

Autonomía gestionada por la empresa

Mesa 44: Estudios sociales de las empresas y los empresarios

Mariela Quiñones Doctora en Sociología, Profesora Agregada en el área de Sociología del Trabajo. Especialidad en Sociología de las Organizaciones y de los Recursos Humanos. Departamento de Sociología (Uruguay), mariela.quinones@cienciassociales.edu.uy

María Julia Acosta. Candidata a doctora en Sociología. Profesora Adjunta en el Área de Sociología del Trabajo. Departamento de Sociología (Uruguay), majulia.acosta@cienciassociales.edu.uy

Palabras claves: gestión- individuo- organización

1. Introducción

El estudio del trabajo bajo las condiciones que plantea el creciente desarrollo de su dimensión inmaterial vuelve a plantear al investigador el problema básico de la sociología ante la comprensión de las relaciones entre individuo y sociedad. Es evidente hoy para la Sociología en una sociedad donde la hegemonía la tiene el conocimiento, que la actividad abstracta que remite a la subjetividad del trabajo tiende a ser hegemónica. A la luz de estas nuevas condiciones, un primer desafío que se le presenta a las organizaciones es como gestionar lo individual. El objetivo de este artículo será plantear hipótesis y discutir algunos conceptos que nos permitan comprender la relación individuo– organización. Se busca distinguir las distintas concepciones que, en el marco de esta dinámica, atraviesan el espacio discursivo y reflexivo del trabajador y de las organizaciones. La hipótesis central es que comprender el vínculo entre individuo y organización pasa por comprender las distintas lógicas que orientan tanto a los individuos como a las organizaciones, tanto en relación a cómo los individuos diferencian y articulan su trayectoria individual con su inserción en la organización, como en relación a cómo las organizaciones diferencian distintas estrategias de articulación de sus trabajadores. El campo empírico de esta investigación será la industria del Software en el Uruguay.

2. La relación individuo -organización en contexto

El objetivo de este artículo es plantear hipótesis y discutir algunos conceptos que nos permitan comprender la relación individuo – organización en el marco de las condiciones que plantean los procesos actuales de transformación del trabajo, orientado este último a la gestión del conocimiento en el marco de un creciente desarrollo de su dimensión inmaterial. Un factor esencial para comprender esta relación es, entonces, esta dimensión inmaterial del trabajo, con su característica distintiva vinculada a la predominancia del conocimiento. Pero, ¿qué es el trabajo? Y más específicamente: ¿qué es “el trabajo del conocimiento”?

La Sociología del Trabajo desde sus orígenes ha desarrollado diferentes enfoques que de alguna manera han tratado de vincular el “conocimiento” al “trabajo” (Supervielle, Quiñones, 2003). Sin embargo, esta relación ha devenido central. A partir de la consideración del Trabajo como *“el ejercicio concreto de la potencia del pensamiento y de acción de los individuos, a la vez en su singularidad (lo que hace que un individuo sea siempre diferente de otro y adquiera y desarrolle dispositivos corporales e intelectuales específicos) y en su interdependencia, en su conveniencia recíproca y cooperación, (que hace que el ejercicio de una actividad profesional esté siempre atravesada por intercambios y conocimientos, puntos de vista, de experiencias distintas”* (Zarifian, 200:15), lo relevante es que el concepto de conocimiento pasa a quedar incorporado a su propia definición. Cabe agregar que, en el contexto de esta conceptualización, una de las tesis principales que defiende este autor, es que el Trabajo es sobre todo “invención”, “innovación”, antes que “imitación” o “reproducción”.

Este redescubrimiento tiene importancia por una serie de razones. Por un lado, porque introduce una perspectiva constructivista, tanto del concepto de Trabajo, como del conocimiento, que le es constitutivo. Pero para esta investigación particularmente, porque permite arrojar luz sobre fenómenos que aparecían oscurecidos en enfoques excesivamente objetivistas del trabajo, como es la relación compleja de equilibrio entre las relaciones de dominación y los espacios de autonomía que se establecen en el medio de trabajo.

Tres aspectos caracterizarían el trabajo bajo este enfoque: a) el hecho que es una actividad que supone afrontar situaciones que comportan elementos inéditos e imprevistos, lo que le confiere un sentido humano al actuar consecuentemente y no un sentido

puramente mecánico; b) es una actividad llena de eventos singulares que obligan a inventar, a iniciar un pensamiento y una acción cada vez, a pesar de las tentativas de estandarización y de racionalización; c) pero, a su vez, dar cuenta de estos eventos no es concebible fuera de un concepto de servicio, de una relación social y de una utilidad social. Y, hablar de un servicio, se incorporan dimensiones que antes estaban invisibilizadas en el trabajo. Una dimensión ética, fundamentalmente, pero también una relacional y, en muchos casos, incluso, una dimensión estética (Quiñones, Van Rompaey;

