



Subjetividad y trabajo: el *management* como dispositivo de gobierno

Subjectivity and labour: *management* as government device

Marcela ZANGARO*

Recibido: 27.4.10

Recibido con modificaciones: 20.7.10

Aprobado definitivamente: 29.8.10

RESUMEN

Desde hace ya tiempo, en la producción académica enmarcada en la sociología del trabajo y en las teorías de las organizaciones se registra un claro interés respecto de los aportes que los análisis de Michel Foucault permiten realizar a las explicaciones de la relación subjetividad-trabajo. En este artículo se recuperan los últimos aportes foucaultianos vinculados con los conceptos de práctica, tecnología del yo y gobierno. Esta recuperación apunta a sostener que el *management* o 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. Considerar el *management* desde esta perspectiva permite ampliar la visión tradicional que de él tienen la psicología y la sociología del trabajo. Dichas perspectivas lo enfocan desde el ángulo definido por un saber-poder que establece principios que definen y controlan un *saber-hacer*. Estos principios operan como conjunto de obligaciones heteroimpuestas sobre los trabajadores. Considerar al *management* como una tecnología del yo permite ampliar este enfoque dado que contempla, además de las obligaciones que el *management* impone al individuo en tanto tecnología de producción-comunicación-poder, obligaciones heteroimpuestas, las obligaciones que los individuos se imponen a sí mismos, obligaciones autimpuestas. Este análisis está basado en la indagación de los significados ideacionales propuestos en textos de gestión.

Palabras clave: Subjetividad Trabajo Gobierno Foucault

ABSTRACT

For already time, the academic production placed in the sociology of the work and in the organizations theories registers clear interest respect of the contributions that Michel Foucault's analyses allow to realize to the explanations of the relation subjectivity - labour. This paper recovers the last Foucault's contributions linked with the concepts of practice, technology of the self and government. This recovery points to hold that management can be understood as a device that articulates subjectivation practices proposing to the individuals ways of action on their own selves. To consider the management from this perspective allows to extend the traditional vision that of it there have the psychology and the sociology of the work. Those mentioned perspectives focus it from a knowledge-power that establishes principles that define and control a

* Prof. Filosofía (UBA)- Dra. Ciencias Sociales (UNQ). Correo: mzangaro@yahoo.com.ar

knowhow to do. Those principles operate as set of obligations imposed on the individuals from out themselves, *heteroimposed* obligations on the workers. To consider the management as a technology of the self allows to extend this approach provided that it considers, besides the obligations that the management imposes on the individual as technology of production - communication-power, the obligations that the individuals impose on themselves, *autoimposed* obligations. This analysis is based on the investigation of the ideational meanings proposed on texts of management.

Keywords: Subjectivity Labour Government Foucault

SUMARIO

Introducción 1. Subjetividad y trabajo en clave foucaultiana 2. Algunas consideraciones respecto al *management* 3. La constitución de un sujeto ético 4. La representación del sujeto ético 4.1. La sustancia ética 4.2. El trabajo ético 4.3. El modo de sujeción 4.4. La teleología 5. Conclusiones. Bibliografía. Fuentes

Introducción

Dada su formación intelectual e independientemente de las recuperaciones que distintas disciplinas han hecho de sus aportes, resulta habitual considerar los trabajos de Michel Foucault como elaboraciones de cuño filosófico. A pesar de esto, y de que sus preocupaciones no tienen como eje central de reflexión el trabajo, en la producción académica enmarcada en la sociología del trabajo y en las teorías de las organizaciones se registra desde hace ya tiempo un claro interés respecto de los aportes que sus análisis permiten realizar. Esto se debe, acaso, a que la rica y variada producción intelectual de Foucault proporciona operadores conceptuales de importancia para comprender distintos aspectos del sujeto moderno, y que el trabajo ocupa un lugar destacado en la consideración de la subjetividad en la modernidad. Los distintos abordajes del par sujeto-trabajo (o subjetividad-trabajo), así, pueden verse enriquecidos a partir de una perspectiva de ese autor. Vayan como ejemplos las investigaciones sobre disciplina laboral en fábricas o *call centers* que toman el concepto foucaultiano “tecnología disciplinaria” y sus derivaciones; también, la recuperación de las nociones “práctica” y “ética” (pertenecientes a sus últimas obras) por parte de ciertos estudios que, ya dentro del campo mismo del *management*, se realizan sobre los abordajes de las prácticas de gestión.

En este trabajo, mi interés también estriba en recuperar principalmente los últimos aportes foucaultianos que se vinculan con los conceptos “práctica”, “tecnología del yo” y “gobierno” (o “dispositivo de gobierno”). Esta recuperación apunta a sostener que el *management* o 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. 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. Considerar el *management* desde esta perspectiva permite ampliar la visión tradicional que de él tienen la psicología y la sociología del trabajo. Desde mi punto de vista, estas disciplinas tradicionalmente han enfocado al *management* de manera restringida desde el ángulo definido por un saber-poder que establece principios que definen y controlan un *saber-hacer*. Dichos principio operan como conjunto de obligaciones heteroimpuestas sobre los trabajadores. Esa perspectiva restringida puede ampliarse si se considera al *management* como una tecnología del yo, como una tecnología con un carácter eminentemente activo en la cons-

trucción que los sujetos hacen de sí mismos en el trabajo. De esta manera, las obligaciones que el *management* impone al individuo en tanto tecnología de producción-comunicación-poder, obligaciones heteroimpuestas, se complementan con obligaciones autoimpuestas.

A los fines de sostener estas afirmaciones, me detengo, en primer lugar, en la explicación de que la subjetividad es 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 la subjetividad. En segundo lugar, explico qué entiendo por *management*, y cómo éste puede ser analizado desde el concepto foucaultiano “tecnología”, con especial atención en el concepto “tecnologías del yo”. En tercer lugar, me dedico a analizar, a partir de los aspectos que según Foucault se ponen en juego en la constitución del sujeto, cómo el *management* se propone como un dispositivo de gobierno. Este análisis está basado en la indagación de los significados ideacionales propuestos en textos de gestión. Los ejemplos aquí considerados para esta indagación fueron extraídos de la revista *Gestión* (Bs. As., HSM Argentina), y son una muestra de un *corpus* mayor conformado por 67 artículos que aparecieron entre 2000 y 2005.¹ Finalmente, en las conclusiones, me detengo en una evaluación del impacto que el *management* tiene en la subjetividad en la actualidad.

