

SOBRE LA TOMA DE INICIATIVA ¹

Intervention au sein du conseil d'orientation de l'ITMD le 27 avril 2011

Par Philippe Zarifian Directeur associé de Conseil et Recherche

1. EL CONTEXTO GENERAL

Desde mediados de los 80, vivimos un período de grandes mutaciones en el dominio del contenido del trabajo y de la relación de trabajo, independientemente de si estas mutaciones son o serán positivas o negativas, o si probablemente serán las dos cosas a la vez, con relación a la salud de las personas y a la eficiencia de las organizaciones. Para enunciar en forma simple una de las principales mutaciones, que he denominado con el concepto de modelo de la competencia, vivimos un regreso del trabajo al trabajador. O utilizando también una segunda expresión: un retorno explícito de la acción en el sujeto actuante.

¿Por qué utilizar una expresión que podría parecer retrógrada: retorno? No se trata en absoluto de volver atrás, hacia el modelo artesanal. Se trata de que en el actual período existen (y están lejos de terminar porque son cambios de larga duración), y se vuelven a poner en cuestión y a poner en juego conceptos, dispositivos y prácticas, que, en lo esencial, han sido establecidos por la Economía Política Clásica de fines del siglo XVIII (Adam Smith), y precisados en el curso del siglo XIX (Ricardo, Marx). Taylor, a fines del siglo XIX y comienzos del XX vendrá a instrumentar, hacer operacional y completar esa visión. ¡No es poca cosa volver a cuestionar y poner en juego un modelo que ha dominado durante dos siglos!

Actualmente se busca realizar esta discusión. El debate es necesariamente parcial, inacabado y sometido a numerosas tensiones. El hundimiento progresivo de un modelo que ha durado tanto tiempo, crea necesariamente una situación de desconcierto en las empresas y en la sociedad. Se conoce lo que se está agrietando y colapsando. Pero no se ve fácilmente lo nuevo que emerge, las posibles novedades. Pienso que en conjunto, existe una fuerte subestimación y desconocimiento del potencial de cambio y una tendencia a focalizarse en lo “negativo”. De ahí provienen una serie de

¹ **Zarifian, Phippe. 2011.** “Sur la prise d'initiative”. En : <http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/>. Traducción de Mariana Mendy, Claudio Iturra y Ema Julia Massera. Montevideo, Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Productivo, UDELAR, 2014. En: <http://emamassera.uy/mis-fuentes/philippe-zarifian/>

avances y retrocesos, que ilustran bien la confusión y desorientación actual.

Cuando la Economía Política Clásica define en qué consiste el trabajo, no hay que olvidar nunca que tiene en consideración el trabajo asalariado (en su forma capitalista industrial) y de ninguna manera el trabajo “en general”. Trabajo asalariado que en el momento de su formación, apuntaba a reemplazar a la “gente de oficio”. Es algo que, hoy por hoy, tenemos que conservar en la memoria: cuando en sociología, en psicología, en economía, etc., hablamos de “trabajo”, ¿hacemos referencia al “trabajo en general”?, ¿o al “trabajo asalariado”? Es una pregunta que hay que plantearse y sobre la que volveré.

Me limitaré a un solo aspecto de este proceso actual de volver a pensar: el golpe de timón que realiza Adam Smith, cuando distingue dos seres:

- el Trabajo,
- y el Trabajador (subentendido: asalariado industrial)

El trabajo es definido, objetivado, descrito, formalizado, sometido a división y racionalización. El concepto central es la operación (y la secuencia de operaciones para fabricar una aguja). Mediante el mismo quiebre, Adam Smith inventa lo que se denominará gamas operatorias y modos operatorios, con una performance central: la velocidad (ya que la operación es un movimiento al que se puede asociar una velocidad, así como un gasto de energía). El golpe de timón consiste en poder hablar del ser “trabajo” en forma independiente de todo ser humano. Se trata de crear, lógicamente y previamente, un trabajo sin trabajador.

El trabajador sólo aparecerá como el individuo apto para realizar estas operaciones con una cierta habilidad y velocidad. Es necesario destacar que el trabajador es definido como una figura abstracta, ya sobre entendida en la definición misma del trabajo: es un realizador de sucesivas operaciones bajo constreñimiento de la velocidad. De ahí las reflexiones de Smith sobre el papel de la división del trabajo, del hábito, de la destreza, etc.

