu capacidad de asumir desafíos, de dejar atrás lo conocido... Entrevista S.P.

Es la moral, en un sentido amplio, el comportamiento real de los individuos, su relación con las reglas y valores que se les proponen; es la forma en que se someten más o menos completamente a un principio de conducta, en que obedecen a una prohibición o de qué manera y con qué márgenes de variación o transgresión los individuos o grupos se comportan en relación con un sistema prescriptivo que está dado explícita o implícitamente en su cultura y del que tiene más o menos una conciencia clara. En el discurso de los managers aparecerá esta consideración acerca del vivir inmerso en la empresa humana. Las personas se involucran en prácticas discursivas en tanto individuos y en tanto miembros de grupos; y la identificación resultante de esa inscripción quedará plasmada en la conformación de sus discursos o en sus interpretaciones. Y todas estas acciones discursivas conforman de manera directa o indirecta relaciones y procesos sociales más vastos, cuestión central que dota de valor la unidad de estudio elegida para este proyecto.

El estado actual de nuestra cultura debe ser considerado como un estado que se encuentra más allá del malestar estructural en la cultura en el que pensaba Freud (1930). Debe entenderse como un estado traumático particular, deviniendo por la presencia en los sujetos de una persistente angustia de desamparo, que es desencadenada por fallas en las funciones del espacio sociocultural (Alaunier: 1988). Desde las consideraciones que vengo sosteniendo, este sujeto deberá ser un empresario de sí mismo para alcanzar el éxito y el reconocimiento competitivo en la institución productiva con arreglo a fines. Dentro de estas últimas, esta persona debe llevar a cabo un proceso identificatorio y ordenador de lazos entre los mismos sujetos que la componen. Cuando esto no es posible, cuando el sujeto ve atacado su YO en sus funciones significantes e identificatorias, caerá en un sinsentido acompañado de la dificultad en establecer un proyecto identificatorio. En otras palabras, puedo considerar que, si esta persona no alcanza los estándares de éxitos, será vivido internamente como una falla

psicológica de adaptación al contexto. Es decir, un fracaso en el proceso de sublimación de sus impulsos y también una imposibilidad de ser reconocido en su accionar con el otro, ordenando sus lazos. Los ideales del YO se ven trastocados en su función de elaborar el mundo pulsional-deseante, inscribiéndolo en la cultura. Este estado, que como dije anteriormente, se ubica más allá del malestar estructural en la cultura, estará enmarcado por una crisis de significaciones que mantenían unida a nuestra sociedad (Franco: 2009). El sujeto empresarial en su carrera hacia el éxito, falla en su creación de lazos con el otro, en el proyecto común de reconocimiento y en la defensa frente a la angustia que le genera la desviación de sus impulsos sexuales con respecto a su meta. Es por esto último que todo fracaso organizacional es también vivido como un fracaso psicológico, interno.

Dentro de esto, las conductas sólo podrían comprenderse dentro de un contexto o mundo moral que las legitima y propulsa. Con estas conductas humanas, se da todo un espacio fecundo para que surjan distintas acciones sociales en donde el sentido puesto por el sujeto estará referido a la conducta de los otros. Acá nos topamos con distintos tipos de ideales, donde el más significativo en la temática que estamos tratando será el "*racional con arreglo a valores*", es decir aquello que uno hace por encontrarse contextualmente valorado.

Según el modelo de interacción social de Weber, existen distintos tipos de relación en las orientaciones de la acción. Dicho autor posibilita la caracterización de la acción conforme a los fines que la orientan. Específicamente, las acciones corporativas que vengo estudiando en esta tesis, se podrán agrupar en aquellas orientada por la utilidad, orientada por valores, por metas emocionales o bien por una costumbre arraigada. Es entonces que este sujeto, *managerial*, orienta su acción por la creencia consciente en el valor de una conducta ya que, en el contexto de la racionalidad occidental moderna, se mide el grado de racionalidad de las acciones desde el modelo de acción medio-fines (Ballesteros: 2007).

En este sentido, es que nos encontramos en un contexto histórico particular, en donde el sujeto institucional ingresa en una dinámica empresarial mediante todo un conjunto de mecanismos como pueden ser la sublimación, la resignación y la represión. Este ejercicio lo ejecuta en función de directrices corporativas. Y

toda su resignación la verá recompensada, en el mejor de los casos, en un reconocimiento por sus pares y superiores, guiándolo en un camino de ascenso hacia el éxito organizacional. Con todas estas *reglas del juego managerial*¹⁷, se hace imprescindible pensar en la existencia de un esquema de gestión institucional que acompañe la conducta humana. Aparece, en términos weberianos, el cuadro administrativo burocrático donde el mismo sujeto es alguien personalmente libre, con competencias fijadas que accede a un cargo dado por libre selección según su clasificación profesional retribuidos en dinero con sueldos fijos no siendo nunca dueños del cargo que ejercen en un contexto de disciplina y vigilancia jerárquica. Es el capitalismo y su resultado, las organizaciones productivas, las que fomentan esta burocracia. Siendo esta última la que aporta los recursos técnicos, monetarios y especialmente la administración permanente, rigurosa y calculable. El resultado de esto será una determinación de sustancia ética como la forma en que el individuo establece su relación con esta regla y se reconoce como vinculado con la obligación de ponerla en vigencia.

Lo que resulta novedosa con el nuevo gobierno empresarial reside en el carácter general y sistemático del modo de dirección en la responsabilidad y acción de cada uno, basado en una responsabilidad que es individual y que se basa en el autocontrol de asumir una vida basada en esta dinámica corporativa. Esta responsabilidad la considero un resultado de la interiorización de las exigencias de la empresa. En comparación con los modelos de trabajo anteriores¹⁸, el nuevo *management* procede “apelando a la adhesión más que al uso de la fuerza o coacción directa” (Wlosko y Ros: 2015: p.472). Esta nueva manera de conducir la vida se ha convertido en “un verdadero programa de gobierno, que dan lugar a nuevas formas de dominación, exponiendo al psiquismo a nuevas exigencias y situaciones de desestabilización subjetiva” (Wlosko y Ros: 2015: p.359). El individuo deberá ser capaz de autogestionarse y adaptarse a todas las situaciones que se le presenten mediante un gobierno desde su interior a partir de una racionalización técnica en su relación consigo mismo. Será responsable de su propio destino, precisamente de que pueda interiorizar esta forma de vivir a la mejor

¹⁷ Todo el entramado de resignaciones personales en función de lo institucionalmente valorado. Ejercicios de reconocimiento entre pares y superiores.

¹⁸ El recorrido histórico del mundo del trabajo lo veremos en capítulos posteriores, cuestión por la que en este apartado solo será mencionado de esta forma.

manera de empresario de sí mismo. Esta exigencia en el ámbito *managerial*, sufre una modificación muy particular en la organización elegida, ya que esta última responde a varios de los postulados anteriormente dichos, pero de una manera más personalista y familiar

En ciertos cargos se le empieza a exigir de más que lo que podría ser en otra organización. Es por el mismo caso que el directorio es la familia entonces es una modalidad de vida, ellos son la empresa las 24hs del día los 7 días a la semana... Entrevista L.P ...

Es entonces que para lograr ser “exitoso” en este marco capitalista, cada sujeto deberá apropiarse de los medios y las formas de ser. Estas se encontrarán valoradas implícita y explícitamente en los códigos morales de la organización, siendo él sujeto mismo un responsable de esto. Es decir que el sujeto no solo deberá sublimar sus impulsos y defenderse del sufrimiento que esto conlleva, sino que además deberá adquirir una forma de ser para pertenecer a esta forma de vida y ser reconocido por el otro. En términos de Laval y Dardot “Ser empresario de uno mismo significa que consigues convertirte en el instrumento de tu propio éxito social y profesional” (Laval y Dardot: 2010: p.349).

Una acción moral tiende a su propio cumplimiento, pero además intenta, por medio de éste, la constitución de una conducta moral que lleve al individuo no sólo a acciones conformes con ciertos valores y reglas, sino también con un cierto modo de ser, característico del sujeto moral. Toda acción moral implica una relación con la realidad en la que ella se lleva a cabo y una relación con el código al que se refiere, pero también implica una determinada relación con uno mismo, no es simplemente conciencia de sí sino constitución de sí como sujeto moral (Foucault:1984). De esta forma, damos con un sujeto que no sólo aboga por el éxito personal, sino que también emprende la realidad bajo una óptica que le dice cómo actuar la mayoría del tiempo, cumpliendo con lineamientos morales del deber ser y poniendo en segundo plano sus cuestiones personales. En los fragmentos de las entrevistas aparecen estas exigencias que se le presenta al sujeto a la hora de ocupar una determinada posición:

Entonces por ahí requiere que una persona que ocupa un cargo jerárquico tenga las mismas responsabilidades y el mismo compromiso que la familia con la organización. Casi como un bien familiar se lo ve... Entrevista L.P.

A partir de lo recorrido a lo largo de este capítulo, me es posible considerar que no existe constitución del sujeto moral sin modo de subjetivación. Es decir que la acción moral es indisociable de estas formas de actividad sobre sí. A la hora de hablar de subjetividad, el sistema de valores, reglas e interdicciones presentarán diferencias ínfimas. Este sujeto se haya inserto en un entramado de conductas organizacionalmente valoradas con una posibilidad muy particular de ser en el que hacer institucional. De todas formas, al conjunto de interrogantes que se nos presentan se podría agregar: ¿qué es lo que pasa cuando el sujeto no logra ser un empresario de sí, cuando no logra el reconocimiento competitivo en la institución productiva en este que hacer institucional, y por lo tanto no elabora un proceso identificatorio? Si es entonces el trabajo la base de la identidad, una fuente fundamental de sentido para la vida y un mediador irremplazable para la autorrealización en lo social (Engler: 2019), ¿qué pasará con este capitalismo actual que viene intentando imponer sentidos para naturalizar su degradación con el fin de abaratar costos y aumentar ganancias? ¿Podríamos pensar una configuración subjetiva que vaya más allá de esta noción de éxito capitalista managerial ligada a lo económico? ¿es posible la existencia de una subjetividad sin sufrimiento de aquel que emprende la realidad desde una óptica distinta a la naturalizada en el contexto de acumulación capitalista?

No, no me genera la realización porque de la forma en que yo concibo y la forma en que me eduque la realización personal pasa mucho más por el intelecto y por lo social, que por lo monetario y empresario. Pero es un tema ideológico más que pragmático... Entrevista L.P.

¿que nos pasa con este sujeto que está en un más allá de la lógica productiva managerial, tenemos un lugar sin sufrimiento para él?

Para finalizar este primer recorrido, se me suma un interrogante más específico y central de la organización elegida. Muchas veces estas pautas manageriales, evocadas y sostenidas como las mejores de la modernidad, solo marcan lineamientos y mejores prácticas a imitar en el mundo corporativo. Es entonces que se enfatizan aún más algunas de estas cuestiones, siendo muchas veces ejecutadas por las organizaciones con el objetivo de alcanzar una vanguardia del desarrollo en este ámbito empresarial. Quizás, al no estar del todo preparadas o bien en su ejecución torpe de políticas enlatadas, pueden caer en una

potenciación nociva de las exigencias del ambiente laboral, de una forma compleja y toxica para el sujeto. Esto traerá aparejado, por ejemplo, una implementación de evaluaciones de desempeño con aptitudes no del todo compartidas por los directivos de la empresa o bien pautas no del todo claras de desarrollo.

De esta manera, en una carrera sin fin hacia el éxito, la incapacidad de plantear logros reales y aptitudes concretas a desarrollar, se traerán mayores dificultades aparejadas a un sinfín de sufrimientos, más allá del estructuralmente estudiado hasta acá. Esta sobredimensión de prácticas, aumenta el riesgo de desdibujar las fronteras de la subjetividad de sus actores, siendo esto último un carácter central de la psicopatología. El sujeto no solo emprenderá una carrera hacia un éxito sin fin dejando de lado cuestiones personales, sino que también tendrán un norte difuso de desarrollo y de aptitudes discordantes por alcanzar.

Capítulo 2 - Una perspectiva particular de fábrica, la historia del sujeto neoliberal.

Existe un nuevo sujeto que podrá ser captado en las prácticas discursivas e institucionales. Se da lugar a la existencia de una figura hombre-empresa o sujeto empresarial que se pone en juego mediante toda una valoración social que permita la instauración de una red de sanciones, incentivos e implicaciones cuyo efecto es producir funcionamientos psíquicos de un nuevo tipo (Laval y Dardot: 2010).

Sería incompleto pensar que este sujeto se hubiese convertido por sí mismo, sino que fue preciso instaurar una educación del espíritu, un control del cuerpo, y un control de la organización del trabajo como nueva forma institucional del nuevo ideal del hombre, individuo calculador y trabajador productivo.

Para entender todo esto, es imprescindible visualizar como sucedieron distintas transformaciones en el mundo del trabajo que traen aparejadas nuevas formas de organización de la producción y nuevas tecnologías de la fuerza de trabajo. “Este nuevo *managment* procede apelando a la adhesión más que al uso de la fuerza o coacción directa. El nuevo *managment* se ha convertido en un verdadero programa de gobierno cuyo denominador común es que los modos de organizar y gestionar el trabajo dan lugar a nuevas formas de dominación, exponiendo al psiquismo a nuevas exigencias y situaciones de desestabilización subjetivas” (Wlosko: 2014: p. 359)

En esta nueva normativa de las sociedades capitalistas, se impulsó toda una normalización subjetiva de un tipo particular de ser. Es decir, un sujeto gobernado por los placeres y las penas, movido ante todo por su interés propio. A la

par de este sujeto vigilado por la maximización de la búsqueda de su felicidad, correlato último de hacer más y más, se produce la modelización de la sociedad mediante la empresa. Es entonces que el efecto buscado en las nuevas prácticas se traduce en un mecanismo que posibilita que el sujeto trabaje para la empresa como si lo hiciera para sí mismo, suprimiendo todo sentimiento de alienación, incluso de distancia entre el individuo y la empresa que lo emplea. Desde el punto de vista de la organización, la carrera de desarrollo se considera un atributo mismo de esta y como algo que ella gestiona y controla. Es la organización la que tiene la capacidad de decidir, fijar y determinar roles y posiciones por los que pasarán las personas (Dolan: 2007: p.206). Es decir que toda noción de éxito o fracaso vendrá determinada por los logros profesionales que la persona crea alcanzar en una organización. Y si bien este desarrollo o puntos de referencia se fijan arbitrariamente y en función de categorías profesionales y de la cultura de la organización, suelen asociarse a normas comunes.

Este sujeto debe trabajar en la intensificación de su esfuerzo, como si esa conducción viniera de él mismo, como si le fuera ordenada desde el interior como mandato de su propio deseo (Laval y Dardot: 2010). Es entonces este sujeto, una persona que se autorregula en función de cumplir con las exigencias de la empresa, normalizando el hecho de que parte de sus aspiraciones personales queden relegadas. Primero se es *Manager* de un determinado puesto y luego padre o amigo

Por una cuestión muchas veces de tiempo y de responsabilidad del puesto quizás los proyectos personales quedan un poquito relegados, quizás uno siempre prioriza el trabajo más que el proyecto personal...Entrevista C.W.

Este nuevo sujeto, mediante una interiorización, adaptación y desvío de sus tendencias privadas, se sumerge en una dinámica laboral que le consume gran parte de su energía, guiándolo en sus aspiraciones

La realidad es que mi caso particular, por un error mío, básicamente es un 95/5. Siendo 95 la empresa. Considero que esto no es lo recomendable, y después de estos 16 años estoy empezando a cambiar este porcentaje activamente. "No lo hagan los chicos en sus casas". Workaholic no es saludable, ni te trae ningún beneficio personal en el mediano plazo...Entrevista M.S.

Estas transformaciones en el mundo del trabajo han generado formas de organización diferentes en la producción y en la gestión misma de la fuerza de trabajo. Como venimos viendo, sostendré entonces, que este nuevo *management* se ha convertido en un verdadero programa de gobierno con los modos particulares de organizar y gestionar el trabajo, exponiendo al psiquismo a nuevas exigencias y a situaciones que potenciarán la desestabilización subjetiva. Lo central de este nuevo *management* está dado en la similitud con la que opera con respecto a la racionalidad neoliberal (Wlosko: 2014). Como venimos sosteniendo a lo largo de esta investigación, esta lógica se basará en dos mecanismos centrales que serán la individualización y la responsabilización, los cuales ilustran la lógica de gobernabilidad neoliberal¹⁹ (Wlosko: 2014). Esta racionalidad estará tan arraigada en el sujeto que extenderá sus efectos hasta la vida privada, produciendo efectos en el comportamiento y la salud de los sujetos insertos en ella. De todas formas, estas prácticas centrales que aparecen en nuestra investigación, serán el punto actual de un recorrido histórico que permitió su surgimiento y estabilización.

Durante el mencionado recorrido histórico, se fueron transitando distintos escalones y concepciones del trabajo, hasta llegar al actual desarrollo laboral. Uno de los objetivos principales dentro del capitalismo fue el control o gestión del tiempo de trabajo, dado que el trabajo mismo era considerado la fuente de valor y la fuerza de trabajo se compra por tiempo. Es importante recordar que tanto la cantidad de tiempo de trabajo socialmente necesaria para la producción de un bien, como la concepción de valor de ese tiempo de trabajo y la manera en que la fuerza de trabajo se utiliza productivamente se determinan socio-históricamente. Entonces, el capital depende de la gestión del tiempo de trabajo socialmente necesario incorporado a cada producto generado, por lo que tiene por objetivo la búsqueda de una economía de tiempo de trabajo. Y esta búsqueda es uno de los factores que incentivaron los cambios en las políticas del *management*.

¹⁹ Foucault 2007 en Wlosko, 2014.

Dentro de esta lógica de gestión del tiempo de trabajo, de manera acorde con los lineamientos de la tecnología disciplinaria y siguiendo el paso de su difusión a comienzos del capitalismo, surge el Taylorismo entre finales del siglo XIX y comienzos del XX (Zangaro: 2011). El éxito de la metodología Taylorista residía en el establecimiento de la racionalidad del trabajo a partir de su división técnica y social, sumado a la implantación de un rígido sistema de autoridad para llevar adelante el control y disciplinamiento en el uso de la fuerza de trabajo. De esta forma, el Taylorismo organizó el trabajo asignándole tiempo a las tareas. Posterior a esto, fue el Fordismo el que transformó este *tiempo asignado* en *tiempo impuesto* por medio de la incorporación en la producción de la línea de montaje en la segunda década del siglo XX (Braverman: 1974). Esta línea de montaje volvió objetiva e impersonal la imposición del tiempo de trabajo, ya que no dependía de los dictados y controles directos del capataz sobre el trabajador, sino que los obreros quedaron mecanizados y universalizados. Si bien el fordismo consideraba que ese tipo de integración entre obrero y línea de montaje era una de las condiciones necesarias para el funcionamiento continuo de la producción, sabía también que la producción misma dependía de la integración y fijación de la mano de obra a ésta, por lo cual era necesario evitar el ausentismo, los conflictos laborales y la rotación. De ahí que haya cobrado importancia el concepto de adhesión e identificación con la empresa, para lo cual el sistema social fuera del trabajo fue central. Este sistema de fuerte carácter moralizador, tenía anclaje en la constitución de un entorno que consideraba todos los aspectos vitales del trabajador. Con esta dinámica, el trabajador podía tener la seguridad de que, si se era parte de una organización, se mantendrían aseguradas ciertas características en la vida que se proponía. Damos comienzo con esta idea, a la noción del pertenecer a un estilo o características de vida solo por el hecho de entrar en una carrera corporativa dentro de una organización de trabajo que se elegía “libremente²⁰”.

A su vez, la estructura organizativa provocó un rápido crecimiento del sector de mandos intermedios que actuarían como bisagras entre el cuerpo directivo y el personal de planta. Estos nuevos estamentos tendrían asignadas funciones

²⁰ Señalo esta elección con el término “libremente” por el hecho de que toda elección se encuentra determinada por una confluencia de situaciones. Nunca se es libre de elegir ningún camino sin tener algún tipo de coerción o necesidad de hacerlo.

de supervisión, entrenamiento, control y mantenimiento de normas y pautas de trabajo. Gerentes o *managers* existían en el interior de una organización centralizada concentrando la mayoría de la toma de decisiones y el control de los niveles inferiores. Particularmente con la idea de Manager como bisagra, comienza a entenderse la existencia de este actor como una figura de tutor que puede guiar el desarrollo de los colaboradores. El desarrollo del empleado muchas veces depende de las relaciones y aptitudes que éste mantiene con su supervisor inmediato, y en este sentido “casi todos los gerentes tienen asignada oficiosamente la responsabilidad de contribuir al desarrollo de sus subordinados, responsabilidad que se ha denominado función de tutor. La tutoría es una relación entre dos compañeros, en la que uno de ellos, normalmente el más veterano, ayuda al desarrollo del otro” (Dolan: 2007: p.213)

De esta forma se puede pensar que el Taylorismo dio forma al proceso de división del trabajo y el Fordismo permitió una articulación entre la escala de la producción, la naturaleza de productos, el uso y la forma del salario. Anclados ambos dentro de la perspectiva de que el valor es producto del trabajo, estructuraron una visión complementaria del trabajo, trabajador y de la productividad (Zangaro: 2011).

Esta forma de entender la dinámica productiva sólo sirvió en el mencionado periodo de finales del siglo XIX y comienzos del XX, ya que luego la perspectiva del trabajo debió englobarse en una teoría más general buscando la maximización de los beneficios. Las instituciones empezaron a considerarse herramientas para alcanzar fines y la lógica clásica no dio abasto para explicar y reducir mediante incentivos económicos la rotación, el ausentismo o descenso en los niveles de productividad. Es entonces que las revisiones de la teoría clásica comenzaron a producirse a partir de los trabajos de Elton Mayo en la década del '30, los de Argyris y McGregor en la de los '50 y '60 (Elton Mayo: 1946; Argyris: 1964; McGregor: 1960). Dichos aportes dieron lugar a una lógica moderna de gestión según la cual una organización era un sistema racional y abierto (Zangaro: 2011). Esta racionalidad de la organización reside en las reglas, en los mecanismos de control que evalúan el desempeño y los sistemas de motivación para obtener el cumplimiento de las tareas. Se incorpora con esto una perspectiva más “hu-

mana” a la concepción del trabajo y de la organización, al tener en cuenta aspectos relacionados con las condiciones psicológicas del ejercicio de la actividad.

Esta consolidación del Taylorismo, y del *management* científico y formal en general, supuso un cambio fundamental en la organización del trabajo. En esta era de razón *managerial* los aumentos de productividad se asociaron a una jerarquización, planificación, y racionalización detallada del trabajo. Se transformaron así radicalmente los métodos de trabajo, y de las disciplinas panópticas²¹ se pasaron a prescribir criterios de objetividad y control, las exhortaciones a la moralidad del trabajo propias de un capitalismo de libre competencia fueron sustituidas por las exhortaciones a un *management* científico, en el que lo racional como significativo se impone sobre el control de las emociones y de las capacidades del individuo (Alonso y Fernandez: 2006: 131).

Esta perspectiva moderna introduce la idea de que un trabajador feliz, con buen equilibrio personal, contribuye a crear una buena moral de grupo, lo cual contribuye de manera positiva en el incremento de la productividad. La lógica moderna propone modificaciones que apuntan a mejorar las condiciones de trabajo, pero no cuestionan la lógica de acumulación y competencia capitalista. Esta revisión se produce por un intento de incorporar en las organizaciones y los procesos de trabajo. Aparece una idea de flexibilidad funcional, que será relativa a los mecanismos organizacionales y las innovaciones en el flujo de trabajo que involucra la implicación de los trabajadores (Smith:1997).

A partir de la década de los ´70, las empresas comenzaron a reconvertirse en cuanto a modelos organizacionales y gestión de recursos humanos, buscando establecer un corte con la lógica de gestión anterior. Bajo la perspectiva de un nuevo paradigma, en el contexto de la globalización, de la sociedad del conocimiento y de la información, en el contexto en que la producción de valor ya no se depende sólo del ejercicio físico de una actividad sino también de un ejercicio intelectual. Es entonces que pasaron a primer lugar las capacidades relaciona-

²¹ Con el concepto panóptico me refiero a la lógica foucaultiana del control externo, en donde el sujeto se sentía vigilado mediante la exposición de la mirada del otro que lo regula.

das con el uso del lenguaje, el procesamiento de la información y el desenvolvimiento de las relaciones personales. Se pasa de un modelo de gestión que, centrándose en las nociones de competencias, vincula las cualidades de las personas con la fuerza de trabajo (Boltanski y Chiapello: 2002). Es en este punto que se podría pensar que el contexto de competencia capitalista actual demanda formas de gestión que se centran en otro tipo de competencias. Competencias que podrán más bien identificarse dentro de un dispositivo de *management*, mediante el cual, como establecimos antes, el capital organiza el trabajo y la fuerza de trabajo a los fines de la valorización. Más allá de un salario competitivo, aparece en este sujeto, la importancia de tener un plan de carrera lógico y consecuente con la realidad. Esto será determinante por el hecho de que todo desarrollo profesional dentro de una empresa será percibido ahora por el trabajador como una posibilidad de tener éxito o fracaso, influyendo directamente en la actividad laboral de la persona con su consecuente carga motivacional. A partir de este momento y particularmente en esta investigación, entiendo al plan de carrera como “el proceso de formular los objetivos que deseamos lograr en nuestra vida laboral” (Dolan: 2007: p.206). Sin estos objetivos, existe el riesgo de “que el empleado se deje llevar sin rumbo, siendo que, si no se hacen cargo de su carrera, terminarán descontentos con ella. Al establecer objetivos y seguir consejos y recomendaciones, se le permite a las personas asumir el control del desarrollo de su propia carrera profesional” (Dolan: 2007: p.206). En toda esta dinámica no solo se verá afectada la actividad del trabajador, sino que también influirá en la motivación y su consecuente productividad, y es por esto que “muchas empresas han llegado a la conclusión de que ayudar a sus empleados a tomar decisiones relativas a sus carreras llevará, en última instancia, a una mayor satisfacción y lealtad a la organización” (Dolan: 2007: p.206).

En este desarrollo habrá que prestar atención tanto a los puntos de vista individuales como a los organizacionales de soporte y planteamiento. Desde el punto de vista individual “el fundamento de una planificación adecuada de la carrera profesional se reduce a la autoevaluación de las necesidades, anhelos y deseos, con una expectativa realista del talento, habilidades, motivación y otras cualidades” (Dolan: 2007: p.206). Y desde el punto de vista organizacional, “es funda-

mental ofrecer a los empleados la oportunidad de seguir una trayectoria profesional y gestionarla adecuadamente (...) Es necesario idear nuevas formas y vías para que las expectativas de carrera no se vean cortadas. Sin creatividad es posible que las organizaciones pierdan parte de sus mejores recursos humanos” (Dolan: 2007: p.207).

Siguiendo este recorrido, se podrá pensar que las mutaciones del trabajo de cada momento socio-histórico producirán distintos efectos sintomáticos en los individuos. Diversos investigadores han establecido que los distintos modos de organizar y gestionar el trabajo dan lugar a nuevas formas de dominación exponiendo al psiquismo a nuevas exigencias y situaciones de desestabilización subjetiva (Wlosko: 2009). Para poder entender estos mecanismos de desestabilización subjetiva desde el punto de vista de la psique, se deberá tener en cuenta el modo en que opera la racionalidad neoliberal. En dicha racionalidad es preciso volver a señalar como centrales, los mecanismos de la *individualización* y la *responsabilización* (Laval y Dardot: 2013). La *individualización* de las modalidades de contratación, de evaluación, de control de la producción y de carrera es uno de los cambios centrales en la organización del trabajo. En estas líneas, todo conflicto social será reducido a un problema de índole personal. Por otro lado, la *responsabilización* tiene como condición que el individuo sea pensado como “empresario de sí mismo”, es decir, como un individuo capaz de autogestionarse, adaptándose a cada nueva situación y ocupándose de la actualización continua de sus conocimientos a fin de acrecentar su empleabilidad (Laval y Dardot: 2013).

Esta *responsabilidad*, impuesta mediante el discurso de la autonomía propio de la racionalidad neoliberal, constituye un mecanismo de inscripción subjetiva de la dominación que está en el origen de la exigencia generalizada de implicación de los individuos (Martuccelli: 2004). Esto entonces supone un individuo que se siente siempre responsable no sólo de lo que ha hecho, sino también de todo lo que le advendrá en esta carrera. En función de este principio, el sujeto deberá ser siempre capaz de adaptarse a todas las situaciones mediante capacidades propias, de generarse a sí mismo y de tener un rol activo en esta constitución de su capital humano. Con todo esto, se dejan de lado las viejas consideraciones de trabajo estandarizado, y se ingresa en un interjuego propio de la cultura del

management moderno. En este último, la valoración organizacional se concentrará en determinadas aptitudes que la organización disemina y enfatiza mediante códigos morales más o menos explícitos y el sujeto deberá interiorizar en una lucha propia de gestión humana. Este nuevo sujeto exitoso, es ahora quién pueda tener una mayor autogestión que le permita adaptarse a cada situación que se le presente:

La gestión humana, la relación entre las personas que puede ser mejor o peor, la relación mía con los otros y los otros conmigo por supuesto. Entonces eso crea una situación en la que hay que ser muy empático para resolver muchas cosas y muchas veces no se logran, entonces termina siendo un desgaste el trabajo mismo... Entrevista R.B

Sumados al mecanismo central antes descrito, es importante dar lugar en la investigación a otros componentes que contribuyen al gobierno de esta subjetividad moderna emergente. Uno de ellos será la evaluación individualizada de desempeño. Lejos de ser un control pasivo, este instrumento requiere la colaboración del trabajador, quién debe autocontrolarse periódicamente recolectando datos sobre su actividad. A su vez, frente a cualquier desviación general de lo valorado, aparecerá la angustia de no estar a la altura, la de ser considerado insuficiente. Esta desviación, se transforma en una amenaza y en un mandato de tener que ser competitivo. Cuando ésta se asocia al contrato por objetivos, conduce a una rivalidad generalizada entre trabajadores que lleva progresivamente a una desestructuración de los vínculos (Dejours: 2006). Esta evaluación de desempeño será un recuerdo constante de la presión por rentabilidad, donde cada uno está sometido a la evaluación de su desempeño, su productividad y su rentabilidad. Es entonces el trabajador un individuo que se representa a sí mismo, y que intentará mantenerse a flote, mediante la asunción de la proactividad y la iniciativa en el trabajo a fin de seguir perteneciendo a la organización. Es con esta ruta de trabajo marcada en la evaluación de desempeño, que destinará todos sus esfuerzos para seguir siendo rentable, corrigiendo cuando se aleja del objetivo y premiando cuando el ensamblaje es más certero:

No soy un gran creyente en los procesos de evaluación de desempeño, los entiendo, creo que deben existir, que ayudan a encuadrar, a darle una estructura que digo que debería ser natural, que yo creo que en mi gestión

como líder como supervisor de gente y de equipos trato de hacerlos y que sea un feedback permanente. No creo que por un lado el empleado merezca y por el otro que el formato de negocios actuales permita esperar al espacio de evaluación para poder hacerlo. Cuando tenés que corregir tenés que corregir y cuando tenés que motivar porque alguien está haciendo algo bien lo tenés que hacer en el momento... Entrevista S.P

Como venimos trabajando, todos estos mecanismos de control y sentimientos asociados muestran las presiones a las que el trabajador se somete durante la carrera corporativa. Un autor como Foucault, podría decirnos que todos estos mecanismos de alguna forma ilustran, aunque de forma reducida, la lógica de la gobernabilidad neoliberal (Foucault: 2007).

En las organizaciones de trabajo de hoy el ideal de “excelencia” se ha convertido en norma (Aubert & De Gaulejac: 1994; Dujarier: 2010). Es entonces que las tareas deben ser perfectas, instalando un universo de exigencias sin límites, en donde siempre se es culpable de no hacer lo suficiente o de no estar a la altura de lo que se espera de uno. Surgen ideas y reclamos normalizadores de que el esfuerzo propio no fue suficiente, el componente proactivo no estuvo a la altura, los problemas personales superaron a las exigencias laborales, y cientos de exponentes análogos más

siempre está la posibilidad de poder progresar en una empresa sea cual fuere, yo de hecho vengo desde otro ámbito de trabajo y también tenía la posibilidad de crecimiento, es un mix entre ambos, yo creo que la empresa debe dar las herramientas para el progreso y el recurso debe tener la preparación adecuada para poder enfrentar sus desafíos, entonces es un mix, a veces puede pasar que no se dé eso entonces el progreso no va a estar pero no porque no esté sino porque el recurso no está preparado para ese desafío... Entrevista C.W.

Al fin y al cabo, se le está diciendo al sujeto que su ser podría no encontrarse a la altura de esta excelencia corporativa que se promueve.

En términos más técnicos, el Yo no se siente a la altura de las exigencias del ideal del yo, a partir de la apropiación de una norma delirante en la cual nada es imposible (Freud: 2013). El sujeto queda atrapado en la auto responsabilización. Si la calidad total y el cero defecto son la norma, las dificultades que aparecen

en el trabajo real serán denegadas por la organización, y el ideal como prescripción será engañoso en la medida que pone en marcha un imaginario omnipotente que lleva a la instrumentalización de sí y del otro en la búsqueda puramente funcional de un ideal de excelencia.

Esta evaluación por competencias constituirá un pilar fundamental en el nuevo modelo social de calificación en el trabajo. Si en el modelo anterior las cualidades humanas eran definidas como las requeridas para realizar las tareas prescritas en cada puesto de trabajo, en el modelo de la competencia se trata de calificar directamente a los individuos desde el punto de vista de las cualidades profesionales que movilizan la situación de trabajo (Zarifian: 1999, 2006). Estas competencias designan una actitud que debe ser movilizada y activada por cada individuo en situación de trabajo. En este sentido, las nuevas organizaciones de trabajo no sólo requieren saber hacer sino también saber ser. Lo particularmente novedoso de la situación es que este saber ser se traduce para el *manager* no sólo en desafíos propios de la actividad, sino más bien en todo un componente de gestión humana interna que le permitirá sacar lo mejor de sí y de cada colaborador en la empresa:

Yo me siento muy contento con mi experiencia y después para adelante, tiene que ver con conseguir, por un lado, crecer el negocio y por el otro seguir creciendo yo profesionalmente, la verdad que es un tipo de actividad que me expone a desafíos internos y externos... Entrevista S.P.

Podemos pensar, siguiendo con la corriente psicoanalítica que planteo instaurar en esta investigación, que el *management* moderno es un gobierno en este sentido, donde el deseo del sujeto es el deseo del Otro (Lacan: 1977). Al poder moderno le corresponde hacerse el Otro del sujeto. Esto es lo que permite elaborar sofisticadas técnicas de motivación, incentivo y estímulo. Y es entonces, que todas estas nuevas técnicas de la empresa buscarán suprimir todo el sentimiento de alienación al poner al sujeto en una situación de obedecer al propio deseo y al Otro que habla en voz baja dentro de uno mismo. Bajo la libertad subjetiva hay algo más que la libertad subjetiva. Hay toda una configuración de procesos de normalización y de técnicas disciplinarias que constituyen un dispositivo de eficacia (Foucault: 2001).

Podemos ver que, a partir de un determinado momento, el empeño por el aumento del capital pasó a constituirse en un fin en sí mismo, revistiendo para el individuo la forma de una obligación y meta hacia la cual, en última instancia, deberán orientarse todas sus acciones (Weber: 2003). Es decir que el conjunto de ideas prácticas que se muestran determinantes para que un modo particular de “conducción de la vida” (*Lebensführung*), en este caso, aquel que tiende a la búsqueda de ganancias económicas, determina una forma de actuar, de ser y de padecer como forma de respuesta de un sujeto inserto en ella.

