

mente muy excitante, pero presentan un importante déficit en lo que atañe a la justicia, en la medida en que suponen la referencia a un nuevo sistema de valores que no está más que esbozado. En cuanto a la seguridad que ofrecen, si bien no faltan ideas, éstas padecen de una gran debilidad en lo relativo a su instrumentalización. La «empleabilidad», la «ética personal» y la «retención de las reputaciones» no han encontrado todavía, al menos en la literatura de gestión empresarial, una traducción sólida en términos de dispositivos. A pesar de todo, las personas mejor ajustadas a este nuevo mundo y los mejor capacitados para sacar provecho de él no deberían resentirse de estas carencias, pudiéndose, en consecuencia, adherir con entusiasmo a la reforma. Las dificultades vendrán, por el contrario, al tratar de convencer a masas mayores de personas, en particular a todos aquellos que, no poseyendo un crédito de reputación muy elevado ni recursos muy diversificados o cuyas posibilidades de movilidad son limitadas por diferentes razones, aspiran a una vida más protegida a pesar de que, según los nuevos criterios, quepa juzgarla como menos exaltante.

CONCLUSIÓN: LA NUEVA GESTIÓN EMPRESARIAL EN TANTO QUE RESPUESTA A LAS CRÍTICAS

La literatura de gestión empresarial de la década de 1990 encierra ideales, propuestas de organización para las personas, modos de concatenación de los objetos y formas de seguridad de una naturaleza tan diferente de la de la década de 1960 que es difícil no reconocer que el capitalismo ha cambiado profundamente de espíritu en el transcurso de estos últimos treinta años. No obstante, la nueva configuración no posee aún la fuerza movilizadora que logró la figura precedente, a causa de su carácter incompleto desde el punto de vista de la justicia y la seguridad.

En la medida en que hemos convenido en que las críticas a las que se expone el capitalismo constituyen uno de los elementos más determinantes en la formación del espíritu del capitalismo propio de cada época —apoyándose casi siempre los cambios en este ámbito en la satisfacción de ciertas críticas, ya se trate de críticas reformistas que pretenden mejorar los dispositivos existentes o de críticas radicales que reclaman una transformación de las pruebas—, trataremos ahora de identificar las reivindicaciones que es susceptible de satisfacer el nuevo espíritu del capitalismo. En cualquier caso, para lograr implantarse, el nuevo espíritu del capitalismo debe encontrar apoyos lo suficientemente amplios, y para ello debe proporcionar satisfacciones de naturaleza distinta de las proporcionadas por el espíritu precedente, de lo contrario el cambio sería apreciado de forma

puramente negativa. Debe, por lo tanto, ser capaz de responder a una demanda insatisfecha en la etapa precedente, en cuyo transcurso probablemente fue formulada, ante todo, en la retórica de la crítica. La localización de las cuatro fuentes de indignación en las que se apoyan las críticas del capitalismo que hemos realizado en la introducción nos ayudará ahora a identificar las reivindicaciones satisfechas por el nuevo espíritu. En este sentido, nos parece bastante evidente que la nueva gestión empresarial trata de responder a las demandas de autenticidad y libertad, enarboladas históricamente de forma conjunta por lo que hemos denominado la «crítica artista», dejando de lado las cuestiones del egoísmo y de las desigualdades, tradicionalmente asociadas a la «crítica social».

De este modo, el cuestionamiento de las formas de control jerárquico hasta entonces dominantes y la obtención de un mayor margen de libertad son presentadas en la literatura de gestión empresarial, pero también, a menudo, por los sociólogos del trabajo, como una respuesta a las demandas de autonomía emanadas de los asalariados más cualificados, que han tendido a permanecer, como media, mayor tiempo en el sistema educativo (la proporción de autodidactas entre los cuadros descende, por ejemplo, en la década de 1980), y, más en particular, de los jóvenes cuadros, ingenieros y técnicos que, formados en un entorno familiar y escolar más permisivo, soportan con dificultad la disciplina de la empresa y el férreo control de los jefes, rebelándose contra el autoritarismo cuando se ven sometidos a éste, pero rechazando también ejercerlo sobre sus subordinados.

