

## Management y procesos de subjetivación en organizaciones internacionales

### Management and subjectivation processes in international organizations

**Oswaldo Javier López Ruiz**

Instituto de Ciencias Sociales, Humanas y Ambientales (INCIHUSA) y Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Mendoza, Argentina

[olopezruiz@mendoza-conicet.gob.ar](mailto:olopezruiz@mendoza-conicet.gob.ar)

**Recibido:** 20-abril-2018

**Aceptado:** 9-noviembre-2018

#### RESUMEN

Con base en el interés general por la difusión de la forma “empresa” en el mundo contemporáneo en distintos ámbitos de lo social, este artículo analiza cómo se propaga un conjunto de valores y una visión del mundo a partir de doctrinas y prácticas de administración y gestión (el *management*), promoviendo un determinado “tipo de hombre” y una determinada forma de ser sujeto. El objeto de estudio específico es el sector público internacional, en concreto, las organizaciones del sistema de Naciones Unidas. Nos concentramos principalmente en dos entrevistas —de un total de veinticinco—, que realizamos en agencias y organizaciones de distintos sectores de la ONU en Ginebra, para caracterizar el inicio de la carrera de un joven profesional y los significados y consecuencias de la difusión de la “cultura empresarial” dentro de la ONU. Mostramos así la influencia que ejercen sobre la subjetividad de quienes trabajan en esos espacios “no empresariales” la propagación de estas doctrinas, técnicas y prácticas manageriales; así como discutimos algunos aportes que podrían hacerse desde una sociología crítica.

**Palabras claves:** cultura empresarial; racionalidad managerial; subjetividad; valores sociales

#### ABSTRACT

Based on our general interest for the dissemination of the enterprise “form” in the social field in contemporary world. The objective is to analyze how a set of values and a vision of the world are spread by the doctrines and practices of management, currently promoting a certain “sort of people” and a certain form of being subject. We take the international public sector here as specific object of study, in particular the international organizations of the United Nations system. From a set of twenty-five interviews done in agencies and organisms of different sectors of the UN in Geneva, we mainly focus on two of them in order to characterize the beginning of the career of a young professional as well as the meanings and the results of the dissemination of the “entrepreneurial culture” inside the UN. We show then the influence of the spreading of those managerial doctrines, techniques and practices and we discuss some contributions that can be made from a critical sociology.

**Keywords:** social values; entrepreneurial culture; managerial rationality; subjectivity

**Financiamiento:** INCIHUSA, CONICET, Argentina.

**Agradecimientos:** Al Programa para el Estudio de la Gobernanza Internacional (PSIG), del Graduate Institute of International and Development Studies, Ginebra, Suiza, entre 2015 y 2016. Al Prof. Thomas J. Biersteker, Director del Programa, a la Dra. Cecilia Cannon, Coordinadora, por el apoyo y estímulo recibido para la investigación. También, a los demás colegas del PSIG por la interlocución siempre amable e instigante.

**Cómo citar este artículo:** López Ruiz, O. J. (2018). Management y procesos de subjetivación en organizaciones internacionales. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-13.

<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1340>



Publicado bajo licencia [Creative Commons Attribution International 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

A partir del trabajo de campo realizado en diversos organismos y agencias del sistema de Naciones Unidas, proponemos analizar cómo se difunde dentro del espacio de las organizaciones internacionales la forma “empresa”, entendiendo a ésta en un sentido semejante al utilizado por Michel Foucault en su genealogía del neoliberalismo en el siglo XX -“reinformación de la sociedad según el modelo de la empresa”; “multiplicar el modelo económico (...) para hacer de él un modelo de las relaciones sociales, un modelo de la existencia misma” (Foucault, 2007, pp. 277-278); comparar con Dardot, & Laval, 2009; y López Ruiz, 2013, 2007a). Si consideramos al management como un conjunto de conocimientos y técnicas referentes a la organización, administración y gestión de una empresa, lo que interesa estudiar aquí, a través de la figura de la forma “empresa”, es la introducción y circulación de las doctrinas de gestión y administración de la empresa comercial privada dentro de un ámbito muy distinto como es el del sector público internacional. En otras palabras, se trata de comprender cómo una determinada “racionalidad managerial”, es decir, el management entendido como un conjunto estructurado de conceptos y esquemas mentales estables que designa una cierta relación con el mundo, consigo mismo y con los otros (Le Texier, 2016, pp. 113-114), opera en la formación de la subjetividad de individuos que desarrollan su actividad en ámbitos ajenos al de la empresa privada.<sup>1</sup>