Primera separación y oposición entre “trabajo” y “trabajador” (asalariado), reunidos bajo la propiedad del capitalista, he ahí el golpe de timón de Smith. En total ruptura con la forma en que se puede considerar la actividad (y no el trabajo) de un artesano o de un campesino.

Taylor, un siglo después, va a instrumentar esta separación - creación en las oficinas de métodos y

planificación, la formación de nuevas capas sociales (ingenieros y técnicos que trabajan en esas oficinas, en la que la mayoría de técnicos han sido obreros), la construcción en gran escala de gamas operatorias y de series de lanzamiento de la producción en taller. Taylor lo generaliza (casi) a todas las ramas industriales -dejando de lado las industrias de proceso-, claramente más allá de Smith. Va a añadir un nuevo elemento: la puesta en marcha de un sistema social de prescripción y control. A la operación, él reúne la tarea. La tarea es la prolongación de la operación, desde el momento en que ésta se transfiere al taller.

Taylor inventa el concepto de tarea, que define a partir de su significado en la escuela: la tarea es lo que el maestro, en forma precisa, exige a los niños que hagan. La tarea es la expresión social de las operaciones técnicas.

Y Taylor, más allá de Smith, proporcionará un modelo de trabajador en el trabajo. Es un modelo ergonómico de movimientos del cuerpo, con velocidad y economía de energía. El trabajador asalariado posee un cuerpo físico, pero desprovisto de psiquismo o de subjetividad. Las intenciones y deseos del trabajador son extraídos de la realización del trabajo para volcarse a temas puramente salariales y externos al trabajo: monto del salario y nivel de vida.

Esta separación entre trabajo y trabajador ha engendrado una gran posteridad, siempre actual: el análisis de los puestos de trabajo, transformados en análisis de contenido de los empleos y los correspondientes modos de reclutamiento. Actualmente los reencontramos en numerosos procedimientos que se supone pertenecen a un abordaje “competencias”.

Es posible percibir que lo que se denomina “competencias” no es otra cosa que las capacidades requeridas para el acceso y la permanencia en el empleo. La relación con Adam Smith es evidente. Se agregan “comportamientos” transversales, o sea, una nueva modalidad de prescripción y control.

Sin embargo, esta separación y oposición entre trabajo y trabajador está en profunda crisis.

Por un lado, en ciertas actividades, como las de montaje en la industria, se encuentra una exacerbación del taylorismo, una definición de las tareas - a veces confiada a los propios obreros -, más precisa que nunca.

Por otro lado y especialmente, la definición de “trabajo” se diluye, se transforma en un gran VACÍO.

La pregunta es: ¿por qué reemplazarla? Actualmente, las direcciones de empresa se polarizan en el trabajador (y ya no en el trabajo). De golpe, el trabajo desaparece de la mirada y de los enunciados. Es sustituido lateralmente por “procesos”, nutridos por informaciones, pero que se llevan a cabo mecánicamente, sin intervenciones humanas: son “hojas de ruta”, líneas de conducta de la producción.

La pregunta central: ¿bajo qué figura se debe concebir al trabajador asalariado (del que vagamente se van a percatar que es un sujeto humano)? ¿Qué podemos solicitarle? Esta nueva figura, que reemplaza la ergonomía del cuerpo de Taylor, se busca. Para empezar, se busca en la renovación de los modos de control, ya no del “trabajo”, sino más bien del “trabajador”. Esto explica la súbita difusión a gran escala, del control “objetivos/resultados”, que supone, entre los dos, una ampliación de la autonomía de los sujetos-trabajadores. Esto explica el entusiasmo por la noción de “competencias”. Pero, para que los espacios de autonomía sean ocupados, aún es necesario que los trabajadores se auto-movilicen y se comprometan en dirección a los resultados que deben alcanzar. Se les debe dotar, entonces, de una subjetividad: motivación, compromiso, etc. Apreciemos la ambivalencia de los términos: si se habla de “subjetividad”, es porque se trata de “sujetos”. ¡Pero se trata de una subjetividad atribuida: la que va a definir la actitud y la motivación del nuevo trabajador asalariado-sujeto!

¡Es tan abstracta y prescripta como podía serlo la tarea! Por otra parte, es a partir de esta subjetividad que podrá desarrollarse la ideología práctica del “asalariado sufriente”. El sufrimiento sería el resultado de una autonomía paradójica: un ser dotado de subjetividad, pero despojado de inteligencia, un comportamiento “autónomo” prescripto, bajo la presión de los resultados. ¿Qué cosa puede hacer este ser, sino refugiarse en el reino de los afectos y de las pasiones, de los resentimientos? Un ser enteramente “actuado”.