Las instituciones productivas ubicarán en su centro una búsqueda incesante de mayor rentabilidad, revistiendo al individuo de una obligación y una meta hacia la cual deben orientarse todas sus acciones. El correlato inmediato de esto es la producción de sujetos formados bajo los imperativos del actual paradigma de consumo y producción de servicios (Negri y Hardt: 2003). Mediante esta investigación de la cotidianeidad del sujeto institucional se podrían hacer algunos aportes a la clínica actual, donde quien padece es un sujeto atiborrado y enmarcado en instituciones productivas que le dicen cómo ser y hacer en función de la producción y el mantenimiento del capital. Es entonces que existirán dos terrenos claves de pertinencia para la clínica psicoanalítica: el amor y el trabajo. Con esta idea se nos permite entrever un proceso subjetivo clave en la vida del sujeto de hábitat institucional. Pensar la actividad laboral desde el punto de vista psicoanalítico supone entonces considerar el valor que ésta tiene en la economía psíquica y su función en las relaciones intersubjetivas, ya que la diferencia entre salud nerviosa y neurosis se circunscribe a lo práctico y se define por el resultado, a saber, si le ha quedado a la persona en medida suficiente la capacidad de gozar y de producir (Freud: 1916).

Es con un nuevo paradigma de gestión que comienzan a desaparecer los sujetos como los conocíamos, especialmente de la clase trabajadora. A partir de la década del 1980, con la globalización de la economía y los cambios en los patrones internacionales de competitividad, se transforma radicalmente el contexto de la disciplina. Es importante notar que en este contexto se da lugar la evaluación individualizada de desempeño. Un instrumento que, lejos de ser un control pasivo, requiere de la colaboración del trabajador, quién debe autocontrolarse

periódicamente recolectando datos sobre su actividad. A su vez, genera la angustia de no estar a la altura, la de ser considerado insuficiente. Es entonces que emerge así este sujeto managerial, empresario de sí mismo. Dicho sujeto tendrá en su centro de acción la imperiosa adecuación a estos nuevos patrones de competitividad dominantes a escala global. El *manager* pasará así a constituirse como el ideal del empleado comprometido con la supervivencia de la organización en este nuevo esquema (Szelechter: 2019).

Siguiendo con nuestro estudio de adecuación entre ideales y la forma subjetiva de responder a los mismos, es muy importante poder diferenciar el carácter psicopatológico que pueda generar un determinado dispositivo, de lo que sería todo un interjuego estructurante en las partes que componen una organización humana. En este sentido, podemos figurar al sujeto compuesto por “círculos de seguridad” que preservarían un núcleo estable, en el cual hallamos a la economía pulsional y ciertas defensas de base (Maldavsky;1997). Se puede ver cómo lo social (en este caso la institución productiva donde centro mi investigación), mayormente tendría incidencia sobre lo anímico en una zona superficial y singular del sujeto. Esto se puede vislumbrar en situaciones en las que el mismo trabajador se siente colmado o gratificado por cumplir un determinado estándar:

yo vengo a trabajar contento en el sentido que si trabajo para mí eso se traduce en un bienestar para mi familia, para mis seres queridos, también es algo que dignifica a cada uno... lo veo desde el punto de vista del bienestar de mi familia, de mis seres queridos, algo que me dignifica a mi como persona y por supuesto con todo el aporte que le hago a la empresa pueda ser bueno, no tan bueno, regular, pero pueda ser un aporte de mi a la empresa eso me gratifica muchísimo, el saber que soy útil en algo me gratifica en lo personal. Entrevista C.W.

No obstante, las transformaciones podrían recaer sobre identificaciones constituyentes de carácter (Maldavsky;1997). De esta manera, podemos identificar que, en la vida adulta a diferencia de los momentos tempranos de constitución de la subjetividad lo social influiría en una periferia de lo psíquico. Es decir, este sujeto en su empresa personal adaptará ciertos rasgos constituyentes en su carácter en función de las aptitudes valoradas por la norma general

hay que ser contante, no hay que decaerse ante las primeras adversidades, sino que hay que seguir, hay que seguir buscando la vuelta, que a veces capaz hay que ser más prudente de lo que uno es normalmente para conseguir algo. Entrevista C.W.

Con esta idea inauguramos el camino de diferenciación que propongo en el proyecto de investigación de esta tesis sobre el componente subjetivante del devenir patológico, es decir, la institución como aquella que le permite al sujeto un espacio de realización o bien aquella que genera en este último un sufrimiento considerable como respuesta subjetiva. Este sujeto se constituirá como un eslabón activo en su carrera hacia el éxito. Y es en esta, que adoptará ciertas características, renunciando como vimos anteriormente, a ciertas conductas, deseos y satisfacciones personales. Esta situación empresarial, no necesariamente desencadenará manifestaciones psicopatológicas, pero si nos hablará de una forma particular de responder frente a las exigencias, las renuncias y los sufrimientos corporativos.

2.1 - Interiorización del control. Un cambio en el recorrido del sujeto empresarial

Como venimos recorriendo en el trabajo, se puede ver como este individuo debe ser responsable de sí mismo y capaz de dar cuenta de sus actos de una manera enteramente calculable (Laval y Dardot: 2013). Este nuevo sujeto enteramente calculador, nunca podría haberse presentado a la sociedad industrial o mercantil de forma voluntaria mediante la sola propaganda ni tampoco únicamente por los atractivos del enriquecimiento privado. Para todo esto fue preciso instalar una educación del espíritu, un control del cuerpo, una forma institucional del nuevo ideal de hombre, al mismo tiempo individuo calculador y trabajador productivo. Este camino hizo posible procurar a la actividad económica los recursos humanos necesarios y es aquí donde me es preciso ubicar el punto crucial de la investigación, en un sujeto atiborrado de ideales a cumplir para poder subsistir como sujeto feliz y encuadrado, como sujeto activo y productivo, como sujeto *managment*. Entre los varios interrogantes que se presentan, aparece uno que es central

¿Es posible esta normatividad de las sociedades capitalistas mediante la sola normalización de la subjetividad antes planteada?

Para responder inicialmente este interrogante, tenemos que acercarnos al discurso de un sujeto que para ser feliz debe encontrar esta forma valorada de realizar las cosas y desempeñarse, alcanzarlas y, en el mejor de los casos, “triunfar”.

El saber que soy útil en algo me gratifica en lo personal... Entrevista C.W.

Este engranaje humano es el mayor resultado de obra de la sociedad industrial, y trajo consigo la modelización de la sociedad mediante la empresa. Esto consistió en inventar el hombre de cálculo que ejercía sobre sí mismo el esfuerzo de maximización de los placeres. Esta entrada en la contabilidad no los hace

solamente responsables, sino que serán también confeccionados por los servicios de gestión de los recursos humanos y por los *managers*²² (Laval y Dardot: 2010).

El nuevo efecto son prácticas de fabricación y de gestión del nuevo sujeto que hacen que el individuo trabaje para la empresa como si lo hiciese para él mismo. Esto no sólo permite una especie de control interno ligado al éxito particular, sino que también suprime todo sentimiento de alienación, incluso de distancia entre el individuo y la empresa que lo emplea. Dentro de este encuadre particular, la herramienta de la evaluación toma un sentido muy particular ya que será el medio principal para medir el rendimiento individual. Es decir, se basará en una relación de poder ejercida por superiores jerárquicos que tiene la función de evaluar los resultados cuyo efecto será una subjetivación contable de los evaluados (Laval y Dardot: 2010). El sujeto neoliberal es entonces gobernable por el cálculo ya que él mismo es, en última medida, un ser calculador. Y es con la evaluación de desempeño que se le marca el camino y se cierra el ciclo de la autoexigencia.

yo siempre estuve acostumbrado a trabajar con la evaluación de desempeño. Como te decía en otro ámbito y si te guía, te marca un norte, te da un rumbo no sólo por lo que la organización te pide y necesita, sino que también a vos en tu trabajo te orienta para ser más eficiente y eficaz...Entrevista C.W.

Es importante pensar que en este interjuego existe un acoplamiento entre la imagen propia de realización interior y la imagen de realización empresarial funcional a los intereses de esta última. Aquí se nos presenta, a mi parecer, el máximo resultado de este nuevo paradigma. En este, toda protesta o fracaso al sistema operante, es homologado o traducido simbólicamente a un fracaso interno. Es decir, que se fracasa porque no se dio todo en una situación que en última instancia uno mismo eligió. Este nuevo sujeto es el hombre de la competición y del rendimiento, es el empresario de sí mismo que está hecho para triunfar.

El discurso organizacional muchas veces remite a ideas como la excelencia, la sintonía entre progreso social y económico, que hacen que el sujeto se aferre a ellas en una puja constante por la realización. A partir de este punto, dejamos

²² Funcionamiento de "Bisagra" definido en el capítulo anterior.

en evidencia a la empresa como un polo generador de identidad (Dejours: 1998). Es cuando no se permite la realización verdadera o el alcance de ciertos estándares, que se abre todo un espacio al padecer subjetivo. Lo que se requiere del nuevo sujeto es que produzca cada vez más y goce cada vez más, esta conexión plus de gozar lo convierte en sistémico, convirtiendo la vida misma en objeto de dispositivos de rendimiento y goce (Laval y Dardot; 2010).

Mi interés está colocado entonces en el análisis de esta subjetividad que emerge a partir de la inserción en un colectivo de personas cuyo fin último nada tiene que ver con la producción de sentido. En otras palabras, busco analizar el tipo de verdad presente en el imaginario de esta institución laboral elegida. Específicamente, busco vislumbrar un tipo de verdad sobre nosotros mismos que estamos permanentemente orientados a producir para ser sujetos en el ámbito de las prácticas laborales. Si lo que se difunde en la actualidad es una ética empresarial, un conjunto internalizado de valores que dirigen nuestra conducta y moldean nuestra subjetividad, ¿quién es el otro en la relación de poder que nos subjetiva? ¿Se encuentra afuera o ya está totalmente internalizado? ¿y es esta organización productiva un ejemplo más de las organizaciones laborales contemporáneas, o tiene un marcado fetichismo por estas prácticas siendo su organización mucho más familiar? ¿esta realidad específica, en que nos modificará este control internalizado?

Bajo esta normativa, este sujeto tendrá que trabajar en su propia eficacia, en la intensificación de su esfuerzo como si la conducción fuera interna o viniera de él mismo, como si le fuera ordenada desde el interior por el mandamiento imperioso de su propio deseo. Ya no se le pide al sujeto que simplemente se conforme, sino que está obligado a un más allá, un más que Marx había identificado como plusvalía. Es entonces que este proceso de subjetivación nos dará cuenta de un sujeto que, a través de un exceso de sí, a través de la superación indefinida de sí mismo, guía su trabajo. En este continuo “exceso de sí” sobre sí mismo se abre la posibilidad de pensar si se trata de una moral normalizadora con su correlato en una subjetividad típica, o bien se trata de otra consideración imperante en un contexto actual donde todo accionar está ligada a una superación continua la norma. Es entonces que se inaugura un terreno en donde el sujeto tiene exigencias cada vez más complejas y demandantes, dejándolo expuesto a una

realidad en donde nunca es posible alcanzar el rendimiento esperando, sino más bien donde se requiere una entrega total en un contexto imposible pero duradero:

Esta vara es cada vez más exigente, cada vez más alta, entonces, bueno, quizás si no hay una oportunidad de nuevas áreas tendré que seguir creciendo en la unidad de negocio apuntando cada vez más alto... Entrevista C.W.

Esta forma de subjetivación no tiene como finalidad última un estado de posesión de sí mismo, sino un más allá de sí mismo, que se aleja cada vez más de lo ordenado de acuerdo a la lógica de la empresa y el mercado. Esta moral corporativa será central, reguladora de la actividad e interiorizada. Es decir que guiará al sujeto de una forma central, incluyendo lo valorado por la institución y operará desde su interior. La existencia de una distancia entre lo que la norma dicta y lo que el sujeto experimenta podrá ser un problema psicológico del mismo trabajador. Como vimos en el capítulo anterior de la tesis, si no hay posibilidad de sublimar en el trabajo, será muy difícil mantener la salud mental (Engler; 2019).

En base a lo expuesto, creo entonces que es importante realizar este recorrido que nos permita diferenciar la condición de los elementos organizacionales que inciden en el accionar de una persona. Muchas veces, como forma de respuesta subjetiva, aparecerán configuraciones del orden psicopatológico. Lo subjetivo y lo psicopatológico muestran, en algunos casos, una manera singular de responder al sufrimiento y la tensión presente en las organizaciones humanas, pero no por esto último hay que homologarlos. Las instituciones modernas guardarán en sí la misión de subjetivación, más allá del fin práctico por la que dicha organización ha sido fundada. En el fondo, toda institución tiene por objeto la producción de un sujeto (Foucault: 2001).

Es entonces que en todo este recorrido, además del central antes mencionado, se nos presentan varios interrogantes claves:

- ¿es posible que una organización exitosa en términos productivos genere un espacio de realización para el sujeto moderno?

- Si las organizaciones suelen ser promotoras de sufrimiento, ¿cuáles son los modos particulares para que el sufrimiento devenga en sentimientos depresivos en unos y “éxito” en otros?
- ¿cómo actúa en este sujeto, la idea de alcanzar los estándares propuestos por la empresa en la evaluación de desempeño?

Y, por último y no menos importante, si consideramos que el empeño por el aumento del capital se materializa en la existencia de instituciones productivas con sujetos con un autocontrol y una auto regulación que tiende a la existencia de una fantasía de éxito a merced del objetivo organizacional,

- ¿estamos aprovechándonos de la noción de *ethos*, de forma tal que todo lo que se pensó como desarrollo a lo largo de la vida, funcione como guía de trabajo?

En este camino es posible visualizar una racionalidad, si se quiere neoliberal, que produce el sujeto que necesita disponiendo de los medios para gobernarlo. Esto lo hace gestionando que el sujeto se comporte como una entidad que compite y que debe maximizar sus resultados. Es en esta dimensión que la Empresa se erige como un lugar donde el hombre que tiene un adecuado gobierno de sí, podrá alcanzar el éxito y la realización de la era neoliberal. Esta racionalidad neoliberal produce el sujeto que necesita disponiendo los medios para gobernarlo, para que se comporte realmente como una entidad que compite y que debe maximizar sus resultados exponiéndose a riesgos que tiene que afrontar asumiendo enteramente la responsabilidad ante fracasos (Laval y Dardot: 2010). El éxito depende enteramente de la adecuación y de la capacidad del ser de cada uno. El éxito, o el fracaso, en la carrera corporativa, depende estrictamente de las cualidades de uno mismo.

Yo creo que en todas las compañías se puede progresar. En ese aspecto soy bastante de lo que sería la vieja escuela y creo que la premisa de crecer en una compañía depende mayormente de tu propio esfuerzo, tu propia convicción, tus ganas de progresar, tu capacidad de asumir desafíos... Entrevista S.P.

La empresa se presenta en todas partes como el lugar donde los individuos alcanzan su plenitud, como la instancia donde se puede conjugar el deseo de

realización de los individuos, su bienestar material, el éxito comercial y financiero de la comunidad de trabajo. Esto supone la perfección cuando el ideal a cumplir se condice exactamente con el personal a desarrollar. Pero aquí se nos presenta otra gran pregunta que guía la investigación ¿qué pasará cuando esto no es directo? ¿Qué pasará cuando los espacios de realización no son para todos por igual y la distancia entre el ideal propio y el empresarial difiere? ¿es posible hacer coincidir entonces los objetivos organizacionales concretizados en a la evaluación de desempeño con el desarrollo íntimo y personal?

Surge dentro de esta dinámica la “empresa de sí” como *ethos* de auto valoración. La noción de empresa de si supone una integración de la vida personal y profesional (Laval y Dardot: 2010). Es decir que todo se convierte en empresa en algún sentido: el trabajo, el consumo y el ocio. Y en esta nueva lógica se trata de hacer de tal modo que la norma general de eficacia que se aplica a la empresa en su conjunto se traslade al plano del individuo mediante una apuesta al trabajo de la subjetividad destinada a incrementar su desempeño, planteándose su bienestar personal y la gratificación personal tan solo como consecuencia de este incremento. Si alguien debe desarrollar cualidades como ser abierto, positivo, empático, etc., es ante todo para obtener de los colaboradores el desempeño que de ellos se espera. Como nos dirán Laval y Dardot “La gestión neoliberal de sí mismo consiste en fabricarse un yo capaz, que se exige cada vez más y cuya autoestima crece, paradójicamente, con la insatisfacción que puede experimentar por los logros ya obtenidos (Laval y Dardot; pág. 349: 2010). Es decir que, en esta suerte de paradoja, los problemas que el sujeto presente en su adaptación al régimen organizacional, serán internos y privados; específicamente “los problemas económicos son vistos como problemas organizacionales, y estos últimos, a su vez, son reducidos a problemas psicológicos ligados a un insuficiente dominio de sí mismo y de la relación con los demás” (Laval y Dardot; pág. 349: 2010).

Cada trabajador deberá aprender a convertirse en este sujeto activo y autónomo, mediante una acción que debe llevar sobre sí mismo. Así se podrán desplegar las estrategias de vida para incrementar el capital humano y valorizarlo de la mejor manera posible. Como vimos anteriormente, el sujeto deberá construir su propio capital de trabajo, poniendo en primer lugar su desarrollo de sí

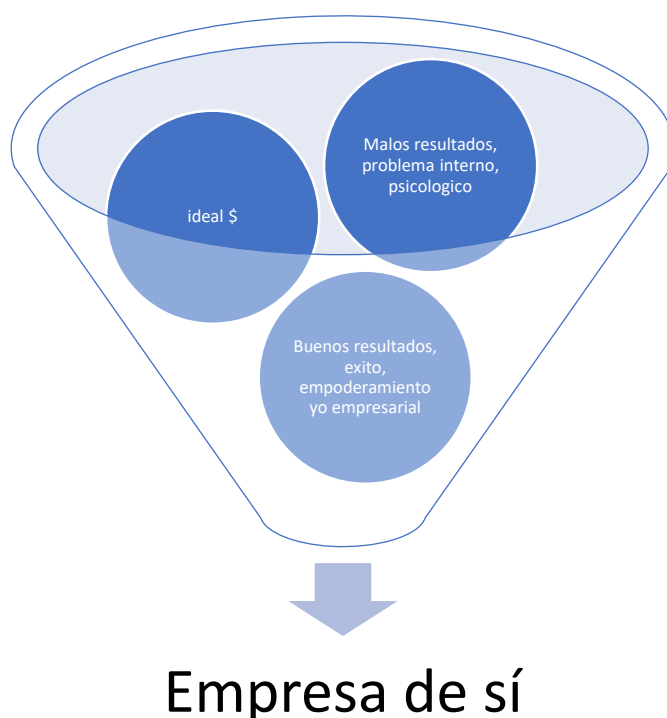
como una actitud social que se debe adquirir, un procedimiento de acción a desarrollar, para enfrentarse a la necesidad del posicionamiento dentro de la organización. En este juego, toda exigencia económica y financiera se convierten de este modo en una autoexigencia ya que somos los únicos responsables de lo que nos sucede y de cómo nos posicionamos en este juego en donde las reglas son marcadas por la organización a la elegimos pertenecer. Este sujeto debe asumir los riesgos que conlleva no alcanzar los estándares que orientan el buen desempeño. No poder cumplir con esto, será en algún punto, no haber tenido las aptitudes requeridas para ocupar la posición en la estructura *managerial*

La verdad que no es algo que me moleste y el que más me aparece es en algunos casos es la problemática, la complejidad que tiene la parte humana y las relaciones dentro de la organización, porque es muy complejo como interactuar todo el tiempo para que uno pueda sentirse cómodo dentro de una organización. Eso es lo que más me preocupa hoy en día en la organización cada vez que vengo a trabajar... Entrevista R.B.

Con estas ideas se puede pensar que se da una integración rotunda de la vida personal y el ideal del sujeto dentro de la vida profesional. Por lo tanto, toda idea de eficacia que se aplica al trabajo en una organización se trasladará al plano íntimo del individuo, visto en última instancia como una empresa personal

En todo este camino de construcción del sujeto *managerial*, podemos ver que fue necesario inventar un hombre de cálculo que maximizara sus placeres en función de la carrera organizacional, que racionalizara sus deseos y los adecuara a la pauta empresarial mediante mecanismos psicológicos que están a su alcance; y por último que interiorizara el control y lo viviera como una práctica que le dicta que hacer y no hacer en función de su propio éxito privado.

De esta manera, encontramos dentro del sujeto empresa de sí, a los ideales de sujeto que él mismo porta en su vida, a toda interiorización de malos resultados vividos como fallas psicológicas de adecuación o errores de sublimación, y a la responsabilidad rotunda por los buenos resultados en una carrera hacia el éxito que el mismo eligió y que lo colocó en el puesto donde se encuentra. “La distribución de los recursos económicos y de las posiciones sociales se consideran exclusivamente como consecuencia de recorridos, logrados o no, de realización personal” (Laval y Dardot; pág. 351: 2010).



“Como forma de ser del yo humano, la empresa de sí constituye un modo de gobernarse de acuerdo con los principios y valores” (Laval y Dardot; pág. 337: 2010). Esta noción de empresa de sí, como explicamos más arriba, toca todas las esferas del sujeto, haciendo que esta consideración englobe todos los puntos de su subjetividad. “La empresa de sí es una entidad psicológica y social, incluso espiritual, activa en todos los dominios y presente en todas las relaciones. Toda actividad del individuo es concebida como un proceso de valorización de sí” (Laval y Dardot; pág. 337: 2010). El término empresa de sí, significa que toda la actividad que emprende este individuo corporativo será pensada e interpretada como empresarial en esencia.

Además, cualquier problema que se le presente a este sujeto, será vivido como un problema psicológico de uno mismo ya que somos los responsables del aprovechamiento de los recursos y por ende de todo lo que nos sucede. Es decir que “uno deber aprender a convertirse en un sujeto activo y autónomo, desarrollando estrategias de vida para incrementar el capital humano y valorizarlo de la mejor manera posible “(Laval y Dardot; pág. 342: 2010). Es entonces que ser empresario de uno mismo significa que cada uno es el responsable de su propio éxito social y profesional. Esta consideración, hará que muchas veces un fracaso en el ambiente organizacional sea visto como un fracaso personal por no adecuarse a los lineamientos básicos y lo que se espera de uno en la empresa. Esto lo hemos visto anteriormente y aparece en el discurso de los *Managers* como una preocupación a la hora de venir a trabajar

La complejidad que tiene la parte humana y las relaciones dentro de la organización porque es muy complejo como interactuar todo el tiempo para que uno pueda sentirse cómodo dentro de una organización... Entrevista R.B.

De esta forma, en esta extensión del modo de subjetivación neoliberal, toda decisión de cualquier índole (médica, escolar, profesional, etc.) corresponde de pleno derecho al individuo. Se replica como en un eco en el propio individuo, en tanto que aspira a controlar el curso de su vida. En el fondo, la estrategia consiste en, a partir de aspiraciones personales, tomar decisiones para reinterpretar el conjunto de los riesgos laborales como opciones de existencia. Por ejemplo, en la medida en que tengo un trabajo, este trabajo tiene riesgos, dado que tengo salud, esta salud tiene riesgos. Este mecanismo incide de lleno en esta nueva subjetividad, haciendo que el control venga desde dentro (Laval y Dardot: 2010). Esta conformidad conduce al individuo a encarnar el sistema de valores de la empresa y a ser reconocido de acuerdo a los símbolos del éxito y la excelencia que se imparte en los discursos y herramientas normalizadores.

La novedad de este control empresarial reside en el carácter general del modo de dirección basado en la responsabilidad individual y el autocontrol. Las técnicas como la auditoria, vigilancia y la evaluación de desempeño, están destinadas a aumentar la exigencia de control de sí y el rendimiento individual. Se torna muy interesante toda esta formación de subjetividades dentro del mundo empresa, ya

que estas diferentes técnicas de motivación son tecnologías de gobierno de los sujetos que permiten que las cosas se hagan. Estas nuevas prácticas laborales tienden a la conformación de un nuevo tipo de subjetivación en la que el hombre libre se hace cargo de sí mismo. En este marco, el *manager* se constituye como ideal del trabajador autónomo de la empresa al que todos deben aspirar. Se aceptan entonces como indicadores de la excelencia, generando a su vez que cada empleado tenga la responsabilidad de los fracasos.

Para que todo esto opere, es necesario que exista el concepto de ideología corporativa, mediante la cual el trabajador no se siente instrumentalizado por una relación laboral opresiva, sino que tiene un sentimiento de ser un sujeto que trabaja por su propia cuenta. Esta consideración vendrá alineada al ideario de sujeto empresario de sí, de libre elección que se coloca en la carrera corporativa por definición propia. El control ya se encuentra interiorizado, y la noción de éxito forma parte dentro de una ideológica corporativa de *manager* que también ya se encuentra operando.

Todo este trabajo de conciliación entre la subjetividad deseante y las finalidades de la empresa fue desarrollado por las direcciones de los recursos humanos, los gabinetes de selección de personal y los expertos en formación. Este humanismo empresarial fue sostenido por todos los reformadores bien intencionados que creían que un trabajador más seguro era un trabajador más motivado y por lo tanto más eficaz. Dentro de la sociología del trabajo, el debate acerca de los aspectos simbólicos y significativos del trabajo surge a mediados de la década de 1970 del siglo pasado, como respuesta al paradigma teórico estructuralista imperante desde la Segunda Guerra Mundial (Szlechter: 2019). El proceso de modernización industrial y de urbanización de la Posguerra hizo surgir la preocupación en torno al destino y la adaptación del hombre frente al cambio industrial y tecnológico. Con enfoques teóricos prestados de diversas disciplinas como la antropología y la psicología, se comienza a indagar acerca de conceptos como el contenido simbólico del proceso de trabajo, la orientación de los individuos hacia el trabajo, la construcción de las identidades laborales y la ideología de la empresa.

Es la empresa la principal institución dispensadora de reglas, categorías y tiene la legitimidad para fijar identidades sociales de acuerdo a una lógica de

eficacia y competitividad. La misma prolifera en un contexto donde las instituciones distribuyen los lugares, fijan las identidades, estabilizan las relaciones e imponen los límites, todo regido por un principio constante de superación de los límites y de alguna manera recordados en un código implícito que con todo el mecanismo psicológico antes descrito el sujeto lo vive como pujante desde su interior.

Esta especie de carácter ideológico de la cultura de la empresa podría ser visto como una manera de prescribir la superación sin tregua del individuo. La exigencia hacia el empleado no tiene límites, nunca estará a la altura de las circunstancias. Es entonces que la calidad debe ser total, y la rentabilidad debe crecer indefinidamente (Szlechter: 2019). Como mencionamos antes, impera un “exceso de sí” sobre sí mismo que nos hará pensar que se trata de una moral normalizadora con este correlato en la subjetividad que lo hace percibir e internalizar como una norma propia, en donde todo fracaso será conceptualizado como un error psicológico de no haber podido estar a la altura. En su puja constante por desarrollo y acercamiento a la “condición de empresario exitoso”, este sujeto adquiere una forma de ser de continua superación donde sólo genera placer la superación de obstáculos nuevos en una carrera interminable

Esta vara es cada vez más exigente, cada vez más alta... Entrevista C.W.

2.2 – La depresión generalizada, ¿un problema económico o psicológico?

Se podría pensar al sujeto que emerge de este contexto como aquel que sitúa su verdad en el veredicto del éxito, en base a lo cual pone a prueba tanto su valor como su ser. De esta manera, esta verdad queda completamente identificada con el rendimiento (Laval y Dardot: 2010). El nuevo efecto son prácticas de fabricación y de gestión del nuevo sujeto que hacen que el individuo trabaje para la empresa como si lo hiciese para él mismo. Esto quiere decir, que el control comienza a ser conceptualizado por el mismo sujeto como interno, por de estar estrictamente ligado al éxito particular. A su vez adquiere el plus de suprimir todo sentimiento de alienación, incluso de distancia entre el individuo y la empresa que lo emplea. Dentro de este encuadre particular, la herramienta de evaluación de desempeño toma un sentido muy particular ya que será el medio principal para medir este rendimiento individual y determinar los objetivos valorados por la empresa.

A mí lo que me paso con los procesos de desempeño sobre todo en los últimos años que tuve que formalizar el proceso de evaluación de desempeño con equipos más numerosos me resulto de mucho aprendizaje el dar feedback formal, más allá de que uno lo haga habitualmente yo quiero ser una persona que lo hace y quizás la gente que trabaja conmigo así lo manifiesta... Entrevista S.P.

Se podría pensar que el terreno queda fértil para que aparezcan efectos patológicos cuando estos problemas económicos no son sobrellevados íntegramente. A partir de que el sujeto empresarial vincula su narcisismo al éxito de la empresa y conjuntamente al suyo propio dentro de un clima generado por la competencia, cualquier distanciamiento entre ideales pueda traerle serias consecuencias. Los sujetos podrán soportar toda diferencia bajo la forma de un fracaso personal, vergüenza y desvalorización.

hay gente que no está preparada igualmente que otro para recibir críticas, inclusive evaluaciones positivas no necesariamente por lo negativo, de la misma manera o en la misma oportunidad si quieres... Entrevista S.P.

Una vez que el individuo ha aceptado entrar en esta lógica de evaluación y responsabilización, ha llevado a cabo lo que de él se esperaba mediante una coacción autoimpuesta. Este sujeto es tanto más vulnerable cuanto más el *management* ha exigido de él.

Uno trabaja en una empresa primero para desarrollarse profesionalmente en lo que uno en algunos casos deseó estar o intentó profesionalizarse o estudiar, bueno, todo eso volcado una vez que empieza a trabajar realmente. Entonces, cumplir metas, objetivos, llegar a logros, todo eso hace que uno se sienta reconfortado con el trabajo... Entrevista R.B.

De esta manera el sujeto interiorizará todos los problemas que le puedan surgir en su carrera y en su consiguiente esfera económica. Esto querrá decir que, una vez interiorizado este control, toda la distribución de los recursos que posee, entre ellos sus conocimientos y aptitudes, serán manejados de manera estratégica bajo la incertidumbre de su carrera, específicamente como podría entenderse a la economía financiera. Cuando el sujeto vive al ritmo de esta economía financiera está expuesto obviamente, como identificamos anteriormente, a crisis personales. Todo fracaso económico se volverá propio por no haberse autorregulado lo suficiente, esforzándose por adquirir un desarrollo personal y profesional acorde. Este culto del rendimiento conduce en algunos casos a experimentar una insuficiencia y a padecer formas de depresión a gran escala. “El nuevo sujeto es contemplado como un propietario de capital humano, capital que es preciso acumular mediante elecciones sabias, maduras por un cálculo responsable de los costes y beneficios. Los resultados obtenidos en la vida son fruto de una serie de decisiones y de esfuerzos que solo competen al individuo y no requieren ninguna compensación particular en caso de fracaso” (Laval y Dardot; pág. 351: 2010). La novedad de este gobierno empresarial es el carácter general del modo de dirección de uno mismo basado en la propia responsabilidad y el autocontrol; y esto solo será posible a partir de la mencionada interiorización del control y de las exigencias.

Dentro de este contexto, el sujeto en el trabajo se encuentra mucho más vulnerable cuando el *management* ha exigido de él un compromiso total de su subjetividad. Y es acá que encontramos a la depresión como una forma de manifestación subjetiva frente al sufrimiento. Se podrá pensar la depresión como “el

reverso del rendimiento, como una respuesta del sujeto a la obligación de realizarse y ser responsable de sí mismo, de superarse cada vez más en la aventura empresarial” (Laval y Dardot; pág. 371: 2010). Este sujeto se ve confrontado con una patología de la insuficiencia. Insuficiencia de no haber podido aprovechar todos los medios de una situación en la que el mismo se colocó por elección propia ya que “el síntoma depresivo ya forma parte de la normatividad como su elemento negativo: el sujeto que no soporta la competencia, a través de la cual puede entrar en contacto con los demás, es un ser débil, dependiente, de quién se sospecha que no está a la altura. El fracaso social es considerado como una patología” (Laval y Dardot; pág. 372: 2010).

Es a partir del discurso de los *managers* entrevistados que vemos algo relacionado con la dificultad que se tiene a la hora de caminar por los peldaños del desarrollo organizacional, de ocupar una posición y de ser valorado por el desempeño puesto en la misma. La vara del éxito va creciendo y no sólo es económico lo que se buscará alcanzar o lograr, sino la llamada gestión humana que le permita a uno sentirse valorado dentro de la organización.

En este nuevo contexto, el síntoma depresivo ya forma parte de la normatividad. El sujeto preso de este síntoma, es un sujeto que no soporta esta competencia, a través de la cual únicamente puede entrar en contacto con los demás. En el discurso de la realización del sí y del éxito en la vida se induce una estigmatización de los fallidos, de la gente infeliz, incapaz de acceder a la norma social de la felicidad. Como veníamos en el gráfico del capítulo anterior, problemas económicos y problemas psicológicos de adaptación serán lo mismo en este sujeto empresarial.

Entonces eso crea una situación en la que hay que ser muy empático para resolver muchas cosas y muchas veces no se logran. Entonces termina siendo un desgaste el trabajo mismo... Entrevista R.B.

Cuando la empresa se convierte en una forma de vida, una *Lebensführung* en términos weberianos, la multiplicidad de las elecciones frente a lo cotidiano, el estímulo de asumir riesgos constantemente, la incitación a la capitalización personal, puede acarrear una larga fatiga de ser uno mismo. Ante esta enfermedad de la responsabilidad, ante este desgaste provocado por la elección permanente,

el remedio más extendido es un dopaje generalizado (Laval y Dardot: 2010), una aceptación rotunda de que la vida es así, normalmente corporativa. Esta sintomatología se asocia a menudo a una demanda no satisfecha de reconocimiento dirigida a los empleadores.

Y ahí creo que hay un mix, quizás uno alcanza el objetivo y pretende una valoración del otro lado. En este caso sería de la empresa que quizás la valoración está, pero no al nivel que uno pretende. Entonces bueno, ahí quizás se produce esa dicotomía, de esperar algo que la otra persona te va a dar, pero que no en la cuantía que uno espera... Entrevista C.W.

De esta manera, apunto a entender que el sujeto puede constituirse una identidad estable solo si es reconocido por los demás. Es decir, un reconocimiento que le permita a este individuo referirse positivamente a sus cualidades y facultades. Un autor que se dedicó al estudio de este fenómeno social nos dice que “la vida social se cumple bajo el imperativo de un reconocimiento recíproco, ya que los sujetos sólo pueden acceder a una autorrealización práctica si aprenden a concebirse a partir de la perspectiva normativa de sus compañeros de interacción, en tanto que sus destinatarios sociales” (Hector Arrese: 2009: pág. 3).