No es difícil reconocer aquí el eco de las denuncias antijerárquicas y de las aspiraciones de autonomía que se expresaron con fuerza a finales de la década de 1960 y durante la de 1970. De hecho, esta filiación es reivindicada por algunos de los consultores que, en la década de 1980, han contribuido a la puesta en marcha de los dispositivos de la nueva gestión empresarial y que, provenientes del izquierdismo y, sobre todo, del movimiento autogestionario, subrayan la continuidad, tras el giro político de 1983, entre su compromiso de juventud y las actividades que han llevado a cabo en las empresas, donde han tratado de hacer las condiciones de trabajo más atractivas, mejorar la productividad, desarrollar la calidad y aumentar los beneficios. Así, por ejemplo, las cualidades que en este nuevo espíritu son garantes del éxito —la autonomía, la espontaneidad, la movilidad, la capacidad rizomática, la pluricompetencia (en oposición a la rígida especialización de la antigua división del trabajo), la convivencialidad, la apertura a los otros y a las novedades, la disponibilidad, la creatividad, la intuición visionaria, la sensibilidad ante las diferencias, la capacidad de escucha con respecto a lo vivido y la aceptación de experiencias múltiples, la atracción por lo informal y la búsqueda de contactos interpersonales— están sacadas directamente del repertorio de mayo de 1968¹⁰. Sin embargo, estos temas, que en los tex-

tos del movimiento de mayo de 1968 iban acompañados de una crítica radical del capitalismo (y, en particular, de una crítica de la explotación) y del anuncio de su fin inminente, en la literatura de la nueva gestión empresarial se encuentran de algún modo autonomizados, constituidos como objetivos que valen por sí mismos y puestos al servicio de las fuerzas que antes trataban de destruir. La crítica de la división del trabajo, de la jerarquía y de la vigilancia, es decir, de la forma en que el capitalismo industrial aliena la libertad es, de este modo, separada de la crítica de la alienación mercantil, de la opresión de las fuerzas impersonales del mercado que, sin embargo, era algo que la acompañaba casi siempre en los escritos contestatarios de la década de 1970.

Se podrían hacer observaciones similares en lo que respecta a la crítica del desencanto y de la inautenticidad de la vida cotidiana en el cosmos capitalista. El acento puesto en la nueva gestión empresarial sobre la convivialidad, sobre las relaciones humanas auténticas (en oposición al formalismo burocrático), constituye, en el orden de la organización de la producción, una respuesta a las críticas que denunciaban la alienación en el trabajo y la mecanización de las relaciones humanas. La retirada de la burocracia y de su proyecto de erradicar todo cuanto no es «racional», es decir, en este caso, de todo cuanto no es formalizable y calculable, debería permitir —se nos dice— una vuelta a funcionamientos «más humanos» donde las personas pudiesen dejar aflorar sus emocio-

¹⁰ Véanse, por no poner más que un ejemplo, estos pasajes, elegidos casi al azar, del libro de Vaneigem, que podrían figurar perfectamente en nuestro corpus de nueva gestión empresarial: «¿Nos hemos molestado en estudiar las modalidades de trabajo de los pueblos primitivos, la importancia del juego y de la creatividad, el increíble rendimiento obtenido mediante métodos que, con un aporte complementario de las técnicas modernas, se tornarían cien veces más eficaces aún?» (1967, p. 55); «Lo que la gente hace oficialmente no es nada comparado con lo que hace a escondidas. Se habla de creatividad a propósito de una obra de arte. ¿Qué representa ésta al lado de la energía creadora que agita a una persona mil veces al día, de la efervescencia de deseos insatisfechos, de las ilusiones buscadas a través de lo real, de las sensaciones confusas y, sin embargo, luminosamente precisas, de las ideas y gestos portadores de conmociones sin nombre?» (*ibid.*, p. 197); «Retomados bajo el signo de lo cualitativo, los conocimientos más diversos crean una red imantada capaz de levantar la más pesada de las tradiciones. El saber es multiplicado por la potencia exponencial de la simple creatividad espontánea. Con medios improvisados y por un precio irrisorio, un ingeniero alemán ha puesto a punto un aparato que realiza las mismas operaciones que el ciclotrón. Si la creatividad individual, tan mediocrementemente estimulada, llega a semejantes resultados, ¿qué cabría esperar de los choques cualitativos, de las reacciones en cadena en las que el espíritu de libertad que se ha mantenido vivo en los individuos reapareciese colectivamente para celebrar, en el fuego de la felicidad y en la ruptura con lo prohibido, la gran fiesta social?» (*ibid.*, pp. 205-206); «El empacho que surge de un mundo desposeído de su autenticidad reanima el deseo insaciable de contactos humanos» (*ibid.*, p. 260); «Se trata de organizar sin jerarquizar, dicho de otro modo, de evitar que el conductor del juego se convierta en un jefe. El espíritu lúdico es la mejor garantía contra la esclerosis autoritaria» (*ibid.*, p. 272).