Estos aspectos que incorporan un cambio en la propia definición del conocimiento. El conocimiento pasa a ser entendido, como lo dicen Nonaka y Takeuchi como “certezas”, más específicamente, como “certeza justificada”. En este sentido: a) el conocimiento es un proceso creado en la mente de los individuos y se le da significado según se le use; b) El conocimiento está íntimamente vinculado con emociones, aspiraciones, esperanzas e intenciones humanas. Maturana y Varela (1987), señalan que la cognición es un acto creativo de generación del mundo; puesto está profundamente ligado a los sentidos y a las experiencias previas, los individuos crean el mundo en formas que le son singularmente propias; c) el conocimiento es mayormente tácito, lo que permite una acción colectiva (en el sentido de común) competente. Implica certezas compartidas, justificadas, pero no explícitas (Von Krogh, Ichijo, Nonaka; 2000); d) este conocimiento tácito puede ser específico para una tarea, como “ir hasta el blanco del hueso” cuando descarnas una vaca, pero también en cuestiones más generales como la manera de relacionarse en grupo, manejar una situación generadora de tensión, o ejercer el liderazgo. Esto significa que el conocimiento no puede reducirse a simple información, especialmente cuando es tácito y se comparte con miembros de la comunidad (Jaramillo, 2011).

Esto confiere otro rasgo al trabajo y es que se sostiene en la actividad de individuos, para los cuales adquiere mucha importancia su trayectoria, pues este se expresa a través de certezas basadas en las experiencias (vivencias, interacciones, datos e informaciones acumuladas que construyen la realidad del individuo), mediante las cuales se intenta representar la realidad de cada persona. Esto es constitutivo del conocimiento, pues mientras la mera información corresponde a datos y significados contextualizados, el conocimiento implica hacer uso de información asociada con procesos en los que convergen certezas, representaciones, compromisos, emociones, expectativas y acciones (Von Krogh, Ichijo y Nonaka, 2000).

Lo anterior se vincula a otra característica del conocimiento, es elusivo. Estas certezas

son crecientemente fugaces, son siempre relativas y sujetas a constantes revisiones y son referenciados a contextos específicos fuera de los cuales dejan de ser certezas. La construcción de nuevos conocimientos se da cuando los individuos enfrentan nuevos retos, sucesos y contextos que rompen con las certezas previamente adquiridas. Los obstáculos y su solución obligan a aprender a reconstruir esquemas de comportamiento y a cambiar las ideas de los individuos.

Algunas cosas se derivan de esta definición, con consecuencias muy grandes para la gestión organizacional. El trabajo supone, interdependencia y cooperación, está atravesado por intercambios y conocimientos, puntos de vista, experiencias distintas. No solamente invoca a la subjetividad, sino que incorpora la construcción de la intersubjetividad. Todo trabajo tiene, en definitiva, una dimensión inmaterial, ligada a la producción de conocimientos, a la resolución de problemas. Por lo tanto, tiene sentido en la medida en que es una acción colectiva. En relación al conocimiento, hablar de éste es referirse a la actividad de construir certezas, y esta actividad solo puede ser experimentada en situación. Por eso, el valor del trabajo está en la capacidad de resolución de problemas en situaciones concretas, en la invención, en el aporte en conocimientos. En última instancia la cuestión organizacional pasa a estar en cómo producir las condiciones para producir constantemente conocimientos, esto es cómo innovar. Y para hacer frente a este desafío las organizaciones no dependen (o nunca complemente) de sus productos, ni de su tecnología, ni de sus trabajadores - que son su soporte-, sino de la gestión del conocimiento. Pero esta gestión, como el conocimiento, debe cambiar de acuerdo a los contextos, que son las fuentes de problemas y, por ende, el trabajo como resolución de problemas, incorpora la gestión del individuo.

3. El papel del conocimiento productivo en la sociedad del control

Responder a la pregunta que guía esta investigación, (orientada a comprender la relación individuo – organización), significa responder qué papel juega el individuo en las organizaciones. En esta investigación tomamos como soporte empírico la industria del software. Pero, ¿por qué este campo? Reiteradas veces hemos dicho que es un campo modélico que nos permite dar cuenta del paradigma hegemónico (no dominante) que pauta los cambios actuales en el trabajo. El software representa a aquellos sectores intensivos en conocimiento que se sostienen en una mano de obra calificada. Y si bien este trabajo no es mayoritario en la estructura ocupacional de esta sociedad, se considera que es un sector que impone una mirada sobre el trabajo que deviene hegemónica y

permea las prácticas de muchos otros sectores, incluso cuando no se desarrollan bajo condiciones donde el imperativo es la innovación y mucho menos el conocimiento es central. A modo de ejemplo presentaremos algunas dimensiones básicas del trabajo a partir de las cuales se configura en la producción del software; en todas ellas podemos ver su distanciamiento de cómo se cargaron de contenido en el contexto clásico, es decir, el que toma como referente central el trabajo fabril (cuyo arquetipo fue sin duda la industria del automóvil).