En un sentido más general, nos preguntamos por el “tipo de hombre” que es hoy promovido en nuestra sociedad. Como lo señalaba Max Weber (1994), cada orden social promueve la formación de un determinado tipo humano (y disuade la formación de otros) a partir de la difusión de ciertos valores que orientan determinadas conductas. Así, nuestra pregunta aquí es por los valores que son promovidos en uno de los espacios más globalizados de una sociedad “en vía de globalización” como son las organizaciones internacionales. De manera semejante a como lo hemos hecho en trabajos anteriores donde tomamos a las corporaciones transnacionales como institución paradigmática de este tipo de sociedad y a sus ejecutivos como objeto heurístico (López Ruiz, 2014, 2007b), la intención al concentrar el foco ahora en los funcionarios públicos internacionales que trabajan en distintas organizaciones del sistema de Naciones Unidas persigue un objetivo similar: analizar cómo un conjunto de valores y una visión del mundo son propagados a partir de las doctrinas, retóricas y prácticas de administración y gestión (el management). Creemos que el estudiar la diseminación de la forma “empresa” y de un determinado “ethos empresarial” (López Ruiz, 2007a) -con valores como emprendedorismo, capital humano,

competitividad, flexibilidad, individualismo, entre otros-, puede ofrecer pistas interesantes para futuros estudios que busquen comprender la influencia que hoy ejerce la empresa como organización en otros espacios sociales menos globalizados y que no guardan necesariamente una conexión directa con ella.

### Las organizaciones internacionales, el management, la Sociología

Un joven profesional que trabaja en un campo de refugiados de Darfur en Chad para el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) se queja de la cantidad de informes que tiene que hacer, de la “cultura del número” y de cómo la búsqueda de resultados se despega de la realidad y de las necesidades concretas de los refugiados. Un director de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Ginebra se lamenta por el tiempo que le quitan los procesos internos y la gestión del personal a su cargo. Mientras, fantasea con poder dedicarse a hacer realmente su trabajo cuando se jubile y pueda ofrecer sus servicios de forma independiente como consultor externo. Un doctor en geografía ambiental, que trabaja para el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Myanmar, comenta cómo es motivo de frustración para él y muchos de sus colegas tener que estar permanentemente haciendo informes para mostrar resultados cuando los proyectos en temas ambientales son a largo plazo y no se ven resultados reales anualmente. Situaciones como éstas se multiplican en las distintas agencias y en los distintos programas del sistema de Naciones Unidas.

Al mismo tiempo, la Oficina de Management de Recursos Humanos de Naciones Unidas (OHRM) difunde material y cursos para el desarrollo de la carrera de sus miembros. En el primer capítulo de la UN Career Development Guide, por ejemplo, se describe “el nuevo mundo del trabajo” y como la ONU está respondiendo a las tendencias globales en el trabajo. Se habla de best practices, new career paradigm, merit and performance-based career progression y se asume explícitamente la aplicación de las lecciones del sector privado para modernizar sus prácticas de management de recursos humanos. Otra de sus publicaciones, UN Competency Development: a Practical Guide, se presenta como una ayuda para que cada funcionario de la ONU adopte el proceso de autoevaluación de competencias y valores definidos por la ONU de manera concienzuda, “con un ojo puesto en dirección a sus objetivos profesionales”, y promete: “La guía lo va a ayudar a usted a crear un plan de desarrollo personal adecuado a sus necesidades individuales”. Para ello, entre otras recomendaciones (actividades posibles, programas de entrenamiento sugeridos, audios o videos de especialistas)

<sup>1</sup> Para Le Texier (2011/2, p. 74), hoy, las grandes fuerzas subjetivantes son más el management y el marketing que la administración pública, el

derecho o la policía. Sobre “racionalidad managerial” ver también López Ruiz (2018, p. 37).

ofrece una larga lista de bibliografía para cada una de las competencias específicas. De cada libro se presenta una breve descripción y llama la atención que prácticamente todos estos libros están dirigidos al mundo corporativo (sector privado). Son referencias mayoritariamente en inglés o, en los muy pocos casos en que la referencia es en otro idioma, se trata de traducciones de libros publicados originalmente en Estados Unidos o en Gran Bretaña. Por otra parte, entre la larga lista de capacitaciones y programas de entrenamiento que promueve la UN-OHRM encontramos títulos como: *Coaching for Improved Performance*, *The Manager as a Career Coach*, *Creating an Effective Team*, *Creating a Team Vision*, *Mentoring*, *Facilitation Skills*, *Giving and Receiving Feedback in Performance Discussions*, *Effective Meetings*, entre muchos otros.