La vida social se cumple bajo este imperativo de reconocimiento recíproco, ya que los sujetos sólo pueden acceder a este si aprenden a concebirse a partir de esta perspectiva normativa. Es decir que los sujetos pueden constituirse una identidad estable si son reconocidos por los demás y si hay una traducción de este fenómeno fundamental de reconocimiento en la misma dinámica institucional. Cuando la institución ya no es capaz de propiciar estas identidades e ideales que el sujeto requiere para no dudar del valor de su persona, se cae en una falla estructural. Se trata de una valoración social que permite referirse positivamente a las cualidades y facultades concretas del sujeto. Es decir, un reconocimiento del aporte que este sujeto puede realizar a la vida social a partir de sus cualidades personales. Este reconocimiento depende del horizonte de los ideales y metas colectivas (Honneth: 1997). La respuesta psicopatológica de la depresión puede ser entendida, como el vestigio de valoración organizacional que tiene como fin último algo que en cierta medida no se condice con un ideal de realización personal, de “éxito” subjetivo en la formación de un sujeto. Este sujeto se

encuentra colocado desde el comienzo en un núcleo de relaciones intersubjetivas que le permiten, o no, construir una identidad estable y plena.

Lacan habló del *Discurso Capitalista* para referirse a ciertas identificaciones que ponen al sujeto en un lugar característico con respecto al goce. Las identificaciones con empleos, funciones, y competencias propias de la empresa, así como también la identificación con grupos de consumo y signos, funcionan como modos de sujeción sustitutivas frente a los lugares de parentesco (Lacan: 1972). Es entonces clave este lugar, y muy estratégico para su manejo económico, ya que cualquier manipulación en este sentido hará de ellas ideales del yo cambiantes a todo momento. Se podría pensar, en términos lacanianos, que la identidad se ha convertido así en un producto consumible. Es decir, que el *discurso capitalista* consume todo, recursos naturales y material humano, consume formas institucionales y simbólicas. En su lugar las reemplaza con las empresas y los mercados.

El sujeto es constantemente remitido a sí mismo, con sus oscilaciones, estimuladas por las instancias sociales de la avaricia y las prohibiciones que él mismo se imponen a falta de una instancia interdictora creíble apoyada en un ideal social. Esta formación del nuevo sujeto no se apoya más en las clásicas normativas de la familia edípica (Laval y Dardot: 2010).

Todo este desarrollo posibilita una especie de objetalización en donde el sujeto, mediante técnicas empresariales como la evaluación de desempeño y el diagrama de objetivos, experimenten su propio ser como recurso humano, consumidos por las empresas para la producción de beneficios, sujetos a la norma del rendimiento. Mediante estos instrumentos, el sujeto hará propios los objetivos organizacionales por la empresa promulgados. De esta forma, el sujeto persigue en el consumo de mercancías un goce último que se aleja a medida que se agotan en su persecución. Esta lógica trae un costo subjetivo muy alto, ya que traza una línea divisora entre felices e infelices, vencedores y derrotados. Mientras que el vencido padece sus insuficiencias, el vencedor tiene tendencia a hacer sufrir a los demás como objetos de su dominio. Es entonces la perversión que toma lugar y se abre camino como nueva norma de las relaciones sociales. Si antes se consumía partenaires como objetos que se descartaban cuando eran considerados insuficientes, es ahora esta nueva realidad la ruta de toda dinámica

de intercambio social. En una obnubilación personal por el éxito corporativo, consumimos y somos consumidos, en calidad de recursos humanos aprovechables.

2.3. De las contingencias del contexto al aprovechamiento de una disposición estructural del sujeto

El concepto de *Goce de sí* será importante en esta investigación ya que nos dará cuenta que todo el hábitat presente²³, toda la dinámica corporativa, no será una simple contingencia de contexto, sino que estará relacionada con una disposición estructural de este sujeto contemporáneo. La institución entra en esta dinámica como aquella que se encarga de limitar y darle sentido a este goce (Lacan: 1972). Es entonces que la empresa no escapa a esta regla haciéndolo de una manera distinta, sino que extiende esta limitación- o *falta de ella* - de este goce de sí, y lo hace mediante la obligación del trabajo, de la disciplina y de la jerarquía. Pero en esta dinámica, la pérdida no es realmente una pérdida ya que el sujeto mismo la habría decidido. Hay que consentir entregarse al trabajo, y este sujeto lo hace como empresa de sí. Esto querrá decir que lo hará de tal manera que el YO pueda sostenerse en un pleno goce imaginario en un mundo completo. “Lo que se requiere del nuevo sujeto es que produzca cada vez más y goce cada vez más, que esté así conectado con un plus de gozar que ya se ha convertido en sistémico. La vida misma, en todos sus aspectos, se convierte en objeto de los dispositivos de rendimiento y de goce” (Laval y Dardot; pág. 360: 2010). En esta realidad cada cual es amo o por lo menos así lo cree. El trabajo no es una penalidad sino un goce de sí mediante un rendimiento que hay que realizar y sostener en el tiempo. No hay pérdida, puesto que si se trabaja se lo hace para sí mismo. Todas estas facetas del individuo aparecerán reflejadas en sus actos y en las posiciones que ocupan, “Tal es el doble sentido de un discurso gerencial que hace del rendimiento un deber y de un discurso publicitario que hace del goce un imperativo” (Laval y Dardot; pág. 361: 2010).

Negativo no, porque yo vengo a trabajar contento, en el sentido que si trabajo para mí eso se traduce en un bienestar para mi familia y para mis seres queridos, también es algo que dignifica a cada uno. El tener un trabajo mismo lo hace, entonces yo no vengo a trabajar mal, vengo a trabajar bien.
Entrevista C.W.

²³ Por hábitat presente me refiero al ámbito organizacional presente en la vida corporativa que presento en capítulos anteriores.

Mientras que en el viejo capitalismo todo el mundo perdía algo, en el nuevo capitalismo nadie pierde. El sujeto neoliberal no puede perder, ya que él es al mismo tiempo el trabajador que acumula capital y el accionista que goza del mismo. Como establecen Laval y Dardot, “el nuevo sujeto ya no es solo el sujeto del ciclo producción/ahorro/consumo, típico de un periodo maduro del capitalismo. El antiguo modelo industrial asociaba, no sin tensiones, el ascetismo puritano del trabajo, la satisfacción del consumo y la espera de un goce apacible de los bienes acumulados” (Laval y Dardot; pág. 360: 2010). Ahora esta tensión es superada e incluso interiorizada difuminando fronteras entre lo auto impuesto y lo organizacionalmente marcado. La antigua conflictiva se soluciona en la confluencia de un dispositivo particular, “un dispositivo que identificaría el rendimiento y goce, cuyo principio es el del exceso y la superación de uno mismo. Ya no se trata de hacer lo que se sabe hacer y consumir aquello de lo que se tiene necesidad. Lo que se requiere del nuevo sujeto es que produzca cada vez más y goce cada vez más” (Laval y Dardot; pág. 360: 2010).

Ser tu propio trabajador y tu propio accionista, rendir sin límites y gozar sin obstáculos, ese es el imaginario de la condición *neosubjetiva*. Un sujeto así sitúa su verdad del éxito, se somete a un juego de verdad en el que pone a prueba tanto su valor como su ser. La verdad queda completamente identificada con el rendimiento, tal como lo define el poder gerencial (Laval y Dardot: 2010).

Este sentimiento de sí se da en exceso, lo cual expone a este *neosujeto* a la depresión y a la dependencia. En este cuadro clínico, por así decirlo de *neosujeto*, la empresa de sí adquiere dos rostros, uno triunfante del éxito y otro deprimido del fracasado frente a los procesos imposibles de dominar en las técnicas de normalización. Es entonces que el sujeto, oscilando entre depresión y perversión, está condenado a hacerse doble, maestro de rendimientos admirados y objeto de goce que se descarta. Es un sujeto que fracasa, sufre y se deprime a merced de los vencedores, o es un sujeto que triunfa, oficia de bisagra y oprime.

crecer en una compañía depende mayormente de tu propio esfuerzo, tu propia convicción, tus ganas de progresar, tu capacidad de asumir desafíos. Entrevista S.P

Es entonces que esta identificación del sujeto, empresario de sí mismo, es ciertamente un “plus de goce que uno se arranca de sí mismo, a su placer de

vivir, al simple hecho de vivir, lo que hace funcionar a este nuevo sujeto y al nuevo sistema de la competencia. Subjetivación contable y subjetivación financiera definen una subjetivación a través del exceso de si respecto de sí mismo, o a través de la superación indefinida de sí mismo” (Laval y Dardot; pág. 361: 2010).

Capítulo 3 La empresa familiar

3.1 Un *managment* en desarrollo

La investigación que dio lugar a esta tesis se realizó en la empresa en la que me desempeño hace casi 10 años. En mi calidad de profesional de recursos humanos puedo describir exhaustivamente la nómina diversa que la compone. Es una empresa de tipo productiva capitalista, específicamente comercial de bienes y servicios. Se encuentra ubicada de zona oeste de la provincia de Buenos Aires y tiene otra sede en la provincia de Córdoba. Esta zona geográfica es conocida por ser un lugar donde el negocio de concesionarias es habitual. Si bien tiene una trayectoria de 30 años en la red y una facturación que la ubica como líder en el país, su formato es familiar.

La nómina de la compañía comprende más de cuatrocientos cincuenta empleados, divididos entre técnicos y administrativos.

Es sus inicios comenzó como una empresa familiar, fundada por una persona que gran parte de su vida ejerció como colectivero. Actualmente es manejada por esta misma persona, quién se encuentra cada vez más lejos de la operativa diaria, y un cuerpo directivo constituido por sus tres hijas mujeres. Esta calidad familiar hace que dicho cuerpo directivo en conjunto con cada familia, manejen la parte estratégica de la gestión comercial y financiera de la compañía. Resulta relevante destacar que continua con gran parte de las características que podrían encuadrarse dentro de la lógica de la empresa familiar. Algunas de ellas serán la presencia de valores característicos desde su inicio, una gestión personalista por parte de cada directivo y un clima de la firma enteramente familiar.

De todas formas, la creciente presión por la competitividad a nivel mercado y el avance profesional de las empresas de la industria, hace que se esté dando un paso hacia todo lo que podría considerarse como la gestión del *managment* de vanguardia. Esta consideración de Pyme familiar no limita la gestión corporativa y en función de alcanzar estos estándares de vanguardia del *managment* se toman algunas de las políticas de esta gestión moderna definidas en los capítulos anteriores.

Esta organización pertenece al rubro automotriz y forma parte de la red comercial argentina de una marca de alta gama, que por cuestiones de confidencialidad no revelaremos su nombre, hace más de 30 años. Tiene una sólida trayectoria y experiencia en el mercado que hace que se posicione como uno de los concesionarios líderes en el país. Su principal actividad es la comercialización de todos los productos que la marca dispone en el país: Automóviles, Vans, camiones, buses y repuestos. Sumado a esto, cuenta con áreas de talleres que se encargan de toda la postventa de dichos productos y es la única que cuenta con un área de equipamientos especializada que prepara trabajos y proyectos a medidas del cliente.

La empresa tiene definidos ciertos valores que distribuye, de forma explícita, en forma de capacitaciones e inducción al personal. Por inducción al personal se entiende el acompañamiento que se le da al personal que ingresa en su primer día de trabajo. Posterior a ser elegido en el proceso de selección de personal, se le presentan distintos actores relevantes de la empresa, se les comparte la historia de la compañía y se les hace firmar el manual de inducción y ética corporativa. Sobre este encuadre estará definido el comportamiento del trabajador ya que “El establecimiento de un conjunto de reglas y normas, en partes tradicionales, en partes nuevas se apoyan en instituciones religiosas, judiciales, pedagógicas, médicas” (Foucault: pág. 5: 1984). Dicho de otra manera, todo este conjunto de normas contenidas y distribuidas en la inducción, sentarán las bases para la manera en que los individuos se vean guiados a dar sentido y a valorar su conducta y sus tareas dentro de la empresa. Siguiendo con el pensamiento de este mismo autor, podemos afirmar que cada sujeto por estar inscripto en una modalidad de reglamento implícito y explícito se encontrará “abierto a dominios de conocimiento muy diversos y articulado con un sistema de reglas y de restricciones (Foucault: pág. 5: 1984). Toda esta dinámica dará lugar a distintos tipos de normatividad y tendrá una consecuencia directa en la forma de cada subjetividad.

La organización se define como un lugar de trabajo agradable, basado en todos estos valores a fin de obtener “la excelencia en nuestros resultados”. Este accionar se basa en el servicio al cliente, la orientación a las personas, el trabajo

en equipo y el cuidado del medio ambiente. La gente que hace la empresa, definida como “capital humano”²⁴, está conformada por asesores comerciales y técnicos certificados por la red de la marca en Argentina. Este nivel de atención y calidad es definido según las normas ISO 9001 y el programa *StarClass* de la marca como de alto nivel. Dentro de los antes mencionados estándares, el funcionamiento de la empresa es caracterizado por brindar un servicio integral de excelencia, acompañados por un equipo de profesionales que apoyan el desarrollo de esta gestión. Con todo esto, se puede ver como la presentación de la corporación se hace dentro de un marcado estándar de excelencia. Desde la perspectiva de análisis propuesta por la presente tesis, esta exigencia de calidad será algo clave a interpretar en la subjetividad de cada uno de los colaboradores. Es entonces que cada problema que se le presente al sujeto inserto en la institución estará relacionado con esta interiorización de los valores promulgados, es decir que “La problematización está ligada a un conjunto de prácticas que tuvieron ciertamente una importancia considerable en nuestras sociedades: es lo que podríamos llamar -las artes de la existencia-. Por ellas hay que entender las prácticas sensatas y voluntarias por las que los hombres no solo fijan reglas de conducta, sino que buscan transformarse a sí mismo, mortificarse en su ser singular y hacer de su vida una obra que presenta ciertos valores estéticos y responde a ciertos criterios de estilo” (Foucault: pág. 9: 1984). A partir de estos criterios de estilo, de conducta visiblemente valorada, se sentarán las bases para que el individuo desarrolle un comportamiento adecuado. Y con este adjetivo “adecuado” entendemos la idea de que se apreciará una manifestación de conducta en forma de virtud, de firmeza. En resumidas cuentas, todas las aptitudes que se consideraren valiosas alcanzar.

La particularidad de esto, es que no se circunscribe a conductas aleatorias sino más bien a todas aquellas en las que el individuo se apoya en su vida cotidiana en la lógica capitalista, en términos foucaulteanos “No se dirige a los hombres a propósitos de conductas que podrían relevar de determinadas prohibiciones conocidas por todos y recordadas solemnemente en los códigos, costumbres o las prescripciones religiosas. Se dirige a ellos con ocasión de las conductas en las que justamente habrán de hacer uso de su derecho, poder, autoridad

²⁴ Término utilizado para referirse a sus empleados en la página oficial de la empresa.

y libertad. (Foucault: pág. 17: 1984). Dentro de esta lógica, el sujeto piensa que elige dentro de su libre albedrío. Y dentro de esta elección, que desde nuestro punto de vista está determinada por lo antes expuesto, conceptualiza todo su hacer como algo valioso y reconocido por el otro.

Las instalaciones incluyen un *showroom* de vehículos comerciales y automóviles que permiten publicitar que el cliente, con cada compra que hace en la marca, vive una experiencia exclusiva en el momento de elegir su vehículo. A su vez, cuenta con dos talleres equipados con la identificada tecnología de última generación para *service* y reparación. Y, por último, tendrá un espacio reservado para la venta de repuestos, accesorios y equipamientos originales.

Dentro del conjunto de valores, la organización define concretamente la misión de brindar a los clientes soluciones integrales en el mundo del transporte automotor mediante productos de alta calidad y servicio al cliente inigualables. Se trata, con pocas palabras, de definir un trato diferencial, exclusivo y excelente para la venta. Este concepto de excelencia impregnará todo el trabajo que bajo el nombre de esta compañía se realice. Por otra parte, será preciso ver cómo la visión de esta empresa se encuentra caracterizada por una búsqueda permanente de crecimiento e innovación continua en toda la comercialización de productos y servicios que se ofrecen. Los pilares principales serán aplicar creatividad, dedicación y trabajo en equipo para la consecución de estos objetivos. Es entonces que será estrictamente responsabilidad del sujeto, enmarcado en las mencionadas prácticas, el abogar por un trabajo excelente.

La organización estudiada se autoproclama comprometida en general con un clima de trabajo agradable y duradero. En la empresa “vivimos de nuestros valores”²⁵. Estos valores proclamados como pilares esenciales, serán el corazón de la gestión y de la consecución de los objetivos laborales, cristalizándose en maneras específicas de trabajo esperado dentro de la compañía.

Con respecto a la calidad del servicio ofrecido, la empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad certificado bajo la norma ISO 9001 que establece una política de calidad desarrollada sobre varios pilares. En función del discurso de

²⁵ Nuevamente aparece una definición concreta a modo de presentación a la sociedad en la página de la empresa.

presentación que expone la compañía, algunos de estos pilares de gestión quedarán explicitados de la siguiente manera:

- Ofrecer a los clientes permanentemente excelentes productos y servicios valiéndose de los mejores recursos humanos y técnicos disponibles.
- Brindarle al personal un ambiente de trabajo basado en el valor humano, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades.
- Buscar proveedores por su compromiso y participación en trabajo excelente, garantizando la mejor calidad y seriedad.
- Garantizar una calidad de mejora continua en nuestra gestión basada en un sistema de gestión de calidad.
- Enfocar los esfuerzos al desarrollo de buenas prácticas, con transparencia, ética y normas generales de conducta.

Con estos postulados esenciales, se podrá ver a la organización como aquella que provee al sujeto del ambiente requerido para desplegar las mejores prácticas. Será un desafío personal el tener que apropiarse de ello y brindar una *performance*²⁶ excelente. De esta manera, basándonos en el discurso de presentación que expone la compañía, podemos sostener que el sujeto ingresa en un ambiente de trabajo en donde prima el compañerismo y el aprendizaje; y será en esta situación, a partir de saber aprovechar este ambiente excelente, que deberá saber ser y hacer. Dentro de este saber ser y hacer, deberá brindarle al cliente un producto excelente que dicho cliente ya espera de la firma. En este camino, si todo va bien, se transformará en un trabajador *-manager-* también excelente.

Como parte de la presentación de la compañía a la sociedad, también se menciona una política ambiental. Esta sostiene que toda la actividad que la misma desarrolla se encuentra comprometida con el desarrollo sostenible y sustentable. Esta política se apoyará en:

- Respetar el medio ambiente y prevenir su contaminación, articulando programas de mejora continua y proporcionando los recursos necesarios.

²⁶ Esta forma de referirse al actuar y trabajar en la organización aparece como un adjetivo recurrente en el discurso de los *managers* entrevistados.

- Cumplir con requerimientos legales medioambientales.
- Promover la conciencia ambiental de forma de lograr una actuación responsable que agregue valor sostenible a la gestión empresarial.
- Trasladar nuestros principios y buenas prácticas ambientales (se hace referencia a la fuerte política de valores que guía el accionar en la empresa, a nuestra cadena de suministros y a nuestra comunidad).
- Desarrollar y mantener un sistema de gestión ambiental.

Lo importante de mencionar este aspecto de cuidado ambiental es que, apalancándome en el interrogante de que es lo que se depara para aquella subjetividad que espera algo más del desarrollo que meramente el crecimiento económico, se presenta un lugar para todos. Con esta presentación de la empresa se puede entender que lo que se muestra es que hay un lugar para todos, hay espacio tanto para el que busca el éxito en términos económicos como para aquel para el cual el desarrollo no es solo esto sino también contribuir al mundo con alguna práctica que piense en algo más que lo que sostiene la lógica capitalista. Simplemente este detalle, muestra a mi parecer, una adecuación estratégica de la gestión corporativa de la empresa a todas las subjetividades potencialmente presentes.

Además de todas estas consideraciones y valores expuestos, figura también un código de ética que las acompaña y las guía, estableciendo los principios éticos para todas las prácticas de sus empleados. Este código fue elaborado por los directores y empleados de la empresa. Algunas de estas pautas engloban los conceptos de integridad, de hacer lo correcto y el respeto a las personas, en toda situación que pueda presentarse diariamente en el ejercicio de la actividad comercial. Se tenderá siempre a fomentar el compromiso dentro de una operatoria ética y responsable con clientes y proveedores, evitando caer en situaciones que puedan ser entendidas como actos de corrupción y/u otorgamiento de privilegios, a cambio de lograr operaciones u obtener algún tipo de beneficio.

Con esta definitoria concreta de valores y modos de acción, parecería que la empresa se esfuerza permanentemente en fomentar la confianza de la organización a través de toda la cadena de valor, actuando con transparencia y respeto. En función de esto, definirán concretamente distintos valores y principios

éticos que imperan en la organización. Algunos de ellos estarán legitimados en la presentación de la compañía hacia la sociedad mediante una activa política de marketing a través de redes sociales y de su página web. Estos valores serán:

- La integridad de hacer lo correcto. Esta será una actividad alentada de un modo fundamental, constituyéndose como una exigencia de la empresa con máxima prioridad.
- El respeto hacia las personas. Este como forma de valoración positiva del otro por ser persona. La empresa respeta los derechos humanos, tratando a todos por igual, sin distinciones de sexo, raza, religión ni de ningún otro tipo.
- Protección del medio ambiente. Toda la acción, o por lo menos eso se esboza como presentación, tenderá a la conservación del entorno natural. Tal como definimos anteriormente, todas las prácticas de la empresa estarán atravesadas por este sentimiento de conservación natural.
- Transparencia. Este valor aplicado a la conducta humana, significará ser claro, evidente; expresarse de modo tal que se permita la interpretación correcta.

Todos estos puntos esbozados anteriormente podrán ser encontrados tanto en la página web de la compañía como en el código de ética divulgado entre colaboradores de la empresa. Es decir que, a partir de todo un entramado de valores y pautas explicitadas en códigos corporativos, se enseña y adoctrina a cada una de las partes que componen esta organización. En otros términos, podríamos decir que “Por moral entendemos un conjunto de valores y reglas de acción que se proponen a los individuos y a los grupos por medio de aparatos prescriptivos diversos, como pueden serlo la familia o las instituciones (...) Se llega al punto que estas reglas y valores serán explícitamente formulados dentro de una doctrina coherente y de una enseñanza explícita. Pero también se llega a un punto en que son transmitidos de manera difusa, y que lejos de formar un conjunto sistémico, constituyen un juego complejo de elementos que se compensan, se corrigen. Con tales reservas, podemos llamar código moral” (Foucault: pág. 18: 1984). Este conjunto de valores atomizados y distribuidos no solo nos hablará de todo lo que se conceptualiza como

correcto realizar, sino que también sentará las bases para que un sujeto incluido en todas estas prácticas vivencie la experiencia de pertenecer a la empresa. Es decir que esta moral descripta también hará referencia al accionar de este trabajador en la compañía, “pero por moral entendemos también el comportamiento real de los individuos, en su relación con las reglas y valores que se le proponen: designamos así la forma en que se someten más o menos completamente a un principio de conducta, en que obedecen una prohibición o prescripción o se resisten a ella (...) este aspecto de la moral debe determinar de qué manera y con qué márgenes de variación o transgresión los individuos o los grupos se comportan en relación con un sistema prescriptivo que está explícita o implícitamente dado en su cultura y del que tienen una conciencia más o menos clara”(Foucault: pág. 18: 1984)

La organización se presenta al mundo con una firmeza inquebrantable por cumplir todos los objetivos propuestos, comprometida con el cumplimiento de los valores y principios éticos antes descriptos. Los empleados y directivos que forman la compañía tendrán que ser conscientes de que representan a la misma y por consiguiente saber que su comportamiento influye y afecta la imagen, el prestigio y el nombre de la firma. Nuevamente aparece algo de la responsabilidad de cada uno por acatar todas estas pautas que la organización expone como importantes y centrales en la comunidad que se encuentra inserta. A través de su discurso de presentación, la empresa parecería asegurar todo lo necesario y dejar a merced de la responsabilidad individual de sus miembros la consecución de los objetivos antes expuestos. El sujeto tiene todo para triunfar en esta carrera hacia el éxito dentro de los estándares de calidad y si algo sale mal es por una responsabilidad subjetiva, psicológica, de que no se pudo adecuar a esta norma. En términos foucalteanos, podríamos decir que “podríamos llamar la determinación de la sustancia ética, es decir a la manera en que el individuo debe dar forma a tal o cual parte de sí mismo como materia principal de su conducta moral” (Foucault: pág. 19: 1984). Es entonces, y como sostengo a lo largo de esta tesis, que todo fracaso será vivido como un fracaso del ser, de una falla del individuo en esta adecuación de su propia conducta a la conducta moral sostenida por la compañía. Esta elaboración no será directa, ya que el sujeto dispondrá de distintos medios para lograrlo ya que “Hay diferencias posibles en las formas de la

elaboración, del trabajo ético que realizamos en nosotros mismos y no solo para que nuestro comportamiento sea conforme a una regla dada sino para intentar transformarnos nosotros mismos en sujeto moral de nuestra conducta” (Foucault: pág. 19: 1984)

Todo lo que esta solemnemente recordado en el código de ética e interiorizado por el sujeto en un autocontrol propio, será conceptualizado y enmarcado en la responsabilidad que tiene cada sujeto con su accionar corporativo. Este sujeto intentará adecuarse a la norma, y en este camino, modificará su forma de ser, ya que “una acción moral tiende a su propio cumplimiento; pero además intenta la constitución de una conducta moral que lleve al individuo no solo a acciones siempre conformes con ciertos valores y reglas, sino también con un cierto modo de ser, característico del sujeto moral” (Foucault: pág. 20: 1984)

En las entrevistas realizadas aparece este discurso normalizador, dando cuenta de una manera de hacer frente a cada requerimiento en un contexto de empresa excelente que brinda bienes excelentes mediante recursos que también deberán ser excelentes para estar a la altura. Este sujeto entonces deberá interiorizar esta norma de excelencia para adecuarse a la firma. La evaluación de desempeño también traerá esto, reservando el máximo puntaje (un diez en la escala de valoración del desempeño²⁷) para referirse a una forma de trabajo adecuada dentro de los estándares que se esperan. De alguna manera entonces, todo este accionar determina pautas de conducta, haciendo que “toda acción moral implique una relación con la realidad en la que ella se lleva a cabo, y una relación con el código al que se refiere, pero también implica una determinada relación con uno mismo; ésta no es simplemente conciencia de sí, sino constitución de sí como sujeto moral” (Foucault: pág. 20: 1984). En esta, el sujeto circunscribe una parte de sí que constituye el objeto de la practica moral en la que se encuentra inserto; y define así su accionar y su posición en relación al código que sigue. Es decir que se fija un determinado modo de ser que valdrá como cumplimiento moral de sí mismo, y para ello este sujeto buscará desarrollarse, controlarse y gestionarse en su carreta corporativa.

²⁷ En la parte de anexos se incluye la herramienta evaluación de desempeño. Se podrán ver los detalles de dicho proceso de desempeño llevado a cabo por el equipo de recursos humanos y los *managers* de la organización.

De esta manera, estos valores aparecen junto con otras especificaciones de cómo deben actuar los empleados dentro de la organización y se definirán pautas de conducta entre empleados, responsabilidad en su accionar y relaciones de negocio. Las relaciones entre los empleados deberán ser siempre con responsabilidad y honradez, respetando la personalidad y la dignidad de todas las personas. El concepto de honradez da cuenta de este código de ética presente en la compañía y contribuirá a enmarcar todo el código moral antes descrito, ya que “Toda moral en sentido amplio implica los dos aspectos que acabo de señalar, el de los códigos de comportamiento y el de las formas de subjetivación” (Foucault: pág. 21: 1984). El respeto mutuo, la tolerancia, el clima de confianza y el ambiente de trabajo positivo es parte del ideario básico con el que esta compañía se presenta al mundo.

Sumado a los valores presentados en el apartado anterior, también se plasmará como ideario básico un correcto aprovechamiento de la jornada laboral por parte del empleado. Cada trabajador deberá dedicar el 100% del tiempo laboral a las funciones para las cuales fueron contratados. Cualquier tarea o acto que excepcionalmente deba realizar el empleado ajeno a su tarea habitual debe estar previamente autorizada por escrito por su superior jerárquico. Una de las pautas, antes mencionadas, aparece en este discurso de presentación que la organización sostiene en sociedad. La pirámide burocrática de trabajo se hace carne en esta última oración, dando cuenta de la presencia de una empresa en donde algunos son bisagra entre el camino correcto y lo que los directores esperan como desarrollo valorado. Será entonces responsabilidad de los empleados contar con esta autorización previo a la realización de la tarea o acto de que se trate. Los empleados no deberán realizar en ningún caso trabajos particulares dentro de la empresa, como así tampoco podrán sacar del establecimiento bajo ningún pretexto, materiales, elementos o herramientas. El sujeto deberá actuar con esta honradez que se describe -y transformará en el camino su conducta- para formar parte de la empresa y dedicar plenamente sus funciones al trabajo por los objetivos organizacionales. Todo este intento de accionar, dentro de lo que se refiere una conducta moral sostenida, llevará al individuo a mantener una determinada forma de ser. Buscará recrear los valores de la empresa, y con estos teñir de

excelencia su performance, específicamente a la manera ser *manager* de la compañía. Todo intento de constitución de ser, podrá ser visto en función de su arreglo a estos valores y normas “una acción moral tiende a su propio cumplimiento; pero además intenta la constitución de una conducta moral que lleve al individuo no solo a acciones siempre conformes con ciertos valores y reglas, sino también con un cierto modo de ser, característico del sujeto moral” (Foucault: pág. 20: 1984)

A su vez, los empleados no podrán realizar en forma habitual actividades accesorias que sea en competencia a la empresa o se oponga a sus intereses. Dado que la empresa sostiene el máximo nivel factible de calidad y una mejora continua de esta calidad en los productos y servicios ofertados, los directivos y empleados deberán realizar todos los actos que estén en sus manos para satisfacer las expectativas de los clientes, mejorar la calidad de sus productos y servicios ofertados.

Dichos postulados básicos se distribuyen por medio de comunicados y se deja también abierta la posibilidad de que ante cualquier duda acerca del entendimiento o cumplimiento del comportamiento presente en el código de ética, sea consultado con el jefe directo de cada uno, el *manager* de Recursos Humanos o directamente con el departamento de Legales. Con esta apertura concreta de un canal de consulta, también se abre un lugar para el posible reclamo o denuncia, ya que toda conducta contraria a este código de ética puede ser denunciada, incluso de forma anónima, por los empleados de la empresa. Es decir que entonces la vigilancia jerárquica opera apalancada en esta visión compartida acerca de lo que es lo correcto. No sólo se opera controlando las propias conductas, sino que también es obligación de uno mismo denunciar aquella que se encuentra apartada de la norma de excelencia propuesta.

Todas las denuncias recibidas serán investigadas por el departamento de legales de la empresa. En caso de que corresponda, la empresa sancionará al directivo y/o empleado involucrado en el hecho denunciado. Las sanciones a aplicar variarán dependiendo de la gravedad de la violación y la circunstancia en cada caso. Esto da cuenta, una vez más, del ambiente que la organización promueve y aboga con cada directiva, y la forma en que deberá ser cuidado y sostenido por todos sus empleados. El sujeto no sólo es responsable de su accionar

dentro de la compañía, sino que es un miembro activo en este mantenimiento continuo.

A lo largo de estos postulados, se puede apreciar que las prácticas de la organización siempre estarán dirigidas a la satisfacción de los clientes. La naturaleza de la empresa, buscará brindar el ambiente adecuado para que el empleado pueda desplegar las mejores aptitudes de trabajo. Es decir que se nos abre un supuesto escenario óptimo en donde este sujeto deberá mostrarnos lo que sabe hacer, y cómo ser este recurso excelente que nos comprometemos a tener en la acción con la sociedad en la que nos encontramos.

Será este sujeto el que deberá actuar con responsabilidad y honradez, respetando la personalidad y la dignidad de todas las personas, ya que es la empresa un lugar donde el respeto mutuo, la tolerancia, el clima de confianza y el ambiente de trabajo positivo forma parte de su ideario.

En sus inicios, la empresa arrancó en su formato pyme con su fundador a la cabeza comercializando sus productos. En la actualidad las hijas del fundador manejan, junto con sus maridos, la cuestión estratégica del negocio. Lejos de separarnos de la dinámica del *managment* actual, nos vemos inmersos en una dinámica tradicional que, en función de propiciar las mejores prácticas a sus empleados, copia del mercado lo que considera como las mejores prácticas de trabajo del *managment*.

Siguiendo con el recorrido que planteamos al inicio de la tesis, y posicionándonos particularmente sobre los fragmentos del discurso del *manager* de esta empresa, buscaremos estudiar y plasmar algo de esta lógica corporativa presente en este sujeto managerial. A partir de la consideración de que existe una lógica corporativa que se disemina en cascada hacia los códigos morales y éticos, buscaremos mostrar mediante un análisis del discurso, el posicionamiento de este sujeto que es guiado por un autocontrol y la noción de plan de carrera. En resumidas cuentas, esta investigación nos permitirá observar un poco más a un sujeto *-manager-* que amalgame su conducta en función del cumplimiento de su laboral en términos de excelencia.

En este contexto, a partir de las entrevistas que hemos realizado, nos parece posible identificar y posteriormente analizar ciertos valores fundamentales de esta organización productiva. Se trata de valores que se enfocan en un desarrollo de la carrera personal y humana “basada en el mérito y en los resultados”. Mediante las promociones²⁸ y el instrumento evaluación de desempeño, se difunden todas las guías de carrera para el empleado. Mediante estas, se proponen guías para lograr de cada empleado, un trabajador de calidad excepcional. Este plan de carrera²⁹ se nos presentará como el más adecuado a cada necesidad individual, sin por esto descuidar en ningún momento la satisfacción al cliente.

Todos estos valores constituyen indicios de la manera en la que la forma “empresa”, con su racionalidad, se viene diseminando en el ambiente de trabajo. Aparecerán pautas concretas de desarrollo como formas de “entregarse al puesto” que permitirán adquirir las condiciones y el *status* del personal idealizado. Mediante esta racionalidad y estos valores se edificarán maneras de trabajar, las prioridades y las formas de relacionarse dentro de este ámbito. También dependerá de estas bases, el sentido que se le dé al trabajo mismo. En fin, todo este entramado de valores modelará la subjetividad de los que allí trabajan.

²⁸ Por promoción se entiende el movimiento económico que puede tener una persona mediante los ascensos laborales. Se explica con mayor profundidad en la parte de anexos, el plan de carrera.

²⁹ En la empresa elegida existe una guía enmarcada en un plan de carrera que determina todas las aptitudes y los escalones que habrá que transitar para alcanzar posiciones de mayor *seniority* con su consecuente crecimiento económico. En la parte de anexo introducimos una breve descripción del plan de carrera vigente.

Como bien esbozamos al principio de este capítulo, la principal actividad es la comercialización de todos los productos que la marca dispone en el país. Sumado a este *Core de negocio*³⁰, existirán las áreas de talleres que desarrollan toda la postventa de dichos productos. A su vez, se dispone específicamente de un área de equipamientos especializada que prepara trabajos y proyectos a medida del cliente. Esta particularidad de servicio que ofrece la compañía determina la existencia de una nómina de empleados dividida entre técnicos y administrativos.

La primera de ellas, la nómina técnica, será la perteneciente a la parte operativa de servicio de postventa. La dinámica de trabajo presente en este punto podría definirse como de tipo fabril con su división estandarizada de trabajo. Se opera según esta lógica clásica, en donde los tiempos de gestión están definidos por la terminal de la marca. Esta definición cuantificada hace que cada trabajo se encuentre regulado en un tiempo máximo, asegurando calidad de gestión y la economía de la hora hombre. Ninguna reparación o servicio puede salirse de este esquema, como así tampoco se debe saltar ningún paso definido en el manual de trabajo. Entre estos empleados encontramos perfiles técnicos orientados al desempeño fabril respaldados por la lógica sindical de trabajo. En este punto se articulan todas las características laborales del ambiente estandarizado. Se corrigen los desvíos de conducta mediante una política de apercibimientos y suspensiones, se controlan los tiempos de reparación y las ausencias, dejando en algún punto menos espacio a la libertad de autogestión.