1. Subjetividad y trabajo en clave foucaultiana

Las reflexiones de Foucault en torno al tema del trabajo entendido como el ejercicio de actividades productivas en una formación social se encuentran presentes en varias de sus obras. En *Las palabras y las cosas* (1966), por ejemplo, Foucault evalúa su inscripción en la episteme moderna; en *Vigilar y Castigar* (1976) analiza el papel del dispositivo disciplinario fabril en la constitución de la individualidad. Su mirada está puesta en el trabajo como relación y concepto propios de la modernidad, es decir, en el trabajo bajo el capitalismo. La perspectiva foucaultiana busca (y permite) evitar concepciones esencialistas o naturalizantes en la relación subjetividad-trabajo y establece lineamientos que permiten comprender el impacto que tiene el trabajo en la actualidad en la constitución de la subjetividad. Detengámonos brevemente en la primera parte de esta última afirmación (y dejemos la última para el final de nuestro trabajo).

El abandono de las concepciones esencialistas rige tanto para la consideración del sujeto como para el papel que tiene el trabajo en su definición. No se trata de definir al sujeto como algún tipo de esencia que contaría con una existencia predeterminada e inalterable por el paso del tiempo o por algún tipo de acción. Foucault critica las concepciones que rastrea desde Descartes a Sartre, que toman al sujeto como una forma elemental y originaria, con un carácter fundamental y fundador (Foucault, 1978).

La propuesta foucaultiana pretende, en cambio, dar cuenta de una construcción histórica de la subjetividad a partir del concepto “modo de subjetivación”. 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. Esto es, la subjetivación es posible en tanto el sujeto se objetiva en (se pone como) objeto de relaciones de saber y de poder de distinto tipo, ambas íntimamente vinculadas.

Los trabajos de Foucault dan cuenta de tres modos de objetivación que transforman a los seres humanos en sujetos: las epistemes, los dispositivos de poder y las prácticas de gobierno. Las primeras, saberes que aspiran a la categoría de ciencia, forman juegos de verdad que tienen al sujeto como objeto de conocimiento. Los segundos, prácticas por las que los individuos ejercen relaciones de poder sobre otros, objetivan a los individuos sobre los que se las aplica produciendo individualidades normativamente establecidas y reguladas, es decir, disci-

¹ Dicho *corpus* fue objeto de una investigación cualitativa más amplia, y se complementó con los discursos resultantes de once entrevistas en profundidad realizadas, en el mismo período, a *managers* de grandes empresas de servicios en Argentina.

plinadas. El tercer modo de objetivación, finalmente, está constituido por las prácticas que se ejercen sobre uno mismo y que conducen a la conversión de uno mismo en sujeto. Es la objetivación que lleva al sujeto a analizarse y conducirse de cierta manera y que establece un modo de ser. Este analizarse y comportarse que constituyen las prácticas de gobierno de sí, el contenido de las tecnologías del yo, permiten que el sujeto adquiera un modo de ser, un *ethos* (Foucault, 1984). Desde un punto de vista foucaultiano, entonces, comprender la subjetividad es comprender el movimiento por el que los seres humanos se objetivan, se constituyen en objetos de una teoría o una práctica para los otros y para sí y, por y a partir de ese movimiento, subjetivan.

Ahora bien, si la constitución de la subjetividad es un proceso histórico, la vinculación entre el sujeto y el trabajo, en tanto se considera éste último como un factor definitorio de la subjetividad, también es resultado de una relación histórica “sintética”. No deriva del despliegue analítico del concepto de sujeto, lo que proporcionaría también del trabajo una perspectiva naturalizante y transhistórica. La vinculación entre ambos conceptos se establece por una síntesis o conexión de carácter teórico y práctico sociales que se opera precisamente en la modernidad: “Lo que yo quisiera que quedara en claro es que el trabajo no es en absoluto la esencia concreta del hombre o la existencia del hombre en su forma concreta. Para que los hombres sean efectivamente colocados en el trabajo y ligados a él es necesaria una operación o una serie de operaciones complejas por las que los hombres se encuentran realmente, no de una manera analítica sino sintética, vinculados al aparato de producción para el que trabajan. Para que la esencia del hombre pueda representarse como trabajo se necesita la operación o la síntesis operada por un poder político” (Foucault, 1986:138). La modernidad es el momento histórico en el que el sujeto comienza a ser entendido en su carácter de productor y a ser definido por su relación con la producción: a partir de la modernidad, el trabajo es un *a priori* histórico por el que la constitución de la subjetividad es posible.

Lo más importante desde el punto de vista de lo que me interesa discutir aquí es que los desarrollos de Foucault permiten explicar por qué la categoría trabajo se establece y difunde como un *a priori* histórico que define la subjetividad en la modernidad; permiten explicar cómo se opera la síntesis. Si seguimos su propuesta respetando el orden de lo que se consideran las obras de sus primeros períodos, diremos que porque se instala y se constituye un orden de saber, una episteme, que pone al sujeto y al trabajo en el centro de la escena vinculándolos de manera directa (la economía política) y porque ese saber se articula con ciertas relaciones de poder que, en consonancia con él, operan en las prácticas sociales presentes en los dispositivos laborales (la disciplina fabril). Los desarrollos que dan cuenta de los dos primeros modos de subjetivación a los que hicimos referencia permiten ver cómo operan las epistemes y los dispositivos para vincular subjetividad y trabajo.

Pero en las obras de su última etapa de producción, en la que se produce un desplazamiento de los conceptos “episteme” y “dispositivo” al de “práctica” como operador analítico (desplazamientos siempre englobantes), Foucault ya no toma en cuenta el trabajo en la constitución del sujeto. Así, en *Historia de la Sexualidad* (1984) no analiza las prácticas laborales que dan lugar a los sujetos, sino las vinculadas con el ejercicio de la sexualidad. A pesar de esto, en la producción académica actual enmarcada en las teorías de las organizaciones y en los estudios relativos al *management* se registra cierto interés respecto de los aportes que estos últimos análisis permiten realizar a los estudios relativos al trabajo.² Mi interés también estriba en recuperar esos aportes foucaultianos pero para sostener que las formas de gestión del trabajo o *management* pueden comprenderse como un dispositivo articulador de prácticas de subjetivación que propone a los individuos modos de acción sobre sí mismos, esto es, que el *management* puede ser entendido como un dispositivo de gobierno, una tecnología del yo.