Un aspecto importante, que especifica el análisis sobre el sector, es el hecho de que debido a su naturaleza el proceso de desarrollo de software no es homogéneo. Esto debido a varias características. En primer lugar, porque no existe un proceso de software universal que sea efectivo para todos los contextos de desarrollo; lo cual lo hace difícilmente automatizable y/o estandarizable. Cada emprendimiento surge en el marco de un proyecto. Además, en el caso de intangibles como el software, el producto debe evolucionar para adaptarse a las necesidades del cliente, a las innovaciones continuas, volviéndose el cliente o usuario un referente en este proceso. En base a estas características del proceso de trabajo requiere un vínculo entre trabajador y trabajo que no es de tipo operativo sino cognitivo¹. Esto remite a un trabajador con fuertes competencias para resolver problemas, afrontar imprevistos, relacionarse al cliente, conectar con sus demandas. Es decir, un individuo capaz de construir conocimientos mediante la práctica del “trabajo en acto”, que se traduce en competencia en los momentos en que es reactualizado en cada nueva situación de trabajo. Competencias que ligan al trabajador a la producción de un conocimiento innovador y creativo. Podemos decir que para el trabajador cada situación es un desafío.

El software introduce nuevas problemáticas al aparecer él mismo como resultado de un proceso interactivo, comunicativo, reflexivo, con un fuerte componente social en su construcción. De hecho, en el marco de un proyecto, el software no puede anticipar

¹ El componente cognitivo si bien ha estado siempre presente en el trabajo e incorporado al producto, bajo las condiciones de inmaterialidad de esta relación el conocimiento adquiere un carácter no codificable a priori, sino construido.

resultados ni tiempos porque depende de múltiples transformaciones que irán configurando una trayectoria del producto en el marco de un grupo de trabajo o de una

CUADRO Nº 1: LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN EN EL MARCO DE LOS TRABAJOS DE SERVICIOS: COMPARATIVO LÓGICA INDUSTRIAL Y DE SERVICIO

		LOGICAS PRODUCTIVAS	
		CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	
		LÓGICA DE SERVICIO	LÓGICA INDUSTRIAL
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	DEL	División cognitiva del trabajo. Organización por proyecto. Relevancia de los trabajos de articulación y coordinación <i>Freelance</i> Fuerte componente de autogestión Metodologías ágiles	División funcional del trabajo Organización diversificada Orientada por el principio de jerarquía
	GESTION DEL TRABAJO	ANÁLISIS COGNITIVO de la situación Procesos cognitivos, / Tipos de conocimiento / desarrollo gradual Integra tanto el conocimiento declarativo como el procedimental con otras habilidades, como la toma de decisiones, y conocimientos estratégicos sobre cómo y cuándo utilizar diferentes conocimientos, procedimientos y decisiones. “todo lo que es metodológico es correcto” Perspectiva constructorista del conocimiento	ANÁLISIS OPERATIVO de la situación Identificación de conocimientos/ análisis de resultados / indicadores Perspectivas positivistas del conocimiento

RELACIONES DE TRABAJO	Poder de seducción	Área de RRHH organizada y en proceso de profesionalización, altamente dependiente de mandos medios y gerencias (subordinación en el organigrama)	
	Relaciones individuales de trabajo	Negociación en base a reivindicaciones colectivas	
GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	PRINCIPIO; AUTONOMIA	PRINCIPIO: CONTROL	
	Iniciativa	Jerárquico	
	Autodisciplina y contribución al equipo y al proyecto.		

organización, primando al final la idea de utilidad, calidad y/o performatividad. Desde la perspectiva de los recursos humanos se requieren trabajadores que logren este objetivo de cubrir las expectativas del usuario y no estén programados o en un proceso de reducción de tiempos de producción buscando aumentar la productividad (Acosta, 2015).

Funciona como ilustración de este tipo de dinámica el desarrollo reciente de distintos modelos y metodologías de organizarse no basadas en las jerarquías, denominadas “metodológicas ágiles” (por ejemplo, *scrum* como una de las versiones más difundidas) por estar basadas en un desarrollo incremental del software y no en etapas o en base a una división funcional o técnica del trabajo. Las mismas son pensadas como un proceso a partir de pequeñas sucesivas entregas de avances en el software, con ciclos rápidos, que se transforma en un proceso coordinado donde el cliente y los desarrolladores trabajan juntos basados en la cooperación y la comunicación. Por su parte, si bien en este contexto no es que los roles o las tareas especializadas o repetitivas desaparezcan, en términos generales pasan a ser subsidiarias del trabajo que realizan trabajadores crecientemente individuados. Estos trabajadores son individuados porque su trabajo deja de ser visualizado desde su dimensión rutinaria, para pasar a ser visualizado desde su aporte de originalidad al resultado de su trabajo.