La segunda nómina es la perteneciente a la actividad propiamente dicha del concesionario y todo lo que acompaña esta gestión de comercialización. Esta población se caracteriza por tener un trabajo administrativo y se encuadra, dentro de lo que definimos a lo largo de la presente investigación, en la nómina del mundo del *management*. Este personal, que en su mayoría pertenece al backoffice y a la venta, dispone de un plan de carrera³¹ que posibilitará su ascenso y desarrollo en función de su *performance*. Este conjunto de personas presenta un tipo de hombre que es preciso investigar. Más específicamente, nuestro interés

³⁰ Término utilizado habitualmente en la jerga corporativa para referirse a lo que es central de la comercialización. Lo que sería central en la lógica del negocio de la empresa.

³¹ Herramienta presentada y analizada en los anexos.

consiste en analizar cómo se propagan y apropian un conjunto de valores y una visión del mundo a partir de prácticas de administración por parte de estos *managers*. Nos concentraremos principalmente en cinco entrevistas realizadas en una porción de ellos, constituyendo el muestreo intencional antes definido.

En ambas poblaciones se desarrolla la evaluación de desempeño³², siendo sólo en la técnica donde operan los apercibimientos y suspensiones por ser una nómina conveniada y con presencia sindical.

Es entonces que esta organización, a partir de una presentación particular en sociedad y con un discurso de excelencia bastante marcado, abre el juego a una modalidad de trabajo preciso. Los sujetos inmersos en ella, deberán satisfacer a los clientes dentro de este estándar prefijado, y mantener una sinergia positiva con sus pares y colaboradores. La función de bisagra entre aptitudes valoradas por la empresa y la forma de trabajar, será clave para entender que un empleado no sólo se desarrolla a partir del autocontrol, sino que también influye en el accionar de sus compañeros y de sus supervisados; en resumidas cuentas, influye en el accionar de toda la comunidad empresarial. Se es y se busca que los demás sean, denunciando como no apropiadas cualquier conducta mantenida por afuera la norma determinada.

³² Herramienta presentada y analizada en los anexos.

Capítulo 4. Marcas en el discurso

En base al interés general por la difusión de la forma empresa en el mundo contemporáneo, más precisamente en el ambiente de las organizaciones productivas y capitalistas, esta tesis analiza fragmentos de discursos de entrevistas pertenecientes a empleados de una organización de este tipo. Para ello el muestreo estará orientado a la nómina de gerentes, *managers*, de la empresa productiva elegida.

Es sobre este discurso que podremos ver un indicio de lo que nombramos anteriormente. Buscaremos vislumbrar cómo impactan las políticas de gestión en cada subjetividad, incluyendo manifestaciones de adhesión o de resistencia en algunos casos. Esta investigación estará centrada en el decir de los integrantes del orden de un discurso dominante que impera en el espíritu de un sistema capitalista actual. Tomaremos como punto de partida la idea de que la relación entre lo discursivo y lo social implica siempre la consideración de que las personas se involucran en prácticas discursivas en tanto individuos y en tanto miembros de grupo; y que la identificación resultante de esta inscripción quedará plasmada en la conformación de ellos (Zangaro: 2011). Estos discursos *manageriales* instalarán una matriz de racionalidad que enmarca, da sentido y configura un conjunto de prácticas que los individuos operan sobre otros y sobre sí mismos. De esta forma toda acción discursiva, por más acotada que esté, conforman de manera directa procesos y relaciones sociales.

Esta percepción del sujeto sobre su trabajo nos abrirá la posibilidad de entender la relación de este individuo con su práctica de trabajo y la comprensión lógica que anima la dimensión subjetiva colectiva en la que aquella se asienta. Es decir que nos dará pistas de todo el entramado socio-histórico particular y este ejercicio subjetivo individual de la actividad. Considerar que el sujeto individual que trabaja puede ser comprendido fuera de su inscripción en el colectivo implica reducir un fenómeno múltiple a una sola faceta específica. Implica en definitiva desconocer, en términos de Guattari, el carácter polifónico de la subjetividad (Guattari: 1996).

Nos concentraremos principalmente en cinco entrevistas realizadas a *managers* de esta organización. La idea de este muestreo fue tratar de dirigir la mirada

a perfiles distintos dentro un grupo común, el del puesto de *manager*. De esta forma, serán recortados y analizados fragmentos del discurso que nos muestren políticas de adhesión, o bien fallas/resistencias, en la forma de apropiación de los valores de esta organización.

Estos *managers* responden a una estructura laboral dividida en equipos de trabajo, constituyéndose cada uno de ellos en un líder de equipo en cuestión. En este muestreo específico tenemos al gerente general, al gerente de sistemas, al gerente administrativo, al gerente de finanzas y al gerente de repuestos&logística. El rango etario y la experiencia en la organización es amplio. Tenemos dentro del grupo personas entre treinta y cuarenta años que se inician en su carrera hacia el éxito organizacional; y personas con alrededor de cincuenta años y gran trayectoria en este tipo de organizaciones.

El gerente general es una persona con una gran trayectoria en el ámbito comercial. Su experiencia principal la adquirió en una multinacional y luego se volcó a esta organización, que si bien parte de un tinte familiar, su nivel de facturación y su trayectoria en la red la ubica líder en el país. Su forma de gestión, basada cuantitativamente en la venta, hace de su perfil alguien que valora los resultados concretos de gestión.

El gerente administrativo es una persona que se formó en las instituciones bancarias. Podría considerarse de la vieja escuela, como alguien que valora un correcto índice de ausentismo y una imagen cuidada del empleado.

El gerente de finanzas inició su carrera en esta organización, es joven y profesional, cuenta con varias maestrías en el campo. Su forma de gestión es novedosa, de vanguardia, de lo que podrían considerarse las nuevas prácticas orientadas al trabajo por objetivos.

El gerente de sistemas es una persona parca y pragmáticas. Es autónomo y autodidacta de formación. Lideró varios proyectos de actualización de sistemas y *softwares* de gestión. Actualmente se encuentra liderando la implementación de un ERP de gestión empresarial (*Enterprise Resource Planning*). Sencillamente hablando, esto es un sistema de información y planificación que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística y el inventario.

Por último, el gerente de Repuestos y logística, es quién administra y lidera los depósitos de repuestos de toda la compañía. A su vez se encarga de la administración y venta de los mismos en la estructura de la postventa y los talleres.

4.1. Formas de adhesión, o de resistencia, al discurso *managerial*

A lo largo de estas entrevistas, con ciertas preguntas que apuntaban a la percepción³³ de cada entrevistado sobre las prácticas y herramientas organizacionales, es que pudimos notar que ciertos aspectos eran valorados e incluso estaban interiorizados como formas de gestión, mientras que otros tantos no eran vividos de igual manera. De forma recurrente, aparecieron formas de ser y de actuar en el trabajo como modos en que el sujeto se ubicaba en su carrera al éxito. En este nuevo ambiente organizacional, el sujeto es el único responsable de su situación, o por lo menos así lo vive.

Un joven profesional nos enfatiza que su paso por la empresa le permitió adquirir el conocimiento de punta a punta en el negocio y que esto se le va a traducir en una futura meseta. Lejos de solo mostrarnos la historia particular de este sujeto, nos da una pauta clara de cómo son las nuevas reglas del juego, en un lugar en donde se inaugura un terreno clave para emprender una carrera casi infinita. Otro *manager* nos habla de que el trabajo es uno de los principales lugares en los que uno se puede desarrollar como profesional, siendo que se ingresa en la dinámica laboral para lograr ser un determinado tipo de sujeto. Otro sucesivo actor nos habla de la complejidad que tiene la parte humana y las relaciones en la organización.

Estos testimonios nos dicen algo sobre cómo este nuevo individuo se posiciona, o debería hacerlo, en el campo organizacional. Casi al unísono, se nos presenta la idea de que en todas las compañías, es posible progresar, crecer y desarrollarse profesionalmente. Sin embargo, hay ciertas preguntas que surgen en este punto: ¿Cuál es el precio de este desarrollo? ¿Qué debe poner el empleado y que debe poner la organización?

Como primera respuesta a estos interrogantes, parecería correcto esbozar que el sujeto siempre deberá brindar lo mejor sí, aplicando la totalidad de su esfuerzo y de su convicción. El terreno está dado para sacar de este trabajador las mejores aptitudes. Como venimos sosteniendo teóricamente a lo largo de

³³ Incluimos en el anexo a la herramienta entrevista utilizada. Sumado a esto, también se podrá encontrar todo el material desgrabado.

esta investigación, existe un sujeto subjetivado, ligado a principios o máximas de conducta laboral. A su vez, se nos revelan experiencias de subjetivación y determinadas pautas éticas internalizadas por los propios sujetos, que definen formas de pensarse a sí mismos y a los otros en el ámbito laboral.

Se nos permitirá también abordar otra de las preguntas de fondo que atraviesa nuestra tesis: ¿Cuál es el sentido ético³⁴ de una conducta laboral en un mundo competitivo?

En esta organización, en donde todos estos profesionales se encuentran capacitados mejor que nadie en la forma de hacer informes, mostrar resultados, formular proyectos, ser flexibles y eficientes, será central para nosotros la forma en que cada uno interioriza este sentido ético y por ende lo expresa como respuesta a través de su discurso. Es entonces que, de la muestra intencional de cinco managers de la empresa, recortaremos partes de sus discursos y analizaremos lo antes presentado. De esta manera, y para dar inicio al análisis, propongo una descripción de cada uno de los actores elegidos.

El primero de ellos, designado como L.P, es nacido en Argentina, tiene 30 años y es Licenciado en Economía en la Universidad de Buenos Aires. Tiene una maestría en Finanzas y se encuentra realizando otra en el mismo campo. Su principal experiencia la adquirió en la organización que nos encontramos investigando. Trabaja hace 9 años intercalados ya que en sus inicios trabajó un año, renunció y estuvo un año afuera de la organización. Luego retorno a la empresa donde viene desempeñándose hace ocho años de corrido. Empezó como asistente de contaduría, ahí estuvo hasta que renunció esta primera vez. Cuando volvió, arrancó como analista de finanzas hasta la jefatura de finanzas y actualmente la gerencia.

En su entrevista nos cuenta un poco de lo que significa su paso por esta empresa y como vive la experiencia. Esta compañía de naturaleza PYME le permitió ver los procedimientos de punta a punta en la organización, siendo que en empresas más grandes la especificidad del puesto está centrada en tareas mucho

³⁴ Cuando me refiero al sentido ético lo hago en función de la ética como practica de sí. Este concepto se aborda teóricamente en los primeros capítulos de esta investigación específicamente como “la sustancia ética, es decir a la manera en que el individuo debe dar forma a tal o cual parte de sí mismo como materia principal de su conducta moral” (Foucault: pág. 19: 1984)

más específicas y no es posible ver transversalmente todo. Con esta forma de caracterizar a la experiencia de saber-hacer, el sujeto valoriza cómo viene desarrollándose y cómo en este adquirir el saber integral del negocio se lo posiciona de una forma competitivamente positiva. Se presenta la idea de un saber hacer para ser, y con esto se nos revelan pautas éticas internalizadas que le definen una forma característica de pensarse a él mismo y a los otros en el ámbito laboral.

Se muestra como una persona que considera que se puede progresar y desarrollarse en una empresa. De todas formas, este actor perspicaz y activo en la búsqueda de su desarrollo, nos plantea que, dependiendo del crecimiento, puede ser que te llegue alguna meseta en la carrera. L.P presenta interiorizado el concepto de que el progreso está alineado al tener un determinado cargo en la estructura, ser *manager*. Existirá, entonces, una configuración subjetiva íntimamente ligada a esta noción de éxito capitalista *managerial*, que en fin último estará orientada hacia el status económico

Es lo que me paso a mí, creo que llegue a la gerencia en el corto plazo y no podría haberlo tenido en otra organización porque tendría que haber pasado por muchas más escalas y a veces hay cuestiones burocráticas que hacen al ascenso, permanencia mínima en un puesto y demás, que eso en una empresa me hubiese llevado mucho más tiempo, pero el hecho de haber llegado a una gerencia mucho más joven va a replicar en que probablemente me quede en esta gerencia durante mucho tiempo. O sea, creo que, si se puede mover, ascender en forma rápida pero el estancamiento va a llegar.

Este fragmento de su entrevista, parecería indicarnos que este sujeto busca constantemente su desarrollo y un acercamiento a la condición de empresario exitoso. Esta cuestión hace que adquiera la forma de una continua superación en donde sólo le genere placer la superación de obstáculos nuevos en una carrera interminable; caso contrario, será percibido como una meseta o un detenimiento en su desarrollo empresarial.

Sumado a esta valoración del puesto y del crecimiento en una estructura de trabajo, también operará, en este tipo de hombre moderno, un concepto de motivación producto del sistema social. Estas motivaciones se legitiman en los sistemas de formación y las profesiones. Es en paralelo a alcanzar una determinada

posición en la estructura social y un determinado status, que se valora el carácter de ser profesional

En esta organización en particular, el profesionalismo es necesario. Es una empresa familiar que va creciendo con el tiempo entonces hoy en día no hay muchos profesionales en la población de la empresa, entonces el hecho de tener una carrera universitaria y seguir avanzando en el estudio hace que resalte fácilmente de toda la población.

A su vez, este *manager* deberá hacerse cargo de ciertas responsabilidades e interiorizar formas adecuadas de actuar en el ámbito empresarial. Es esperable entonces que se desarrolle como un sujeto ético con toda una serie obligaciones autoimpuestas a la mejor forma del “vivir en esta época”. Deberá constituirse como un sujeto laboral ejemplar gran parte de su tiempo, siempre orientado a los objetivos organizacionales. Más que una prohibición, aquí se trata de una forma de ser para ocupar este determinado puesto

En ciertos cargos se le empieza a exigir de más que lo que podría tener otra organización. Es por el mismo caso que el directorio es la familia. Entonces, es una modalidad de vida, ellos son (nombre de la empresa), son la empresa las 24hs del día los 7 días a la semana. Entonces, por ahí requiere que una persona que ocupa un cargo jerárquico tenga las mismas responsabilidades y el mismo compromiso con la organización. Casi como un bien familiar se lo ve.

En esta primera entrevista podremos visualizar cómo la organización tiene efectos sobre las cualidades, el destino profesional y el estilo de vida del trabajador. Estos efectos dan cuenta de cómo se valora la total entrega al trabajo y el desarrollo profesional. La consideración familiar de la compañía, refuerza esta entrega y esta valoración de las aptitudes profesionales. Es decir, que cada sujeto en su carrera corporativa, deberá abogar por la autogestión de las capacitaciones y el manejo del capital humano propio a los fines de alcanzar un determinado puesto en esta dinámica de “bienes familiares”. Cada uno, dentro de la PYME, deberá adquirir la mayor cantidad de conocimientos útiles en esta carrera corporativa moderna. El hecho de ser PYME no determina ningún obstáculo en

la consecución y en la gestión a la forma de *management* moderno³⁵. Incluso el plan de carrera está más presente que nunca y, para quién lo sabe aprovechar, ofrece una visión más transversal de la compañía con su consecuente aprendizaje y posterior empleabilidad en el mercado. En última instancia, presenta una marcada orientación para aquel empleado que autogestiona su capital humano.

En la confluencia de estas prácticas y discursos, se deja ver un nuevo tipo de hombre con un estilo de vida característico y con valores que guían su conducta. Incluso, da cuenta, de las formas que se imprimen en este sujeto, que visualiza e imagina una determinada forma de ser y de vivir, siempre acorde a las necesidades de una organización. La autogestión como recurso necesario para la empresa es actual y futura.

De acá a 5 años me visualizo en un cargo, no sé si cargo es la palabra, pero en tareas mucho más estratégicas casi como las de un director financiero y con una visión del negocio mucho más integral de la que tengo actualmente.

Otro de los actores elegidos dentro de este muestreo de *managers*, es C. W. C.W. tiene 50 años y es Licenciado en administración de empresas. Su experiencia fue adquirida en distintas instituciones bancarias en las que se desempeñó a lo largo de su vida. Ingresó en la compañía hace 12 años en el sector de cobranzas. Después de esto, fue jefe de cobranzas, pasó a otras unidades de negocio y hoy es el *manager* de administración. Se lo podría considerar una persona clásica, que recubre de manera formal el ambiente de trabajo. En su discurso, y por ende infiero dentro de sus pensamientos recurrentes, considera que el ambiente empresarial es un lugar en el que con dedicación, esfuerzo y desempeño es posible adquirir un desarrollo profesional.

A lo largo de esta entrevista, se evidencia que vislumbra de manera positiva el paso por la compañía. El identifica que existió un crecimiento y por ende también un desarrollo desde su ingreso en la empresa. De alguna manera, concibe que este crecimiento se debió a una meritocracia propia basada en su esfuerzo y dedicación. Para C. W. el trabajo es una forma de producción de valor y nos

³⁵ Este término lo utilizo para designar todas las practicas características de la empresa detalladas en capítulos anteriores.

da una pauta de cómo esto se traduce en un bienestar personal. En su búsqueda de bienestar y de éxito, ubica el centro de su accionar en el dominio de una práctica que le permita acumular. C.W siente que es una persona exitosa por tener un determinado puesto en la carrera organizacional; y esto hace posible que se dignifique su figura, trabajando. Esto último también acarrearía que traslade este valor a sus seres queridos

yo vengo a trabajar contento en el sentido que si trabajo para mí eso se traduce en un bienestar para mi familia, para mis seres queridos, también es algo que dignifica a cada uno.

Nos aparece así un sujeto con obligaciones autoimpuestas, que debe autogestionarse y subordinar ciertas cuestiones personales al desarrollo en la organización. Llegará un punto en que la misma satisfacción pasará por ocupar determinadas posiciones y lograr con esto un determinado desarrollo organizacional. Desde el esfuerzo y la resignación de sus cosas, accede al camino del desarrollo profesional y a la gestión del capital humano. Dentro de esta dinámica el ser humano ha pasado a considerarse como “un producto” –el producto de lo que su cargo produce– y cuyos resultados deben ser cuantificados. Esta forma de “resignación” de la que nos habla el sujeto, no se presenta como una prohibición o un sentimiento de falta, sino que se puede ver como el goce en las tareas organizacionales. Incluso estas valoraciones propias, se traducen en una forma de ser y/o satisfacerse en el trabajo.

Por una cuestión muchas veces de tiempo y la responsabilidad del puesto quizás los proyectos personales quedan un poquito relegados, quizás uno siempre prioriza el trabajo más que el proyecto personal.

Lo característico de este ensamblaje en el sujeto moderno, es la transmutación del goce personal en un hacer empresarial. Se es y se goza ilimitadamente en un desarrollo y una carrera interminable.

Es en este desarrollo profesional y en el ocupar un determinado lugar, que se pone énfasis más allá de los objetivos operativos de la empresa. El sujeto conceptualiza como valiosa la verdad donde sitúa su veredicto de éxito, en base a lo cual pone a prueba tanto su valor como su ser. Se ubica explícitamente al trabajo como una forma de producción de valor, indistintamente si la valoración

que se le da al trabajo personal de uno se condice con la cuantía que uno esperaba recibir por el:

Y ahí creo que hay un mix. Quizás uno alcanza el objetivo y pretende una valoración del otro lado, en este caso sería de la empresa que quizás la valoración está, pero no al nivel que uno pretende. Entonces, bueno... Ahí quizás se produce esa dicotomía, de esperar algo que la otra persona te va a dar, pero no la cuantía que uno espera. Eso puede pasar y a veces se da que uno cumple con el objetivo y la expectativa que es la contrapartida de eso también se cumple, se ha dado y a veces no. Pero bueno, como te digo, eso es una dicotomía que a veces uno espera algo de otra parte. No siempre se da en la medida justa que uno considera que debería ser.

El ensamblaje entre la forma de ser del sujeto y lo que la empresa determina como forma de actuar en la organización, nos presenta como resultado a una persona expectante de la valoración de su trabajo; y alguien que normaliza una forma de ser corporativo, propia de ocupar un determinado puesto

Hay que ser contante, no hay que decaerse ante las primeras adversidades, sino que hay que seguir, que hay que seguir buscando la vuelta, que a veces capaz hay que ser más prudente de lo que uno es normalmente para conseguir algo.

Este sujeto que puja constantemente por el desarrollo y el acercamiento a esta condición de empresario exitoso, adquiere una forma de ser de continua superación. Siempre buscará progresar y crecer, identificando a la empresa como la única capaz de brindarle esto. Esta doctrina de la excelencia junto a la idea de progreso, establece la posibilidad de seguir avanzado con un nivel de exigencia cada vez mayor. Será una superación de obstáculos nuevos en una carrera interminable hacia esta noción de éxito. En este recorrido, dotará a su persona de las mejores prácticas y habilidades que el puesto requiera.

Y yo creo que uno siempre quiere progresar y, como te dije antes, la empresa me dio la oportunidad de hacerlo y bueno: si la empresa me da de nuevo la posibilidad de hacerlo y me convoca, yo voy a estar dispuesto y si no... Bueno, yo creo que la unidad de negocio en la que estoy hoy siempre tendrá cosas para mejorar. Podré modificar para bien y creo que hemos alcanzado una vara muy alta en la empresa, así que a seguir creciendo. Esta

vara es cada vez más exigente, cada vez más alta. Entonces, bueno... Quizás si no hay una oportunidad de nuevas áreas tendré que seguir creciendo en la unidad de negocio apuntando cada vez más alto.

En esta carrera hacia el éxito que estamos analizando, el sujeto no sólo se encuentra movido por su desarrollo individual, sino que también será valorado – y se trasladará positivamente en la subjetividad del *manager* como una forma de apropiación del discurso *managerial*– el desarrollo de su equipo. De esta manera, este sujeto se encuentra instado a actuar como guía o bisagra (entre empleados y dueños) para aquellos que vienen haciendo esta misma carrera por el desempeño. Mediante el análisis del fragmento del discurso de este *manager* C.W. podremos ver como esboza algo de lo antes expuesto:

A veces con esto último que dije, por ejemplo, si de repente en mi grupo de trabajo, existe alguien a quien tome y no tenía ni idea del trabajo y hoy veo que tiene autonomía, decisión, que creció, eso es algo que quizás no es un aporte ni económico ni algo puntual, sino que es un aporte humano que quizás no se ve, pero la persona si lo valora porque sentís el desarrollo de ella. Eso sería un aporte importante a la empresa no se traduce en otros aspectos, no es un aspecto económico, quizás también le hago la pata a la empresa, pero a veces, sería un aporte importante para mí y me gratifica.

Siguiendo con el análisis de entrevistas, llegamos al tercer *manager* elegido. R.B. tiene 40 años y es ingeniero industrial. Tiene una maestría en dirección de logística y cadena de suministro (Supply Chain). Se desempeña como gerente de repuestos hace casi 6 años, pasando por una jefatura durante 3 años. Nuevamente, en esta doctrina de la excelencia en la que el sujeto se puede ir desarrollando en una carrera casi infinita, nos encontramos con la percepción interna de meseta. Este sujeto que percibe que no puede lograr nada nuevo, pierde la satisfacción de estar viviendo su desarrollo por más que su desempeño sea positivo:

el paso fue un crecimiento profesional que lo busqué en el momento que me cambié de la empresa anterior. Creo que éste se logró, hoy estoy en una etapa no sé si una meseta, pero sin una gran visión de lo que pueda acontecer, un estancamiento.

En este campo excelente que la organización presenta, el empleado deberá ser una persona constantemente perspicaz en la búsqueda de su progreso, ya que él es el único responsable de lograr desarrollarse como aptitud del ser:

si yo calculo que hay posibilidades de desarrollo, el empleado tiene que poner una apertura a la evolución, al cambio, una voluntad al cambio porque puede ser dentro de una misma área o en otra, entonces tiene que estar bien predispuesto a este cambio, no sólo a lo que uno desea, sino que muchas veces puede estar enfocado hacia otro lado. Por el lado de la empresa, primero ver a esa persona como un potencial y por otro lado ver una posición vacante para que la persona se pueda desarrollar.

Es en el trabajo que se le permite a uno reconfortarse con el desarrollo profesional. El sujeto ingresa en esta dinámica laboral para lograr ser un determinado tipo de hombre, lo cual se traducirá en una puja constante por la maximización de los beneficios y del crecimiento de su status.

Uno trabaja en una empresa primero para desarrollarse profesionalmente en lo que uno, en algunos casos, deseó estar o intentó profesionalizarse o estudiar. Bueno... a todo eso volcado una vez que empieza a trabajar realmente. Entonces, cumplir metas, objetivos, llegar a logros, todo eso hace que uno se sienta reconfortado con el trabajo.

Este desarrollo y autogestión que se requiere, dependerán también de la visión de uno mismo a partir de la internalización de estos valores organizacionales³⁶. El sujeto realizará aquello que crea valioso y esperará que se vean y valoren sus resultados. Es entonces en esta carrera por el desarrollo, que el sujeto deberá aprender a convivir con su propia percepción de valor a partir de interiorizar lo que el discurso del *management* le dice a través de los valores y la visión presente en las prácticas de administración y de gestión.

Este nuevo sujeto ya no valorará las prácticas laborales de la lógica estandarizada del trabajo característico de las fábricas³⁷, sino que ahora tendrá presente como guía la nueva dinámica de trabajo *managerial*:

³⁶ En capítulos anteriores detallamos lo que entendemos por valores internalizados y como estos son diseminados por la misma compañía.

³⁷ En capítulos anteriores desarrollamos y diferenciamos las prácticas laborales anteriores al *management* moderno.

Trabajar más por objetivos y no tanto como en otras épocas, dejar de trabajar por compromiso y trabajar más por resultados... y no hace falta que una persona trabaje 6 horas para ser eficiente o que trabaje 10. Me parece que hay una confusión en eso de que en algunos momentos podés trabajar 6 y en otros podés trabajar 15, porque así lo demanda la necesidad del negocio o de la tarea, pero no tener un horario fijo.

En el nuevo contexto *managerial*, las condiciones óptimas para que el sujeto sea excelente se encontrarán dadas. Y es entonces que cualquier dificultad en el trabajo es vista como una dificultad psicológica del ser³⁸. Es normal que el sujeto esboce la dificultad con la que se encuentra en esta época, como si en algún punto fuera una dificultad de su ser para adaptarse a esta dinámica laboral:

la verdad que no es algo que me moleste y el que más me aparece es en algunos casos es la problemática, la complejidad que tiene la parte humana y las relaciones dentro de la organización, porque es muy complejo como interactuar todo el tiempo para que uno pueda sentirse cómodo dentro de una organización. Eso es lo que más me preocupa hoy en día en la organización, cada vez que vengo a trabajar... No tanto la gestión mía personal sino en las políticas que pueda tomar una decisión que capaz puede estar uno de acuerdo o no, la relación entre las personas que puede ser mejor o peor, la relación mía con los otros y los otros conmigo, por su puesto. Entonces, eso crea una situación en la que hay que ser muy empático para resolver muchas cosas y muchas veces no se logran. Entonces termina siendo un desgaste el trabajo mismo.

Esta nueva época exige un marcado componente de inteligencia emocional para saber actuar y sentirse cómodo en una dinámica corporativa de excelencia. Dentro de estas exigencias, y para no caer en un problema psicológico de no adaptación, aparecen ciertas dudas y dificultades a la hora de trabajar. La política de gestión organizacional se nos presenta, aquí también, como una dificultad para este empleado por no encontrarse alineado a la misma. Las definiciones organizacionales rara vez podrán ser consignadas para todos los colaboradores por igual por su contenido subjetivo y estrictamente humano.

³⁸ El problema económico visto como problema psicológico del ser fue desarrollado en el capítulo 2 de esta investigación "La depresión generalizada, ¿un problema económico o psicológico?".

En este recorrido de análisis de entrevistas, llegamos al *manager* S.P. Dicho actor tiene 50 años y es Licenciado en Comercialización. Cuenta con varios cursos en el exterior que contribuyeron a formar un sólido perfil administrativo y comercial. Tiene una importante trayectoria laboral en la parte comercial de varias empresas, incluyendo multinacionales. Se desempeña en la compañía hace exactamente 10 años. Su puesto actual es el de Gerente General a cargo de todas las áreas operativas comerciales de la empresa. No siempre tuvo esta posición, ya que, cuando ingresó, se encontraba exclusivamente a cargo de la Gerencia de Venta de vehículos comerciales, camiones y Vans. Al tercer año incorpora, entre sus responsabilidades, a la venta y postventa de autos. Dos años después, terminará incluyéndose en su gerencia general todas las ventas de las unidades de negocio, la administración comercial y la postventa.

Su perfil de trabajo podría definirse como de la “vieja escuela meritocrática” de desarrollo, en donde todo se consigue a partir del esfuerzo propio. Específicamente acuño el término meritocracia para referirme a “un sistema social o político, de organización de la sociedad, basado en el mérito. Es decir que los puestos, jerarquías y funciones, sean candidaturas políticas o sean puestos laborales, se obtienen atendiendo exclusivamente a la evaluación del mérito y la capacidad personal de los individuos para ello” (Anders: pág. 1: 2017).

A lo largo de su discurso, podemos ver un ensamblaje entre la valoración de su desarrollo profesional y el desarrollo que fue teniendo con la incorporación de las distintas unidades de negocio a lo largo de su carrera. Dentro de esta carrera por la búsqueda de la excelencia, se puede ver que identifica y cataloga todo su accionar a partir de desafíos operativos e internos que fue logrando. Es calculador y vincula su desarrollo a la medición y el crecimiento que fue obteniendo con las unidades de negocio con las que trabaja:

existen momentos en los que uno está más contento y momentos en los que uno se enfrenta a situaciones que generan cierta frustración. Pero, en líneas generales, yo me siento muy contento con mi experiencia. Y después, para adelante, este para adelante tiene que ver con conseguir, por un lado, crecer el negocio y por el otro seguir creciendo yo profesionalmente. La verdad que es un tipo de actividad que me expone a desafíos internos y externos, interacción con clientes, con proveedores, con nuestro socio principal que es la

terminal automotriz. Así que siempre hay ahí espacio de aprendizaje y crecimiento...

En su discurso se puede ver como dentro del ideario *management*, el desarrollo es visto como estrictamente posibilitado por el esfuerzo propio. Las cuestiones laborales le generaran a este individuo un goce coincidente con el que podría experimentar en su esfera privada. Se nos presenta un tipo de hombre corporativo responsable de su propio destino en esta carrera por el éxito:

yo creo que en todas las compañías se puede progresar. En ese aspecto soy bastante de lo que sería la vieja escuela y creo que la premisa de crecer en una compañía depende mayormente de tu propio esfuerzo, tu propia convicción, tus ganas de progresar, tu capacidad de asumir desafíos, de dejar atrás lo conocido...

En este camino por el éxito profesional, el sujeto interiorizará conductas valoradas y ubicará en ellas su fuerza pulsional deseante. Con este concepto, me refiero en términos freudianos, al “concepto fronterizo entre lo psíquico y lo somático, como un representante psíquico de los estímulos procedentes del interior del cuerpo, que arriban al alma y como una magnitud de la exigencia de trabajo impuesta a lo anímico a consecuencia de su conexión con lo somático” (Freud: 1905). Este sujeto llega a esbozar un mecanismo de compensación que logró con respecto al tiempo que le designa a las cuestiones ajenas al trabajo. Puede hacer y ser, siendo que resigna algunas cosas, pero las compensa de una determinada manera que le permita tolerar dicha pérdida. Considera que el tiempo entre cuestiones personales y laborales está desproporcionado, pero internamente, y a su manera, lo nivela. Esto nos da una pista acerca del ensamblaje entre este nuevo tipo de hombre y la forma de ser en este ambiente *managerial*. Para cumplir y ocupar una determinada posición de éxito *managerial* se deben nivelar formas deseantes. Es decir que, en la carrera por el éxito, su ser se adecua a gozar dentro de los términos corporativos, ideando un mecanismo que le permita tolerar que no solo su esfera privada le da dicha posibilidad. En su discurso, esto aparece específicamente de la siguiente manera:

Creo que uno tiene que encontrar que la calidad de tiempo que le dedique a su vida personal reemplace a veces la diferencia de cantidad, uno pasa muchas horas en el trabajo, la calidad de horas que uno le pone al trabajo no es constante, obviamente, porque son muchas...

Casualmente, el éxito comercial de la empresa se condice con el propio éxito profesional por la calidad del perfil en cuestión, en este caso un empleado de corte estrictamente comercial. Este tipo de perfiles orienta el éxito a resultados económicos y, al ser una empresa propia de la dinámica capitalista, el ensamblaje incluso puede ser mayor. Es característico entonces que experimente una directa satisfacción en ver cómo la empresa, comercialmente agresiva, gana terreno frente a otras:

es una empresa comercialmente agresiva, que quiere ser más grande, que quiere tener más porción de mercado, que quiere ser relevante, importante, y eso creo que todos los que trabajamos acá lo sabemos. Nos gusta ser primeros, nos gusta ganar, nos gusta ser mejores...

Este perfil, que quizás del muestreo total podría ser el más alineado en cuestiones del ser y del quehacer institucional, da cuenta en su discurso de que la distancia entre la valoración profesional y la empresa siempre estará presente. Siempre quedará un más allá, una distancia entre el reconocimiento que se espera y el que se brinda. Esta dinámica presente en la carrera interminable, podría interpretarse como un motor del desarrollo. Específicamente a nivel discursivo lo podremos ver como:

No por la pequeña razón de que algunos objetivos sí y otros que no, a veces la empresa tiene objetivos que hay que hacerlos y que no tienen nada que ver y se acercan remotamente a mi realización personal o a sentirme satisfecho. Simplemente, tenés, si querés, la satisfacción de haber cumplido, pero no necesariamente eso está alineado con la organización. Si querés como objetivo central, deseo de crecer, de ser ambicioso... ahí un poco sí.

La visión *managerial* del éxito se encuentra presente a lo largo de su discurso. Este sujeto ubica la realización profesional y el desarrollo organizacional en ir para adelante con la empresa, a la manera de un bloque único empleado-organización:

la única forma de tener éxito es siempre para adelante³⁹...

Esta valoración subjetiva alineada al desempeño económico capitalista, da cuenta de una visión ideológica vinculada estrictamente a la valoración económica y financiera, fría del capitalismo. Esta vertiente se encuentra acompañando un proceso moderno de deshumanización del trabajo, en el que, como lógica de las empresas es imprescindible una profesionalización de los equipos de trabajo. Esta profesionalización será una aptitud ampliamente valorada por encima de otras que puede tener una persona y se constituirá como una de las maneras “contables” que tiene el sujeto de aprovechar su tiempo en la organización y organizar con este su capital humano.

Sí creo que, como muchas empresas familiares que tienden a dar una valoración enorme al concepto de confianza... todos queremos tener gente de confianza o lograr tener gente de confianza, pero el tema es que interpretamos por confianza... A mí personalmente me gustaría... Bueno, como te dije es una empresa familiar en un proceso de crecimiento y profesionalización que ya lleva un tiempo largo y que ha avanzado muchísimo desde que yo llegué acá a hoy creo que el cambio es muy importante. Me gustaría de acá a cinco años que ese proceso pueda... no diría terminar, creo que nunca termina, pero sí avanzar hacia el punto donde los dueños de la empresa puedan sentirse más tranquilos y poder realmente alejarse de la operación del día a día...