² Véase, por ejemplo, las discusiones relacionadas con los llamados *Critical Management Studies* (CMS).

2. Algunas consideraciones respecto al *management*

Antes de seguir avanzando en la explicación acerca de cómo el *management* puede ser entendido como una tecnología de gobierno que subjetiva, es necesario aclarar qué entiendo por *management*. Comencemos, entonces, con algunas consideraciones generales que explicitan mis puntos de partida.

La aplicación del dispositivo disciplinario en los orígenes del capitalismo logró el surgimiento de un campo de saber distinto del de la economía política pero en consonancia con él. Gracias a las técnicas que le son propias (repartición de los cuerpos en el espacio; control de la actividad; organización de la génesis y composición de las fuerzas –Foucault, 1976), el dispositivo disciplinario permitió acceder a un saber-hacer del trabajo que, hasta ese momento, estaba ligado de manera privilegiada al ejercicio de la actividad y era propiedad de quienes la ejercían. La apropiación de ese saber que reforzó la constitución del cuerpo útil fue un factor socio-histórico fundamental para el desarrollo del capitalismo, dado que facilitó la subsunción real del trabajo al capital y, con ello, la profundización del sometimiento del trabajo a los fines del proceso de valorización.³

Para el capital la apropiación y la propiedad de dicho conocimiento fue -y es- fundamental. El dispositivo disciplinario se despliega en el contexto histórico en el que existe una clase poseedora de los medios de producción y otra que, careciendo de ellos, debe entrar de manera forzada en una relación de venta de fuerza de trabajo por salario. El capital compra fuerza de trabajo porque produce plusvalor. La fuerza de trabajo se vende por tiempo y el capital paga por tiempo de ejercicio de fuerza de trabajo. Esto significa que, cuanto más el capital hace rendir el tiempo de trabajo, más valor crea. En la medida en que los trabajadores estén en posesión del saber-hacer del trabajo pueden regular el tiempo de ejecución y, en definitiva, el proceso creador de valor. El capital necesita expropiar ese saber-hacer para poner a trabajar al trabajo en función de sus propios intereses. Debe subsumir de manera real al trabajo, debe tener injerencia directa en su organización. Un paso fundamental para lograrlo, entonces, es la expropiación del saber, objetivo para el cual el dispositivo disciplinario es un instrumento exquisito. Esta expropiación del saber implica la fase final en la consolidación de la separación de la concepción (determinación de objetivos, instrumentos de producción, de la forma o proceso de producción y del destino de la producción) respecto de la ejecución en el trabajo. Lo que antes estaba reunido en el saber-hacer de la práctica y la calificación se desglosa en dos actividades distintas, llevadas a cabo por distintos grupos de personas en el dispositivo.

El capital objetiva el conocimiento en las formas de la administración o *management*. Como dispositivo de saber, entonces, el *management* reúne el conjunto de principios sobre la organización de trabajo por los que el capital puede consolidar el régimen intensivo de acumulación. Como dispositivo de poder sanciona dos divisiones. Por una parte, la de la tarea en sí misma, que va a resultar del trabajo combinado de distintos trabajadores que realizan diferentes partes o etapas. Por la otra, la de dos grupos de trabajadores: uno se ocupa de la concepción, programación y evaluación o control de las tareas (los *managers*); el otro se encarga de la ejecución de la actividad. Si bien a lo largo de la historia del capitalismo los enfoques relativos al *management*, las técnicas por él implementadas y algunos de los principios que lo rigen sufrieron cambios conforme han variado los usos productivos de la fuerza de trabajo y las relaciones entre trabajo y capital, el principio fundamental sobre el que se articula, la organización y control del trabajo a los fines de la valorización, se mantuvo inalterado.

A partir de esta caracterización general podemos vincular el *management* con el concepto foucaultiano “tecnologías”. Tanto en *Sexualidad y soledad* (1981) como en *Tecnologías del*

³ Foucault no retoma la diferencia entre subsunción formal y real, por lo que le asigna al dispositivo disciplinario un papel mucho más fuerte: el de permitir la constitución de la fuerza de trabajo. Sin embargo, coincidimos con Fine (Fine: 1993) en que esto provoca una sobredeterminación del papel del dispositivo que hacen olvidar que la constitución de una fuerza de trabajo es lógica e históricamente previa a la entrada en el dispositivo fabril.

yo (1988) Foucault utiliza el concepto “técnica” o “tecnología” para hacer referencia a las prácticas que desarrollan los individuos cualquiera sea su objeto. Sostiene que existen cuatro tipos principales de tecnologías que operan siempre en conjunto, estableciendo matrices de conocimiento-acción en una época: las tecnologías de producción, las de significación, las de poder y las del yo. Las tecnologías de producción permiten producir, transformar y manipular cosas; las de comunicación permiten utilizar signos, sentidos o significaciones y las tecnologías de poder son las que unos individuos aplican a otros imponiéndole finalidades y objetivos.

¿En qué consisten las tecnologías del yo? Son las prácticas que los individuos aplican sobre sí mismos. Resultan de la reflexión sobre los modos de vida, sobre las relaciones de existencia, sobre los modos de regular la propia conducta, de fijarse fines y medios (Foucault, 2001). Son “procedimientos, existentes sin duda en cualquier civilización, que son propuestos o prescritos a los individuos para fijar su identidad, mantenerla o transformarla en función de un cierto número de fines, y todo ello gracias a las relaciones de dominio de sí sobre uno mismo o de conocimiento de uno por sí mismo” (Foucault, 1999:255). Si el análisis del dispositivo disciplinario nos permite ver cómo las relaciones de poder “caracterizan la manera en la que los hombres son ‘gobernados’” (Foucault, 1999:367 –nosotros agregaríamos, en el trabajo), las tecnologías del yo nos permiten ver cómo los hombres se gobiernan a sí mismos (también en el trabajo). Y este análisis implica considerar los procedimientos mediante los cuales el sujeto es conducido a observarse, analizarse, descifrarse o reconocerse como dominio de saber y de hacer posibles. Por medio de estos procedimientos, el sujeto adquiere un *ethos*, un modo de ser.