Justamente, uno de los giros epistemológicos en los estudios del trabajo que empiezan a verse forzados por este nuevo tipo de dinámicas, pasan por romper con los estereotipos que nos llevan a pensar el control y la autonomía como ideas contradictorias y funcionando bajo lógicas de acción opuestas: una de las evidencias recogidas en la observación del sector es que ambas lógicas se entremezclan en la práctica. La complejidad emana de un empresario que tiene una estrategia orientada al control pero apoyándose fuertemente en la autonomía de los trabajadores. Autodisciplina y formación autodidacta, individuación de las trayectorias laborales, convergen en una organización del trabajo donde el énfasis está puesto en la articulación de los roles en torno a un proyecto más que en las jerarquías y, sobre todo, en la mayor autonomía de los trabajadores.

Otra consecuencia de las características de la producción inmaterial, es que si bien son vitales las normas formales, sucede que aparece un amplio espacio para la construcción de arreglos en torno a los problemas prácticos (Reynaud, 1988), que se van fijando el o el/los trabajador/es, para poder realizarlo de acuerdo a sus criterios. El quedar el trabajo también abierto a la evaluación del cliente, se genera un espacio de regulación no cubierto por las normas de control. Esta nueva regulación incluye normas de tipo ético (*commitment*, valores), estético, de confianza, culturales, entre otras. Por ejemplo, plantearse umbrales de esfuerzo, o generar metodologías para gestionar las diferencias de conocimiento entre cliente y productor, regulaciones en torno al límite de tiempo y costos que puede insumir la producción.

El desafío para la organización está en acompañar este proceso y rescatar la capacidad

que tienen estas dinámicas de estabilizarse, legitimarse, a pesar de ser un proceso de abierto y en continua revisión. Además, hemos visto que ni siquiera estos criterios normativos son aplicados universalmente, se acomodan en función de las definiciones de situación que realizan los empleadores, aplicando a veces el mismo criterio de forma inversa en función de ello. Por ejemplo, hay empresas que quieren que sus trabajadores se retiren de la empresa una vez terminado un proyecto y otras en las que la búsqueda de estabilidad por parte de los trabajadores es una condición de reclutamiento.

En definitiva, nos encontramos frente a un tipo de organización que hemos denominado espacio profesional. En donde el conocimiento es absolutamente central y como las relaciones laborales son lábiles, es decir, se puede pasar fácilmente de una situación de asalariado a empresario, a trabajador por cuenta propia, a trabajar subcontratado o por proyecto, etc., la red informal pasa a ser estratégica, tanto en el plano de la información como en la construcción de reglas, a veces explícitas, pero la mayoría de las veces implícitas, para regular el funcionamiento del sector. Reglas que definen las lealtades requeridas y sus límites, las éticas, etc. pero que también gestionan el conocimiento colectivo del grupo y orientan a los trabajadores en sus requerimientos de actualización.

4. Hacia la revalorización del individuo autónomo

Una pregunta que convoca a la Sociología desde sus orígenes es ¿cómo es posible este orden? Y en este sentido, dar cuenta de las transformaciones operadas en el contexto del trabajo ligadas a la incorporación creciente del trabajador (del que había sido separado en el modelo taylorista propio de la producción manufacturera), y a la incorporación de una dimensión inmaterial en los productos (que pasan a ser evaluados como servicios, en su utilidad social), significa reconocer que el trabajo empieza a incorporar el problema de la actancia como problema, el que encara reconociendo el valor de los conocimientos y, por ende, de su gestión.

Desde la sociología general ya en la década de los 70' Foucault llegaba a vislumbrar la relevancia que tendrían estas transformaciones, siendo consciente que esto iba a producir efectos muy importantes tanto para la construcción de identidades personales y colectivas como para la estructuración del orden social. En el marco de su pensamiento, comienza a dar cuenta de una crisis terminal del modo de gobernar las sociedades del presente (que denomina disciplinaria) y el surgimiento de una sociedad de otro tipo, postdisciplinaria. Se trata de un cambio importante en la forma de ejercicio del poder que se traduciría en un

cambio de estilo y de la forma del orden interior de cada sociedad. A toda esta nueva situación Deleuze, años más tarde le denominará “sociedad del control”. Un elemento central en este cambio es la introducción de la informatización y la revolución de las telecomunicaciones, que vienen atadas, por supuesto, al proceso de globalización.