Con este último fragmento, podemos ver como la valoración de este *manager* esta más orientado a la capacidad y las aptitudes del recurso humano. Es decir que se presenta una subjetividad alineada al desarrollo del capital humano y la profesionalización. S.P. esboza una crítica al sentimiento de confianza que despiertan recursos que no han realizado una gestión cuantificable de su desarrollo corporativo. Estos recursos que “despiertan confianza” en los directores, no son recursos capaces y desarrollados. Y esta falta desarrollo, desde la lógica *managerial* y el discurso de este sujeto, se debe a una falta de noción profesional en esta carrera hacia el

³⁹ La designación de esta *manager* de “ir para adelante” podría considerarse como una ubicación espacial análoga a la de “subir” presente en el plan de carrera presentado en los anexos. Esta impronta podría indicar una apropiación discursiva de los términos distribuidos por las herramientas de gestión empresarial.

éxito y desarrollo excelente. No hay lugar, por lo menos para este manager, para personas que no se ocupen de su carrera y de su desarrollo profesional.

Por último, analizamos la entrevista realizada al *manager* M.S. Dicho *manager* es nacido en Argentina, tiene 40 años. Es autodidacta de profesión, siempre se interesó por formarse en temáticas referidas a sistemas. Se desempeña hace 16 años en la compañía, no siempre en la misma posición. Empezó desde la posición “más baja” en la parte de sistemas. Desde la reparación de pc hasta hoy, que es el gerente de sistemas de la empresa. Es una persona directa, pragmática en sus respuestas. A lo largo de su carrera, lideró varios proyectos de actualización de sistemas y softwares de gestión. Actualmente se encuentra liderando la implementación de un ERP de gestión empresarial (*Enterprise Resource Planning*).⁴⁰

Una vez más, se puede apreciar una cierta distancia entre la ponderación del desarrollo que se tiene en una organización y la propia apreciación de la misma. Este fenómeno parecería responder al discurso de un perfil *manager* desarrollado con conocimiento amplio del negocio. Es decir que, si bien el ensamblaje entre la forma de ser y las aptitudes valoradas y buscadas por la organización es mayor, en estos sujetos aparece una visión mucho más crítica de lo que la organización brinda en contraposición a lo que se da. Su valoración de la carrera profesional realizada en la organización lo llena de orgullo, al tiempo que da cuenta de un sentimiento de culpa del propio individuo con respecto a la asignación del tiempo a su vida personal. Si bien la apropiación del ideal del ser en el ámbito organizacional se encuentra muy presente, el discurso de dicho actor, nos presenta a un sujeto que siente malestar por las cuestiones resignadas a lo largo de la carrera que ha tenido para ocupar esta posición de *manager*.

La realidad es que mi caso particular, por un error mío, básicamente es un 95/5. Siendo 95% el tiempo que le dedico a la empresa. Considero que esto no es lo recomendable, y después de estos 16 años estoy empezando a

⁴⁰ Temática que se desarrolla brevemente en la introducción de este capítulo.

cambiar este porcentaje activamente. “No lo hagan los chicos en sus casas”. Workaholic no es saludable, ni te trae ningún beneficio personal en el mediano plazo...

A lo largo de su carrera lideró varios proyectos que a nivel profesional eran considerados por él como un desafío. El haberlos culminado de una manera correcta, con resultados positivos, le permitió experimentar el sentimiento de realización profesional. Esto nos da cuenta de un cierto ensamblaje pulsional en la consecución de estos objetivos que a la vez son profesionales e internos, y además significan una necesidad desde el punto de vista organizacional. Al igual que en el discurso de los otros managers, la apropiación de las aptitudes valoradas por la empresa y la ética organizacional dan cuenta de una nivelación y aprovechamiento psicológico por parte del sujeto en la forma de actuar dentro de la lógica corporativa. El *manager*, en esta carrera hacia el éxito, encontrara diferentes maneras de sentirse realizado:

satisfacción, realización, orgullo para mí. Fue muy importante porque incluía un montón de cosas. Mi posición personalmente cambió mucho en un punto de inflexión previo a este proyecto, ya que tuve que manejar este proyecto y me sirvió para reconvertirme y entenderme mejor mi relación con el resto de la gente, o sea del proyecto.

El discurso de este manager nos muestra que el aprovechamiento de las pautas *manageriales* existirá siempre que la premisa de valoración organizacional se encuentre cercana a la valoración propia del esfuerzo que destina cada empleado al trabajo. Con esto, me refiero a una adecuación entre valoración organizacional y personal. Y, me reservo la conceptualización de “cercanía en la valoración” por el hecho de que esta última tiene una naturaleza subjetiva por desprenderse de la misma valoración del ser humano. Es decir, que en el mejor de los casos podrá ser cercana pero nunca idéntica. Toda la gama de componentes psicológicos de frustración o de sentirse infravalorado en contraposición de lo que se brinda, estarán siempre presentes o por lo menos serán cambiantes en el tiempo.

A lo largo de este capítulo pudimos mostrar los fragmentos más significativos de los distintos discursos *manageriales*. En estas formas de responder a la norma organizacional, podemos apreciar diferentes maneras

de adecuación y de respuesta del sujeto a la empresa. Dentro de esta carrera organizacional que le dicta al sujeto como deber ser y que debe hacer, por momentos vimos managers inmersos en un recorrido infinito en donde ninguna acción o conocimiento era el suficiente para seguir creciendo de manera constante. Esto terminaba conceptualizándose en un sentimiento de meseta o de lentitud en el desarrollo.

También vimos actores que, en una transmutación activa, adquirirían un determinado goce en alcanzar puestos en la carrera del éxito. Esto significaba un bienestar, no solo individual, sino también colectivo junto a sus seres queridos. El profesionalismo, y con esto la satisfacción de alcanzar una determinada posición, se traducían para los individuos en un bienestar casi familiar. Es decir que desarrollo, y por ende crecimiento económico, podrían equipararse a un bienestar en la vida cotidiana.

En otros momentos del capítulo, vimos a un sujeto ligado a la lógica capitalista de acumulación que se traducían directamente en la satisfacción por alcanzar una mejor ganancia para la compañía. Esta transmutación del goce privado en el goce económico y público de la empresa, hablará de una forma de adecuación casi perfecta⁴¹ a la norma corporativa. Este mismo actor nos dio un ejemplo muy concreto de valoración empresarial. El mismo se basó en la descripción de la lógica de la gestión contable del sujeto con las aptitudes propias dentro de su capital humano. Es decir que pudo explicitar esta nueva necesidad del sujeto de convertirse en empresario de sí mismo y liderar así su desarrollo mediante un profesionalismo marcado que le permita adquirir todas las aptitudes que son valiosas en la empresa. Condiciones como confianza y lealtad ya no forman parte del ideario de aptitudes más valiosas de las compañías. En la lógica moderna del desarrollo, preocuparse por alcanzar aptitudes profesionales, constituye una premisa central a la hora de gestionar el capital del que un empresario de sí mismo dispone.

Por último, vimos también en este desarrollo, un manager preocupado por alcanzar objetivos concretos y valiosos. Si bien la valoración interna se

⁴¹ Por "perfecta" me refiero a esta forma de adecuación psicológica en el ámbito corporativo.

encuentra colmada en cierta medida cuando uno de los objetivos se cumple, también aparecerá un sentimiento de frustración por una distancia entre como un sujeto piensa que debería ser valorada una acción producto de su esfuerzo y dedicación; y la valoración que la organización le designa a la misma. A mi parecer, esto último siempre estará presente por la misma naturaleza subjetiva y humana de toda valoración de conductas. Es decir que este mismo sujeto que deberá ser activo en alcanzar objetivos y habilidades concretas, también deberá ser activo en una búsqueda por el sentirse valorado. Esta condición también dependerá de él mismo, ya que toda frustración o falla en la adecuación, será un fracaso psicológico. Este nuevo sujeto, cargará con la responsabilidad de liderar la búsqueda habilidades valiosas, desarrollar objetivos e interpretar la valoración organizacional como cercana a la que él mismo le hubiera destinado. Cualquier sentimiento de frustración que le impida seguir desarrollándose como manager, será un obstáculo más en su carrera hacia el éxito corporativo.

4.2. La herramienta de desempeño como otra manera de concretizar valores.

Sumado a este análisis de los distintos aspectos presentes en las entrevistas, con todas las aptitudes valoradas por la organización y la consiguiente interiorización como forma de apropiación de los *managers* en cuestión, me resulta imprescindible también analizar concretamente la valoración de la herramienta evaluación de desempeño. Este artefacto es utilizado por la organización como una manera más de homogeneizar sus poblaciones, esparciendo los valores y las aptitudes consideradas esenciales.

Un punto importante a considerar es que cada uno de los distintos *managers* lo vive de una forma diferente y, en consecuencia, sustanciosa para nuestro análisis. Algunos de ellos consideran que es un fetiche de las grandes organizaciones, un instrumento que deben tener las organizaciones exitosas, ya que las “mejores prácticas en recursos humanos” así lo dictan. Otros hablan de lineamientos concretos que permite contar con una ruta de trabajo más certera. Y los más experimentados agradecen el marco que brinda la herramienta para llegar sus subordinados; para hacer frente a los aspectos que es preciso corregir y de los cuales este sujeto se deberá apropiar en la carrera hacia el éxito.

Esta herramienta es una particularidad más de la empresa en la que este sujeto trabaja. Da cuenta de que existe y es útil en las compañías de vanguardia, en aquellas que saben cómo organizar y potenciar sus recursos. Este instrumento de evaluación de desempeño, a nivel general, es valorado por los miembros de la organización como una ruta de trabajo. Una forma de condensar lo que se espera de cada uno en el ambiente organizacional. Se inculcará entonces, en el sujeto, todas las aptitudes valoradas en este camino que es preciso transitar hacia el éxito.

yo siempre estuve acostumbrado a trabajar con eso⁴², como te decía en otro ámbito... y si, te guía, te marca un norte, te da un rumbo no sólo por lo que la organización te pide y necesita, sino también a vos en tu trabajo... te

⁴² Referencia al instrumento Evaluación de desempeño

orienta para ser más eficiente y eficaz y con tu equipo de trabajo por que vos después sabes cómo tenes que direccionar a la gente.

El individuo ha aceptado entrar en esta lógica de una evaluación permanente acorde a un ideal de excelencia y se responsabiliza de esto. Mediante modificaciones en su conducta y aprendizaje continuo, ha llevado a cabo lo que de él se esperaba a través de esta coacción autoimpuesta.

Si te ayuda..., como en mi caso... me han manifestado el grupo de trabajo que los ayuda un montón... Entonces, nuestro principal objetivo hoy y también por un poco con la condición de la empresa, a lo que se dedica es la cobranza que es central y por eso mantener la morosidad y después el desarrollo de algunas personas y su puesto trabajo, posicionarlos en alguna jefatura...

Por otra parte, este instrumento también es conceptualizado como un marco u ordenamiento que le da al empleado, que se encuentra en condición de líder, las herramientas necesarias para el correcto feedback de desempeño. La evaluación de desempeño debe existir como ordenador, como un componente que permita la apertura al diálogo para que el colaborador entienda los objetivos, hacia dónde se dirige la empresa y cómo contribuye cada uno con su trabajo. Es decir que a la par de que ordena, dota de valor al accionar del sujeto corporativo.

Me cuesta contestarte esto, no soy un gran creyente en los procesos de evaluación de desempeño... Los entiendo, creo que deben existir, que ayudan a encuadrar, a darle una estructura que digo que debería ser natural, que yo creo que en mi gestión como líder como supervisor de gente y de equipos trato de hacerlos y que sea un *feedback* permanente... No creo que, por un lado, el empleado merezca y, por el otro, que el formato de negocios actuales permita esperar al espacio de evaluación para poder hacerlo... Cuando tenés que corregir tenés que corregir y cuando tenés que motivar porque alguien está haciendo algo bien lo tenés que hacer en el momento o cerca del momento. No podés esperar al cierre de la etapa de evaluación del desempeño... los procesos de evaluación te incitan a que tengas que

hacerlo, a que haya un proceso que tenga un formato, tenga una dinámica⁴³...

Así pues, la herramienta evaluación de desempeño sirve como una forma de propagar este conjunto de valores y visión del mundo organizacional que es sostenido por la empresa. Es con el instrumento de desempeño que se le da un marco para que el actor *manager* actúe como bisagra entre empleados y dueños, bajándole a los equipos de trabajo las aptitudes valoradas y aquellas que es preciso corregir o cambiar.

Como venimos observando, si bien la herramienta ordena y da encuadre al *feedback* del supervisor, cuando la empresa no dispone de todos los recursos para implementar un proceso de desempeño, termina siendo apreciada como una copia de las herramientas del *management* de vanguardia. Específicamente, como una copia de las grandes compañías, perdiendo así parte de su contenido positivo.

Siempre fui muy escéptico de los que son las evaluaciones de desempeño y *seteo* de objetivos, sobre todo en un contexto y una empresa tan volátil donde por ahí el mismo Directorio no sabe para donde va. Entonces, termina siendo como un fetiche de querer copiar a organizaciones mucho más establecidas que al final no terminan marcando el día a día en el trabajo.

Si bien el formato de devolución de los superiores es tomado como clave para corregir los errores del equipo y mantener su motivación, al ser una herramienta estrictamente centrada en su medición posterior, hace que nada tengan que ver con la operatividad diaria.

Por lo general, terminan siendo tan escuetos⁴⁴, de poco valor agregado, lo que los hace tan medibles que terminan dejando de lado toda la creatividad que puede generar una persona buscando ese objetivo. Muchas veces depende de quién los *setea*. No agrega valor ni para la empresa ni para el desarrollo profesional de uno.

Este recorrido por el discurso de los *managers* nos muestra que la herramienta evaluación de desempeño se encuentra presente como forma concreta de bajar

⁴³ Esta última frase hace referencia al proceso de evaluación de desempeño y como propone a cada *manager* a tener una situación de *feedback* con sus colaboradores.

⁴⁴ Se refiere al planteamiento de los objetivos anuales a cumplir.

a la nómina de empleados las aptitudes que es preciso desarrollar y potenciar. A veces como guía de trabajo y otras como una manera particular de ser “la empresa de vanguardia”

En este recorrido por el discurso de los *managers* y las herramientas de gestión de la compañía investigada, podemos apreciar que existe una carrera concreta por el desarrollo corporativo. En esta, el actor elegido no solo tendrá valoraciones particulares, y diseminadas de maneras implícitas y explícitas como vimos antes, sino que también dispondrá de una herramienta concreta que puntúa dicha valoración. En ella podrá apreciar que valores y conductas deberá mantener, y también cuales motivar entre sus colaboradores.

Esta última idea, tendrá diferentes implicancias en cada *manager*. Habrá fragmentos de discurso que indicarán la apreciación personal de esta herramienta como una guía en el desarrollo y una “forma de saber” lo que la empresa espera de cada uno. Y también existirán otros fragmentos con una marcada percepción de estas prácticas como una manera artificial de copiar aquello que las grandes organizaciones presentan en su estructura de gestión. Esto último es novedoso y rico, desde el punto de vista de que la empresa elegida presenta una estructura de PYME. Si bien esto no limitará una gestión definida de *management*, pondrá en evidencia una particularidad de esta estructura moderna. Dentro de esta última, cada sujeto tendrá una modalidad diferente de apropiación o de resistencia, dando cuenta de una forma de responder a esto que se le impone como práctica.

Nuevamente, en el terreno de la subjetividad humana, vemos que para cada individuo las prácticas implicarán sentimientos y vivencias diferentes. De esta manera, y con las múltiples maneras de apropiación del sujeto, el interrogante de si la práctica universal del *management* moderno deja un lugar para cada uno de las personas, parece ser en algún punto respondido.

5. Conclusiones

Son varias las ideas que fueron surgiendo a lo largo de la investigación, siendo estas las más precisas en el sentido de lo relevado. Es imposible negar que, en los inicios cuando comencé con este trabajo, no habitaba en mí una visión escéptica de las posibilidades que tenía el sujeto en el ambiente capitalista moderno. Si bien esta era una visión particularmente mía, al comenzar a analizar los distintos dispositivos de la organización, me topé con diversas manifestaciones en el discurso de todos estos sujetos entrevistados, que me mostraron una realidad muy particular. Esto me permitió entender que este sujeto moderno⁴⁵, que a simple vista ingresa en el ámbito corporativo por elección propia, se encuentra condicionado y regulado por múltiples herramientas de gestión dentro de un marcado discurso de excelencia capitalista. Estos a veces se “hacen carne” de manera explícita en los códigos de ética, las evaluaciones de desempeño y el plan de carrera; y otras veces de una manera, incluso más insistente, implícita como son las valoraciones propias y la autogestión del capital humano. Este sujeto que se coloca en una situación de competencia y exigencia casi continua, deberá adaptarse para conseguir un buen puntaje en la evaluación de desempeño, en la de sus colaboradores e incluso deberá aprender a satisfacerse con los logros que alcance. Dentro de esta lógica aparecerán los peldaños de una escalera de ascenso corporativo normalizada y homogeneizada en un plan de desarrollo con su consecuente empleabilidad corporativa.

Lo más significativo de este descubrimiento, es el carácter activo que debe lograr este *manager*. Y por activo me refiero no solo a la búsqueda incesante por mejorar las aptitudes y cumplir con una tarea encaminada; sino que me refiero a la constitución subjetiva de este actor que deberá apreciar, valorar e interiorizar los logros y los reconocimientos del otro. Esto será central en su desarrollo y estará determinado por una exigencia psicológica que es propia y que se encuentra interiorizada. Incluso se puede llegar a pensar que todas estas marcas

⁴⁵ Podría definirse como *Neosujeto* en términos de varios de los autores con los que trabajamos a lo largo de la tesis.

en el discurso, más allá de si son muestras de resistencia o de adhesión, constituirán una manera de adaptación a esta dinámica que atraviesa todo el acontecer institucional.

Podría afirmar también que en cuanto algo de este ensamblaje se trastorna, aparecen los sentimientos de *estar en una meseta*, de *no poder dominar lo complejo de las relaciones humanas* o bien *la diferencia de cuantía entre el reconocimiento propio y ajeno*⁴⁶.

Este sujeto emprende un camino largo e interminable, en donde se topará con prueba de exigencia psicológica. Deberá entender el resultado que de él se espera, comportarse como el recurso excelente que de él se piensa y encontrarse activo por buscar la máxima rentabilidad de su persona *managerial*. Se presenta así un sujeto preocupado por ser autosuficiente y excelente en un ambiente de competencia continuo. Esta preocupación es recurrente y significativa desde el momento en que este nuevo trabajador vislumbra cualquier falla en su carrera corporativa como una falla de tinte psicológica y propia. Básicamente como una falla a la hora de *“estar a la altura de las exigencias”*.

Distintos fragmentos del discurso nos muestran un indicio de todo lo que nombramos anteriormente. Al estar centrado en el decir de los integrantes de este orden de un discurso dominante, vemos que la relación entre lo discursivo y lo social implica siempre la consideración de que las personas se involucran en prácticas discursivas en tanto individuos y en tanto miembros de un grupo. Las políticas de gestión que vimos en capítulos anteriores, impactan directamente en cada subjetividad, generando formas de adhesión o de resistencia. Este término resistencia podrá ser vislumbrado como consideraciones de rechazo o disconformidad frente a lo institucionalmente imperante

En estos discursos *manageriales* se instalará toda una matriz de racionalidad que da sentido y configura un conjunto de prácticas que los individuos operan sobre otros y sobre sí mismos. El sujeto se autocontrola a merced de lo discursivamente valorado por la compañía y denuncia las acciones que se apartan de

⁴⁶ Todas estas afirmaciones pueden identificarse de manera recurrente en el discurso de las entrevistas realizadas.

este camino. Esto será en función de su propia adaptación y de lo que llegue a lograr con el otro.

La percepción que tiene el sujeto acerca de su trabajo, y la forma de actuar en él, nos permite la posibilidad de entender la relación que este individuo tiene con su práctica y la comprensión lógica que anima la dimensión subjetiva colectiva en la que aquella se asienta. Estas formas de adhesión o de fallas, exteriorizadas como rechazos o preocupaciones, refuerzan nuestra idea de que se da en el sujeto toda una posibilidad de apropiación de los valores promulgados por la compañía. En algunos *managers* esta apropiación se dará mejor que en otros, sin por esto dejar de constituirse como una forma de ser.

De manera recurrente, aparece esta preocupación acerca de la forma correcta de ser y de la apropiación necesaria que se deberá adquirir para poder interiorizar una forma de actuar acorde a un desarrollo exitoso. Dentro de esto último, lo característico es que no aparece la alienación como una situación en sí misma por un ambiente que no es del todo perfecto, sino que se transforma en una falla psicológica de adaptación del propio sujeto a la compañía. No se alcanza el éxito porque el ser no estuvo a la altura de la excelencia capitalista. Lo que muestra este recorrido de investigación, es que toda situación de exigencia corporativa no es vivenciada como una falla del sistema en sí mismo, sino más bien como una falla propia. Contrario al mecanismo de proyección del psicoanálisis Freudiano en donde “se entiende por proyección el mecanismo de defensa en el que impulsos, sentimientos y deseos propios se atribuyen a otro objeto, persona, fenómeno o cosa externa” (Freud: pág. 183: 1996), el sujeto no considera que la falla viene de un ambiente y de una exigencia quizás desmedida y deshumanizada, sino que es propia. Es decir, que lo que hace a esta falla estaría dado por alguna falta interna en los mecanismos de autorregulación y de entrega a la tarea. Para este *manager* inserto en una lógica meritocrática, se falla porque no se logró todo lo necesario para adquirir y gestionar el capital humano. Como vimos en capítulos anteriores, la falla económica es para este nuevo sujeto, una falla psicológica.

Es entonces que, lejos de impartir una idea de igualdad de condiciones para todos, hay un ambiente que se presenta con lugares para todos, siendo algunos ocupados por vencedores exitosos y otros por vencidos padecientes.

Si bien algunos, dependiendo de su trayectoria y edad, se encontraban más alineados que otros, y sentían que “eran bien recompensados” con su obrar, el trabajo no dejaba de ser considerado una carga pesada en el día a día. Ninguno de los Gerentes pudo hacer una distinción que le permitiera considerar que no debía “dar más de la cuenta” en su trabajo. En todos los casos, las consideraciones particulares se subordinaban a las consideraciones de la organización. Esto, a la par de mostrar niveles de importancia asignada a cada tarea, nos refuerza la consideración anterior de que cada uno de estos actores con su forma particular de sublimación, lograba adquirir el mensaje y explicitar una respuesta. Este sujeto interioriza todas aquellas aptitudes que implícita o explícitamente la organización eleva como aptitudes valiosas, y en función de esto tratará de controlar todas sus acciones y adquirirá una forma particular de ser, de comportarse y de trabajar. Todo sentimiento de no estar a la altura y de no lograr el desarrollo esperado, será interiorizado como un fracaso psicológico muy diferente al sentimiento de alienación capitalista en donde el obrero se sumergía en su trabajo volviéndosele el mundo cada vez más extraño y siendo él cada vez menos dueño de sí mismo (Dognin, Paul-Dominique: 1978). Ahora el sujeto se sumerge en un mundo corporativo que le genera más o igual satisfacción que sus sentimientos más privados y donde toda falla dependerá de él mismo.

Es en esta difusión de la forma empresa en el mundo contemporáneo que se propagan un conjunto de valores y una visión del mundo, promoviendo un determinante “tipo de hombre” y una determinada forma de ser sujeto, de ser exitoso, de ser *manager*.

Retomado la temática de la distancia entre la valoración organizacional y la propia, se puede ver también que cada sujeto lo percibirá a su manera. Una de ellas, alineada con la idea de carrera continua e interminable, fue la consideración de la meseta en el desarrollo en la que se encontraban los más alineados en la carrera organizacional. Particularmente, algunos de ellos avanzaron rápidamente en esta carrera hacia el éxito y esto hizo que se toparan con la contrapartida de percibir una meseta en su desarrollo. Es con esta idea de meseta, que se abre algo muy particular que funcionará como fuga en el ensamblaje subjetivo encontrado. Alguien que ha podido interiorizar estas reglas del juego y se convirtió en un *manager* que no sólo cumple con sus obligaciones, sino que también

funciona de bisagra para el resto, siente que llegó a un punto en el que es preciso quedarse un tiempo, de detenerse en la subida⁴⁷. Este ideario de excelencia no llega a satisfacerse incluso en el “mejor de los casos”. Se puede ver que en el ideario imaginario de producir más y más en una carrera sin límites, el sujeto con todas las de ganar, termina perdiendo de todas formas. En esta carrera activa, el sujeto no solo deberá identificar las aptitudes y los conocimientos que es preciso interiorizar, sino que también deberá desarrollar una particular tolerancia a la frustración que le permita afrontar los tiempos que la organización le determina.

Esta idea nos permite ver que, más allá de las valoraciones subjetivas de alguien que quizás no siente que es valorado como debería, algo de la estructura organizacional no se articula completamente con este sujeto. Como vimos anteriormente, nunca podrá ser cien por ciento certera la simbiosis entre la organización con sus tiempos y lo que el sujeto imagina como desarrollo exitoso. Alguien que es premiado y que siente que hizo las cosas bien en función de las aptitudes por la organización valoradas, llega a un punto en donde se le pide que pare, dando cuenta que el rédito infinito para un accionar perfecto no existe. Es decir que esta meseta en la carrera nos da cuenta de que el éxito no es tan infinito como se muestra en un principio, sino más bien depende de la estructura organizacional en la que se soporta. Y es en este punto que se nos presenta otro interrogante acerca del discurso organizacional de excelencia presentado. ¿Esta falla en la conceptualización del éxito infinito, no podría también transpolarse a la idea de un “ambiente excelente para todos” promovido por la organización desde su discurso? ¿esta falla de encontrar un límite en una carrera que se presenta como supuestamente interminable, es adrede o representa una falla estructural del discurso *managerial*?

El trabajo, sin lugar a dudas, es un medio en el que el sujeto vislumbra la posibilidad de realización. El *manager* trata de interiorizar y entender todas las pautas de trabajo y la dinámica laboral, y de esta manera dedica gran parte de

⁴⁷ La designación “subida” la utilizo como metáfora del avanzar por los peldaños hacia arriba en la carrera corporativa y el ascenso vertical. La designación “ascenso vertical” es muy utilizada en la jerga corporativa.

la energía y de los pensamientos al cumplimiento de estas metas organizacionales. El resultado será embarcarse en esta carrera hacia el éxito.

Transitando estos escalones del desarrollo, la valoración del status alcanzado tendrá un fuerte componente motivacional, y en algún punto posibilitará que se dejen en un segundo plano las satisfacciones personales y privadas. Estas últimas podrán ser subordinadas a los intereses organizacionales en la lucha por enmarcar toda la estructura del accionar moderno.

Es entonces que cualquier fracaso aparece exteriorizado como un fracaso propio, ligado a la perspectiva psicológica de no haber podido estar a la altura, de no haber podido adaptar su YO a los requerimientos organizacionales. Y el sujeto percibe un desafío cada vez mayor en cualquier distancia que se le presente.

Así pues, ¿con qué tipo de sujeto nos encontramos? ¿Qué es lo que motiva precisamente su accionar? El estilo de vida nos dará una pista de esto. El sujeto se embarcará en una carrera que le pide más y más, elevando la exigencia y poniéndose a prueba en cada acción. En esta forma de ser de constante superación y autocontrol, se nos presenta la forma de hacer capitalista. El sujeto es por lo que logra, y en este accionar imperará todo lo que se le ha enseñado y se espera que haga. El sujeto ingresa en esta dinámica laboral para lograr ser un determinado tipo de hombre, lo cual se traducirá en una puja constante por la maximización de los beneficios y del crecimiento de su status. Esto último será lo que motivará su accionar y lo diferenciará de aquellos desviados de la norma de la excelencia corporativa. Por desviación de la norma de excelencia corporativa me refiero a todos los sujetos que no priorizan el control y la gestión de su propio capital humano, recurso que les permitirá potenciar su empleabilidad y su status económico.

No olvidemos que cualquier desviación es personal, ya que la organización sienta las bases y la estructura para que cada empleado dé lo mejor de sí.

En este último tiempo, como bien vimos a lo largo de la investigación, se sucedieron grandes modificaciones en la gestión de personas, se introdujeron nuevos métodos, nuevos dispositivos, que resultaron en importantes cambios en la

organización misma del trabajo. La evaluación personal de desempeño, la normalización o estandarización del trabajo y la aplicación de las normas ISO entre otras cuestiones, son muy significativas no sólo a nivel exterior, sino que también son medios de comunicación hacia lo interior, porque se vuelve un sistema de prescripciones al cual los mismos trabajadores deben estar muy atentos. En esta dinámica, nos encontramos con la valoración de una de las herramientas novedosas de evaluación de desempeño. Esta se constituye como una forma más en que la organización imprime y da sentido a todas las formas de actuar dentro del contexto laboral.

De una forma consistente, parecería ser valorada por los *managers* como lo que las “organizaciones de vanguardia” utilizan para potenciar a sus poblaciones. De una manera casi total, son consideradas como una práctica que posibilita que el colaborador entienda qué se espera de él y cómo lograrlo. Es decir que, en una manera casi ideal, se presenta a la evaluación de desempeño como una herramienta que permite entender lo que de uno se espera, y en los casos “menos adaptados a la carrera”, funcionará como guía en el desarrollo.

A grandes rasgos, es posible ver en este camino recorrido, cómo la figura estratégica de las organizaciones hace propio todos los valores de la empresa. Y será a partir de éstos que el trabajador resigna ciertas cosas y se emprende en la búsqueda de un reconocimiento que le permitirá alcanzar un cierto estatus de vida. A partir de los distintos escalones que va superando, entra en un juego del que no escapa su propia subjetividad. Esta última es la que le permitirá *ser-haciendo*, ubicándose en una situación de vencedor, siendo él mismo el responsable de todo lo que emprende y logra. La distancia de alienación entre el sujeto que trabaja y el privado, ya no existe porque fue interiorizada. Son ambas caras de una misma moneda. En la manera en que mi YO es funcional a los intereses organizacionales de la misma manera en que lo es a mi satisfacciones personales y privadas, mi éxito organizacional estará asegurado. Pero de todas formas no hay que acelerarse de más, ya que esta carrera interminable es en realidad una propuesta finita.

La organización configura estructuralmente el tablero donde el sujeto moverá todas las piezas para, a través de un recorrido exitoso, llegar a la meta del desarrollo que se le propone como premio por su sacrificio. En la carrera resignará

cosas, pero también ganará otras que motivacionalmente le permitirán seguir “avanzando”. La distancia entre lo que se pone en juego y la recompensa obtenida, será subjetivamente determinada en cada caso.

En fin, la posibilidad de ser estará íntimamente asociada a lo que el sujeto dio y de las pautas de las que se apropió, en una carrera hacia el éxito concretamente definida en valores organizacionales. En este recorrido se perderá cosas, pero se ganarán otras tantas funcionales al sistema. La evaluación personal de desempeño y la normalización o estandarización del trabajo son muy significativas no sólo a nivel exterior, sino que también son medios de comunicación hacia lo interior, hacia la configuración psicológica del sujeto. Dicho actor deberá estar muy atento a todas estas herramientas de vanguardia managerial.

Por último, me es imprescindible mencionar una problemática que es si bien excede los límites de la presente tesis, se encuentra íntimamente relacionada con ella. Dicho entramado *managerial* y estas prácticas de excelencia infinita, parecerían acarrear un terreno fecundo para que internamente se desarrolle un cuadro psicopatológico de respuesta a esta frustración de no poder colmar el ideal propuesto. Este ideal parecería ser difuso, casi como una imagen que se desvanece al tocarla, ya que el sujeto nunca está capacitado para adquirir una determinada posición o bien se encuentra atiborrado de ideales cumplidos que no le permiten valorizar todo lo alcanzado. En otras palabras, se le presenta a un sujeto un objeto causa de deseo que no es alcanzable por cualquiera de las dos opciones antes descritas. Esta frustración estructural causada por el imaginario organizacional podría verse en algún sentido como el grano de arena en torno al cual el molusco edifica su perla (Freud: 1915). Con esta popular metáfora freudiana busco plantear las bases para una próxima investigación que tome este punto de frustración subjetiva como potencial camino hacia una enfermedad psicopatológica.

6. Anexos

La idea de incluir este apartado anexo estuvo motivada en compartir todos los datos y herramientas accesorias que nos sirvieron para estudiar y relevar los datos centrales en el trabajo de campo realizado. Es decir que, en este espacio, mi idea fue presentar todo el conjunto de elementos que me sirvieron para desarrollar esta tesis de investigación. En dicho conjunto de elementos, incluyo la desgrabación de las entrevistas realizadas a los *managers* elegidos, la herramienta evaluación de desempeño que impera actualmente en la organización y el plan de carrera vigente para todo aquel que desempeña una función en la compañía.

Con respecto a la entrevista, no solo tendremos las preguntas marco que orientaron cada encuentro, sino también el discurso desgrabado de cada uno de los entrevistados. Para mantener la máxima objetividad posible, dicho discurso fue trasladado exactamente igual a lo que pudo ser grabado en cada encuentro.

La herramienta evaluación de desempeño se encuentra adjunta con todo lo referente a su procedimiento de gestión. En la misma se podrán ver las aptitudes valoradas por la empresa, los puntajes que califican cada una de ellas y las fechas de ejecución del proceso en cada caso.

El procedimiento plan de carrera, mostrará todos los escalones que debe transitar un empleado en su desarrollo corporativo. Entre otras cosas, se podrán ver definiciones de *seniority*, hoja de ruta de objetivos a desarrollar, definición de la naturaleza de la compensación y políticas de beneficios asociados.

Como planteamos en la introducción del trabajo, el Instrumento de recolección utilizado fue la entrevista centrada en las variables del discurso del *manager*. Para realizar esta entrevista, se le da a cada participante una breve introducción del trabajo que se viene realizando y se lo induce a que trate de pensar en su experiencia organizacional, siendo lo más objetivo posible y libre de cualquier dinámica personal vivida.

La articulación teórica de esta tesis fue realizada a partir del muestro de *managers* elegido y la confluencia de todas estas herramientas que tratamos de presentar en el presente anexo.

6.1 Estructura básica de la entrevista

La entrevista, de carácter semidirigida, está dada en función de los siguientes interrogantes:

1. ¿hace cuánto se desempeña en la organización y qué puesto ocupa?
¿Siempre se encontró en el mismo?
2. ¿Cómo visualiza su paso por la empresa y qué proyectos de crecimiento tiene?
3. ¿cree que en esta empresa es posible progresar y cambiar de puesto?
¿Qué se requeriría para eso? ¿Qué debería poner el trabajador y qué la empresa?
4. ¿siente en igual manera el tiempo que dedica a sus proyectos personales y a la demanda organizacional?
5. Si tuviera que definir con un número en porcentaje el tiempo del día que dedica mentalmente a la organización; ¿qué número les otorgaría a cuestiones propias y que numero les otorgaría a estas demandas organizacionales?
6. ¿Cómo definirían el proceso de evaluación de desempeño? ¿les agrega un valor o ruta de trabajo que contribuya a la gestión para alcanzar los objetivos organizacionales?
7. A la vez de que esos objetivos apuntan al desarrollo de metas organizacionales; ¿Cree que el cumplimiento de esos objetivos fomenta su propio desarrollo profesional?
8. ¿Qué conocimiento tiene sobre los objetivos de la empresa? ¿Podría definirlos?
9. ¿Encuentra alguna distancia entre los objetivos de la empresa y sus propios objetivos personales y/o profesionales? ¿Cuáles? ¿Por qué?
10. ¿Qué valor le atribuye a alcanzar estos objetivos organizacionales?
11. Si tuviera que pensar en estos objetivos organizacionales, ¿Qué adjetivo se le vendría a la mente?
12. Entendiendo al sentimiento de realización como aquel que le permite a uno sentirse valorado y considerar que su esfuerzo merece la pena; como aquel

que le permite entender el motivo y el fin de sus tareas ¿Podría afirmar que alcanzar los objetivos por la empresa planteados le generan este sentimiento? Defínalo brevemente.