nes, su intuición y su creatividad. ¿Acaso la nueva gestión empresarial no propone a cada uno dejar de ser un instrumento para poder «llevar a cabo sus más profundas aspiraciones y realizarse» (Le Saget, 1994 ©)?

En términos más generales, al hacer hincapié no sólo en la polivalencia, en la flexibilidad en el empleo y en la aptitud para aprender y adaptarse a nuevas funciones (en lugar de exaltar la posesión de una profesión y las cualificaciones adquiridas), sino también en la capacidad de compromiso y de comunicación y en las cualidades relacionales, la nueva gestión empresarial se aproxima hacia lo que se conoce cada vez más como «saber estar», en oposición al «saber» y al «saber hacer». Las contrataciones se basan en una evaluación de las cualidades más genéricas de la persona —aquellas que sirven también para justificar los emparejamientos de la vida privada, ya sean éstos de tipo amistoso o afectivo— más que en cualificaciones objetivadas, de tal forma que se hace difícil el establecimiento de una distinción entre la operación consistente en lograr colaboradores para realizar una tarea determinada y la consistente en aferrarse a determinadas personas porque a uno le conviene a título personal. Estas orientaciones de la nueva gestión empresarial son a menudo presentadas, como ya hemos visto, como un esfuerzo por orientar el mundo del trabajo en un sentido «más humano». Pero pueden dar pie, sin embargo, a nuevas posibilidades de explotación, como tendremos ocasión de desarrollar más adelante en esta obra. Por el momento nos limitaremos a señalar que, entre estos nuevos dispositivos, aquellos que son justificados no sólo por la disminución de los costes salariales y por los incrementos en la productividad que procuran, sino también por su intención de romper con las formas tayloristas del trabajo, consideradas con razón inhumanas (enriquecimiento de tareas, mejoras de las condiciones de trabajo), son, desde este punto de vista, particularmente ambiguos. La taylorización del trabajo consiste en tratar a los seres humanos como máquinas. Pero el carácter rudimentario de los métodos empleados, precisamente porque se insertan en una perspectiva de robotización de los seres humanos, no permite poner directamente al servicio de la obtención de beneficios las propiedades más humanas de las personas: sus afectos, su sentido moral, su honor, su capacidad de invención. Al contrario, los nuevos dispositivos que reclaman un compromiso total y que se apoyan en una ergonomía más sofisticada, integrando las aportaciones de la psicología posbehaviorista y de las ciencias cognitivas, precisamente y hasta cierto punto, porque son más humanas, penetran también más profundamente en el interior de las personas, de las que se espera que se «entreguen» —como suele decirse— a su trabajo, haciendo posible así una instrumentalización de los seres humanos precisamente en aquello que los hace propiamente humanos.