Entre sus características empieza a verificar como en todos los campos (y el trabajo es uno de ellos) empieza a operar una revalorización de la figura del individuo libre y responsable en el marco de sus respectivas limitadas comunidades de lealtades y solidaridades, inyectándose a los individuos de una conducta empresarial que comienza a reemplazar a la pasividad y la dependencia propia de la sociedad disciplinaria. En ésta, las solidaridades y las responsabilidades colectivas, a la vez que daban importantes garantías y reducían con ello las incertidumbres existenciales, le quitaban peso a la autonomía personal. Mientras la sociedad disciplinaria era una perseverante fábrica que producía energía social, además de producir sujetos (subjetividades), la del control se presenta como una máquina que libera energía de sus miembros que pasa para el propio gobierno de la empresa. La empresa en oposición a la fábrica marca el referencial de las sociedades del control. La empresa no solo domina las actividades propiamente económicas, sino que las no económicas se gestionan cada vez más como empresas (la vivienda, la familia, la vida personal)². En todos los ámbitos se apela a esta capacidad autorreguladora de los individuos. En una lectura de estos autores Supervielle, Quiñones (2003:278) indicaban: *“dentro de una mentalidad mucho más cortoplacista, la sociedad del control más que disponer de un “master planning” de diseño general, su racionalidad usa una lógica reactiva de “recomponer” las relaciones allí mismo donde se producen los problemas. Esta reacción debe producirse con gran celeridad y con enorme flexibilidad y para ello demanda creatividad y capacidad inventiva de sus miembros. Lo más interesante del control es que no pretende crear sujetos sino “modularlos”, no hay individuación con respecto a la masa ni estigmatización, se cifra a los individuos para determinar ciertas posibilidades de acceso a la información y, por lo tanto, de movimiento”*.

Y junto a ello, aparece la idea del individuo emprendedor. Un nuevo sujeto estimulado permanentemente a ser activo y a responsabilizarse de sus actos, a tomar su destino en sus propias manos, es impulsado a asumir su propia conducta como una “empresa”, a autogestionarse. La disciplina, nos señaló Foucault, es un “arte del cuerpo” pero en la

² Ver Zangaro (2011)

empresa la vigilancia pierde de vista el cuerpo y opera por control. La disciplina requiere un establecimiento, encierro, entrenar el cuerpo, opera en el largo plazo, es discontinua pero infinita. Todo ello constituye a los individuos como objetos y produce sujetos. Frente a esto, el control actúa sobre movimientos, requiere participación, necesitamos que encierro, un régimen de socialidad. Este siempre se ejerce a corto plazo, es puntual, continuo e ilimitado. La otra diferencia reside en la cuestión de la modulación: su lógica no crea subjetividades sino socialidad. En opinión de Deleuze, junto a la crisis de las instituciones de encierro comienzan a aparecer nuevas formas de control: formas ultrarrápidas de control al aire libre, formas que han sido posibles, fundamentalmente, sobre la base de la creciente informatización de lo social. Informatización que permite vertebrar un control continuo y una comunicación instantánea como características centrales de las sociedades postdisciplinarias. La informatización remite a materialidades fluidas, una decisión económica, un empleado, las relaciones laborales, son sólo algunos de los elementos que fácilmente se convierten en secuencias numéricas y en “simulaciones”. Frente al entramado vigilancia-disciplina-subjetividad, observamos un vector distinto compuesto por vigilancia-control-socialidad.

Detrás de estos cambios, aparece la reconfiguración de las relaciones entre poder y espacios de libertad. Y esto por dos razones: en primer lugar, porque el poder en la sociedad del control se asienta en prácticas que requieren para operar eficazmente capacidad de elección, reconocer la libertad de acción, en segundo lugar, porque se actúa sobre esa libertad, se dirige, se gestiona y se ajusta. Autogestión organizada y organizaciones que apelan a la autogestión individual, este es el aparente oxímoron a partir del cual se construye hoy lo Organizacional en el marco de las sociedades del control.

Para gobernar sobre los individuos ahora se reconoce que se le debe dar valor como portador del conocimiento que necesita la organización pero a la vez se debe actuar sobre esos conocimientos, se deben gestionar. Lo que aporta una concepción en términos de control sobre los conocimientos es que nos permite ver este doble carácter de la sociedad del control: mientras abre posibilidades reflexivas y creativas para la intervención del sujeto en la autogestión de sus propias opciones durante el ejercicio del trabajo se inaugura un nuevo régimen de sujeciones, nuevas heteronomías, quizás más difíciles de identificar que las generadas en la sociedad disciplinaria. En definitiva, como en las sociedades de control los trabajadores son considerados en su trabajo como individualidades mucho más que en las sociedades de disciplinamiento, ello implica necesariamente mayor individuación de los

trabajadores, mayor autonomía, sin que ello implique necesariamente individualismo.