13. Describame en pocas palabras el sentimiento de alcanzar una meta o cumplir con un trabajo encomendado.
14. ¿Visualiza en la estructura de trabajo alguna figura (otra persona) que podría definir como una guía o meta a alcanzar? Enumere 3 aptitudes valiosas.
15. ¿considera que estas aptitudes son valoradas por la organización?
16. ¿siente que en algún momento alguien con aptitudes por usted valoradas no fue en igual medida apreciado? ¿Qué le hizo pensar?
17. ¿siente que en algún momento alguien con aptitudes por usted no valoradas o incluso contrapuestas a sus ideales, fue por la organización valorada? ¿Qué le hizo pensar?
18. ¿Cómo se visualiza de acá a 5 años?
19. Si pudiera modificar una cosa de la dinámica laboral ¿Cuál sería?
20. A modo de síntesis y en orden de menor a mayor ocurrencia, enumere 3 pensamientos que evoca a diario en el momento de prepararse y/o concurrir a su trabajo.

El muestreo tomado fue de 5 *managers*, los cuales fueron elegidos de una forma dirigida dentro de la organización productiva en la que me desempeño. Cada unidad de observación, fue cuidadosa e intencionalmente seleccionada por sus posibilidades de ofrecer información profunda y detallada sobre el asunto de interés para la investigación. Es decir, que la lógica que me orientó en dicha selección, fue la de lograr que los casos elegidos proporcionen la mayor riqueza de información posible para estudiar en profundidad la pregunta que nos hicimos en el proyecto de tesis y que nos guio a lo largo de toda esta investigación

6.2. Desgrabación de entrevistas

Entrevista 1 – Sujeto L.P

Bueno nos encontramos haciendo un trabajo que trata de percibir lo que es a la construcción de la subjetividad en una organización del tipo productiva, que es esta en la que nos encontramos trabajando casualmente. Entonces te voy a hacer una serie de preguntas que apuntan a percibir como te sentís vos con la experiencia acá. Trata de desarrollar lo más posible tu respuesta y también de ser, según lo que vos consideres, lo más objetivo posible.

L.P: ¿Lo que te quiero preguntar es me explico lo que más sea necesario?

Entrevistador: En algunas preguntas te vas a dar cuenta que apunto a que seas lo más objetivo posible. Bueno vamos con la primera

1. ¿Hace cuánto se desempeña en la organización y qué puesto ocupa?
¿Siempre se encontró en el mismo?

L.P: Hace 9 años, intercalados. Trabajé 1 año y después estuve 1 año afuera de la organización y después 8 años de corridos. Actualmente como gerente de finanzas. Cuando arranque, empecé como asistente de contaduría, ahí estuve hasta que renuncié la primera vez. Cuando volví arranque como analista de finanzas hasta la jefatura de finanzas y luego la gerencia.

2. ¿Cómo visualiza su paso por la empresa y qué proyectos de crecimiento tiene?

L.P: Creo que al ser una empresa PYME, en realidad no PYME al ser una empresa familiar con facturación de casi multinacional, te da la experiencia de ver los procedimientos de punta a punta de la organización, que por ahí una multinacional no te lo da, el hecho de los puestos está centrado en tareas mucho más específicas, y acá uno tiene la experiencia de ver todo lo transversal de la compañía y con volúmenes que prácticamente lo hace una empresa multinacional. Entonces la experiencia que me dio fue eso, o sea, grandes conocimientos que por ahí en una empresa más grande te lleva muchos años de carrera y eso tiene que ver con un crecimiento exponencial de los 9 años que tuve en la organización. Después, como proyección hacia adelante, mi idea fue siempre estar en puestos estratégicos de la organización, hoy la gerencia es uno. Pero mi idea es estar en lo que es el directorio de la organización.

3. ¿cree que en esta empresa es posible progresar y cambiar de puesto?
¿Qué se requeriría para eso?

L.P: Si creo que es posible cambiar de puesto, progresar lo que pasa que ese crecimiento que se puede tener en la organización después de cierta forma termina siendo una meseta una vez que uno llega a un puesto gerencial alto. Es lo que me paso a mí, creo que llegue a la gerencia en el corto plazo y no podría haberlo tenido en otra organización porque tendría que haber pasado por mucha más escala y a veces hay cuestiones burocráticas que hacen al ascenso, permanencia mínima en un puesto y demás, que eso en una empresa me hubiese llevado mucho más tiempo, pero el hecho de haber llegado a una gerencia mucho más joven va a replicar que probablemente me quede en esta gerencia durante mucho tiempo. O sea, creo que, si se puede mover, ascender en forma rápida pero el estancamiento va a llegar.

En esta organización en particular el profesionalismo es necesario, es una empresa familiar que va creciendo con el tiempo entonces hoy en día no hay muchos profesionales en la población de la empresa entonces el hecho de tener una carrera universitaria y seguir avanzando en el estudio hace que resalte fácilmente de toda la población. Más allá creo que como el directorio es la familia en sí mismo, un nivel de confianza con las personas te lleva a ocupar cargos jerárquicos importantes.

Entrevistador: ¿Si tuvieras que pensar que debería poner el trabajador y qué la empresa, como lo definirías?

L.P: Es complicada la pregunta. Primero es más fácil ver que tiene que poner la empresa, yo creo que a la empresa tiene que poner la confianza, dársela a esa persona en el cargo jerárquico. Obviamente con el tema remunerativo y demás, pero eso es acorde a todas las organizaciones.

¿y que tiene que poner el empleado? Yo creo que, para el crecimiento, en ciertos cargos se le empieza a exigir de más que lo que podría tener otra organización. Es por el mismo caso que el directorio es la familia entonces es una modalidad de vida, ellos son Colcar son la empresa las 24hs del día los 7 días a la semana. Entonces por ahí requiere que una persona que ocupa un cargo jerárquico tenga las mismas responsabilidades y el mismo compromiso con la organización. Casi como un bien familiar se lo ve.

Entrevistador: Bueno eso me abre el punto a la siguiente pregunta que es

4. ¿siente en igual manera el tiempo que dedica a sus proyectos personales y a la demanda organizacional?

5. Si tuviera que definir con un número en porcentaje el tiempo del día que dedica mentalmente a la organización; ¿qué número les otorgaría a cuestiones propias y que numero les otorgaría a estas demandas organizacionales?

L.P: Y 70% demandas organizacionales, 30% personales.

Entrevistador:

6. ¿Cómo definirían el proceso de evaluación de desempeño? ¿les agrega un valor o ruta de trabajo que contribuya a la gestión para alcanzar los objetivos organizacionales?

L.P: Siempre fui muy escéptico de los que son las evaluaciones de desempeño y seteo de objetivos, sobre todo en un contexto y una empresa tan volátil donde por ahí el mismo directorio no sabe para donde va. Entonces termina siendo como un fetiche de querer copiar a organizaciones mucho más establecidas que al final no terminan marcando el día a día en el trabajo. En conclusión, no creo que para esta organización sirva. Si creo que la devolución de los superiores es importante para mantener la motivación de su equipo de trabajo y corregir sus errores. Pero no así para el pago de remuneraciones.

7. A la vez de que esos objetivos apuntan al desarrollo de metas organizacionales; ¿Cree que el cumplimiento de esos objetivos fomenta su propio desarrollo profesional?

L.P: No, para nada es más creo que atentan contra los mismos. Por lo general terminan siendo tan escuetos, de poco valor agregado, lo que los hace muy medibles que terminan dejando de lado toda la creatividad que puede generar una persona buscando ese objetivo. Muchas veces depende de quién los setea, no agrega valor ni para la empresa ni para el desarrollo profesional de uno.

8. ¿Qué conocimiento tiene sobre los objetivos de la empresa? ¿Podría definirlos?

L.P: No, me cuesta definirlos incluso.

9. ¿Encuentra alguna distancia entre los objetivos de la empresa y sus propios objetivos personales y/o profesionales? ¿Cuáles? ¿Por qué?

L.P: Esa pregunta me cuesta responderla porque yo creo que muchas veces la visión del directorio está clara y muchas veces dividida. Pero si yo, bajo la premisa de lo que yo pienso que son los objetivos del directorio son lo que realmente quieren, si yo creo que pueden sumar a la carrera profesional. Pero no está claro.

10. Si tuviera que pensar en estos objetivos organizacionales, ¿Qué adjetivo se le vendría a la mente?

L.P: Y depende de que parte del directorio lo mires. Yo creo que, el objetivo por ahí no del directorio, del dueño de la empresa que no ocupa ningún lugar en el directorio es el, no es un adjetivo calificativo, pero es el de trascender, es ir más allá del negocio propio de la empresa.

Entrevistador: Bueno para la segunda etapa esta de entrevista, te voy a definir un adjetivo de la investigación para que vos entiendas.

11. Entendiendo al sentimiento de realización como aquel que le permite a uno sentirse valorado y considerar que su esfuerzo merece la pena; como aquel que le permite entender el motivo y el fin de sus tareas ¿Podría afirmar que alcanzar los objetivos por la empresa planteados le generan este sentimiento? Defínalo brevemente.

L.P: No, no me genera la realización porque de la forma en que yo concibo y la forma en que me eduque la realización personal pasa mucho más por el intelecto y por lo social, que por lo monetario y empresario. Pero es un tema ideológico más que pragmático.

12. Describame en pocas palabras el sentimiento de alcanzar una meta o cumplir con un trabajo encomendado.

L.P: Me saco una mochila de encima, es simplemente como tacho un pendiente.

13. ¿Visualiza en la estructura de trabajo alguna figura (otra persona) que podría definir como una guía o meta a alcanzar? Enumere 3 aptitudes valiosas.

L.P: No una persona, sino por ahí son hechos puntuales de diferentes personas en sí. Si me decís un referente de la organización, no tengo ninguno. Si por ejemplo del director comercial me gusta la perspicacia que tiene y como maneja las relaciones bancarias, de mi anterior manager me gustaba la honestidad que tenía y del dueño de la empresa la visión.

14. ¿considera que estas aptitudes son valoradas por la organización?

L.P: Algunas si y otras no. Siendo más concreto la visión si, las otras dos no.

15. ¿siente que en algún momento alguien con aptitudes por usted valoradas no fue en igual medida apreciado? ¿Qué le hizo pensar?

L.P: Si completamente. Cuando lo despiden a mi jefe. Totalmente la honestidad. Además de eso los años que uno que le dedica a la organización terminan pensando muy poco a la hora de tomar una decisión. Que a veces a mí me parece que son cuestiones relacionadas, se asemejan a relación personal más que profesional, es una relación que se desgasta y por el simple hecho de que se desgasta, más allá de las aptitudes que puedas tener, se decidió un día que no querían que este más en la organización y si incluso indagas a las personas de por que se llevó a tomar la decisión los argumentos son muy blandos.

16. ¿siente que en algún momento alguien con aptitudes por usted no valoradas o incluso contrapuestas a sus ideales, fue por la organización valorada? ¿Qué le hizo pensar?

L.P: No sé si por la organización valorado, pero si lo llevo a tener un crecimiento dentro de la organización. Por ahí cuando se habla de organización es muy genérico y se habla de los pares y de todos los que trabajan en la organización. Pero si esos valores que no comparto lo llevo a tener un lugar dentro del directorio.

17. ¿Cómo se visualiza de acá a 5 años?

L.P: De acá a 5 años me visualizo en un cargo, no sé si cargo es la palabra, pero en tareas mucho más estratégicas casi como las de un director financiero y con una visión del negocio mucho más integral de la que tengo actualmente.

18. Si pudiera modificar una cosa de la dinámica laboral ¿Cuál sería?

L.P: Me gustaría tener cierto grado de libertad para terminar de, para no tener el sentimiento de que los dueños de la empresa son dueños de tu tiempo. Estoy hablando de sin control de horarios, sin rendimiento de cuentas, mayor nivel de confianza de parte de las personas que lideran la empresa.

Entrevistador: Bueno y con esto llegamos a la última así que úsala como modo de síntesis

19. En orden de menor a mayor ocurrencia, enumere 3 pensamientos que evoca a diario en el momento de prepararse y/o concurrir a su trabajo.

L.P: El más recurrente que se me viene, por general todos los lunes, es que podría estar haciendo algo mucho más... algo que me de mayor felicidad que venir a trabajar. El hecho de estoy perdiendo el tiempo. El otro recurrente es el aburrimiento, o sea cuando voy a laburar pienso que día aburrido va a ser hoy. Y otro pensamiento recurrente es, y este es como algo positivo no negativo, es que no están frecuente como los demás. Cuando me levanto y vengo al laburo hay cierta parte de mi trabajo que escapa a la rutina y me pregunto qué cuestión pasará hoy que me llevará a salir de mi zona de confort en el trabajo. Nada más.

Entrevista 2 – Sujeto C.W.

Entrevistador: Vamos a hablar de cómo son las empresas, las organizaciones de tipo productivas, capitalistas, no tenemos ninguna empresa de referencia, sino que con este estudio hay que ver las vicisitudes de desarrollo personal con las posibilidades de desarrollo en un puesto dentro de la compañía que trabajas

Entrevistador: ¿Hace cuánto tiempo te desempeñas en la organización y qué puesto ocupas?

CW: Hace 12 años que estoy en la organización y mi puesto es de manager.

Entrevistador: ¿Siempre estuviste en el mismo puesto?

CW: Entré en el sector de cobranzas y después fui jefe de cobranza y después pasé a otra unidad de negocios y después fui manager.

Entrevistador: ¿Cómo podrías poner con tus palabras el paso este por la empresa? ¿Qué proyectos de crecimiento te generaron y tenes?

CW: En mi caso el proyecto de crecimiento se dio porque entre en un puesto y después migre a otra compañía de la empresa como señal de progreso y de desafío personal ya que era un negocio donde no tenía que ver donde yo estaba y por supuesto empezar a tener otras responsabilidades y tareas.

Entrevistador: Tratando ser lo más objetivo posible. Para no tomar el caso de la empresa en particular. ¿consideras que en este tipo de empresas o en esta empresa es posible progresar y cambiar de puesto? ¿Qué necesitas para esto? ¿Qué deberías poner vos y qué debería poner la empresa?

CW: Si yo creo que sí, que siempre está la posibilidad de poder progresar en una empresa sea cual fuere, yo de hecho vengo desde otro ámbito de trabajo y también tenía la posibilidad de crecimiento, es un mix entre ambos, yo creo que la empresa debe dar las herramientas para el progreso y el recurso debe tener la preparación adecuada para poder enfrentar sus desafíos, entonces es un mix, a veces puede pasar que no se dé eso entonces el progreso no va a estar pero no porque no esté sino porque el recurso no está preparado para ese desafío.

Entrevistador: ¿Sentís que de igual manera le dedicas tiempo a tus proyectos personales que a lo que la organización te demanda a vos?

CW: Por una cuestión muchas veces de tiempo y la responsabilidad del puesto quizás los proyectos personales quedan un poquito relegados, quizás uno siempre prioriza el trabajo más que el proyecto personal.

Entrevistador: En función de esto si tuvieras que poner un número en porcentaje en un día típico al tuyo con respecto al tiempo que le dedicas mentalmente a la empresa y el tiempo que le dedicas a tus cosas. ¿Qué número le pondrías a tus cuestiones propias y qué número a las demandas organizacionales?

CW: 80% de la cabeza esta puesta en el trabajo en el horario de laburo, en la jornada de trabajo y un 20% le podés dar a una cuestión familiar.

Entrevistador: Ya metiéndonos en los instrumentos que tenemos para definir la organización de esto de tu desempeño. ¿cómo definirías el proceso de evaluación de desempeño, te agrega un valor o te marca los puntos claves como ruta de trabajo que vos tenes que lograr para llegar a ciertos objetivos de la empresa?

CW: Si la evaluación de desempeño yo siempre estuve acostumbrado a trabajar con eso, como te decía en otro ámbito y si te guía, te marca un norte, te da un rumbo no solo por lo que la organización te pide y necesita, sino que también a vos en tu trabajo te orienta para ser más eficiente y eficaz y con tu equipo de trabajo por que vos después sabes cómo tenes que direccionar a la gente.

Entrevistador: En función de cumplir con lo que figura en la evaluación de desempeño, sentís que te vas desarrollando profesionalmente.

CW: Si te ayuda, al que está acostumbrado como en mi caso y al que no me han manifestado el grupo de trabajo que los ayuda un montón.

Entrevistador: Y si te preguntará ahora, sabes cuáles son los objetivos de la empresa

CW: Sí hoy nosotros apuntamos a poder mantener un nivel de cobranzas dentro de un parámetro lógico en función al mercado actual que está muy resentido con el tema como ya sabemos de recesión, de pérdida de trabajo; entonces nuestro principal objetivo hoy y también por un poco con la condición de la empresa, a lo que se dedica es la cobranza que es central y por eso mantener la morosidad y después el desarrollo de algunas personas y su puesto trabajo, posicionarlos en alguna jefatura y después otro objetivo fundamental es el tema presupuestario que la empresa se dio por primera vez en este año y fue muy importante para cumplirlo.

Entrevistador: Si pensarás en esos objetivos organizacionales como lo estás definiendo vos con qué adjetivo te viene a la cabeza, por ejemplo, son buenos, exigentes, etc.

CW: Normales, cumplibles

Entrevistador: Entendiendo el sentimiento de realización que uno tiene cuando cumple ciertos objetivos, cuando alcanza ciertos estándares que define un director o que la empresa le define a uno, ¿alcanzarlos te hace sentir valorado o consideras que tu esfuerzo vale la pena? ¿Podría pensar que cumplir con los objetivos que se te plantean te genera ese sentimiento? Es bien filosófico este punto de vista.

CW: y ahí creo que hay un mix, quizás uno alcanza el objetivo y pretende una valoración del otro lado, en este caso sería de la empresa que quizás la valoración está pero no al nivel que uno pretende, entonces bueno ahí quizás se produce esa dicotomía, de esperar algo que la otra persona te va a dar pero que no la cuantía que uno espera, eso puede pasar y a veces se da que uno cumple con el objetivo y la expectativa que es la contrapartida de eso también se cumple, se ha dado y a veces no pero bueno como te digo eso es una dicotomía que a veces uno espera algo de otra parte. No siempre se da en la medida justa que uno considera que debería ser.

Entrevistador: En esta estructura de trabajo en la que te desempeñas hace varios años, ¿pudiste visualizar a alguien de la empresa, a otra persona, un actor, que te sirva como guía, como meta a alcanzar? Definime 3 aptitudes valiosas de esa persona si es que la encontraste.

CW: Quizás no en una persona, quizás viendo varias personas te la puedo contestar, si por ahí que hay que ser contante, que no hay que decaerse ente las

primeras adversidades, sino que hay que seguir, que hay que seguir buscando la vuelta, que a veces capaz hay que ser más prudente de lo que uno es normalmente para conseguir algo.

Entrevistador: ¿Y sentís que estas aptitudes son valoradas por la empresa?

CW: Yo creo que con el tiempo sí, pero necesitas tiempo para entenderlo, porque quizás el perdurar en la empresa es la demostración del otro lado de que valoran tu prudencia o que supiste por donde tenes que ir, o valoran el esfuerzo o en el tiempo que uno le dedica, la perseverancia.

Entrevistador: En algún momento, ¿consideraste que alguien con estas aptitudes valoradas por vos no fue apreciado de la misma manera por la empresa, algún hecho en particular te hizo pensar en esto?

CW: No diría que no.

Entrevistador: y en algún momento. ¿alguien que no tenía aptitudes valoradas por vos o que eran incluso contrapuestas con los ideales que vos tenes, fue valorado por la empresa y que le genero un beneficio para él? ¿Qué te hizo pensar esto?

CW: Si por ahí paso eso, pero no tengo para decirte quién, algún caso sí sé que capaz ocurrió y le dieron las oportunidades antes y la valoración, pero bueno eso puede pasar.

Entrevistador: ¿Cómo te ves de acá a cinco años?

CW: Y yo creo que uno siempre quiere progresar y como te dije antes la empresa me dio la oportunidad de hacerlo y bueno si la empresa me da de nuevo la posibilidad de hacerlo y me convoca yo voy a estar dispuesto y si no bueno yo creo que la unidad de negocio en la que estoy hoy siempre tendrá cosas para mejorar. Podré modificar para bien y creo que hemos alcanzado una vara muy alta en la empresa así que a seguir creciendo. Esta vara es cada vez más exigente, cada vez más alta, entonces bueno quizás si no hay una oportunidad de nuevas áreas tendré que seguir creciendo en la unidad de negocio apuntando cada vez más alto.

Entrevistador: Si pudieras modificar una cosa en la dinámica laboral de cada día que sería.

CW: Y no sé si tiene que ver con la persona si no con el sistema por ahí poder decir apretó dos botones y ya tengo lo que necesito, por ahí hoy lo tenes que elaborar más. Eso si me gustaría, que está en camino de hacerse pero si me

preguntas eso es una dinámica diaria con la que te chocas todo el tiempo, hoy al sistema es permanente la consulta que uno le hace.

Entrevistador: Llegamos al final por eso tenes que enumerarme, conceptualizarme, de menor a mayor de incidencia tres pensamientos que tenes en el momento que te preparas y venís al trabajo. El que menos te pasa al que más te pasa todos los días.

CW: ¿El que me saca la gana?

Entrevistador: Lo que te parezca puede ser positivo o negativo.

CW: negativo no porque yo vengo a trabajar contento en el sentido que si trabajo para mí eso se traduce en un bienestar para mi familia, para mis seres queridos, también es algo que dignifica a cada uno. El tener un trabajo mismo lo hace, entonces yo no vengo a trabajar mal vengo a trabajar bien, normal, después puede haber un condimento del día que uno se llevó una situación puntual que bueno te puede pasar que ese día no fue el mejor día del trabajo, entonces al otro día remontarlo te cuesta, pero bueno eso tiene que ver con algo más cotidiano no con que haya algo que diga que ya no quiero saber más nada de esto. A veces para por algo cotidiano que se solucionó y otra vez seguís en el ritmo, en el tren asique como te digo como algo negativo no, no me levando así ya te digo lo veo desde el punto de vista del bienestar de mi familia, de mis seres queridos, algo que me dignifica a mi como persona y por supuesto con todo el aporte que le hago a la empresa pueda ser bueno, no tan bueno, regular, pero pueda ser un aporte de mi a la empresa eso me gratifica muchísimo, el saber que soy útil en algo me gratifica en lo personal.

Entrevistador: Muchas gracias. ¿Algo que quieras agregar?

CW: No que a veces con esto último que dije por ejemplo si de repente mi grupo de trabajo alguien que lo tome y no tenía ni idea del trabajo y hoy veo que tiene autonomía, decisión, que creció eso es algo que queda ahí, quizás no es un aporte ni económico ni a algo puntual sino que es un aporte humano que quizás no se ve pero la persona si lo valora sentís el desarrollo de ella, eso sería un aporte importante a la empresa no se traduce en otros aspectos, no es un aspecto económico, quizás también le hago la pata a la empresa pero a veces si eso no se daría eso sería un aporte importante para mí y me gratifica.

Entrevista 3 – Sujeto R.B.

Entrevistador: cómo te estaba contando estoy haciendo una investigación del ambiente corporativo. Puntualmente del posible ensamblaje entre el desarrollo profesional que tiene una persona en su desarrollo en la empresa en el contexto moderno con una determinada posición dentro de la empresa. En función de esto, busco entender tu valoración particular acerca de tu recorrido dentro de la organización. Mi idea entonces es estudiar la organización en el contexto moderno. Para esto tengo una serie de preguntas que van a indagar acerca de tus sentimientos, de lo que vos sentís en este desarrollo en la empresa. La entrevista es anónima por lo cual todos los datos que me brindes van a ser confidenciales.

Entrevistador: ¿Hace cuánto te desempeña en la organización y qué puesto tenes? ¿Siempre estuviste en el mismo puesto?

RB: Si con algunas variables, pero siempre en el mismo puesto, hace cinco años y nueve meses.

Entrevistador: ¿Y cuál es el puesto?

RB: Gerente de repuestos, pasando por la jefatura en un periodo de tres años más o menos

Entrevistador: ¿Cómo podés visualizar este paso por la empresa y que proyecto de crecimiento tenes y tuviste?

RB: el paso fue un crecimiento profesional que lo busque en el momento que me cambie de la empresa anterior. Creo que este se logró, hoy estoy en una etapa nose si una meseta, pero sin una gran visión de lo que pueda acontecer, un estancamiento.

Entrevistador: ¿vos coincidirías que en la empresa es posible progresar y cambiar de puesto? ¿Qué necesita el empleado poner y que tiene que poner la empresa al respecto?

RB: si yo calculo que hay posibilidades de desarrollo, el empleado tiene que poner una apertura a la evolución, al cambio, una voluntad al cambio porque puede ser dentro de una misma área o en otra, entonces tiene que estar bien predisposto a este cambio, no solo a lo que uno desea, sino que muchas veces puede estar enfocado hacia otro lado. Por el lado de la empresa primero ver a esa persona como un potencial y por otro lado ver una posición vacante para que la persona se pueda desarrollar.

Entrevistador: si tuvieras que pensar en el tiempo de tu vida en general, ¿sentís que le dedicas de igual manera el tiempo del día a tus proyectos personales que a tus proyectos de la empresa?

RB: sin lugar a dudas, no.

Entrevistador: Bueno, entonces si tuvieras que definirlo con un número en porcentaje, dedicando un porcentaje a tu vida personal y un porcentaje a tu vida laboral. ¿Cómo lo definirías?

RB: 80, 20

Entrevistador: Centrándonos en una herramienta organizacional que utilizamos, ¿cómo definís el proceso de evaluación de desempeño en la empresa? ¿te agrega un valor o una ruta de trabajo que de alguna manera te indica hacia donde tenes que orientar tu trabajo?

RB: no

Entrevistador: ¿estos objetivos que podrían considerarse que apuntan al desarrollo de las metas organizacionales, contribuyen a tu desarrollo personal y/o profesional?

RB: No entendí la pregunta

Entrevistador: Con esta herramienta de desempeño, que de alguna manera te debe abrir unos objetivos que están unidos a los que serían los objetivos de la organización. Aquello que para la empresa es valioso, esos a la par de que te generaron a vos un lugar a donde ir, ¿cumplirlos te da alguna pauta de que estas cumpliendo con tu desarrollo profesional?

RB: no

Entrevistador: ¿qué conocimientos tenes sobre los objetivos de la empresa, si yo te dijera que los definiras podrías hacerlo.

RB: Los de la empresa en función de mi unidad de negocio sí.

Entrevistador: A ver desarróllame un poco esto.

RB: Incrementar la facturación en alguna unidad de negocio siempre es prioridad. Cumplir con los requerimientos del programa de satisfacción Mercedes Benz, el StarClass también. Ser siempre más rentable, competir con más ciclos puntuales, etc.

Entrevistador: ¿Estos son siempre bien cuantificables a nivel técnico/operativos?

RB: no siempre todos

Entrevistador: si tuvieras que definirme una distancia entre los objetivos tuyos personales que tenes vos y los objetivos estos que me decís vos de la empresa, ¿cuáles serían o qué distancia ves que existe?

RB: lo que pasa es que es como decís vos, son objetivos puntuales para destacar algunos puntos de la organización pero la parte del trabajo en se requiere, tienen un montón de otros aspectos que si se descuidan por más que se cumpla un objetivo deja de ser valioso, no se puede cuantificar toda la función por lo menos de una gerencia con cuatro objetivos medibles, son los cuatro objetivos que la empresa en ese momento quiere hacerle foco pero eso no quiere decir que los otros no son tan importantes como estos cuatro.

Entrevistador: un adjetivo que se te venga a la mente para alcanzar estos objetivos organizacionales, por ejemplo, bueno, copado, divertidos, ambiciosos, un adjetivo que se te venga a la cabeza de pensar en esto.

RB: no lo sé la verdad.

Entrevistador: bueno no te preocupes, vamos entrando en la última parte de la entrevista, una que es bastante filosófica. Entendiendo el sentimiento de realización como aquel que a uno le permite sentirse valorado y considerar que el esfuerzo que cada uno hace en día tras día, aquel que merece la pena como aquel a uno que le permite sentirse realizado y entender el motivo y fin de las tareas realizadas. Podría afirmar que alcanzar los objetivos de la empresa le generan este sentimiento. Explícamelo brevemente.

RB: si, ese es el desarrollo de uno profesional. Uno trabaja en una empresa primero para desarrollarse profesionalmente en lo que uno en algunos casos deseo estar o intentó profesionalizarse o estudiar, bueno a todo eso volcado una vez que empieza a trabajar realmente, entonces cumplir metas, objetivos, llegar a logros, todo eso hace que uno se sienta reconfortado con el trabajo.

Entrevistador: ¿en la estructura de trabajo, alguna vez consideraste que alguna figura, es decir otra persona, era como una guía o una meta a alcanzar? Y si es así podés definirme 3 aptitudes valiosas que tiene esta persona.

RB: ¿dentro de mi organización?

Entrevistador: si, de toda la organización

RB: si hay mucha gente con valores destacables. Pero considerar todos sus valores, de una persona es complejo porque nose uno tiene que aprender a tomar lo peor y lo mejor de distintas personas, yo no creo que hoy exista un ideal de

bueno que vos digas este es el mejor en todo, entonces se hace complejo, por ejemplo en la parte técnica creo que Daniel (Gerente de la postventa) tiene un buen manejo ya sea con clientes, técnicos muy elevado cosa que hoy yo no estoy preparado pero a sí mismo en la parte organizacional quizás yo esté un poco mejor que él porque toda mi vida me dedique a organizar industrias, empresas y estar en ese rubro entonces es muy difícil decir una sola persona de quien es mi ídolo a seguir, pero si hay varias personas acá que tienen aptitudes muy buenas en su especialización de campo y como perfil profesional pero nose una no te puedo decir puntualmente.

Entrevistador: y esta aptitud, aptitudes que vos ves reflejada por estos actores, ¿pensaste que son valoradas por la organización?

RB: si o sea la valoración muchas veces depende de uno mismo, eso es algo que yo también aprendí con los años, a veces funciona cuando uno hace las cosas y lo valoran porque ven los resultados y en otro momento no funciona nada y así uno mismo tiene que hacer que sean valoradas porque ya es algo que no está viendo el resto o no está queriendo o necesitando ver la compañía pero si uno tiene aptitudes es muy bueno que te lo valoren y es muy bueno tanto para la empresa porque lo sabe aprovechar como para la persona que lo tiene y es merecedor de eso reconocimiento.

Entrevistador: y en este sentido me imagino que existen algunas aptitudes que vos consideras valiosas. ¿Qué pasa si no fueran valoradas o apreciadas en igual medida por la organización? ¿Te paso esto? ¿Qué te hizo pensar?

RB: no puntualmente. Por ejemplo uno está enfocado en mejorar en un época de crisis como en este año la venta, bueno la conclusión es que al finalizar el año yo sentí que mi sector había sido el que mejor había vendido y el más rentable de las unidades de negocio de la compañía, yo estaba muy confiado y contento con ese punto pero por el otro lado no estaban viendo por ejemplo que la cobranza tenía problemas y eso hace que no hubiera un reconocimiento por lo que se hizo por las ventas si no como un reto porque había mucha plata en la calle. Ahí tenes un ejemplo de lo que vos me estás preguntando, por qué ese beneficio de hacer las cosas bien si lo estás viendo siempre o no y por qué le puso el foco a algo y tal vez no vio algo que el otro lo estaba viendo y te lo estaba marcando.

Entrevistador: y ahora te cambiamos la pregunta, ¿sentís que en algún momento que alguien que tenía aptitudes que no fueron valoradas por vos, quizás incluso contrapuestas a tus ideales, fue valorada por la empresa? y en contra posición premiados por esto, ¿qué te hizo pensar?

RB: si también hay esos casos por que uno lo importante de una organización es que no interactúa todo el tiempo con distintas personas y digamos van viendo distintos enfoques de la capacidad de un individuo, entonces alguien puede destacar cosas que otros no ven y viceversa entonces seguramente me ha pasado, hoy no tengo ningún ejemplo para darte, pero si lo he sentido que me han marcado en mi carrera. Tal vez en esos momentos no estaba tan desarrollando para entenderlo, pero después lo ví.

Entrevistador: ¿cómo te visualizas de acá a cinco años?

RB: no lo sé, me gustaría ser un emprendedor, tengo muchos años de experiencia en industrias, en las empresas y tal vez me gustaría acompañarlo o complementarlo con alguna actividad personal, no me ánimo a dejar del todo por una cuestión de familia, de comunidad como te decía hoy de dejar una empresa, pero me gustaría emprender algo propio.

Entrevistador: si pudieras modificar algo o una cosa en la dinámica laboral, ¿cuál sería? Una sola cosa.

RB: trabajar más por objetivos y no tanto como en otras épocas que hoy me parece que hoy es lo que se viene, dejar de trabajar por compromiso y trabajar más por resultados, me parece que es lo que se viene y no hace falta que una persona trabaje 6 horas para ser eficiente o que trabaje 10, me parece que hay una conjunción en eso que en algunos momentos podes trabajar 6 y en otros podes trabajar 15, por qué así lo demanda la necesidad del negocio o de la tarea, pero no tener un horario fijo.

Entrevistador: en esta te pido la total sinceridad y objetividad, a modo de síntesis y en orden de menor a mayor ocurrencia en la que te aparecen nombreme tres pensamientos que se te vienen a diario en el momento que te estás preparando para venir a trabajar

RB: el que menos me aparece es pensar que se dé algo nuevo tengo. Que tengo que ir a trabajar, por ejemplo, la verdad que no es algo que me moleste y el que más me aparece es en algunos casos es la problemática la complejidad que tiene la parte humana y las relaciones dentro de la organización porque es muy

complejo como interactuar todo el tiempo para que uno pueda sentirse cómodo dentro de una organización, eso es lo que más me preocupa hoy en día en la organización cada vez que vengo a trabajar.

Entrevistador: Te referís de la gestión de personas digamos

RB: sí, pero la gestión humana no tanto la gestión mía personal sino en las políticas que pueda tomar una decisión que capaz puede estar uno de acuerdo o no, la relación entre las personas que puede ser mejor o peor, la relación mía con los otros y los otros conmigo por su puesto. Entonces eso crea una situación en la que que hay que ser muy empático para resolver muchas cosas y muchas veces no se logran entonces termina siendo un desgaste el trabajo mismo. No solo en relaciones personales si no en resolver problemas, cosas que te pueden gustar, cosas que no y cómo afrontar eso todo el tiempo porque uno siempre busca el beneficio también personal y a veces no van de la mano con las decisiones que van apareciendo en el momento de la empresa de acuerdo a la época que va teniendo esa empresa.

Entrevistador: bueno Rodri muchas gracias, no sé si querés agregar algo más.

Entrevista 4 – Sujeto S.P.