Otra de las formas de reacción ante el tema del desencanto trata de aportar una respuesta a las críticas de la inautenticidad de la vida cotidiana —pérdida de singularidad, destrucción de la espontaneidad y de la incertidumbre, generaliza-

ción del cálculo; de la voluntad de control absoluto, de la proliferación de lo petrificado (en oposición a lo vivo), de la productivización o espectacularización—, que hunden sus raíces principalmente en la esfera del consumo y que denuncian las necesidades prefabricadas; el dominio de la publicidad y del marketing, «el desmoronamiento de los valores humanos absorbidos por los mecanismos de intercambio» (Vaneigem, 1967, p. 81), el reino de lo cuantitativo (frente a lo cualitativo), la estandarización de los bienes en la producción en masa, la dominación de las apariencias, la tiranía del nivel de vida, la invasión de objetos inútiles, feos y efímeros, etc. La respuesta del capitalismo a esta variante moderna de la crítica artística consistirá, por un lado, en tratar de desarrollar la producción y la comercialización de bienes renovados de continuo (la famosa exigencia de innovación continua de la gestión empresarial), cuyo carácter novedoso y su escasa difusión en el momento de su introducción apaciguan temporalmente las angustias ligadas a la masificación. Por otro lado, la insistencia en el servicio personalizado al cliente, en la importancia de una escucha atenta de sus deseos y en el desarrollo de las relaciones individualizadas¹¹ que tratan de introducir lo «auténtico», en forma de lo «personalizado», en la producción capitalista. Se trata de la misma preocupación por volver a estar lo más cerca posible de los deseos personales que, a mayor escala, inspira el paso de la producción en masa a una producción en pequeñas series con una variedad cada vez mayor de bienes, la «producción flexible» característica de la «segunda ruptura industrial» (Piore, Sabel, 1984).

La nueva gestión empresarial propone, por lo tanto, algunas respuestas a la crítica del desencanto, promoviendo la producción de productos adaptados a la demanda, personalizados y que satisfagan «verdaderas necesidades», así como modos de organización más personales y humanos. Del mismo modo, satisface las demandas de liberación de la empresa de la burocracia características de la crítica del segundo espíritu del capitalismo. Estas dos dimensiones contribuyen a conferirle prominencia y atractivo, a la par que se muestra bastante desarmado en el ámbito de los dispositivos de seguridad y que descansa en una forma de justicia que, aun presentando caracteres que podríamos considerar muy específicos, en su mayor parte permanece implícita. El capítulo siguiente está consagrado a la elucidación de esta última.

¹¹ En las nuevas organizaciones orientadas hacia el cliente, éste debe, por ejemplo, ser atendido siempre por la misma persona sean cuales sean sus necesidades. Esta persona es la encargada de movilizar para él los recursos necesarios para su satisfacción. Por el contrario, en las organizaciones tayloristas, las ventanillas o los servicios a los que se dirige el cliente son diferentes según sea su demanda y puede encontrarse ante varios interlocutores, debiendo descubrir el camino a recorrer para encontrarse satisfecho. En este segundo caso, el cliente mismo se encuentra taylorizado.

II La formación de la ciudad por proyectos

Los textos de gestión empresarial de la década de 1990 nos proporcionan la imagen de un mundo ampliamente reconfigurado con respecto al de la década de 1960. El movimiento ha ido dibujándose poco a poco, al hilo de las innovaciones organizativas, las invenciones técnicas y las modalidades de gestión que han ido sucediéndose desde la década de 1980. Uno tras otro, todos los dispositivos provenientes del segundo espíritu del capitalismo han sido puestos en tela de juicio, modificados, transformados, suprimidos o reemplazados, de tal forma que la necesidad de dotarse de una nueva representación general del mundo económico se ha manifestado insistentemente. Los textos que hemos estudiado se presentan en este sentido como tentativas de reunir en una misma visión de conjunto, el cúmulo de micro-modificaciones sobrevenidas en algo más de una década.

En efecto, vivimos un momento en el que es muy difícil para los actores de la empresa continuar trabajando y proyectándose hacia el futuro teniendo como único soporte una imagen caleidoscópica del mundo de los negocios y de las formas de éxito económico, hecho de un compuesto de cuestionamientos y de dispositivos parciales. Quienes dirigen las empresas, quienes les aconsejan y quienes forman a los cuadros llamados a incorporarse a ellas (o que sufren los procesos de reconversión) necesitan poder invocar evidencias sencillas que hagan el mundo interpretable. Los cuadros jóvenes, en particular, sienten la necesidad de identificar de manera clara las nuevas for-