Hacer informes, mostrar resultados, formular proyectos, gestionar grupos de trabajo, participar de reuniones, responder e-mails, ser flexible, eficiente y “emprendedor” con su trabajo, conocer las “mejores prácticas”, incrementar las propias competencias (invertir en su “capital humano”), postular a otras posiciones o a nuevos cargos dentro de la misma organización (o en otras organizaciones, agencias o programas de Naciones Unidas, para “cuidar de la propia carrera”) son todas tareas -pero también máximas y prescripciones- que hacen parte del cotidiano tanto de quién trabaja en un campo de refugiados de una organización humanitaria en África, como de quién dirige una de las principales áreas de una organización que se ocupa de establecer las normas que promueven el trabajo decente a nivel mundial, o de quién trabaja con programas medioambientales en países en desarrollo de Asia. El problema, sin embargo, tal vez no sea tanto que obligaciones como éstas hagan parte de las actividades de los profesionales que trabajan en distintas agencias de la ONU -en muy distintas especialidades, en distintos niveles, con o sin personal a cargo-, sino que, como afirman nuestros entrevistados, sean las tareas de administración y gestión (el management de la organización y el management de sí como profesional dentro de ésta) las que terminen ocupando la mayor parte de su tiempo de trabajo.

Por otra parte, si nos detenemos a analizar el código de conducta al que todo funcionario público internacional que inicia su carrera en algún organismo de la ONU debe adherir y que, con revisiones, ha regido desde sus inicios (ONU, 1954), los valores que son enfatizados allí son: la consagración a la organización y, en ese sentido, la honradez, la lealtad, la fidelidad, la probidad, la imparcialidad e independencia y el criterio internacional. En él se establece que todo ingresante debe prestar juramento al cargo y aceptar la obligación de servir los

intereses de la organización en forma completa, sintiendo como responsabilidad personal la contribución a los grandes ideales a los que se ha consagrado al incorporarse a la organización. En la actualidad, si bien quienes ingresan hoy continúan recibiendo un ejemplar de los estándares de conducta, curiosamente la mayoría de nuestros entrevistados no tenía presente -o lo tenía de manera muy vaga- cuáles eran los principios y valores allí enfatizados a los que, formalmente y con su firma, habían tenido que adherir. Esta constatación nos llevó a preguntarnos por los valores que efectivamente son promovido en el espacio de estas organizaciones internacionales hoy y el papel que ocupa en ello las retóricas, doctrinas y prácticas del management.

Un buen número de autores (desde diversos campos disciplinares, abordajes teóricos y latitudes) viene estudiando cómo las doctrinas y prácticas de administración y gestión -lo que podríamos sintetizar en forma muy general como “el discurso del management” (Fernández Rodríguez, 2007)- promueven una determinada visión de mundo y un determinado estilo de vida. O en otros términos y con diferentes matices “un nuevo espíritu del capitalismo” (Boltanski y Chiapello, 1999), “una nueva razón del mundo” (Dardot, & Laval, 2009), una particular “racionalidad gubernamental” (Le Texier, 2016). De distintas maneras, la difusión del management y los valores que su discurso vehiculiza vienen dando cuenta de la constitución de nuevas formas de subjetividad y prácticas sociales tanto dentro del mundo laboral de la empresa, (López Ruiz, 2013, 2014; Zangaro, 2011, 2014), como también en otros ámbitos de lo social que, en principio, responderían a lógicas muy diferentes como podría ser el mundo académico (Mandiola, & Varas, 2018). Varios de estos estudios han tomado como referencia en forma directa o indirecta la preocupación de Michel Foucault por los procesos de conformación de la subjetividad a lo largo de la historia y en particular en el mundo contemporáneo con el auge del neoliberalismo y su pretensión de generalizar la forma “empresa” dentro del tejido social extrapolando el modelo de la oferta y la demanda, el de la inversión y maximización de beneficios a otros ámbitos distintos del empresarial, pautando así, con su particular racionalidad, todas las interrelaciones sociales (Foucault, 2007).