Entrevistador: para esta entrevista le voy a comentar brevemente el estudio que estoy haciendo. Estoy haciendo un estudio de campo de lo que es una organización de tipo productiva capitalista moderna en la cual quiero basar mi tesis. El objetivo de esta investigación es buscar las vicisitudes que hay en el desarrollo personal de uno y el desarrollo dentro de la compañía de acuerdo a las metas que la organización tiene, las cuales básicamente serán la acumulación y la venta en este caso. Para esto, entonces vamos a hacer un repaso de tu carrera acá dentro. La entrevista es anónima y confidencial. Para esto ya que es una investigación de ciencias sociales y siempre opera un componente subjetivo muy grande te voy a pedir que seas lo más objetivo posible dentro de esta subjetividad que te digo característica de la condición humana y que te olvides por un momento de los preconceptos que tenes de mí, de la función que yo ocupo en la empresa, del laburo que hemos hecho juntos y de todas esas cuestiones. La primera pregunta es

Entrevistador: ¿Hace cuánto tiempo te desempeñas en la organización y qué puesto tenes? Y si siempre estuviste en el mismo.

SP: Yo estoy cumpliendo 10 años en la compañía, me desempeño como gerente general a cargo de todas las áreas operativas comerciales de la compañía y no tuve siempre esta posición. Inicialmente cuando yo llegue acá estaba exclusivamente a cargo de la gerencia de venta de vehículos comerciales, camiones y VANS, al tercer año, cuarto año más o menos agregue a mi perímetro la venta y la posventa de autos y dos años después incorpore todo el perímetro comercial completo incluyendo la venta de todas las unidades de negocio, la administración comercial y la posventa de todas las unidades de negocio.

Entrevistador: ¿Cómo podrías poner con tus palabras este paso por la empresa? ¿Y qué proyectos tenes de acá para adelante?

SP: casualmente van 10 años así que es una época de balance que es algo que vengo haciendo y en líneas generales lo visualizo muy bien, muy positivo. Esto es una organización de neto corte familiar pero al mismo tiempo es una empresa bastante grande para ese neto familiar, es una empresa que tiene casi 300 empleados y un nivel de facturación muy importante y de mi llegada tuvo que ver y coincidió con un proceso de profesionalización de la compañía, y ese proceso tiene épocas y momentos más acelerados en un momento y más lentos en otros como todos los procesos de este tipo, así que nada, existen momentos en los que uno está más contento y momentos en los que uno se enfrenta a situaciones que generan cierta frustración pero en líneas generales yo me siento muy contento con mi experiencia y después para adelante, nada para adelante tiene que ver con conseguir, por un lado crecer el negocio y por el otro seguir creciendo y profesionalmente, la verdad que es un tipo de actividad me expone a desafíos internos y externos, interacción con clientes, con proveedores, con nuestro socio principal que es la terminal automotriz así que siempre hay ahí espacio de aprendizaje y crecimiento.

Entrevistador: ¿Consideras que en este tipo de compañía es posible progresar y cambiar de puesto? ¿Qué se requiere a nivel de lo que debe poner el empleado y lo que debe poner la empresa?

SP: yo creo que en todas las compañías se puede progresar, en ese aspecto soy bastante de lo que sería la vieja escuela y creo que la premisa de crecer en una compañía depende mayormente de tu propio esfuerzo, tu propia convicción, tus ganas de progresar, tu capacidad de asumir desafíos, de dejar atrás lo conocido. Después obviamente hay compañías que favorecen eso y compañías que

lo dificultan, esta compañía en particular no creo que se incline demasiado en alguno de los dos extremos, no me parece que sea una compañía que favorezca demasiado el progreso pero no por un tema de su voluntad o una predisposición si no por el negocio en el que estamos, es un negocio que en ciertas áreas puede haber un progreso que es bastante marcado y es una evaluación muy paulatina pero en líneas generales es difícil, tenemos un negocio que es bastante mono-corde en el sentido de lo que hacemos lo principal que es la venta y la reparación de vehículos y eso es lo que hacemos, no tenemos múltiples áreas en la empresa, sí en el grupo y ahí si hay una falencia que todavía el grupo no tiene esa dinámica de movilizar talento de un lugar a otro si no que algo que recién ahora está empezando y que puede llegar adelante a ofrecer otro tipo de oportunidades para que como te dije al principio esté dispuesto a esforzarse un poquito más, es la milla extra como dicen los americanos.

Entrevistador: ¿Sentís que de igual manera le dedicas tiempo a tus proyectos personales que a los proyectos que te demanda la organización? Si pudieras poner un porcentual a cada uno, ¿cómo lo distribuirías?

SP: es una pregunta difícil, no creo que sea de igual manera el tiempo uno le dedica a su vida profesional necesariamente. Uno creo que tiene que encontrar que la calidad de tiempo que le dedique a su vida personal reemplace a veces la diferencia de cantidad, uno pasa muchas horas en el trabajo, la calidad de horas que uno le pone al trabajo no es constante obviamente porque son muchas y el trabajo capaz lo genera, a veces capaz tenes una reunión súper demandante o súper exigente o estas encerrado preparando, pensando un proyecto, una presentación y eso después determina que necesites descomprimir eso con un tiempo de menor calidad, de menor generación de valor pero en cantidad sin duda en mi caso por lo menos para mí es mayor lo que le dedico a mi trabajo, ahora en lo personal trato que el tiempo que le dedico a mi vida personal que tiene como dos facetas mi familia por un lado y mi yo propio por el otro trato de compensarlo con eso, capaz mi mayor déficit en estos últimos años fue mi propia persona pero bueno termine atravesando lo que se llama época de crianza cuando uno está criando chicos no tiene muchas más opciones o capaz si tiene opciones pero yo elegí porque a mí me gusta pasar tiempo con mis hijos y para mi ese es el tiempo que no tiene precio, no importa cuánto tiempo es, que tan bueno sea.

Entrevistador: Volviendo al componente institucional, vamos a ver una de las herramientas que opera en la empresa. ¿Cómo definirías el proceso de evaluación de desempeño, te agrega un valor o alguna ruta de trabajo para la gestión de alcanzar tus objetivos personales y organizacionales?

SP: Me cuesta contestarte esto no soy un gran creyente en los procesos de evaluación de desempeño, los entiendo, creo que deben existir, que ayudan a encuadrar, a darle una estructura que digo que debería ser natural, que yo creo que en mi gestión como líder como supervisor de gente y de equipos trato de hacerlos y que sea un *feedback* permanente, no creo que por un lado el empleado merezca y por el otro que el formato de negocios actuales permitan esperar al espacio de evaluación para poder hacerlo, cuando tenes que corregir tenes que corregir y cuando tenes que motivar porque alguien está haciendo algo bien lo tenes que hacer en el momento o cerca del momento no podes esperar al cierre de la etapa de evaluación del desempeño que sea dos veces por año; pero si y no creo que todos tengan la costumbre de hacerlo entonces los procesos de evaluación te incitan a que tengas que hacerlo a que haya un proceso a que tenga un formato, tenga una dinámica. Después es muy difícil para mí que realmente valore en serio porque depende demasiado de las personas, si las personas que interactúan en ese proceso creen en dar *feedback*, creen en fijar objetivos lo hacen más allá del proceso formal de evaluación de desempeño, aunque no lo tengan netamente formalizado. Para mí el hecho de que yo te comunique los objetivos por escrito no necesariamente ayuda a que eso funcione mejor, si yo lo hago bien y no te los escribo y vos lo sabes está buenísimo igual pero es improbable, inmedible por eso nada hay que estructurarlo y meterlo dentro de un proceso y hay que ir conviviendo con ese proceso y hacer que sea lo mejor posible pero sinceramente te reconozco que me cuestan un poco, quizás tiene que ver con experiencias personales que en mi propio pasado laboral era laburar con gente en la que yo tenía mucha confianza y la evaluación de desempeño consistía en “escribite los objetivos, escribite la devaluación y tráemela que te la firmo” y a veces es raro eso y a veces termina funcionando si tenes una buena relación con tu jefe y tenes las cosas claras de lo que esperan de vos aunque no siempre es lo más fácil.

Entrevistador: ¿Y centrándome en vos, fomentan tu propio desarrollo profesional?

SP: Si a mí lo que me paso con los procesos sobre todo en los últimos años que tuve que formalizar el proceso de evaluación de desempeño con equipos más numerosos me resulto de mucho aprendizaje el dar *feedback* formal, más allá de que uno lo haga habitualmente yo quiero ser una persona que lo hace y quizás la gente que trabaja conmigo así lo manifiesta. El hecho de que allá que darle un formato te obliga a pensarlo de otra manera, a preparar la reunión, te obliga a hacer en serio algo que uno sabe pero nose yo tengo hoy reportes directos en los cuales de la evaluación de desempeño deben ser doce, trece y los doce y trece no viven de igual su empleo, su formato laboral entonces hacerlo en un espacio formalizado me obliga a mí a tener que pensarlo como lo va a tomar la persona más allá de que yo quiera pasar el mismo mensaje no a todos se les puede comunicar de la misma manera entonces tengo entrevistas de evaluación de desempeño que duran 10 minutos y otras que duran 40 minutos y donde tengo que repensar totalmente el lenguaje que utilizo a ese nivel , imagínate que hay gente que no está preparada igualmente que otro para recibir críticas, inclusive evaluaciones positivas no necesariamente por lo negativo, de la misma manera o en la misma oportunidad si quieres.

Entrevistador: Bueno salgamos de la herramienta en sí y volvamos a lo macro organizacional. ¿qué conocimiento tenes de los objetivos de la empresa, si yo te dijera que los definas lo podes hacer?

SP: Si y no como te dije antes esto es una empresa familiar como toda empresa familiar conformada por varias partes tiene algunos objetivos que creo que son claros y son conocidos en el caso de esta empresa el objetivo es crecer, es una empresa comercialmente agresiva, que quiere ser más grande, que quiere tener más porción de mercado, que quiere ser relevante, importante y eso creo que todos los que trabajamos acá lo sabemos, nos gusta ser primeros, nos gusta ganar, nos gusta ser mejores. Después de eso quizás ahí es donde no es tan claro todos los objetivos, buenos los objetivos parciales para como es para llegar a ese objetivo más grande que todos tenemos internacionalizado.

Entrevistador: ¿Podrías ver alguna distancia entre este sentimiento de alguna manera de así decirlo de lo que estas definiendo como objetivos, y/o la parcialidad y la multiplicidad que tienen y los tuyos profesionales concretamente hablando?

SP: Si en algún lugar sí, yo empecé mi carrera trabajando en organizaciones multinacionales, grandes me toco inclusive trabajar en un entorno internacional, en la Argentina y trabajar en el exterior y a veces en lo personal quizás a veces lo que extraño, falta, no siempre estoy seguro de poder tener a alguien cien por cien alineado con la empresa tiene que ver con eso, con la parte de seguir avanzando, yo creo que la formación profesional no termina nunca y más en una industria dinámica como esta es decir hay cambios y hoy hay posibilidades ya no de...

Entrevistador: ¿Buenos estábamos hablando de los objetivos organizacionales no?

SP: Sí te decía cerrando un poco el concepto que lo que me falta a veces es esa parte más académica, de profesionalización hacia dónde va la industria, a veces hay oportunidades que pueden ser vía conferencias o alguna cosa, pero como estructura nose si la empresa lo tiene tan incorporado como a mí me gustaría, por lo menos para mí rol.

Entrevistador: Para darle un cierre a este tema en particular de la entrevista. ¿si tuvieras que pensar un adjetivo calificativo de los objetivos organizacionales cuál se te viene a la cabeza?

SP: Ambicioso.

Entrevistador: Para la que sigue te voy a hacer una breve reseña para que tengamos el mismo concepto porque el concepto puede ser medio ambiguo dependiendo de dónde lo tomes. Entonces, entendiendo el sentimiento de realización como aquel que te permite sentirte valorado y considerar que el esfuerzo que haces día a día merece la pena, como aquel que le permite a uno entender el motivo y el fin de cada uno de sus tareas, podrías afirmar que alcanzar un objetivo por la empresa planteado te genera este sentimiento.

SP: No.

Entrevistador: Describime esto brevemente.

SP: No por la pequeña razón de que algunos objetivos sí y otros que no, a veces la empresa tiene objetivos que hay que hacerlos y que no tienen nada que ver y se acercan remotamente a mi realización personal o a sentirme satisfecho, simplemente tenes si quieres la satisfacción de haber cumplido pero no necesariamente eso está alineado con la organización, si quieres como objetivo central deseante de crecer, de ser ambicioso ahí un poco si pero no me parece a esta

empresa como a todas les cuesta hacer inclusive el reconocimiento del logro de los objetivos.

Entrevistador: En esta estructura de trabajo en la que estuviste todos estos años, ¿pudiste visualizar a alguien de la empresa, a otra persona, un actor que te sirva como guía, como meta a alcanzar. Enumérame 3 aptitudes valiosas de esa persona si es que la encontraste.

SP: Una persona, que haya sido un jefe algo así.

Entrevistador: Sí, podría tomarse así también.

SP: ¿En esta empresa o en mi vida laboral?

Entrevistador: En esta empresa.

SP: En esta empresa te diría que tengo un colega, quién tiene una aptitud que es tremendamente valiosa para mí, sobre todo valiosa en términos de lo que es la actividad comercial que es la capacidad de estar con gente de manera permanente, de empatizar, de saberse los nombres de todos sus clientes, de saberse los nombre de clientes, esposas, hijos pero ni siquiera es una habilidad natural, ni siquiera lo hace a propósito eso es lo que me resulta impresionante, uno puede forzarse a hacerlo pero es esforzado pero hasta cualquiera podría, en este caso siempre me resulta admirable que lo tiene de manera natural y muchas veces digo que eso ayuda porque yo capaz llevo dos, tres horas con el cliente y necesito descansar y esta persona que te digo es como que si podría estar con clientes lo energizara al revés no lo cansa, sino que lo energiza. Y después hay otra aptitud que en este caso es del dueño y fundador de la empresa que tiene que ver con la visión y la decisión, es decir es una persona que tiene una gran visión y capacidad de decidir sobre su propia visión, me parece que eso es cuando uno cree en algo y acciona en consecuencia sin tener tan en cuenta todo lo demás está buenísimo y la tercera aptitud y en este caso corresponde a mi jefe directo es una mezcla entre una aptitud y una actitud que es ir al frente, ir para adelante, no importa cuántas veces tenga que enfrentarse a algo, seguir yendo para adelante me parece una actitud fabulosa en un país como este, la única forma de tener éxito es siempre para adelante.

Entrevistador: ¿Y estas aptitudes consideras que son valoradas para el resto de la organización?

SP: Si en línea general te diría que sí, yo creo que estas tres que te mencione son generalmente conocidas.

Entrevistador: Acá es la misma pregunta, pero te la voy a cambiar un poco. ¿sentís que en algún momento alguien con aptitudes que no eran valoradas o que vos no considerabas valiosas o incluso contrapuestas a tus ideales eran valoras por la organización? ¿Qué te hizo pensar? Y si podes definime alguna.

SP: Si creo que como muchas empresas familiares que tienden a dar una dimensión enorme al concepto de confianza a alguien que es de confianza y ese de confianza digo todos queremos tener gente de confianza o lograr tener gente de confianza pero el tema es que interpretamos por confianza, es alguien que pasa mucho tiempo en la organización, es de confianza alguien que llevo a la organización de la mano de otra parte de otra persona que conocemos, yo creo que las empresas familiares tienden a sobrevaluar este concepto y a veces se quedan como atrapados o eligen, bueno termino ahí este concepto de confianza, a veces las empresas familiares sobrevaloran o inclusive quedan atrapadas en me quedo con Germán porque es de confianza, Germán es un inútil pero nos quedamos con Germán porque es de confianza y en lugar de decir bueno pongamos a alguien que sepa hacer el trabajo y controlémoslo si hay que controlarlo en función de cuál sea su tarea, de lo que haga, como hace cualquier empresa con cualquier organización, nose si logre explicar lo que te quería decir.

Entrevistador: Si buenísimo, bueno entramos en la recta final ¿Cómo te visualizas de acá a cinco años?

SP: Más viejo, como me visualizo de acá a cinco años. No a mí personalmente me gustaría bueno como te dije es una empresa familiar en un proceso de crecimiento y profesionalización que ya lleva un tiempo largo que ha avanzado muchísimo desde que yo llegue acá a hoy creo que el cambio es muy importante, ¿todo cambio tiene su evolución positiva y va dejando unas cosas negativas en el camino no? La transformación no es gratis. Me gustaría de acá a cinco años que ese proceso pueda no diría terminar, creo que nunca termina, pero si avanzar hacia el punto donde los dueños de la empresa puedan sentirse más tranquilos y poder realmente alejarse de la operación del día a día y poder dedicarse a gestionar el grupo empresario y a darle forma a un montón de otros proyectos que la empresa y sus componentes tienen.

Entrevistador: Perfecto, esto es netamente tuyo. ¿Si pudieras modificar una cosa en tu dinámica laboral de cada día cuál sería? Una sola

SP: el manejo del tiempo, hago un manejo del tiempo demasiado laxo conmigo mismo, con los demás, es decir, es algo que arrastro de mi época de estudiante, yo sé que de alguna forma lo voy a hacer y lo voy a terminar, es decir que si yo tengo que hablar con vos antes de mañana voy a hablar con vos y no importa si eso termina siendo las once de la noche, pero voy a hablar. Entonces muchas veces de marcarme los tiempos o incluso de ser más prolijo con mi tiempo termino estirando los tiempos totales lo voy a hacer después. Se llama procrastinar, el tema de procrastinar laboralmente capaz me quedo charlando con vos en una charla que no podría tener que está buenísima, está buenísimo también dedicarle el tiempo pero la prioridad, el orden primero tendrías que terminar tu presentación y después charlar con Germán, no charlar con Germán se va y después te sentas terminando la presentación porque eso termina siendo en contra de mi tiempo personal o a veces el tiempo personal de la gente que labura conmigo, tiene que ver también con eso con el hecho de que a mí no me moleste tener que estar laburando a la noche, lo que sea porque me gusta, no me jode, es más a veces me siento cómodo, me gusta laburar solo de noche que se yo pero a veces siento que termino no me doy cuenta en el momento y capaz termino obligando a otra gente que trabaja conmigo a quedarse fuera de horario, esperándome o cosas por el estilo creo que ahí es algo que debería corregir evidentemente para darle un poquito más de orden, de prolijidad, de formalidad, respetar más los tiempos, la puntualidad sobre todo acá dentro capaz si tengo que atender a un cliente soy re puntual pero si tengo una reunión con vos te hago esperar y estas acá y no está bueno eso.

Entrevistador: A modo de síntesis enumerarme de menor a mayor de incidencia tres pensamientos que te vienen a vos al momento de prepararte y venir al trabajo.

SP: Uh que difícil.

Entrevistador: Acordate de empezar por el que menos te aparece y el que más es el final.

SP: hay uno que me aparece frecuentemente que está ligado a lo que te dije antes que es hoy me voy a ir a las seis y cuarto, de hecho vos algunas veces me ves al final de la tarde y yo te digo prometí que me voy antes de esa hora, ese me aparece bastante, otro que me aparece más frecuentemente es no enojarme no hacerme mala sangre que creo que eso lo he mejorado bastante, no tanto por

mí pero con los demás y el tiempo pasa para todos, hoy tengo a cargo mío un equipo muy grande que capaz es bastante más chico que yo, históricamente me ha pasado que trabaje con gente más grande por cómo fue mi carrera y hoy eso ya no es así y nada aprender que a veces yo veo las cosas con una intensidad, una manera, que la gente más joven le cuesta y que eso no necesariamente está mal pero simplemente hay que moderarlo o explicárselos y el que me aparece más recurrentemente al venir a trabajar tiene que ver con ir planificando mi día, cuando yo me levanto, me baño y tengo más o menos una hora de auto para venir a trabajar entonces en todo ese periodo voy planificando mi día, es un ejercicio casi diario y lo que aparece por un lado es lo que tenes que hacer lo que tenes que complementar y por el otro lado de tratar de pasarla lo mejor posible, como te dije las horas que se trabaja son muchas, yo interactúo con mucha gente y creo que la clave de que eso sea un ejercicio positivo es super importante y probablemente es lo que me aparece con más frecuencia

Entrevistador: Perfecto bueno eso era lo último no sé si quieres agregar algo más.

SP: No gracias por la paciencia.

Entrevistador: No muchas gracias a vos.

Entrevista 5 – Sujeto M.S.

Bueno Maxi, este es un trabajo que estoy haciendo para de alguna manera comparar o poder evaluar vicisitudes o acercamientos existentes entre un desarrollo organizacional en una institución productiva del tipo capitalista, que es esta en la que nos encontramos trabajando casualmente y todo el desarrollo profesional y personal de uno mismo. Entonces para esto tome un muestro de lo que podríamos considerar el *managment* moderno, personas que ocupan puestos estratégicos en la organización con incidencia en la gente y en equipos de trabajo. Para esto, para entender lo que a vos te pasa en la posición que tenes en la organización voy a hacerte algunas preguntas sobre tu experiencia en la empresa, la experiencia con los distintos instrumentos que se utilizan y demás. Lo que busco indagar es que distancia hay, si es que la hay, entre el ser y el hacer en el ámbito capitalista moderno.

Entrevistador: ¿hace cuánto se desempeña en la organización y qué puesto ocupa? ¿Siempre se encontró en el mismo?

M.S: No estuve siempre en el mismo, hace 16 años que estoy. Empecé desde la posición más baja en la parte de sistemas. Desde la reparación de pcs a hoy que soy el gerente de sistemas de la empresa.

Entrevistador: ¿Cómo visualiza su paso por la empresa y qué proyectos de crecimiento tiene?

M.S: En el ámbito del trabajo no siempre hubo una relación directa entre la velocidad del crecimiento versus la velocidad de lo que yo entiendo que debería haber correspondido. Entiendo que obviamente tiene que ver en algunos casos con las personas que ocupaban las personas antes. Más allá de eso, en la estructura actual de la organización no veo una posición de crecimiento a nivel posición. Entiendo que no hay una posición más de que la que tengo actualmente.

Entrevistador: ¿Esto vos lo consideras por la coyuntura actual de la empresa como tal o crees que, en la empresa esta, este tipo de empresas es posible progresar y cambiar de puesto? ¿Qué se requeriría para eso? ¿Qué tendrías que poner vos como trabajador y que tiene que poner la empresa?

M.S: Actualmente la organización de esta empresa, lo que le sigue a mi posición es una recomposición salarial dentro del mismo puesto es demasiado transversal para una especialización técnica como la mía. Si bien mi caso particular, más allá del puesto que ocupó, y del conocimiento que tengo, tengo conocimiento general para otros puestos, pero el puesto de sistemas está demasiado encasillado, como para entender de qué se puede ocupar de otros temas más allá de otros temas. Dentro de la parte de sistemas me parece que es el tope. Salvo en esta organización, que tiene otras empresas y poder abarcar horizontalmente, pero no hay un crecimiento vertical mayor en la estructura.

Entrevistador: ¿Sentís que de igual manera le dedicas tiempo a los proyectos de la empresa de lo que son proyectos tuyos personales? Si tuvieras que definirlo en porcentajes, ¿Qué porcentaje le darías a los proyectos personales y que porcentajes les darías a los organizacionales?

M.S: La realidad es que mi caso particular, por un error mío, básicamente es un 95/5. Siendo 95 la empresa. Considero que esto no es lo recomendable, y después de estos 16 años estoy empezando a cambiar este porcentaje activamente. “no lo hagan los chicos en sus casas”. *Workaholic* no es saludable, ni te trae ningún beneficio personal en el mediano plazo.

Entrevistador: vamos ahora directamente a instrumentos que utiliza la gestión de los recursos humanos dentro de la compañía. ¿Cómo definirías el proceso de evaluación de desempeño? ¿Te agrega algún valor cotidiano que te contribuya como una orientación hacia donde tienes que ir, a cómo cumplir los objetivos organizacionales más allá de tu posición?

MS: ¿la herramienta en sí como yo la uso o cómo la usan conmigo?

Entrevistador: las dos cosas.

MS: me parece que la herramienta es más que válida desde el punto de vista que sirve para citar objetivos, para ser claro en base a lo que uno vio en el año, no solo para plantear los objetivos siguientes y no para poner blanco sobre negro cuales fueron las expectativas en tu equipo de trabajo.

Hablando acerca de cómo yo la uso, esto es la realidad que no siempre es la que el empleado vislumbra en el día a día, me parece incluso que debería hacerse en periodos más cortos dejando de lado que pueda haber o no una retribución económica asociada, pero me parece que el concepto debería utilizarse cada seis meses más o menos, por ejemplo, porque me parece que el periodo de un año es muy largo para evaluar todo lo que pudo haber pasado en un periodo tan largo. Particularmente durante el tiempo que yo estuve en esta organización no he recibido desde el otro lado digamos de ninguna de las personas que fueron mi jefe ninguna evaluación de desempeño que me haya servido.

Entrevistador: eso es muy particular de vos digamos.

MS: sí, pero básicamente no se si es mío o de las personas que tuve arriba mío, pero nunca me pareció que fuera lo suficientemente honesta como para que me sirviera sea para crecer personalmente o profesionalmente.

Entrevistador: perfecto, estos objetivos que están contemplados apuntan al desarrollo de metas organizacionales, pero también podemos decir que apuntan a tus objetivos de desarrollo profesional personal. ¿Hay alguna sinergia entre ellos?

MS: ¿Entre la evaluación y los objetivos?

Entrevistador: sí

MS: No para mí no, hoy por hoy no.

Entrevistador: ¿qué conocimientos tienes sobre los objetivos de la empresa? ¿los podrías definir?

MS: No, porque básicamente cambian todo el tiempo, no hay lineamientos básicos organizacionales que perduren en el tiempo puede ser porque la empresa es muy dinámica o por el contexto también del país, pero la realidad es que hoy, este año puede llegar a ser diametralmente opuestos a los de años anteriores.

Entrevistador: bueno para centrarnos en uno y hacer una comparativa imagínate uno de un año en particular por ejemplo del 2019, ves que tienen alguna distancia con los objetivos profesionales en tu caso. Cuáles podrían ser, por ejemplo.

MS: No, los objetivos seteados anualmente tienen mucho que ver sobre todo desde mi área que es un área particularmente de servicios hacia el cliente interno tiene mucho que ver con el progreso en general de la compañía, los resultados que espera la compañía, y el acompañamiento desde el área de tecnología para que la empresa logre sus objetivos de cualquier otra índole digamos, mi área es un área de apoyo entonces en realidad los objetivos míos son que el resto de la compañía logre sus objetivos.

Entrevistador: ¿siguiendo en esta premisa para no cambiar los objetivos de pensar en esos mismos objetivos, si tuvieras que pensar en los objetivos organizacionales qué adjetivos se te vendrían a la cabeza? Un adjetivo calificativo

MS: vagos serían, pero vagos desde el punto de vista de que no están bien definidos, difusos.

Entrevistador: acá te voy a hacer una afirmación para que tengamos el mismo criterio sobre este sentimiento y vos me vas a decir que pensas. Entendiendo el sentimiento de realización como aquel que te permite sentirte valorado y considerar que el esfuerzo que haces día a día merece la pena, como aquel que le permite a uno entender el motivo y el fin de cada uno de sus tareas, podrías afirmar que alcanzar un objetivo por la empresa planteado te genera este sentimiento.

MS: la verdad es que no. Creo que también tiene que ver con que yo soy muy ambicioso con mis propias metas entonces es muy difícil que un objetivo organizacional genérico me genere la suficiente atención o me llene lo suficiente por eso también constantemente se van generando objetivos más específicos del área que llenen un poco más la brecha entre lo que es la parte pura de sistemas y una empresa cualquiera de comercialización.

Entrevistador: imagínate una meta o algo que tuviste que cumplir, yo me la acuerdo, pero no te la quiero sesgar a vos, de algún proyecto que hayas manejado o algo y decime o describirme en algunas palabras que sentimiento apareció en vos al cumplirla. ¿Qué sentiste?

MS: satisfacción, realización, orgullo para mí. Fue muy importante porque incluía un montón de cosas, mi posición personalmente cambio mucho en un punto de inflexión previo a este proyecto ya que tuve que manejar este proyecto y me sirvió para re convertirme y entenderme mejor mi relación con el resto de la gente o sea del proyecto. Me sirvió para estar más cerca, para salir un poco de la abstracción que te da esta área, este laburo que es de sistemas y salir un poco más a la realidad de la organización desde el punto de vista de la mirada del otro y no siempre solo de la mirada de sistemas de acerca de cómo funciona la empresa.

Entrevistador: en esta estructura de trabajo, ¿ves alguna figura me refiero a otra persona que podrías definir como una guía o una meta a alcanzar? Si es afirmativa la respuesta, ¿podrías nómbrame tres aptitudes valiosas de esa persona?

MS: si puede haber alguna, tres aptitudes que se me ocurren básicamente es la experiencia que tiene que ver un poco con la edad y el recorrido, otra virtud podría ser de hacer el empuje o las ganas de hacer y una tercera que se me ocurre podría ser la adaptabilidad, la posibilidad de constantemente reinventarse y cambiar para poder adaptarse a todo lo que surja o sea sobre todo como te decía antes en esto de que no solo la empresa sino que el contexto del país que cambia constantemente y hay que adaptarse.

Entrevistador: ¿consideras que estas aptitudes que me nombraste fueron al igual que vos notadas y valoradas por la organización?

MS: creo que sí. No creo que en el porcentaje que debiera haberse tenido en cuenta, pero creo que sí.

Entrevistador: ¿y sentís que en algún momento alguien que tenía estas aptitudes no fue apreciado en igual medida? ¿qué te hizo pensar esto, si es que pasó?

MS: si creo que hubiera gente que incluso no está más en la organización que quizás no fue tenida en cuenta y no fue apoyada en sus decisiones y por ese motivo medio como que se dejó de lado, se le soltó la mano por que quizás no se logró vislumbrar por el camino que esa persona quería recorrer.

Entrevistador: Acá te la cambio, es la misma, pero al revés. ¿sentís que en algún momento alguien que tenía aptitudes por vos no valoradas o incluso contrapuestos a tus ideales fueron valoradas por la empresa?

MS: si creo que en algún momento hay gente que recibió promociones que a mi entender en particular no correspondían.

Entrevistador: ¿qué te hizo sentir pensar o sentir eso?

MS: en el contexto organizacional me parece que es un error porque eso me muestra a mí y al resto de la organización que no necesariamente el plan de carrera este atado a la valoración personal del trabajo.

Entrevistador: acá ya entramos en la recta final. ¿Como te visualizas de acá a cinco años?

MS: es una buena pregunta, en la medida que pueda seguir sumando a la organización me veo dentro de la organización creciendo como decía antes horizontalmente y desafiándome constantemente por una mejora continua propia digamos, en la medida que esto ocurra y si el contexto de país es favorable entiendo que esto va a ser así, en la medida de que el desafío profesional no sea suficiente seguramente busque otro rumbo.

Entrevistador: si tuvieras que modificar una cosa de tu dinámica laboral diaria, ¿cuál sería?

MS: La comunicación hacia arriba.

Entrevistador: y a modo de síntesis y de orden de menor a mayor ocurrencia enumérame tres pensamientos que te vienen a diario en el momento que te estás preparando y/o concurriendo al trabajo o sea el camino hacia acá, te estas levantando y estas viniendo.

MS: esa es difícil, de mayor a menor ocurrencia de que arranca el día hasta que vengo al trabajo, la que a veces se me ocurre es difícil.

Entrevistador: Pensalas tranquilo y sentite cómodo de decirlas porque es totalmente anónimo esto.

MS: No, perfecto pero el tema es ver las ocurrencias quizás en cantidad de ocurrencias quizás no por importancia sino por cantidad de ocurrencia. Es pensar en que puedo sumar hoy a parte del trabajo diario, eso siempre pienso en que puedo hacer más allá de eso difícilmente se logra porque la vorágine del día no te lo permite. Después en mi caso en particular, manejo principalmente áreas que en su mayor tiempo de trabajo tiene que ver con resolver problemas del

resto. Con lo cual siempre hay cosas pendientes, siempre hay temas que quedaron sin resolver de un día para el otro y me parece que el que más pienso incluso antes del trabajo y después es la mejor manera de ver las cosas desde antes de hacerlas e incluso hoy después la crítica de lo que hice para tratarlo de mejorarlo digamos o sea más allá de lo que tengo que hacer también después el cómo se hizo, como lo hice y se si se podía hacer de una mejor manera pero siempre son cosas relacionadas con el puesto al trabajo.

Entrevistador: ¿Nunca se te aparece ningún sentimiento ninguna ocurrencia con respecto a ese 95/5 en la proporción de la vida laboral y personal?

MS: no por el momento este caso puntual de hoy del contexto en el que estamos si estoy parte quizás el cuarto sería pensar mis vacaciones y planificar eso porque falta poco tiempo.

Entrevistador: okey está bastante compensado todo entonces.

MS: si

Entrevistador: Bueno maxi eso es todo, muchas gracias, nose si querías agregar algo más a modo de síntesis algo que te haya generado el cuestionario, algún tema o alguna pregunta en particular que haya sido muy profundo algo de ese tipo que vos quieras decirme.

MS: nono me pareció interesante el cuestionario lo único que nada habría que tener en cuenta más allá de la generalidad del mismo para entender el contexto de las respuestas quizás estaría bueno entender el tipo de empresas sobre el cual se está haciendo el cuestionario, sea familiar, nacional, PYME, grande, chica, me parece que eso te puede llegar a servir para el muestreo para quizás entender quizás que las diferencias que encuentres tengan que ver con el contexto de la empresa si encontraste el mismo puesto en distintos tipos de empresas digamos.

Entrevistador: perfecto, gracias.

6.3. Herramienta Evaluación de Desempeño

Procedimiento de Evaluación de Desempeño

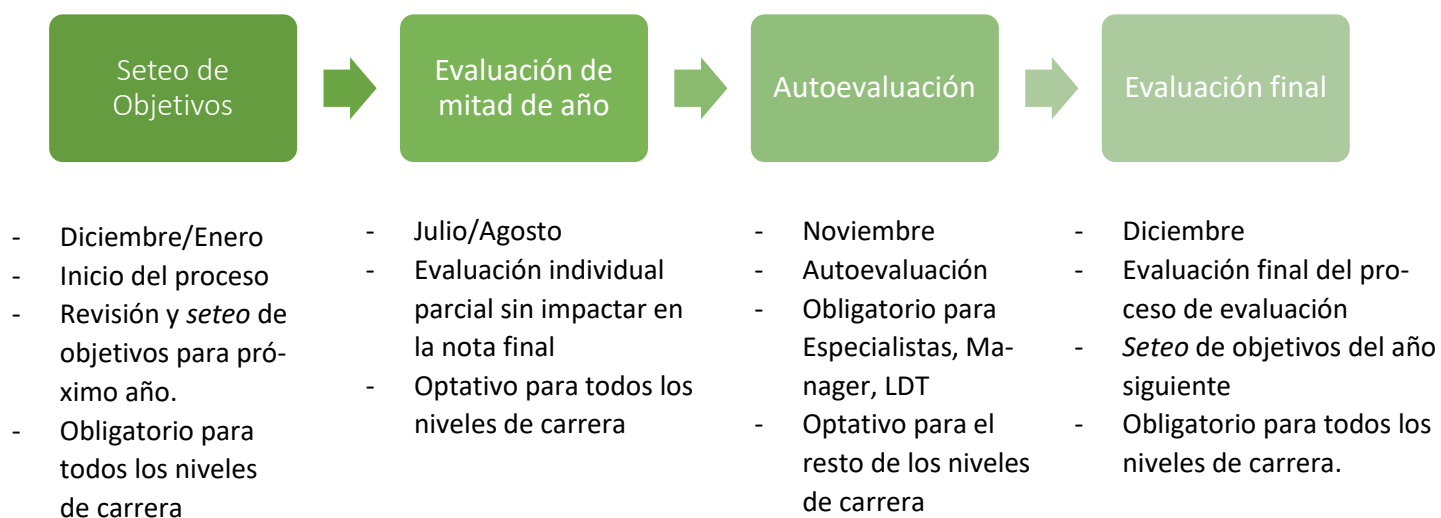
PROCESO DE EVALUACIÓN XXX⁴⁸

Como todos los años, el proceso de evaluación en XXX lo hacemos teniendo en cuenta el trabajo realizado durante todo el año.