Desde mi punto de vista, tradicionalmente la psicología y la sociología del trabajo han enfocado al *management* desde el ángulo definido sólo por tres de estas tecnologías: es considerado como un saber-poder relacionado con el ejercicio eficiente de un trabajo, como una tecnología que establece un conjunto de principios que definen y controlan un *saber-hacer*, que opera como conjunto de obligaciones heteroimpuestas sobre los trabajadores. Pero creo que esta perspectiva restringe la visión del *management* y por eso la atención se dirige a las tecnologías del yo. La visión del *management* puede ampliarse si se lo considera como una tecnología con un carácter eminentemente activo en la construcción que los sujetos hacen de sí mismos en el trabajo. De esta manera, las obligaciones que el *management* impone al individuo en tanto tecnología de producción-comunicación-poder, obligaciones heteroimpuestas, se complementan con obligaciones autoimpuestas. Y es por esto que es posible considerarlo como una tecnología del yo, un dispositivo de gobierno: además de un *saber-hacer* heteroimpuesto determina un *saber-ser*⁴ que tiene un carácter eminentemente activo en la construcción de un modo de ser en el trabajo, de un sujeto ético.

3. La constitución de un sujeto ético

Por medio de la aplicación de las tecnologías del yo el sujeto ético adquiere un modo de ser. Foucault sostiene que éste varía históricamente en función de las relaciones que se establecen entre los cuatro aspectos que constituyen la moral: la sustancia ética, el modo de sujeción, el trabajo ético y la teleología.

La sustancia ética es la parte del individuo que es materia principal de la conducta, aquello sobre lo que el individuo opera; por ejemplo, los actos, los deseos o los sentimientos. El modo de sujeción es la forma en la que el individuo se reconoce vinculado a la obligación de practicar las reglas socialmente propuestas (por ejemplo, por pertenecer a un grupo o respetar una tradición). El trabajo ético refiere a las acciones que el individuo lleva a cabo para hacer que su comportamiento concuerde con las reglas y transformarse en sujeto moral. Finalmente, la teleología refiere al estado “final”, la transformación que el individuo desea alcanzar con el conjunto de acciones que emprende conforme la regla.

⁴ El concepto de saber-ser puede rastrearse en Zarifian, 1999; Wehle, 1999 y 2000.

Para Foucault no hay constitución de un sujeto moral sin un modo de subjetivación y la ética es “la forma de subjetivación moral y de las prácticas de sí que están destinadas a asegurarla” (Foucault, 1986a:30). Esta perspectiva resulta importante para indagar la historia de la subjetividad dado que, en primer lugar, permite postular el hecho de que los sujetos son interpelados a reconocerse como *sujetos de* (placer, deseo, tentación, etc). En segundo lugar, permite sostener que esa interpelación se despliega en un juego de lo verdadero y lo falso, es decir, “en la inmanencia de un dominio de conocimiento” (Foucault, 1999: 366). Y en tercer lugar, posibilita que los sujetos sean estudiados por medio del análisis de las prácticas por las que se ven llevados a prestarse atención a sí mismos.

La consideración del *management* como dispositivo de gobierno, entonces, permite acercarnos a la comprensión del modo en el que el trabajo opera en la constitución de la subjetividad, modo que es posible determinar a partir del análisis del “dominio de conocimiento” *managerial*, por parafrasear a nuestro autor. Este dominio de conocimiento invierte las prácticas sociales al establecer los parámetros de racionalidad que proponen a los sujetos una comprensión de la realidad del trabajo y de sí mismos en y a partir del trabajo. Los individuos pueden desarrollar prácticas de adhesión o resistencia a esa matriz de racionalidad.

Desde mi punto de vista, entonces, los discursos *manageriales* instalan una matriz de racionalidad que enmarca, da sentido y conforma las prácticas por las que los individuos operan sobre otros y sobre sí mismos. Esta matriz de racionalidad configura en cada época el espíritu del capitalismo, en tanto éste es la ideología que justifica el compromiso con el sistema capitalista (Boltanski y Chiapello, 2002) y constituye el orden del discurso que opera de contexto (Chiapello y Fairclough, 2002). Las prácticas de gobierno que ligan subjetividad y trabajo propuestas para la época, entonces, pueden comprenderse en el marco de los lineamientos propuestos por el orden del discurso capitalista existente.

4. La representación del sujeto ético

Si queremos abordar los lineamientos presentes en esta matriz de racionalidad con una primera caracterización de conjunto, breve y general, podemos decir que los discursos *manageriales* interpelan a los sujetos para que se reconozcan como líderes vitales y exitosos. Esa interpelación se despliega en la inmanencia de un dominio de conocimiento y un orden del discurso que consideran que aunque el entorno del trabajo, y más específicamente de la competencia, es amenazante y hostil, reserva un lugar privilegiado para aquellos individuos con la proactividad y la capacidad emprendedora y visionaria suficientes como para convertir esas condiciones que pudieran parecer adversas en oportunidades de desarrollo personal excitante. Y si esto último es posible se debe a que los sujetos realizan sobre sí mismos una serie de prácticas de carácter principalmente introspectivo que le permiten desarrollar las competencias necesarias.

Ahora, para abordar esos lineamientos de manera más específica, podemos indagar con más detalle cómo aparece representado en el discurso este sujeto resultante de las tecnologías de gobierno propuestas. ¿Qué significados ideacionales⁵ se construyen en torno a los cuatro aspectos que intervienen en la constitución del sujeto, y que ya he mencionado en los párrafos anteriores?

⁵ La función ideacional del discurso se vincula con la dimensión relativa a la manera en que los textos significan el mundo y sus procesos, entidades y relaciones. Genera como efecto la creación y establecimiento de conocimientos y creencias (Fairclough, 1999).

4.1. La sustancia ética

Las actuales formas de gestión a las que llamaré de modo general posfordistas⁶ toman como materia principal de la conducta la emocionalidad del individuo. Entiendo por ésta el conjunto de los estados afectivos, concebidos como estados anímicos. Para esta propuesta de gestión el individuo es un todo integrado o integrable, consideración global del sujeto que implica una diferencia fundamental con respecto a lógica de gestión anterior, la clásica o taylorista, que toma al individuo de manera escindida y no como una totalidad en tanto privilegia una visión del trabajo como ejercicio físico de la actividad.