5. El vínculo individuo- organización

En el marco de esta complejización de la sociedad, en este artículo nos preguntamos: dadas esta nueva concepción del individuo que orienta hoy al mundo organizacional, ¿Cómo operan en el individuo?, ¿Qué tipo de referentes priman en la configuración identitaria del mismo?, ¿cómo se traduce este movimiento en el discurso organizacional? Si bien dar respuesta a estas preguntas es una tarea muy abarcativa, en este artículo nos proponemos presentar un marco analítico que permita abordar desde el punto de vista empírico esta relación individuo-organización. Con ello pretendemos complejizar y aportar a la discusión acerca de la especificidad teórica del concepto de individuo para las organizaciones, en el marco de un contexto que exige su discusión. Una nueva mirada que supere la mirada del individuo como parte de un agregado en tantosuma de individualidades (propia del taylorismo), o que lo excluya en tanto producto de un proceso de subjetivación (propio de la sociedad del disciplinamiento), sino una mirada que reconstruya al individuo en el marco de los nuevos regímenes de socialidad y de poder y que nos permita dar cuenta de cuál es la orientación que asume este sujeto en el marco del reconocimiento de su capacidad reflexiva, ejercicio de su autonomía, y en su continua necesidad de ajustarse a los requerimientos y demandas de esta autonomía por parte de la organización. Una mirada donde, a modo de como lo hizo Mead, permita diferenciar la complejidad inherente al desarrollo de un sujeto que desarrolla su individualidad al tiempo que satisface demandas no solo internas, también externas, de autonomía / creatividad / innovación en el marco de pautas culturales que le constituyen.

Creemos justamente que la presentación del Self de Mead (1934), en tanto capacidad reflexiva de la persona en base al reconocimiento de sus diferenciaciones internas (el yo y el mi) es un buen soporte para poder diferenciar lo individual individuado de lo individual organizado, distinción en base a la cual, esta es nuestra hipótesis, se resuelve la paradoja básica de las organizaciones actualmente. Esto es, organizarse en base a demanda de individuos cuya capacidad principal es su capacidad de autogestión³. El objetivo de este

³ Recordando a Mead "el "Self", es la capacidad reflexiva de la persona es el todo que tiene dos partes: el "yo" y el "mi". El "yo" es la parte reactiva de la persona en las actitudes de los demás. Es, por decirlo de alguna manera, la parte originalísima que la persona aporta -a través de sus respuestas -en su interacción con los otros. Estas actitudes que toma ante los demás son el

apartado es distinguir las distintas concepciones que, en el marco de esta dinámica, atraviesan el espacio discursivo y reflexivo del trabajador y de las organizaciones, bajo la hipótesis central que, comprender el vínculo entre individuo y organización pasa por comprender las distintas lógicas que orientan tanto a los individuos como a las organizaciones, tanto en relación a como los individuos diferencian y articulan su trayectoria individual con su inserción organización, como en relación a como las organizaciones diferencian distintas estrategias de articulación de sus trabajadores.

Cabe destacar que, si bien esta separación es analítica, estas miradas no son excluyentes e, igual que nunca será posible separar al individuo de sus influencias organizacionales, estas dualidades son complementarias. Por ejemplo, la red es el mecanismo central para poder permanecer en el espacio profesional ya que es a través de ella que circula la información y la reputación de los trabajadores.

6. El individuo desde la perspectiva del trabajador

Individuo proyecto (Me)

El individuo se autoconcibe como el nodo de un proyecto en cuya sucesión en el tiempo crecen las conexiones y los vínculos. Sus capacidades son “hacer redes” Al igual que lo describiera Boltanski y Ciapello (2002) al referirse a la emergencia de la ciudad por proyectos éstos se conciben en una lógica reticular y ponen el valor en los vínculos, como la capacidad de estar siempre disponible para involucrarse en nuevos proyectos. La grandeza de esta ciudad, la forma en que se autoevalúan los trabajadores, se plasma en los niveles de actividad o, alternativamente, en la cantidad de ofertas laborales y su capacidad de seleccionar y decidir cuándo y en el marco de qué relación, con qué organización establecer el vínculo laboral. La elección y la permanencia en los proyectos está sin embargo muy ligada a la innovación y a la creatividad. Como ejemplificación de este componente en la producción del software vale recordar la realización de *meet up* por parte de los trabajadores del sector, es decir, la organización de eventos que ayudan a conocer personas que tienen “*pasiones similares a las tuyas*” (Responsable de recursos

elemento novedoso, la aportación de la persona. El “yo”, afirma Mead, da un sentido de libertad, de iniciativa. El “mi”, por el otro lado, “representa una organización definida de la comunidad ahí en nuestras actitudes, la cual demanda una respuesta, pero la respuesta que tiene lugar es algo que sólo pasa. No hay seguridad en cuanto a ella” (Mead. 1934, p. 233).

humanos de una empresa de desarrollo de software uruguaya).