La ergonomía de los cuerpos, es sustituida por la conformidad de los comportamientos, con su corolario: la patología de las pasiones tristes.

Si se quiere romper con esta nueva figura del trabajador-sujeto, siempre asalariado, es preciso acceder a nuevas conceptualizaciones.

2. UNA NUEVA CONCEPTUALIZACIÓN

2.1 Algunos conceptos genéricos

Es bajo la necesidad de esta nueva conceptualización que han aparecido para mí – en paralelo con otros investigadores - nuevos conceptos, tres en particular.

- El concepto de poder de pensamiento y de acción, claramente tomado de Spinoza, quien lo asocia al deseo de perseverar en su ser, lo que significa no solamente el deseo de evitar la muerte, sino sobre todo el de desarrollar y expresar al máximo sus propias capacidades. En otras palabras: el deseo de vivir plenamente.
- El concepto de toma de iniciativa, sobre el cual me detendré, que es una manera parcial, pero decisiva, de hablar de la acción, en el lugar y sitio de trabajo. Parcial porque un sujeto activo no solamente inicia acciones nuevas, sino que retoma también, permaneciendo activo, caminos que ya están trazados.
- El de servicio, que introduce el hecho de que no se trabaja para sí, ni aún para su empleador (salvo cuando el trabajo es vivido como totalmente servil). Se actúa para los otros, para los destinatarios de las acciones.

Naturalmente, estos tres conceptos instalan, por detrás del trabajador asalariado, al sujeto actuante. Sin embargo, y esa es la dificultad para un análisis lúcido, éste sujeto actuante no podrá sustraerse, salvo si sale, no sabemos cómo, de la condición salarial capitalista, de trabajador asalariado.

Es necesario entonces ver a este último como doble, dotado de una tensión interna, entre su ser de sujeto actuante y su estatuto de trabajador asalariado. Sin embargo, lo que me parece verdaderamente nuevo en el período actual es que el sujeto actuante no puede aparecer - dado el vacío que fue señalado -, no puede expresarse de manera netamente más fuerte que durante el período en el que dominó el taylorismo.

2.2. Sobre la iniciativa

Es necesario diferenciar claramente la cuestión de la iniciativa de la autonomía que ha literalmente invadido a las empresas y el pensamiento gerencial (y en gran parte los escritos de la sociología del

trabajo). Es necesario ser rigurosos.

Actuar con autonomía, es actuar en virtud de leyes (de reglas) que uno se da a sí mismo. Tomar una iniciativa, es comenzar algo nuevo. Es, por su acción, generar una nueva realidad. Estos dos conceptos no tienen para nada el mismo significado. Si se les confunde es por pereza intelectual.

La autonomía en su uso actual en las empresas, resulta de la organización del campo del poder, en el sentido político del término, en el sentido de “poder sobre”. Dar autonomía es redistribuir el poder. Pero ese término no dice estrictamente nada sobre la cualidad de la acción, ni aún sobre la competencia. Un individuo autónomo puede pasar su tiempo haciendo lo menos posible, y dada la ocasión revelarse como perfectamente incompetente!!!

Lo que siempre podemos decir sin embargo, es que la autonomía es condición de la toma de iniciativa. Esto es, en una organización, es la condición pero no el contenido. Se podría utilizar, en las empresas otro significado de la noción de autonomía tal como es utilizado, por ejemplo, en medicina. Dar autonomía a una persona es aumentar la posibilidad de disponer de sí y de su propio cuerpo. En este significado la noción de autonomía se aproxima mucho a la de iniciativa, pero este no es el uso habitual que se le da en la empresa.

La iniciativa surge directamente del campo de la acción, del “poder de”, ya sea que el poder permanezca como potencial o pueda expresarse. Tomar una iniciativa, según la bella fórmula de Hannah Arendt, es “comenzar algo en el mundo”. Es inaugurar un comienzo. La iniciativa es algo que se toma. No es otorgada. Solo puede ser concedido el derecho de tomarla, pero no la iniciativa ella misma. No es ni puede ser la expresión de una orden o una prescripción. Si hemos podido hablar del carácter paradójico de la autonomía (te ordeno ser autónomo!), no se puede decir lo mismo de la iniciativa, pues es una acción y no la manifestación de un poder. Ciertamente, se puede, en abstracto, ordenar a alguien que tome una iniciativa, pero eso no dice nada de lo esencial, es decir del contenido de esta última. Es en la iniciativa que se expresa lo mejor del sujeto actuante.