Desde mi punto de vista, los supuestos sobre los que se construye esa visión taylorista implican la generalización de un dualismo reduccionista: el personal de ejecución se considera como un puro cuerpo que debe ser puesto en movimiento de manera aislada (pero no discordante) respecto de los otros cuerpos en movimiento⁷ y el personal de dirección y gestión es como una pura mente sin cuerpo que debe funcionar en pos de poner en movimiento de manera productiva el cuerpo de los otros a partir del diseño, organización y control del trabajo. Los dos aspectos de esta dualidad mente-cuerpo, tomados cada uno como si fueran realidades aislables, responden a un mismo principio de racionalidad instrumental mecanicista, con lo que el eje de las prácticas de subjetivación gira en torno de la corporalidad. Si bien hubo corrientes de *management* que sostuvieron que esta perspectiva mecanicista resultaba perjudicial y que era necesario tener en cuenta los factores personales y sociales que intervenían en el trabajo (la Escuela de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, por ejemplo), no socavaron los supuestos principales de esa lógica clásica ni superaron el dualismo. También colocaron el cuerpo como centro del trabajo y “dejaron fuera” otros aspectos al reducir la subjetividad a la interioridad psíquica.

Las actuales formas de gestión pretenden superar esa dualidad pero la reemplazan por una terceridad cuyos componentes son mente-cuerpo-emocionalidad: la persona está constituida por la suma de estos tres factores. Los textos dan cuenta del nuevo componente por medio de distintos términos: “emociones”, “estados afectivos”, a veces, “espíritu”. Sea cual sea el caso, el significado de “emocionalidad” se vincula, en sentido amplio, con aspectos del fueron íntimo de los individuos que se designan en términos de “deseo”, “voluntad”, “sí mismo”.

Texto 1

Para los negocios es importante la parte productiva y racional de las personas, razón por la cual es entendible que los esfuerzos se concentren en ella, con el objetivo de hacerla más eficiente. Pero si el proceso concluye ahí, falta la síntesis: el todo no se vuelve a reconstruir, y es imprescindible hacerlo para ver cómo funciona en la realidad. Existe la ilusión de que una persona llega cada día al lugar de trabajo con su inteligencia abstracta y su capacidad para ejecutar movimientos, como si fuera un robot, y que puede dejar afuera todo lo demás: las emociones, los sueños, la depresión, la visión de futuro, los amores, los miedos. Entonces, los departamentos de recursos humanos son como services de robots, encargados de su mantenimiento, y los líderes suponen que su misión se reduce a elegir los programas que les meterán en la cabeza a los empleados, como si fueran computadoras. Ese burdo reduccionismo crea la ficción de que es posible trabajar con una pequeña porción de las personas, y termina por deshumanizarlas. La prueba está en que muchas veces me piden que "entrene" a la gente. Yo respondo que se entrena a los perros; es decir, se los pone en una banda de comportamiento para que hagan algo, una y otra vez. El entrenamiento es muy distinto de la educación. Educar significa sacar

⁶ Denominamos posfordistas a las formas de gestión que se proponen aproximadamente a partir de la década de los 70 del siglo pasado y que pretenden ser diferentes de la taylorista-fordista.

⁷ A esto se refieren los análisis de Foucault sobre la formación de cuadros en el dispositivo disciplinario.

a la luz lo mejor que las personas tienen en su interior.

Desde el discurso, la inclusión de los aspectos emocionales de los individuos remarca la conexión entre el hacer y el ser en el trabajo que en la lógica anterior se suponían escindibles. Bajo el *management* posfordista, lo importante es “no ser robot”, o “cosa”, dado que el trabajo se convierte en un espacio “en el que se puede ser humano”, “persona”. A partir de esto, los textos van a presentar al *management* como una práctica holista, a la que se le adjudica la misión de gestionar la persona como un todo.

Texto 2

Se está imponiendo un nuevo paradigma en la manera de conducir a los empleados.
Bienvenido a la era del *management* holístico.

Así como en la dualidad taylorista lo que prima en la referencia al trabajo es lo corporal, la tríada posfordista privilegia “lo nuevo” que cae en consideración: lo emocional o afectivo. Esto es lo que adquiere un lugar privilegiado como materia principal de la conducta moral, constituyendo la sustancia ética. A partir de esta incorporación y puesta en primer plano, las nuevas formas de gestión posfordistas construyen su carácter innovador y justifican su eficacia.

4.2. El trabajo ético

¿Qué acciones el individuo debe llevar a cabo sobre su emocionalidad para hacer que su comportamiento concuerde con las reglas? Aquellas que le permitan satisfacer el doble carácter del trabajo ético: ser constructor y reparador de sus emociones y estados afectivos.

El carácter constructor del trabajo ético gira en torno a las acciones que los individuos deben realizar para que surja la emoción o el estado afectivo buscado. Estas acciones propuestas cobran sentido en relación con la evaluación general de las características del contexto laboral dado que apuntan a lograr la consonancia entre el sujeto y el medio. En lo laboral, estar en consonancia significa convertirse en una fuerza de trabajo adecuada a los requerimientos de productividad del capital.

Pero, al tiempo que proponen un trabajo constructor, las prácticas de *management* toman en cuenta dos hechos. Primero: los individuos *llegan ya* a un trabajo con ciertas características y particularidades que les son propias, con emociones y estados afectivos ya formados que pueden no responder a las necesidades del sistema. Segundo: el ambiente de trabajo puede contribuir a la aparición de emociones o estados afectivos “negativos”, que pueden no ser adecuados. En cualquier caso, el trabajo ético tiene carácter reparador: apunta a “solucionar” esas disfuncionalidades, reparar las emociones que no concuerdan con las reglas, que no son adecuadas al entorno.

Ya sea constructor o reparador, los textos refieren el trabajo ético por medio de procesos mentales de cognición, afectivos o de percepción y, en algunos casos, también procesos de comportamiento. Los estados afectivos se logran a partir de acciones voluntarias que involucran la introspección y la reflexión sobre sí mismo. Este hecho resulta acorde con la sustancia ética definida como “aspectos” o “componentes” del fuero íntimo de los individuos.