Manteniendo los ajustes que realizamos el año pasado, la herramienta contará con la particularidad de sumar a los *factores de desempeño* que evaluamos, tener al inicio del proceso un *seteo concreto de objetivos* a cumplir. Dichos objetivos buscarán orientar el trabajo de cada persona y hacer más justa su medición al final del año.

Por otro lado, dejaremos vigente el proceso de *Autoevaluación* para que cada empleado pueda documentar las contribuciones realizadas durante el período evaluable teniendo un espacio de percepción de los objetivos seteados.

El proceso de evaluación será el siguiente:



SETEO DE OBJETIVOS

La **fijación de objetivos** se nos torna esencial como una forma para poder acompañar y *setear* las bases del desempeño esperado. Sin una adecuada fijación de objetivos, el *feedback* puede tener muy poco efecto sobre el desempeño, transformándose en mera información. El verdadero poder del *feedback* depende de cómo se evalúe y del tipo de decisiones que la gente tome

⁴⁸ Para resguardar la identidad de la empresa elegida, me referiré a ella con la designación "XXX".

en base a éste, permitiéndole a la gente entender qué comportamientos deberán continuar, terminar de realizar o comenzar a desarrollar.

Esto consiste en identificar y documentar los objetivos de una manera concreta para guiar el trabajo personal basado en ciertos aspectos determinados por XXX teniendo en cuenta los siguientes grupos de objetivos:

- **Creación de valor en el área de trabajo:** objetivos orientados a la búsqueda de mejoras dentro del área de trabajo. Busca generar una mejora concreta en el área, planificar las tareas en tiempo y calidad, cumplir con los compromisos del área, mejorar procesos y existentes, reutilizar información existente agregándole valor, etc.
Ej: Reescribir el proceso de pedido de materiales nuevos asegurándome una excelente sinergia entre todas las áreas implicadas reduciendo el impacto negativo ante la demora de la entrega en los mismos.
- **Relaciones interpersonales:** objetivo vinculado a generar buen ambiente de trabajo, trabajar en equipo, mostrarme abierto a otras opiniones, realizar acciones que contribuyan al cumplimiento de las tareas de otros, genera confianza en sus respuestas y/o soluciones, etc.
Ej: Al dar de alta un nuevo cliente, completar todos los campos requeridos en sistema para evitar el doble control y actualización del mismo.
- **Objetivos IntraTorre&InterTorre⁴⁹:** buscando objetivos que tengan como acción un trabajo de interacción con otra área que no sea la propia u otra torre que no sea la de origen apuntando a ayudar de manera interna, generando nuevas oportunidades, adelantándose a posibles conflictos, planificando tareas en tiempo y calidad, cumplir con los compromisos, etc.
Ej: Armado de mejora del procedimiento de cobranza que de aviso a la caja de cobro del historial de deuda del cliente para evitar demoras en el cobro del mismo.

Por otro lado, como todos saben para XXX el Programa Starclass es muy importante por lo tanto tendrá un objetivo enfocado al mismo:

- **Objetivo Starclass:** dicho objetivo debe sumar al **Programa Starclass**. El cual se desarrolla dentro de XXX con lineamientos determinados por marca X⁵⁰ para mantener los estándares de calidad y de satisfacción del cliente. Si bien entendemos que muchos de nosotros podemos no tener implicancia directa en el mantenimiento de algún estándar prefijado por marca X, creemos importante estandarizar algún objetivo vinculado a la contribución grupal.
Ej: Que todo el equipo de Seguridad recepcione a cada cliente que ingreso a xxx y lo guíe al punto de servicio al cual se dirigen.

Por lo tanto, durante el mes de diciembre lo que debemos hacer es plantear los objetivos dentro grupos determinados:

⁴⁹ La designación “torre” se utiliza para nombrar equipos y estructuras de trabajo distintas dentro de la empresa. Es una manera particular de nombrar por ej.: a la administración, talleres, ventas, etc.

⁵⁰ Importante marca definida en el capítulo 3. Por cuestiones de confidencialidad eliminamos su nombre.



Por otro lado, mantendremos los **factores de desempeño** a evaluar, debemos entenderlos como expectativas basadas en el comportamiento de cada uno de los empleados teniendo en cuenta su área y nivel de carrera. Estos comportamientos definen cómo los empleados deberían manejar eficientemente los desafíos laborales. Los mismos serán:

- **Orientación hacia resultado:** Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados en tiempo y forma.
- **Trabajo en equipo:** Se compromete con su equipo de trabajo cumpliendo con las metas y expectativas establecidas.
- **Orientación al cliente interno y externo:** Se preocupa por atender las demandas de sus clientes.
- **Liderazgo:** Demuestra interés y capacidad para conducir personas de su equipo
- **Productividad:** Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas que podrían surgir
- **Adaptabilidad al cambio:** Reacciona positivamente ante cambios imprevistos en los planes y ante la presencia de adversidades y circunstancias que escapan a su control.

Por lo tanto, debemos setear *1 objetivo por grupo + 1 vinculado al programa Starclass* que junto a los *factores de desempeño* serán medidos según su cumplimiento en diciembre obligatoriamente, ya que arrojará la nota final de la evaluación.

REVISIÓN DE OBJETIVOS

A mitad de año cada supervisor deberá revisar/calibrar los objetivos seteados en diciembre.

La idea de esta instancia es propiciar un espacio donde supervisor y colaborador puedan ver los principales avances del trabajo realizado; y ajustar cualquier consideración que se crea adecuada.

AUTOEVALUACIÓN

Durante el mes de noviembre continuamos con la instancia de Autoevaluación a través de la cual el empleado debe resumir y documentar las contribuciones realizadas durante el período evaluable teniendo en cuenta los objetivos planificados durante el año. No sólo podrá remarcar sus principales contribuciones a la organización sino también evaluar la calidad/especificidad de los objetivos que le fueron seteados.

Constituye un espacio para tomar conciencia del proceso y de la responsabilidad que tenemos en él, para reconocer nuestras posibilidades, y cambios necesarios para mejorar. Se trata de emitir juicio de valor sobre uno mismo y participar de manera crítica y constructiva en el proceso.

Esta instancia del proceso la consideramos **obligatoria** para toda la población de Especialistas, Managers y Líderes de torre y dejando como optativa para el resto de la población.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

En dicha instancia el supervisor deberá evaluar los **objetivos** seteados de manera individual a cada uno de los empleados y los **Factores de desempeño** determinados por XXX.

Nuestra herramienta de evaluación estará conformada por un porcentual de objetivos concretos y un porcentual de factores de desempeño. Del 100% que podrá alcanzarse, un 70% corresponde a los objetivos seteados y un 30% a los factores de desempeño.

La escala para evaluarlos será del 10 al 1 entendiendo que:

- 10 – Sobresaliente
- 9 y 8 - Muy Satisfactorio
- 7 y 6 - Satisfactorio
- 5 y 4 - Satisfactorio con necesidad de mejora
- 3, 2 y 1 - Insatisfactorio
- Vacío - No aplica

El promedio de dicha asignación de puntajes nos dará el porcentaje de cumplimiento y por ende la nota final.

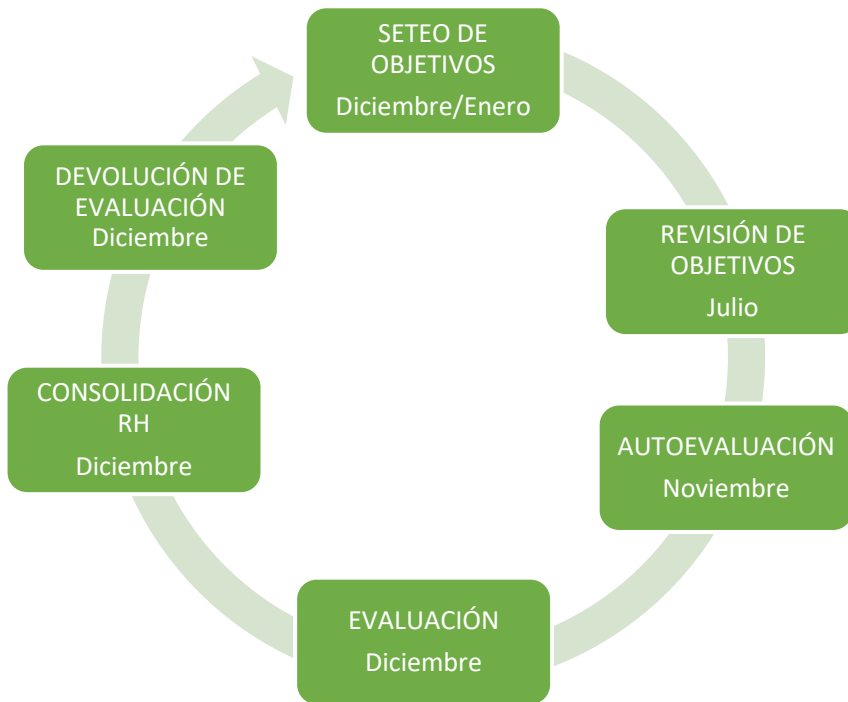
Por último, en dicha instancia se debe aprovechar el espacio para establecer objetivos del próximo año.

Es importante tener en cuenta que, si la persona rotó durante el año, el supervisor debe contemplar el período en el cual estuvo trabajando con él y pedir al supervisor anterior evaluación por el período trabajado, lo que arrojará una única nota final.

Luego de realizar dicho proceso, el supervisor le entrega las evaluaciones a Recursos Humanos quien evaluará las mismas dando *feedback* en caso de ser necesario.

Una vez consensuado con Recursos Humanos, el supervisor debe juntarse con su supervisado para realizar la devolución formal del proceso, comunicando el resultado obtenido logrando en esta instancia un espacio de devolución y realizando un balance del cierre del año.

PROCESO ANUAL 2020



6.4. Plan de carrera

Como planteamos al comienzo de este apartado, la idea fue ir consignado todos los elementos y procedimientos que guiarán al sujeto corporativo en su carrera organizacional y en su desarrollo corporativo. Dentro de esta lógica, el plan de carrera ocupará un lugar fundamental al posicionarse como la hoja de ruta en el desarrollo de una persona. Es en función de esto, que se coloca como central en el trabajo cotidiano de cada empleado.

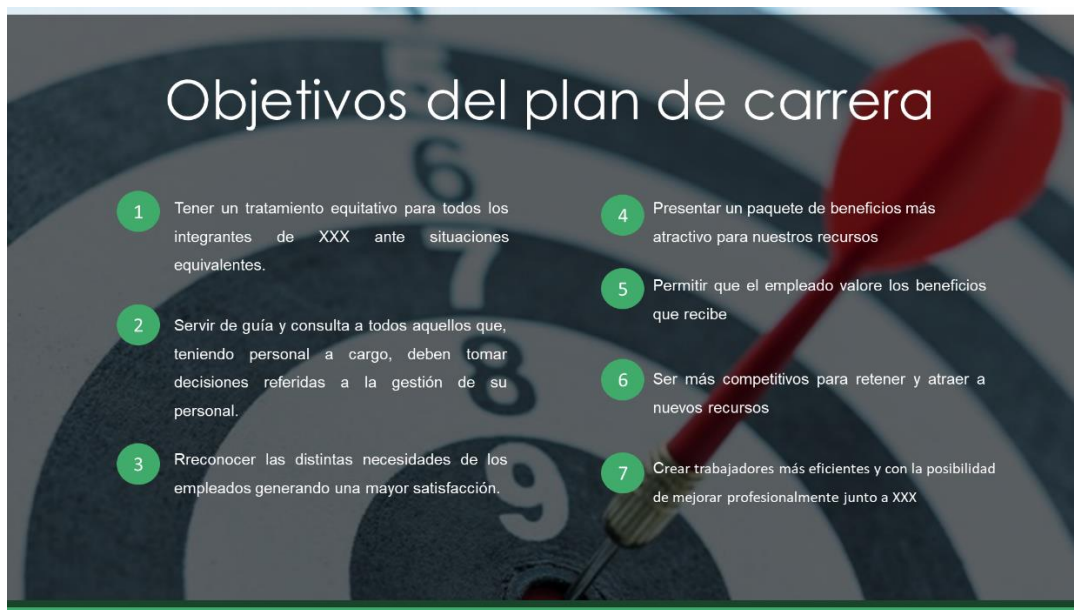
El desarrollo de carrera se da en el marco de un plan esbozado por el equipo de recursos humanos. A partir del momento en que una persona ingresa a la compañía, ya contará con este “*manual para el desarrollo*”. En este manual aparecerán ciertas definiciones del mismo plan de carrera⁵¹ como “*una secuencia de posiciones ocupadas por una persona en toda su vida laboral. Cada uno de nosotros puede establecer metas y objetivos y reconocer que herramientas y medios nos ayudan a cumplir con este proceso. Es la secuencia entre actividades relacionados con nuestra carrera como son las calificaciones y certificaciones educativas, la trayectoria profesional y la autoactualización como individuo. Es decir, que la planeación de carrera es un proceso continuo por el cual un individuo fija sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Es saber que escalones quiere recorrer cada uno*⁵²”.

⁵¹ Fragmentos recortados del manual de plan de carrera que por una cuestión de confidencialidad no se adjuntará de manera completa.

⁵² Cita textual extraída del manual Plan de carrera.

Acompañando esta definición que nos da el propio plan de carrera de él mismo, se definen objetivos concretos e inamovibles de desarrollo. Todos ellos se plantean como una ventaja diferencial que opera tanto para empleados como también para la empresa, considerada esta última como una entidad particular.

Los postulados centrales de esto podrán apreciarse en los siguientes cuadros⁵³:



El cuadro compartido a continuación muestra las ventajas agrupadas por entidad trabajador & Compañía.



⁵³ Dichos cuadros fueron extraídos del manual plan de carrera y fueron modificados para resguardar la identidad de la compañía y los participantes de esta tesis.

Una vez presentada la herramienta plan de carrera y evaluadas sus características diferenciales, se hará una partición de la nómina tal como hemos desarrollado antes. Aparecerán por un lado las categorías técnicas de desarrollo, y por el otro, las administrativas. La nómina técnica se refiera al personal vinculado a la actividad principal de venta y de postventa. La carrera administrativa, estará vinculada principalmente a los empleados que dan soporte a la actividad de concesionaria. Sumando a esta carrera, aparecerán los mandos jerarquizados de la organización, entre los que se concentran los *managers* entrevistados. En el cuadro a continuación se esquematizará esto:



Luego de definir los puestos posibles de ocupar en el plan de carrera, se entrará de lleno en la remuneración y en todo lo que debe hacer el empleado para alcanzar una mejora salarial. Por compensación se entiende a todo el salario básico junto con los beneficios que se proponen en la compañía. A medida que uno va transitando los escalones del desarrollo antes presentados, las consideraciones del puesto mejoran. Dicho desarrollo puede ser entendido como un avance vertical en el puesto con su consecuente mejora salarial. En el siguiente apartado del manual de carrera podemos ver algo de esto:

¿CÓMO PUEDO OBTENER UNA MEJORA SALARIAL?

1.

CAMBIO DE ESTRUCTURA

Son las actualizaciones salariales que se realizan de manera general en toda la estructura salarial.

2.

PROMOCIÓN O RECATEGORIZACIÓN

CAMBIO DE NIVEL DE CARRERA
Es el ascenso de categoría en nuestra pirámide estructural (movimiento vertical)

3.

CAMBIO DE SENIORITY

Es el cambio vertical dentro de la misma categoría (*)

(*) Valido solo para carrera administrativa

4.

CAMBIO DE BANDA SALARIAL

Es el cambio horizontal en la categoría

Por cambios de estructura, el manual de desarrollo muestra a las actualizaciones salariales que se realizan de manera general a toda la estructura salarial vinculados al índice de inflación del país. Usualmente implican un impacto en porcentaje para toda la población del grupo de carrera al que cada empleado pertenece. La frecuencia de cambio en esta estructura salarial difiere de una nómina a la otra. En la carrera administrativa se realizarán de manera semestral en los niveles de Analista y Especialista y de manera anual en el nivel de *Managers*. Por otra parte, en la carrera técnica se realizarán de manera trimestral determinado por el convenio colectivo y sindical.

A partir del punto dos mostrado en el cuadro anterior, ya entramos en lo central de la investigación que es el desarrollo profesional dentro de la carrera corporativa. Sobre este punto se darán las premisas del desarrollo que debe alcanzar un empleado para lograr una mejora. El manual de desarrollo concibe una promoción como “Un cambio en el nivel o la categoría actual. Un crecimiento de manera vertical ascendente”. Y para esto, un empleado deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener una buena evaluación de desempeño durante el último periodo anual.
- Desempeñarse de manera excelente en el nivel actual.
- Demostrar madurez para la nueva categoría (ser *acting*).
- Tener interés y compromiso para asumir las responsabilidades de la nueva categoría.
- Tener un lugar en la unidad de negocio, es decir que debe existir una necesidad de negocio que justifique el cambio de la persona

en la pirámide organizacional y dicha unidad debe tener un sustento económico para solventar el cambio.

En el punto 3, siguiendo con este desarrollo corporativo, ya se habla de cambio de *seniority* o especialización de tarea. El manual de carrera define esto como “un cambio de *seniority* es un cambio salarial en el nivel actual vinculado a una ampliación de las responsabilidades que implica una recategorización de nivel sin ser considerado promoción. Es decir, pasar por ej. De ser analista Jr. A ser analista semi Sr. Nuevamente esto conlleva requisitos para el empleado que transita su carrera. Algunos de ellos son:

- Tener una buena evaluación de desempeño durante el último periodo anual.
- Desempeñarse de manera excelente en el periodo actual.
- Cumplir con requisitos de conocimientos técnicos, proactividad, seguimiento requerido de acuerdo al *Seniority*.

En ese punto de desarrollo, entran en juego muchos conceptos y aptitudes concretas a desarrollar en el camino de la madurez corporativa. Es por esto que el manual de carrera desarrolla concreta y específicamente esto, mediante un cuadro de aptitudes necesarias e indispensables para alcanzar un *seniority* determinado. A continuación, desarrollo algo de esto:

REQUISITOS PARA CUMPLIR SENIORITY I

		JUNIOR	SEMI SENIOR	SENIOR
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Herramientas, tecnologías, metodologías de trabajo que deba utilizar para cumplir sus labores	Para desempeñarse suele requerir acompañamiento. Probablemente no maneja todas las herramientas que se necesitan para el cumplimiento de las tareas.	Técnicamente autosuficiente. Puede desarrollar funcionalidades más complejas y ejecutar proyectos de mayor envergadura. Pero no es un experto y todavía comete errores “evitables”.	Es un “referente técnico” dentro del equipo. Sus conocimientos le permite trabajar o colaborar en proyectos más desafiantes
CONOCIMIENTOS FUNCIONALES	Relacionado a los procesos, técnicas, metodologías o estándares requeridos para cumplir con su tarea.	Para desempeñarse suele requerir cierto nivel de acompañamiento. No conoce todos los procesos, ni los estándares que se deben aplicar en el desarrollo del proyecto. No es experto en los temas propios del negocio.	Maneja “los circuitos” lo suficiente como para desempeñarse de forma autónomo. Respeta los estándares y metodologías. Conoce buena parte de los procesos del negocio	Ayuda a definir procesos, metodologías y estándares que tendrán lugar en el desarrollo del proyecto. Y por supuesto, cumple con los mismos
PROACTIVIDAD	Indica si el profesional espera a que le asignen sus tareas o si por el contrario, toma una actitud de mayor iniciativa	Necesita que frecuentemente le definan su trabajo. Está a la espera del siguiente pedido. Cuando tiene tiempo libre no sabe con qué seguir. Depende de otros para avanzar con sus tareas	Se preocupa por aprovechar mejor su tiempo. Pide nuevas asignaciones cuando tiene tiempo disponible y es autosuficiente para llevar adelante una gran parte de sus tareas.	No solamente recibe requerimientos, sino que los busca y genera. En muchas oportunidades es él quien aporta nuevas y novedosas iniciativas a sus clientes
SEGUIMIENTO REQUERIDO	Atención que requiere de su cliente.	Requiere seguimiento diario a nivel detallado.	Requiere seguimiento semanal y a nivel general.	Proactivamente reporta el estado y avance de sus tareas y/o proyecto en el se encuentra trabajando

REQUISITOS PARA
CUMPLIR SENIORITY II

		JUNIOR	SEMI SENIOR	SENIOR
CUMPLIMIENTO DE FECHAS	Cumplimiento de las fechas de entrega pautadas. Se puede aplicar a las tareas previas de análisis de requerimientos o funcionalidades, desarrollos, documentación del proyecto, reporting, etc.	La mayoría de las veces no cumple con sus estimaciones.	A veces cumple, a veces no.	Siempre cumple. Cuando surge un desvío (inevitablemente) lo informa adecuadamente y con anticipación.
RESPUESTAS BAJO PRESIÓN	Este punto se refiere a situaciones extremas... no a una "maratón semana" para cumplir con la fecha de entrega del siguiente "release".	Le pueden pasar alguna de las siguientes cosas: Se bloquea, Se angustia, Se confunde, Se estresa. Su resultado final de su trabajo en una situación de presión no es bueno.	Le pueden suceder algunas de las siguientes cosas: Se enoja, Se defiende, Se distancia, Se resigna. El resultado final de su trabajo en una situación de presión a pesar de todo es bueno.	Le pueden suceder algunas de las siguientes cosas: Se entusiasma, Se compromete Se hace cargo de la situación, Se inspira. Se auto supera pese a las dificultades. El resultado final de su trabajo en una situación de presión es excelente.
RELACIONES INTERPERSONALES CON SU CLIENTE Y DEMÁS MIEMBROS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Más allá de los conocimientos y capacidades profesionales, la habilidad de comunicarse con su entorno es fundamental para su desarrollo profesional y el trabajo en equipo.	Puede tener dificultades para transmitir sus ideas con claridad. No logra arribar a conclusiones concretas. No siempre sabe interactuar con otras personas de forma colaborativa y profesional	Se hace entender pero no logra ganarse la simpatía ni despertar la vocación de sus colaboradores para acompañarlo en sus sugerencias. "Escucha" otros puntos de vista, pero sigue intentando que sean sus ideas (buenas y malas) las que prevalecen.	Es bueno comunicando, pero principalmente escuchando. Puede participar en decisiones de alto nivel y colaborar si es necesario en actividades más operativas privilegiando el resultado y la calidad de las relaciones por sobre su autoría en las ideas.
Vale la pena mencionar que la misma persona puede tener características de Senior en un aspecto y de Junior en otro				

Por último, en este plan de carrera, se presenta el punto cuatro como otra forma de alcanzar un desarrollo y una mejora salarial. Este punto habla del cambio de banda. El mismo será una forma también de recompensar al empleado "que hace las cosas bien" y por ende impactar con una mejora su salario. El manual de carrera nos dice que *"un cambio de banda es una actualización salarial dentro del mismo nivel de carrera. Siendo un cambio horizontal. Es decir, por ej. Pasar de ser analista Jr. Banda I a Analista Jr. Banda II"*.

Como podemos apreciar a lo largo del plan de carrera, cada empleado tendrá múltiples caminos para alcanzar una mejora salarial. Todas ellas se encontrarán estrechamente relacionadas con el desarrollo de aptitudes particulares y una mejora continua en su *performance*.

Llegando al final de este apartado del anexo, podremos también mostrar como el plan de carrera en la compañía tiene una serie de beneficios asociados también a los escalones que el empleado recorre en su desarrollo corporativo. Algunos de ellos se podrán ver de la siguiente manera:

POLITICA DE BENEFICIOS

Beneficios por nivel de carrera

BENEFICIOS	ANALISTA	ESPECIALISTA	MANAGERS
Asignación Auto	-	-	-
Almuerzo en la oficina con el equipo	-	-	-
Mantenimiento auto	-	-	-
Estacionamiento diferenciado	-	-	0
Patente	-	-	0
Seguro	-	-	0
Telepeaje	-	-	0
Combustible	-	NUEVO!	0
Limpieza Auto	-	-	0
Semana en vacaciones de invierno	-	NUEVO!	-
Viernes libre por mes	NUEVO!	-	-
Prepaga	NUEVO!	NUEVO!	0

BENEFICIOS	ANALISTA/ OPERARIOS	ESPECIALISTA	MANAGERS	LIDER DE TORRE
Compra Auto	0	0	0	0
Estacionamiento frente al predio COLCAR	0	0	0	0
Descuento para servicio de autos MB	0	0	0	0
Eventos corporativos en la oficina	0	0	0	0
Regalos por días especiales	0	0	0	0
Viernes desayuno en la oficina	0	0	0	0
Brindis de fin de año	0	0	0	0
Sorteo de fin de año	0	0	0	0
Fiesta de fin de año	0	0	0	0
Bonos	0	0	0	0
Snacks	0	0	0	0
Bimbo en la oficina	0	0	0	0
Espacio de comedor	0	0	0	0
Posibilidad de comprar comida en la oficina	0	0	0	0
Día libre de cumpleaños	0	0	0	0
Festejo del día del niño	0	0	0	0
Kit escolar	0	0	0	0
Regalos por nacimiento	0	0	0	0
Compra de repuestos con descuentos	0	0	0	0
Prestamos personales	0	0	-	-
Uniforme	0	-	-	-
Desayuno/merienda	0	-	-	-

Siguiendo con nuestra investigación y tomando como premisa fundamental que la organización elegida trata de tomar a la manera PYME, las mejores prácticas del *managment* de mercado y lograr así una ventaja competitiva, se podrá ver que este plan de carrera se muestra como una mejora estratégica y diferencial que permitirá tanto que el empleado mejore como que la empresa sea

considerada como una organización de vanguardia. Es decir, que se desarrolla y determina todo un reglamento para que el empleado adquiera conocimientos, habilidades y cualidades valoradas por la empresa, logrando con esto ser más competente en su carrera corporativa y en la gestión de su capital humano. Sumado a esto, también es importante destacar que la organización busca obtener un incremento de la relación entre el costo y beneficio, logrando ser más productiva y rentable con dichas políticas de *management* moderno, en comparación con las otras empresas del mercado que aún no las tienen. Una vez más, nos topamos con una herramienta que potencia y publicita positivamente este *management* de vanguardia de las grandes compañías modernas. No es casual que dicha herramienta plan de carrera sea presentada como una ruta de trabajo sobre la cual el empleado edifica su capacidad corporativa y su consecuente empleabilidad. Dicho actor, *manager*, es el responsable de su propio ascenso.



54

⁵⁴ Imagen extraída del folleto Plan de carrera. El mismo es entregado a los empleados en su inducción corporativa y distribuido a lo largo de su permanencia en la organización.

Bibliografía

Anders, Valentin. «MERITOCRACIA». etimologias.dechile.net. Consultado el 23 de mayo de 2017.

Argyris, C.: Integrating the Individual and the Organization. Chichester: John Wiley. 1964

Arrese Igor, Hector Oscar. La teoría del reconocimiento de Axel Honneth como un enfoque alternativo al Cartesianismo. Facultad de psicología, UNLP. 2009.

Aubert, N. & De Gaulekac, V. El costo de la excelencia. Madrid: Paidós. 1994

Auglanier, P. La violencia de la interpretación. Buenos aires: Amorrortu. 1988

Arturo Ballesteros Leiner. *Max Weber y la sociología de las profesiones*: Universidad pedagógica nacional. 2007.

Arturo Ballesteros Leiner. La noción *beruf* en la sociología de Max Weber y su inserción en la sociología de las profesiones. 2005

Boltanski, Luc y Chiapello, El nuevo espíritu del capitalismo. Akal: Madrid, 2002.

Carolina Martínez-Salgado. El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. Clínica y salud colectiva; 2012.

Dejours, C. El factor humano. Buenos aires: Humanitas. 1998.

Dejours, C. La banalización de la injusticia social. Buenos aires : Topia. 2006.

Dejours, C. Alienation et clinique du travail. Actuel Marx 2006/1. 2006.

Dejours, C. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. En D. Dessors & M. Guiho-Bailly (Comps.). Organización del trabajo y salud: De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo (pp. 23-76). Buenos Aires : Lumen. 1998.

Dejours, C. Trabajo y desgaste mental. Buenos Aires : Lumen. 2001.

Dolan, L. Simon. La gestión de los recursos humano. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. 2007.

Dognin, Paul-Dominique. Introducción a Karl Marx. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. 1978.

Drucker Peter: Technology, Management and Society: 1970.

Denzin N. Moment, Mixed Method, and Paradigm Dialogs. Qualitative Inquiry:2010.

Dujarier, M.A. L' ideal au travail. Paris : Presses Universitaires de France. 2010)

Engler Verónica. Sin posibilidades de sublimara través del trabajo, es muy difícil conservar la salud mental. Diario Página 12; 2019

Fairclough, N. (2003). "El análisis crítico del discurso como método para la investigación en ciencias sociales". En: Wodak, R. y Meyer, M. (comp.) (2003). Métodos de análisis crítico del discurso. Barcelona: Gedisa, pp. 179 - 203.

Foucault M. Historia de la sexualidad, La voluntad del saber 1976.

Foucault M. Historia de la sexualidad, el uso de los placeres. 1984.

Siglo XXI Editores, S.A de C.V. 2003.

Foucault M. Historia de la sexualidad, las confesiones de la carne. 2018.

Foucault M. Nacimiento de la biopolítica: Curso en el College de France: 1978-1979. Fondo de cultura económica, Buenos Aires. 2007

Franco, Y. Mas allá del malestar en la cultura. Revista Topia XXV. 2009

Freud, S. Obras Completas. Tres Ensayos sobre una Teoría Sexual.

Amorrortu Editores. Buenos Aires, Argentina. 1905.

Freud, S. Obras Completas. Amorrortu Editores. Buenos Aires, Argentina Introducción del Narcisismo. 1914.

Freud, S. Nuevas Puntualizaciones sobre las psiconeurosis de defensa en: Obras Completas, Vol. III, Amorrortu, B. Aires 9ª Edición, 1996.

Freud, S. Obras Completas. Amorrortu Editores. Buenos Aires, Argentina.

Pulsiones y Destinos Pulsionales. 1915.

Freud, S. Obras Completas. Amorrortu Editores. Buenos Aires, Argentina

Más Allá del Principio del Placer. 1920.

Freud S, La moral sexual "cultural" y la nerviosidad moderna. 1908.

Freud, S. Psicología de las masas y análisis del yo. En S. Freud. Obras completas de Sigmund Freud. Buenos Aires: Amorrortu. 1921/1992

Freud, S. El malestar en la cultura En S. Freud. Obras completas de Sigmund. 1930/1992.

Freud, S. Esquema del psicoanálisis. Obras completas (José Luis Etcheverry, trad.). XXIII - Moisés y la religión monoteísta, Esquema del psicoanálisis y otras obras. Buenos Aires: Amorrortu Editores. 1937-1939.

Freud, S. Fragmento de análisis de un caso de histeria. Obras Completas. Tomo VII. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu. 1901-1905.

Freud, S. Pulsiones y destinos de pulsión. Obras Completas. Tomo XIV. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu. 1915.

González, Roberto. Georg Simmel y la sociología económica: el mercado, las formas sociales y el análisis estratégico. Universidad de Santiago de Compostela. 2008

Guattari, F. Caosmosis. Bs. As.: Manantial. 1996

Honneth, A. La lucha por el reconocimiento, traducción española de Manuel Ballesteros, Barcelona. 1997

Kaës, R. Realidad psíquica y sufrimiento en las instituciones. En R. Kaës, J. Bleger, E. Enriquez, F. Fornari, P. Fustier, R. Roussillon & J. Vidal. La institución y las instituciones: Estudios Psicoanalíticos (pp. 15-67). Buenos Aires: Paidós. 2002.

Lacan, Jacques. Los cuatro principios fundamentales del psicoanálisis: seminarios XI. Barcelona: Barral Editores. 1977.

Lacan, J. La relación de objeto. El seminario. Libro 4. Buenos Aires, Argentina: Paidós. 1956–1957.

Lacan, J. De un otro al otro. El seminario. Libro 16. Buenos Aires, Argentina: Paidós. 1968–1969.

Lavat y Dardot – el nuevo espíritu del capitalismo. 2013

Lopez Ruiz. La empresa como modo de subjetivación. 2013.

Lopez Ruiz. ¿Somos todos capitalistas? Del obrero al trabajador-inversor. 2006.

Luis E. ALONSO y Carlos J. FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ - El imaginario managerial: El discurso de la fluidez en la sociedad económica. The Managerial Imaginary: The Discourse of Fluidity in the Economical Society. Universidad Autónoma de Madrid. 2006.

McGregor, D.: The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill. 1960

Maldavsky; Sobre las ciencias de la subjetividad. 1997.

Marín, Leticia. El sentido del trabajo como eje estructurante de la identidad personal y social: el caso de jóvenes argentinos. Fundamentos en humanidades Universidad Nacional de San Luis Año V - N°II (10/2004)

Martuccelli, D. Figures de la domination. Reveu francaise de sociologie. 2004.

Marcela Zangaro. Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del management. 2011.

Marcela Zangaro. El estudio de la relación entre subjetividad y trabajo en el capitalismo: elementos para un abordaje teórico y empírico. 2011.

- Marx, K. El capital, T.I, L.I, México: Siglo XXI. 1990
- Mayo, Elton.: Problemas humanos de una civilización industrial, Ediciones Nueva Visión, 1946
- Stecher Antonio. Fairclough y el lenguaje en el Nuevo Capitalismo: Análisis de las dimensiones discursivas del mundo del trabajo. Psico perspectivas vol.13 no.3 Valparaíso oct. 2014. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol13-Issue3-fulltext-526>
- Van Dijk, T. "Argumento". Anthropos, septiembre-octubre 1999, pp.23-26.1999.
- Van Dijk, T. El discurso como interacción social. Barcelona: Gedisa. 2000.
- Wlosko, M. La construcción de la violencia y el acoso laboral: artefactos conceptuales y dispositivos ideológicos. En Wittke, T. & Melogno, P. Producción de la subjetividad en la organización del trabajo. 2009.
- Wlosko, M. Malestar y sufrimiento en el trabajo: el frágil equilibrio. En A. Stecher & L. Godoy. Transformaciones del trabajo, subjetividad e identidades: lecturas psicosociales desde Chile y América Latina. Santiago: RIL Editores. 2014.
- Wlosko, M. & Ros, C. Violencia en relación al trabajo: Consideraciones teórico-metodológicas a la luz de experiencias de investigación. En L. Godoy & E. Ansoleaga. Un campo en tensión o tensión entre campos: psicología de las organizaciones y del trabajo en Iberoamérica. S. Santiago: RIL Editores. 2015.
- Weber, M. *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica. 1996
- Weber, M. La ética protestante y el espíritu del capitalismo. 2003
- Weber, M. : The Theory of Social and Economic Organization.
Glencoe, ILL: Free Press. 1947
- Wodak, R. & Meyer, M. (Eds.). Métodos de análisis crítico del discurso.
Barcelona : Gedisa. 2003
- Zarifian, P. De la notion de qualification a celle de competence. Cahiers Francais Documentation Francaise. 2006.