Individuo individuado (Yo)

El individuo se autoconcibe en función de una trayectoria, construida en base a su “habilidad” (en oposición de la experiencia) donde su fuente de grandeza está en la extensión de su autonomía y de las fuentes de libertad, en oposición al dinero o el poder (posiciones que ocupa al interior de un proyecto, que de hecho varían mucho de un proyecto a otro). Esta autonomía se expresa en su apertura a la movilidad, tanto geográfica como temática u ocupacional. Su valoración de esta capacidad actúa siempre en detrimento del valor de la experiencia, del compromiso emocional con las instituciones y, como remarca Sennett (2006) del trabajo artesanal – en el sentido que no es el trabajo bien hecho por el solo hecho de hacerlo, es el trabajo como utilidad social. A modo de ejemplo: *“Lo que paso con X (empresa) fue que cuando volví estaba cansada, y no había perspectivas de proyectos de inteligencia de negocios y yo no quería ser administradora de bases de datos. Administras bases de datos era retroceder un paso, la inteligencia de negocios es más allá, analizar la información, los datos. Me fui recontra bien. Pedí un aumento de sueldo y me dijeron que no. No me estaban dando el trabajo que me interesaba. Renuncié y me fui para otra empresa”* (programadora, mujer, 25 años).

El individuo desde la perspectiva organizacional

En esta reconfiguración de las relaciones entre individuo y organización, las organizaciones deben apropiarse de las competencias de estos trabajadores (autónomos), que en definitiva son el soporte de sus competencias en relación a producir la innovación. En esta articulación las organizaciones generan las competencias colectivas necesarias para generar el equilibrio entre sus fines (producir innovación) y los de los individuos (construir trayectoria y mantener sus espacios de libertad). Las organizaciones deben generar los soportes para facilitar estos fines: producir ambientes, metodologías, procesos de trabajo, donde se promuevan las sinergias, se incentive la comunicación, y confortables, donde se reúna a los trabajadores y se garantice su satisfacción de permanecer (por lo menos durante el proyecto), aspectos que reflejan las necesidades del me; pero también generar fuentes de satisfacción al yo, tales como oportunidades de movilidad, nuevos espacios de libertad, que son las fuentes de reconocimiento que demanda el individuo. Este es un gran desafío, un giro, que hace la gestión de recursos

humanos en las organizaciones innovadoras.

Individuo innovador

Para la organización el valor central del individuo está en su aporte de creatividad. Siguiendo a Bolstanski y Chiapello, su espacio es la ciudad inspirada, pero al igual que la ciudad por proyectos, esta ciudad da gran importancia a la creatividad y a la innovación. Se necesita hacer hincapié en la capacidad de singularizarse de los sujetos y apropiarse de esta singularidad. Dado que el valor central es la inspiración: imperio exclusivo de la

creatividad, la organización se dispone a controlar y brindar las condiciones bajo las cuales se estimule esta condición. En este sentido se auto-organiza en función de garantizar la existencia de proyectos, brindar las metodologías para el desarrollo de productos basadas en el trabajo cognitivo y, por ende, colaborativo que incentiva el desarrollo de estas habilidades e, incluso, generar las condiciones de trabajo óptimas para favorecer estos ambientes. De hecho, el individuo se concibe en el marco de una organización que controla su bienestar: condiciones de trabajo, conforma equipos, busca proyectos. En estas situaciones el conocimiento individual o colectivo juegan, por lo tanto, un papel central en la elaboración, innovación, consecución y movilización de competencias en los proyectos

Ejemplo de esto es la generación de instancias a nivel organizacional en empresas de desarrollo de software a medida en las cuales se trata de presentar una idea de desarrollo en la cual se esté trabajando o la solución a un problema en el desarrollo de un producto al resto de los trabajadores *“el viernes acá tenemos pizza y una instancia en la que un compañero da una charla, designamos un viernes para cada persona, puede ser una charla técnica, tienen seis horas pagas para preparar la charla, es una instancia en la que se vinculan con el otro aunque no esté en su equipo”* (Responsable de recursos humanos de una empresa de desarrollo de software uruguaya).

Individuo potencial

La impronta que tiene en el individuo la demanda de desarrollo de habilidades (en contraposición a la experiencia) se plasma en la organización a través del discurso de la “habilidad potencial”. La definición del rol no es normativa, sino que supone la capacidad del actor por responder activamente a un conjunto de problemas diversos a los que tiene que enfrentarse” (habilidades potenciales). Esta visión trasciende la mirada del rol prescripto propia del modelo de trabajo clásico o industrial para centrarse en la mirada individuada, centrada en la observación de los desempeños (desempeño del rol). A modo de ejemplo, una consultora del sector indica que *“generalmente aquellos que han tenido un bajo rendimiento académico poseen habilidades de pensamiento crítico en un nivel superior a la media, lo que indica que se deben revisar estas habilidades potenciales”* o, por ejemplo, refiriéndose a la contratación de personal señala: *“(la empresa) deberá comprobar la validez de los detalles de los candidatos al puesto de trabajo (incluyendo su cualificación profesional) y de identificar la fortalezas, las debilidades y habilidades potenciales de los*

candidatos frente al perfil del puesto de trabajo”.