Las acciones privilegiadas tienen que ver con *aceptar* (los sueños propios); *buscar* (el consenso interno, el equilibrio entre el trabajo y otras experiencias o la vocación); *conectarse* (con los valores profundos); *controlar* (el estado emocional y mental); *detectar* (las propias debilidades y fortalezas, las capacidades o habilidades especiales, el sentido de la vida, los ta-

lentos naturales latentes, la propia voz o el modelo mental subyacente). Al mismo tiempo, la propuesta gira en torno de *dominar* (las emociones y la propia vida) a fin de *encontrarse* (uno mismo), *enfrentar* (inquietudes, dudas y ansiedades), en función de *expresar* (los propios sentimientos) o *preguntarse* (quién se es y qué se debería hacer con la propia vida). Estas prácticas van ligadas a la necesidad de *ser conscientes* (de sí mismos), y *reconocer* (las propias insuficiencias o los dones singulares), además de *tener en cuenta* (los deseos) y *transformar* (no sólo la experiencia interna sino también el modelo mental).

El trabajo ético siempre se promueve con la pretensión de lograr resultados permanentes. Esto significa que los estados emocionales deben convertirse en hábitos personales, conductas incorporadas, asimiladas y repetibles, con una duración sostenida en el tiempo. Existe un intento de constituir un “ser” en el trabajo, un modo de ser que deberá satisfacer los requisitos establecidos por las propuestas de gestión.

4.3. El modo de sujeción

La manera por la que el sujeto se reconoce vinculado a obligación de practicar las reglas se comprende si se tiene en cuenta el principal enunciatario en estos discursos: el líder.

La literatura gerencial que analizamos debilita la asociación puesto jerárquico-líder, tan cara a las propuestas tayloristas-fordistas, y postulan que el carácter de líder no depende exclusivamente del puesto ocupado. De esta manera, registra la presencia de dos tipos de líderes. El primero, el de los líderes formales quienes sí pretenden derivar ese carácter sólo de su posición jerárquica. A ellos les falta saber-ser y sus acciones pueden provocar consecuencias nocivas tanto para la organización como para los individuos que dependen de ellos. Por eso, son desvalorizados. El segundo tipo es el de los “líderes personales”: aquellos que derivan su liderazgo de características y conductas propias, no vinculadas con las competencias técnicas relacionadas con su trabajo ni con el puesto ocupado. Por oposición a los formales, poseen saber-ser y ejercen una influencia positiva en su entorno. Son, en consecuencia, revalorizados.

Los textos construyen una figura de líder socialmente atractiva y relevante. El líder constituye el ideal a alcanzar, es el “sujeto deseado”, constituye el ideal de subjetividad. El enlace entre el sujeto y el trabajo se cierra sujetando al sujeto con el ideal del líder. Y que se evalúe a los líderes teniendo en cuenta más sus características personales que sus competencias técnicas es coherente con la centralidad que para estas políticas de gestión adquiere los aspectos personales en la determinación de la sustancia ética.

Texto 3

Si bien algunos afirman que la nueva economía reclama un modelo distinto de liderazgo, en rigor la respuesta moderna es la misma de siempre. El liderazgo es una combinación de conductas personales que permite a un individuo ganar seguidores y crear otros líderes en el proceso.

Texto 4

Persuasión, gestión de conflictos, colaboración, son algunas de las capacidades en las que los líderes resonantes se destacan. Estos líderes tienden a ampliar su círculo de relaciones, a buscar espacios compartidos, a generar afinidad y aumentar la armonía. No socializan “por socializar”. Asumen que nada importante se hace en soledad. Por eso ya tienen armada la red cuando la necesitan. En un entorno como el actual, en el que el liderazgo está cada vez más distribuido, los equipos son más diversificados y gran parte del trabajo se hace a distancia, las relaciones son cada vez más importantes. Y es en las relaciones donde la inteligencia emocional cobra mayor valor a la hora de conseguir resultados.

Texto 5

¿Qué condiciones básicas deben reunir los candidatos a un alto cargo en una organización? Se los busca técnicamente competentes, hábiles para tratar con la gente, con capacidad conceptual, criterio y personalidad. Sin embargo, el liderazgo eficaz deriva, fundamentalmente, de uno solo de esos factores: la personalidad. (...)

4.4. La teleología

La teleología se presenta como un factor complejo dado que se propone como un conjunto de fines de distinto nivel, interrelacionados. El primer nivel corresponde al fin que busca alcanzar el individuo en tanto sujeto, el fin para sí mismo. El segundo corresponde al fin que el individuo busca alcanzar en tanto *manager*-líder. El último, corresponde al fin que el individuo apunta a lograr en tanto es la compañía o forma parte de ella.

Los textos postulan posiciones interpretativas que llevan a asimilar trabajo a vida como espacios de realización personal idénticos. Por eso el primer nivel de la teleología se relaciona con encontrar la satisfacción en el trabajo y, paralelamente, el sentido de la propia vida. La identidad entre vida y trabajo significa la borradora de la línea que separa trabajo de no trabajo: el trabajo ya no es un medio para un fin, no existe con él una relación instrumental. El trabajo es el fin en sí mismo porque es la vida. El individuo no se define por su actividad: el individuo es su actividad y su actividad es su empleo. La satisfacción y la realización abandonan los límites de lo profesional para devenir satisfacción y realización vital, personal.

Texto 6

Preguntarse “¿qué debería hacer con mi vida?” no es sólo una cuestión de productividad, sino un imperativo moral. La mayoría de nosotros cuenta con un último privilegio: ser fieles a nuestra naturaleza individual. No necesitamos encasillarnos en trabajos que odiamos. La mayoría de nosotros puede elegir. La elección no es tanto una búsqueda de carrera, como de identidad. Formularse ese interrogante vital apunta a terminar con el conflicto entre lo que uno es y lo que uno hace. Nada hay más auténtico que separarse del coro para escuchar el sonido de nuestra propia voz.

En el segundo nivel de la teleología que se comprende principalmente en tanto se tiene en cuenta que el líder es *manager* consiste en inspirar a los otros sobre los que se tiene influencia. E inspirar tiene que ver con lograr que los otros realicen el mismo tipo de trabajo ético sobre la misma sustancia ética, lo que implica replicar acciones y puntos de vista. El tercer y último nivel, que corresponde al fin que busca alcanzar el individuo en tanto su acción se inscribe en un contexto organizacional, es el de productividad. Y es ésta la que proporciona sentido a los dos niveles anteriores. Quizás este sea el punto más importante en la consideración de la teleología. Los dos primeros niveles tienen sentido en función del último: la productividad de la compañía se logra en tanto el *manager* es productivo, hecho que resulta de que éste logre que los empleados sean productivos. Esto, a su vez, es resultado de que el *manager* haga del trabajo su propia vida.