Desde una perspectiva sociológica encontramos ecos de esta preocupación foucaultiana en los trabajos de Max Weber, que nos sirven de referencia teórica aquí. Ya en 1908, este autor esbozaba la introducción metodológica para un estudio sobre la selección y adaptación de los trabajadores de la gran industria (Weber, 1994). Su interés estaba puesto en los efectos que la industria moderna producía sobre las cualidades personales, el destino profesional y también el “estilo de vida” extraprofesional

de los trabajadores. Lo que interesaba a Weber era ver qué tipo de hombre conformaba la industria moderna y qué efectos tenían las cualidades que eran promovidas en las grandes empresas industriales de su época sobre la conducta -es decir, sobre la conducción de vida de ese tipo humano-. Su interés general era por la *Menschentum*, término que puede ser traducido como “humanidad”, pero que, lejos de sugerir una “naturaleza humana” universal, expresa la variabilidad potencial de la “humanidad” o, en otras palabras, la variedad de formas que lo “humano” puede asumir. De allí su especial atención por este “nuevo” tipo de hombre, por su estilo de vida y por los valores que guiaban su conducta.

Nos preguntamos entonces, a la manera en que lo hiciera Weber acerca de quienes trabajaban en la gran industria, por el tipo de funcionario público internacional que viene siendo promovido en las últimas décadas dentro de la ONU a partir de la difusión allí de las retóricas, doctrinas y prácticas manageriales. Como ya adelantamos, nos interesa conocer de qué forma y a través de qué valores es incitado a conducir su vida y de qué manera termina siendo moldeada su subjetividad.

## Método

En el marco del Proyecto de Investigación “Valores y estilos de vida promovidos en las organizaciones internacionales del sistema de Naciones Unidas”, iniciamos, entre 2015 y 2016, en Ginebra, Suiza, durante nuestra estadía como Visiting Fellow en el Programa para el Estudio de la Gobernanza Internacional (PSIG), en el Graduate Institute of International and Developmental Studies (GI), una primera rueda de entrevistas semiestructuradas con personas que están vinculadas —o que habían estado vinculadas hasta hace poco tiempo— con el Sistema de Naciones Unidas. Fueron 25 entrevistas, a personas de ambos sexos (11 hombres y 14 mujeres), de entre 25 y 71 años de edad, de diferentes nacionalidades y con diferentes experiencias previas de trabajo (tanto dentro como fuera de Naciones Unidas).

La nacionalidad no fue el primer criterio de selección de los entrevistados, intentamos sí abarcar la más amplia gama que nos fue posible de nacionalidades para asegurar la diversidad cultural de orígenes entre ellos. Por ese motivo entrevistamos a nacionales de: Argentina, Bangladés, Brasil, China, Corea del Sur, Francia, España, Estados Unidos, Holanda, India, Luxemburgo, Reino Unido, Rusia, Serbia, Suiza, Ucrania y Venezuela.

Se buscó que las entrevistas fuesen lo más significativas posibles en términos de darnos una visión transversal en varios sentidos. Explícitamente buscamos que estas organizaciones, agencias o programas al que estuviesen vinculados nuestros entrevistados fuesen de los sectores más variados posibles. Entrevistamos a personas que trabajan o han trabajado -por haberse jubilado recientemente- en diferentes organizaciones, agencias o programas de lo que podríamos llamar la familia extendida de la ONU,<sup>2</sup> y a una persona que se desempeñó en una empresa de consultoría internacional brindando servicios en asesoría de gestión para la ONU. Así mismo, procuramos que el perfil de nuestros entrevistados fuese lo más variado posible en términos de las funciones y posiciones que ocupan dentro de cada una de estas organizaciones, como puede apreciarse en la Tabla 1.

Las entrevistas tuvieron lugar o en la sede de la organización para la cual trabaja el entrevistado, o en la biblioteca del GI, o en un tercer lugar (café, restaurante) siempre a elección del entrevistado. Fueron entrevistas presenciales salvo dos de ellas que fueron a través de videoconferencia vía Skype. Todas fueron realizadas por quien suscribe en inglés, castellano, portugués o francés, también según la preferencia del entrevistado. Todas ellas fueron grabadas con la anuencia del entrevistado y tuvieron una duración aproximada de una hora y media, llegando en algunos casos a extenderse hasta cerca de dos horas.