7. Conclusiones

El artículo ha dado cuenta de algunas cuestiones centrales en el cambio de nuestras sociedades que operan en varias esferas de la vida humana, igual que en el trabajo, introduciendo como problemática al individuo, su agencia y/o actuación. El principal cambio que introducen esas transformaciones es una enorme necesidad de gestionar, tanto para las organizaciones, como para los individuos, en la medida en que se les demanda capacidad de autogestión. La cuestión principal es que la autogestión ha devenido el mecanismo central para el desarrollo organización; su condición para organizarse.

En este contexto, las organizaciones pasan a gestionar personas articulándolas a relaciones sociales, que incluso son de muy diversa índole (asalariadas, de cooperación, de explotación, entre otras). Pero el hecho de lidiar con lo individual, nos abre también teóricamente a señalar la necesidad de cuestionar la unicidad de la mirada individual. Como lo enunciara Mead, es necesario diferenciar la complejidad inherente al desarrollo de un sujeto que desarrolla su individualidad al tiempo que satisface demandas diversas. Lo que conlleva que la gestión organizacional deba contemplar esta fragmentación, dando cuenta tanto de la dimensión colectiva como individual intrínseca al sujeto.

Es justamente esta dinámica que se establece entre individuo y organización la que permite comprender cómo las organizaciones logran establecer una realidad por encima de los individuos, cosificarse, objetivarse, más allá de la existencia, tanto de prescripciones (como el modelo taylorista-fordista) e intentar lidiar con el problema de la estandarización y la rutinización (que no son propias del trabajo inmaterial). Control (gestión) y autogestión, este aparente oxímoron, igual que el me y el yo de Mead, aparece como una necesaria complementariedad de procesos aparentemente contradictorios.

Evidentemente lo organizacional funciona hoy en día de manera distinta a como funcionó ayer y este cambio implica que se le acuerde una mayor atención a las experiencias individuales. Cuando una organización está moldeada, empírica y analíticamente, a través de la idea de disciplina, la homogeneidad era de rigor; en la segunda modernidad, en el marco de las sociedades del control, nos abrimos a la necesidad de considerar al individuo en el marco de sus trayectorias individuales. Esta perspectiva además introduce la necesaria acción de separar la individualización de una visión desocializada del actor, por un lado, y separar las tendencias más conocidas como individualización, de las

necesidades presentes en los individuos orientadas a la individuación.

8. Bibliografía

Acosta, M.J. (2015). Configuraciones de la gestión de los recursos humanos: El marco del trabajo inmaterial. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(37), 27-48.

Jaramillo, L. F. (2009). "El papel del conocimiento como herramienta de construcción social y su gestión en las organizaciones como elemento vital para sobrevivir a los nuevos desafíos mundiales". *El Cuaderno Ciencias Estratégicas*, 3(6), 183-208.

Maturana Romecín, H., & Varela, F. J. (2009). *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano*. Editorial Universitaria. Nonaka y Takeuchi (1999) La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press, México. Versión original de 1995

Reynaud, J.D. (1988) *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. París. A. Colin.

Rodríguez, J.G. y E. de la Garza (2011). Trabajo cognitivo y control sobre el proceso de trabajo: la producción de software. En: E. de la Garza, coord. *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva*, tomo I. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa/Plaza y Valdés, pp. 209-226.

Quiñones, M.; M. Supervielle y M.J. Acosta (2015). Gestión de recursos humanos: su configuración en el contexto de las lógicas empresariales uruguayas. *El Uruguay desde la Sociología*, XIII. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR, pp. 205-219.

Quiñones, M.; M. Supervielle; M.J. Acosta y E. Van Rompaey (2013). Desafíos para una nueva gestión de recursos humanos: el caso de la industria del software. *El Uruguay desde la Sociología*, XI. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR, pp. 331-346.

Quiñones, M. y E. Van Rompaey (2014). Las relaciones de género en el sector del software: los límites de la autonomía en el trabajo. *El Uruguay desde la Sociología*, XII. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR, pp. 175-186.

Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.

Supervielle, M., & Quiñones, M. (2003). La incorporación del trabajador al Trabajo: Gestión y Auto-Gestión de los Conocimientos en la Sociedad del Control. La perspectiva de la Sociología del Trabajo. En *Revista Latinoamericana de Sociología del Trabajo (RELET)*, Año 8. N° 16: Aprendizaje e innovación en los nuevos sistemas productivos. Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo, Bs. As., 2003. pp. 77-116. http://relet.iesp.uerj.br/Relet_16/Relet_16.pdf

Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press on Demand.

Zangaro, Z. *Subjetividad y trabajo Una lectura foucaultiana del management*. Ediciones Herramienta, Buenos Aires, Argentina, octubre de 2011, ISBN 978-987-1505-21-0, 216 páginas.

Zarifian, P. (2003) *Quoisert le travail? La dispute*.