Texto 7

El liderazgo es una combinación de conductas personales que permite a un individuo ganar seguidores y crear otros líderes en el proceso. Los verdaderos líderes, como Andy Grove, de Intel; Roger Ackerman, de Corning; John Biggs, de TIAA-CREF, son grandes porque demuestran integridad, aportan significado, generan confianza y comunican valores. Al hacerlo, transmiten energía a sus seguidores y los impulsan amablemente a cumplir objetivos de negocios desafiantes, mientras desarrollan, todo el tiempo, capacidades de liderazgo en terceros. Los verdaderos líderes, en suma, movilizan el corazón humano.

Texto 8

Cuando se acerca el fósforo ya encendido a otro, la llama del primero alcanzará al segundo y ambos brillarán más intensamente. Lo mismo ocurre cuando uno afirma el valor de una persona y hace saber que cree en ella de manera clara y consistente, cuando uno es cálido y comprensivo. Un paso más: con esa llama “unida” se puede prender una vela. Esa vela representa el armado de estructuras, sistemas y procesos dentro de la organización para que las “voces” de todos se usen, se refuercen y afirmen continua y recíprocamente y el equipo complementario se forme, como una afirmación sistémica del valor y potencial de cada uno.

Porque, en definitiva,

Texto 9

Para cualquier gerente, uno de los mayores desafíos siempre ha sido el de lograr que sus subordinados se identifiquen con la organización y consideren los éxitos de la empresa como propios.

5. Conclusiones

Comencé el artículo con la intención de mostrar de qué manera la perspectiva foucaultiana permite comprender la relación subjetividad-trabajo en clave no esencialista. He dedicado las páginas anteriores al desarrollo de esa idea al considerar el *management* como una tecnología de saber-poder-gobierno que liga, por medio de sus prácticas, al sujeto con el trabajo. En ellas también he propuesto una lectura del *management* que resultara complementaria de aquellas otras que lo abordan sólo desde la perspectiva de las tecnologías del poder. Me interesa ahora detenerme en ahondar la otra cuestión planteada en esa primera parte y que ha quedado pendiente, la relativa a que esta perspectiva del *management* como dispositivo de gobierno también establece lineamientos para comprender qué impacto tiene el trabajo en la constitución de la subjetividad en la actualidad: ¿por qué la lógica de gestión actual adopta los contenidos establecidos, en algunos aspectos diferentes a los de la lógica de gestión anterior? ¿Qué implicaciones tiene esto para los individuos? Es posible elaborar respuestas a estas preguntas si se tiene en cuenta el contexto capitalista, marco en el que cobran sentido las actuales políticas de *management* como dispositivo de gobierno.

De la mano del posfordismo comenzó a difundirse la idea de la generalización un nuevo paradigma de producción en una sociedad globalizada. Las demandas planteadas por este paradigma implicaron la gestación de nuevos modelos organizacionales que debilitaron los rígidos esquemas de separación entre tipos de tareas propios de la lógica taylorista-fordista. Implicaron también el establecimiento de otros usos productivos del trabajo que, en algunos casos y dado el contexto de una tecnologización creciente, llevaron a la consideración de que la producción de valor ya no dependía principalmente del trabajo físico sino del cognitivo-intelectual. En el establecimiento de una “sociedad del conocimiento”, entonces, pasaron a ocupar un lugar privilegiado “nuevas” competencias denominadas “blandas”. Éstas se vinculan principalmente con las capacidades relativas a procesos cognitivos y a la posesión de herramientas intelectuales acordes; con la capacidad de abstracción, de aprehensión general de conceptos y procesos, de procesamiento y expresión eficientes y no ambiguos de la información, para lo cual se requieren básicamente competencias comunicativas y lingüísticas. Estas competencias cognitivas forman el núcleo duro de las competencias blandas, núcleo rodeado por un conjunto de otras que pertenecen más bien al plano afectivo: saber participar, compartir, aceptar el disenso, etc. Este segundo cordón de competencias, por su parte, se vinculan con las capacidades emocionales que facilitan la interacción social.

El resultado fue el desarrollo de políticas de *management* que, como sostienen Boltanski y Chiapello, centrándose en la noción de competencia vinculan las cualidades de la persona con las de la fuerza de trabajo (Boltanski y Chiapello, 2002). Pero, independientemente de las ventajas que pudieran aportar a los procesos de valorización estos recursos considerados nuevos, para las organizaciones empresarias implicaron también varios problemas que derivan principalmente de la falta de uniformidad del ejercicio de estas competencias, de la dificultad para prescribir sus contenidos y para controlar su ejercicio. El *management* enfrenta entonces nuevos problemas que derivan de que lo cognitivo y lo emocional no se gestionan de la misma manera que lo corporal: mientras que la concepción mecanicista y racionalista del individuo permitió sistematizar y estandarizar el ejercicio corporal de la actividad y muchas tareas intelectuales, lo cognitivo y lo emocional no responden fácilmente a procedimientos que puedan sistematizarse y menos aún, estandarizarse o controlarse.

Comienza a manifestarse entonces la brecha entre el trabajo deseado por el capital y el trabajo real ejercido por los trabajadores. Pero ya no se trata de la vieja y hasta predecible brecha entre trabajo prescripto y trabajo real que desvelaba al *management* taylorista, cuya causa éste remitía a la periferia de las condiciones externas y objetivas del trabajo (las CyMAT). El margen de incertidumbre en el logro de la productividad es aún mayor que antes y las actuales políticas de gestión buscan su reducción sobre otras bases, dado que considera que sus causas se encuentran en el centro de las experiencias subjetivas del trabajador. Esto implica, desde su perspectiva, que la posibilidad de que la tarea se realice según los parámetros de productividad establecidos depende de que el trabajador acepte *voluntariamente* el cumplimiento del trabajo y *voluntariamente* ponga en juego de manera productiva sus capacidades comunicacionales, y relacionales, su creatividad y su compromiso con la actividad. Las políticas de *management*, entonces buscan implicar al trabajador. Y la implicación, desde nuestro punto de vista, se relaciona con el movimiento subjetivo por el cual el sujeto asume como propios los requerimientos y los objetivos del capital. Para nosotros, la implicación no constituye (solamente) la aceptación de los principios que legitiman la extracción de beneficios, como sostienen Boltanski y Chiapello. Constituye, más bien, parte del método que posibilita generar beneficios dado que las actuales formas de gestión apuntan a crear una fuente particular de beneficios: la subjetividad implicada en el trabajo.