En relación a los aspectos éticos cabe señalar que los tópicos que estructuraron dichas entrevistas fueron discutidos con los responsables del PSIG quienes, tras dar su aprobación, proveyeron los contactos de posibles entrevistados -algunos otros surgieron después a través de la técnica de “bola de nieve”. Todos los entrevistados fueron primeramente contactados en forma escrita donde se les explicaba el tema, los alcances de la investigación y el compromiso de confidencialidad. A partir de allí se concertó el encuentro con aquellos que aceptaron participar.

## Resultados

### Sobre el inicio de la carrera en la ONU

Lesya (nombre ficticio) es nacida en Ucrania, tiene menos de 30 años y actualmente trabaja en Naciones Unidas en el sector humanitario. Ha estudiado relaciones internacionales en Kiev y tiene dos maestrías, una de ellas en una reconocida universidad europea. Habla seis idiomas

<sup>2</sup> Por incluir en ella a la Organización Mundial del Comercio (OMC), organización que para los fines generales de nuestra investigación (la

difusión de valores en organizaciones internacionales) es importante considerar.

con fluidez y dice que siempre quiso trabajar para Naciones Unidas, sin importar mucho en qué sector. De hecho, el actual no es su primera experiencia en la ONU ya que ha trabajado en por lo menos otras tres agencias de diferentes sectores, tanto como pasante primero y, una vez finalizados sus estudios, como profesional en la

etapa de inicio de carrera (categoría P2). Incluso ha trabajado para una agencia de la ONU como personal nacional en su propio país. Esto además de otras experiencias de trabajo breves, también en el sector internacional, pero no vinculado con Naciones Unidas.

**Tabla 1**

*Entrevistas en función del sector de actividad, la organización, agencia, programa o proyecto de Naciones Unidas y la función y posición jerárquica ocupada por el/la entrevistado/a*

Sector	Organización/Agencia/Programa o Proyecto	Función y posición de los entrevistados
Desarrollo	PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo)	D2 (jubilado) P2 P5 (jubilado)
Tecnología y Telecomunicaciones	UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones)	P3 P3 P5 (jubilado) P5 (jubilado)
Trabajo	OIT (Organización Internacional del trabajo)	P2 G5 D2 D1 (jubilado)
Comercio	CCI (Centro de Comercio Internacional) OMC (Organización Mundial de Comercio)	P3 <sup>a</sup> P2 <sup>a</sup> D1 <sup>a</sup> G4 P4
Salud	OMS (Organización Mundial de la Salud)	P1 P6 <sup>b</sup> P3
Derechos Humanos	ACNUDH (Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos)	G5 P2
Humanitario	ACNUR (Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados) OCHA (Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios)	P2 G6
Administración General de Naciones Unidas	ONUG (Oficina de Naciones Unidas en Ginebra) UN-DIP (Departamento de Información Pública de Naciones Unidas)	D2 (jubilado)
Consultoría Internacional	PwC (PricewaterhouseCoopers) <sup>c</sup>	Team Leader

Notas: Las funciones dentro de la ONU se dividen en términos generales en tres grandes categorías que se ordenan jerárquicamente: "Dirección" (D2 y D1), "Profesionales" (P5, P4, P3, P2 y P1) y "Servicios Generales" (G6, G5, G4, G3, G2, G1); a: La OMC sigue otro tipo de clasificación. Se indica aquí la equivalencia aproximada señalada por los entrevistados; b: En la OMS el máximo grado de la categoría "Profesionales" es P6, lo que equivale aproximadamente a un D1 de la ONU; c: Empresa privada que participó de la elaboración del Examen amplio de la gobernanza y la supervisión en los fondos, programas y organismos especializados de Naciones Unidas.

Fuente: Elaboración propia.