Sin embargo, ¿debemos individualizar al sujeto? Si y no.

Si, porque el poder de actuar, la potencialidad de pensamiento y acción se singularizan siempre en una individualidad, en un pensamiento, en una experiencia de vida y un cuerpo singular, diferente de cualquier otro. Y la aspiración moderna de ser reconocido como una individualidad es suficientemente fuerte como para tenerla presente.

No, porque toda iniciativa está de por sí insertada en una realidad colectiva. La iniciativa impacta necesariamente, desde el momento en que el trabajo es una actividad altamente socializada e integrada. Es más, la iniciativa apela a los otros, ella inaugura una cadena de iniciativas, una pluralidad de tomas de iniciativa. Arendt lo visualizó claramente: la iniciativa se produce por propagación, una ola de tomas de iniciativas que se llaman y se responden y que lejos de estar subordinadas a una intención individual, apuntan a la construcción de un mundo común, dinámico.

Hay un gran paralelo a hacer entre iniciativa y diálogo.

En los dos casos se encuentra ese efecto de dirigirse a otros, buscarlos y recibir respuesta. En un diálogo, la iniciación de un enunciado interpela a los otros, en torno de una temática determinada. Formularé esta hipótesis, que será necesario desarrollar: que la articulación entre cadenas de iniciativas y cadenas de diálogos puede ser una problemática central para pensar la organización del trabajo. Miremos por ejemplo, el trabajo de los técnicos en *France Télécom*, que reparan desperfectos donde están los clientes. No solamente cada técnico está constantemente a la iniciativa frente a una falla o desperfecto, sino que podrá, en todo momento, telefonar a un colega para pedir consejo, podrá hablar en una reunión de equipo en la que se expresan y confrontan diferentes puntos de vista, pudiendo hacer que el constante entrelazamiento de iniciativas y diálogos sea más necesario en la medida en que la realidad a encarar sea más difícil, más compleja y más eventual.

La iniciativa comporta riesgos. El riesgo de tomar una mala iniciativa se traduce en los efectos negativos provocados. El riesgo de parecer incompetente, de “no estar a la altura” de la iniciativa intentada.

Pero esto nos recuerda también que toda iniciativa (en el trabajo) está inmersa en lo social, y que toda acción es mucho más orientada socialmente que de manera individual y, por lo tanto, permanece sometida a:

- un juicio práctico de éxito o fracaso
- y a un juicio jerárquico, que repone y nos recuerda la condición salarial.

Finalmente, toda iniciativa es a la vez anticipada y espontánea. En eso está su fuerza. Anticipada por aquel que la toma en cuanto a sus efectos, no solamente antes de tomarla, sino mientras la está tomando, en todo momento. La anticipación es siempre la que guía la acción. La anticipación es

parte de la iniciativa. Pero ésta es también frecuentemente espontánea, no reflexiva, fruto de un impulso. Contra la actual subvaloración de lo “reflexivo”, pienso que no es necesario perder de vista la característica preciosa de la espontaneidad, allí es donde se expresa nuestro potencial en estado bruto, donde nuestro cuerpo se adelanta a nuestra conciencia.

2.3 Iniciativa y salud

Habría mucho más que decir sobre este tema. Lo dejo para la reflexión de cada uno.

Es posible encontrar fácilmente los análisis de Ives Clot que aborda los atentados a la salud a partir del poder de acción bloqueado, esto es, negado. Lo mismo ocurre con las iniciativas, de numerosas iniciativas que se quedan en estado potencial, iniciativas que los sujetos tomarían pero están impedidos de tomar. Los asalariados tienen millones de cosas para decir sobre este tema. Pero se lo puede abordar por la positiva a través de la alegría y el placer. En una toma de iniciativa, a la vez exitosa y útil, reconocida por los otros por su valor, hay un placer fuerte, un orgullo, fruto del disfrute de la creación y la generosidad. No se trata simplemente de no sufrir. Es necesario llenar plenamente la acción, saturar la acción de placer. Es el mejor medio de combatir el sufrimiento.