Las empresas enfrentan el desafío de gestionar las nuevas competencias: hablar, comunicar y procesar información son procesos que deben ser puestos a funcionar en pos de los objetivos organizacionales y, ciertamente, hablar en el trabajo no es lo mismo que trabajar (Marazzi, 1996). Las organizaciones empresarias deben lograr la alineación voluntaria con los valores, la misión y la visión que ellas definen. Es decir, en la medida en que la productividad sigue estando ligada al ejercicio eficiente del trabajo, y éste demanda nuevas características de la fuerza de

trabajo y nuevos usos productivos de la misma, el capital traslada a cada uno de los trabajadores y a todos en conjunto la función y la responsabilidad de ejercer sobre sus propias capacidades un disciplinamiento que él ya no puede ejercer como antes.

Si el capitalismo debe ser capaz de que los trabajadores se “autoimpongan” obligaciones de hacer, de modos de ser, es porque su existencia depende de la acumulación y ésta también depende del disciplinamiento y control de la fuerza de trabajo. Ambos se logran, en parte, por medio de los procesos de subjetivación que promueve el *management* en tanto tecnología del yo. El *management* define y promueve modos de ser en el trabajo, subjetividades con características específicas, que establecen la matriz en la cual los sujetos realizan prácticas o procedimientos por los que regulan su propia conducta. El objetivo de estas acciones, entonces, consiste en lograr la formación de una subjetividad, un sujeto ético de características particulares, funcional a la consolidación del proceso de producción de valor en el capitalismo. El *management* no es sólo dispositivo de saber-poder sino también dispositivo de gobierno. Y esta perspectiva, desde nuestro punto de vista, constituye operadores conceptuales de marcada importancia a la hora de analizar la relación subjetividad-trabajo en la actualidad.

Hagamos, finalmente, una apreciación más. Cuando los actuales dispositivos de gobierno *manageriales* pasan a primer plano aspectos subjetivos que bajo la lógica clásica de gestión ocupaban un lugar subordinado, ciertamente conllevan una potencia más humana, más integral: el trabajador puede poner en juego en su actividad aspectos más vinculados con sus capacidades intelectuales o emocionales. Pero esto no necesariamente tiene un efecto directamente *más liberador* ni *más humanizante*. Y éste es, en definitiva, el impacto del trabajo en la subjetividad en la actualidad: las políticas de *management* subjetivan buscando una identidad entre trabajo y vida, entre objetivos personales y objetivos del capital y haciendo que los trabajadores hagan, por sí mismos, algo que al capital ya no le resulta tan sencillo realizar: controlar el uso eficiente de la fuerza de trabajo en función de sus propios objetivos. Con las políticas de gestión posfordistas el trabajador ha recuperado algo, mas no todo: qué producir y cuál es el destino de la producción aún no han recuperado su carácter social sino que siguen siendo decisiones privativas del capital.

Bibliografía

- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002): *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal.
- Chiapello, E. y Fairclough, N. (2002): “Understanding the new management ideology: a trans-disciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism”, *Discourse & Society*, Vol. 13, pp. 185 a 208.
- Fairclough, N. (1999): *Discourse and social change*, Londres, Polity Press.
- Fine, B. (1993): “Las luchas contra la disciplina: la teoría y la política de Michel Foucault” en Tarcus, H. (comp.) (1993): *Disparen sobre Foucault*, Bs. As., El Cielo por Asalto, pp. 109 - 144.
- Foucault, M. (1978): “La escena de la filosofía”, en Foucault, M. (1999), pp. 149-174.
- (1984): “Foucault”, en Foucault, M. (1999), pp. 366-368.
- (1986): *Historia de la sexualidad. El uso de los placeres*, Madrid, Siglo XXI. 1ra. edición 1984.
- (1988): *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión moderna*, México, Siglo XXI. 1ra. edición 1975.
- (1990), *Tecnologías del yo y otros textos afines*, Barcelona, Paidós.
- (1998): *Las palabras y las cosas*, México, Siglo XXI.
- (1999): *Estética, ética y hermenéutica. Obras esenciales. Volumen III*, Barcelona, Paidós.
- (1999a): “Sexualidad y soledad” en Foucault, M. (1999), pp. 225 - 234.

- (2001): "El sujeto y el poder" en Dreyfus, H. y Rabinow, P. (2001), *Michel Foucault, más allá del estructuralismo y la hermenéutica*, Bs. As., Nueva Visión.
- Wehle, B. (1999), "Trabajo, inclusión y exclusión social", *Nueva Sociedad* 164, noviembre-diciembre, pp. 82-94.
- (2000), "El valor del trabajo como fuerza de movilización subjetiva", III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, ALAST, Bs. As.
- Zarifian, P. (1991): "La emergencia del modelo de gestión empresarial basado en las competencias", en Stankiewicz, F. (comp.): *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El post-taylorismo*, Bs. As., Humanitas, PROIITE.

Fuentes

- Bennis, W. y O'Toole, J., (2000): "Elegir el mejor líder", Vol. 6 (Texto 3 y 7)
- Bennis, W., (2001): "Una fuerza irresistible", Vol. 2 (Texto 5)
- Boyatzis, Ch., (2005): "Caja de resonancia", Vol. 4 (Texto 4)
- Bronson, P., (2003): "¿Qué debería hacer con mi vida?", Vol 2. (Texto 6)
- Gestión, (2001): "Al ritmo del cambio", Vol.2. (Texto 1)
- Gonzalez Biondo, G., (2005): "Cuestión de hábitos", Vol. 2 (Texto 8)
- Katzenbach, J., (2004): "El orgullo, un activo estratégico", Vol. 5 (Texto 9)
- Kirschener, C. y Wah, L., (2000): "El bienestar rinde dividendos", Vol. 2 (Texto 2)