Puede llamar la atención tantos trabajos distintos para alguien tan joven y que además ha debido dedicar varios años de su vida a su formación profesional. Incluso, en el sector privado, tanta movilidad de empleos podría ser motivo de sospecha y ser indicativo de cierta inestabilidad personal o falta de adaptación por parte del empleado. Sin embargo, Aleksandreyeva —Lesya, como la llaman aquí— no es para nada una excepción entre los jóvenes profesionales que buscan ingresar a trabajar en la ONU. Normalmente, muchos de ellos tienen su primera experiencia en calidad de pasantes (interns) mientras están realizando estudios de postgrado, o justo después de haberlos finalizado. En la gran mayoría de los casos, estos trabajos no son rentados —con la excepción de poquísimas organizaciones de todo el Sistema de Naciones Unidas, como la OIT, en la que sí se les paga un estipendio a los pasantes. No obstante, casi todos los consultados al respecto coinciden en señalar que los pasantes reciben una intensa carga de trabajo —e incluso algunas personas insinúan, con cierta malicia y algo de exageración, que son los pasantes quienes realizan “todo” el trabajo en la ONU.

Como muchos otros jóvenes de todo el mundo, Lesya lleva varios años postulando para trabajar en Naciones Unidas, en su caso entre seis o siete. Lo seguía haciendo mientras trabajaba en la oficina de la agencia de la ONU en su país e incluso lo sigue haciendo ahora que trabaja en los Headquarters de otra de sus organizaciones en Ginebra. Todos los días, desde hace años, revisa en su correo electrónico las newsletters con avisos de nuevas posiciones que se abren a concurso. “Hay que postular todo el tiempo —señala— y estoy postulando a todos lados”. Con esto último quiere decir que es necesario estar atenta a los cargos que se abran en distintas organizaciones, agencias o programas del Sistema de la ONU y que es necesario candidatearse independientemente de dónde en el mundo se abra la posición —es decir, más allá de la afinidad que uno sienta con el sector o el lugar en el que se abre la convocatoria. ¿Pero por qué postular “todo el tiempo” cuando uno ya está trabajando dentro de la ONU? Por un motivo muy concreto: los contratos para los escalafones iniciales son en muchos casos *very short term contracts* —en este caso el contrato de Lesya es sólo por tres meses— y se renuevan o no dependiendo en buena medida de la discrecionalidad de los managers. El hacer bien el trabajo no garantiza que el contrato sea renovado. Tampoco la decisión cabe muchas veces a la persona a la que uno reporta directamente —en principio un P3—, quien está más al tanto de la forma de trabajar y la dedicación y el empeño con el que cada uno realiza su tarea. La decisión generalmente baja de arriba —del manager del sector, un P4 o un P5— y si bien es cierto que hay tareas específicas que concluyen, programas que cambian y cambios de

políticas y prioridades, parece ser que lo decisivo para asegurar —cada tres meses— la renovación o no del contrato de trabajo pasa en buena medida por los contactos que se tengan y por el tipo de relaciones que se hayan podido establecer.

Su ingreso a su puesto actual fue, sin embargo, el resultado de un proceso de reclutamiento y un examen de admisión en su opinión muy justos y transparentes. Pero, según Lesya, esto es una excepción que raramente ocurre. En este caso, ella lo atribuye sobre todo a la suerte y al que no hubiera en ese momento nadie conocido internamente que estuviera disponible para ese cargo. “¿Pura corrupción?” —se pregunta ella misma. Prefiere no llamarlo así. Entiende que privilegian a alguien que ya conocen: “a alguien que conocen como trabaja” —justifica. Sin embargo, ella remarca que hay mucha gente trabajando allí porque está bien conectada. En su caso, —y vuelve a enfatizar que su proceso de selección fue más bien una excepción, ya que no conocía a nadie ni tenía ninguna conexión— una vez que fue preseleccionada su postulación, el proceso de selección se dividió en dos partes. Un examen escrito primero y una entrevista oral después. Como estaba en Ucrania, el examen escrito le fue enviado por e-mail y ella debía reenviarlo al término de una hora y media, caso contrario no sería considerado. Básicamente, consistía en una serie de preguntas muy concretas sobre cómo resolvería temas puntuales concernientes al puesto al que estaba aspirando. Comenta que hubieron preguntas sobre cada uno de los puntos de su currículum, sobre sus trabajos previos, y que incluso la evaluaron en cada una de las lenguas que ella había consignado allí que maneja.

Frente a nuestro asombro por el hecho de que existan en la ONU contratos por periodos tan cortos de tiempo, Lesya dice, con toda naturalidad, que entiende que la gente se sorprenda, pero que eso es muy común en Naciones Unidas. Lo más o menos establecido parece ser esta dinámica de postulación permanente y contratos por periodos muy cortos, contratos que mientras duran van dando experiencia de trabajo, pero sobre todo, sirven para alimentar el CV con nuevas y más variadas referencias para las próximas postulaciones. Cuando le preguntamos a Lesya a cuántos puestos en la ONU ya había postulado, respondió, después de realizar un cálculo mental durante algunos instantes, que a unos tres o cuatro por mes —y recordemos lo que ya nos había dicho: que lo viene haciendo en los últimos seis o siete años. “Mis contratos están todo el tiempo expirando y no tengo absolutamente ninguna seguridad, por lo que estoy postulando todo el tiempo”—añadió. Le preguntamos entonces cuánto tiempo le lleva cada postulación y con aire de cierta fatiga responde:

*‘itoma mucho tiempo! El sistema no es muy racional. Las*

*Naciones Unidas, se supone que es una misma organización. Pero si se trata de buscar un trabajo dentro de las Naciones Unidas, lo que uno ve es que cada agencia tiene su propio portal de carrera. Por lo que básicamente, cuando uno postula, tiene que crear un perfil en cada uno de ellos. Actualmente, yo ya tengo mi perfil en la mayoría de estos portales... pero, sí, realmente es un poco extraño que las Naciones Unidas no tengan un sistema de reclutamiento unificado.'*

Si uno ya tiene su perfil lleno y además es un postulante con experiencia -un smart applier, en los términos de Lesya-, la postulación toma aproximadamente medio día, tiempo necesario para ajustar su currículum, adaptar las palabras claves -“no miente”, aclara, “pero las adapta, las ajusta”-, además de llenar formularios on-line que son muy detallados, escribir una carta de motivación y un resumen, a veces dar alguna prueba escrita o enviar referencias.

Refiriéndose a su trabajo actual, Lesya comenta: “no elegí este trabajo por ser el trabajo con el que soñaba en términos de sus contenidos. Es que desgraciadamente no tuve éxito al postularme para los trabajos que son mi pasión directa.” Después de lo cual decidió candidatearse a todos los puestos que se abrían, aunque no fuesen de su área de interés inmediato. Y diciendo esto, se identifica con las personas que no realizan un trabajo elegido por motivos vocacionales y que serían -según su apreciación y la que constatamos en algunos otros de nuestros entrevistados- más de la mayoría de las personas que trabajan en Naciones Unidas.

Curiosamente, en una parte anterior de la entrevista, hablando sobre los valores que motivan a quienes van a trabajar a Sudán del Sur, a Irak o Siria, en lo que en la jerga de la ONU son conocidas como hardship duty stations -y definidos por Lesya como “lugares imposibles en los que se arriesga la vida todos los días (y también se gana mucho dinero, más que en los headquarters), se ve miseria y gente muriendo”-, ella describe lo que entiende ser las dos razones por las que algunos jóvenes van al campo: algunos lo hacen por el crecimiento de su carrera, lo que implica la posibilidad de hacer mayores contactos y ganar antecedentes para conseguir una posición más estable después en Ginebra o en Nueva York.

Para otros, la motivación no pasa por la carrera sino por cuestiones o problemas personales de los cuales intentan tomar distancia yéndose a trabajar a lugares remotos como esos. Lo que llama la atención es que no aparece, entre los motivos por ella mencionados, la vocación, motivo que se podría suponer como un fuerte móvil en trabajos humanitarios de este tipo. Claramente, en este caso, se trata de una opinión individual y que surge

espontáneamente durante la entrevista respecto de un tema que no fue profundizado. Cabe, no obstante, preguntarse: ¿podrá ser indicativa esta opinión personal de una particular visión desencantada del mundo de una generación internacionalizada de jóvenes profesionales, jóvenes que, por otra parte, como Lesya, internalizan el no haber tenido éxito en la búsqueda de sus trabajos como una falta o falla personal?

### Sobre la “cultura empresarial” en la ONU

Oscar (nombre ficticio) es latinoamericano, aunque vive en Ginebra hace más de veinte años. Trabaja en la Organización Internacional de Trabajo (OIT) como personal de Servicios Generales en tareas administrativas y está próximo a cumplir 50 años. En la entrevista que nos concede, aparecen varias veces empleado el término “ideología” vinculado a una cierta “cultura empresarial”, “visión económica”, “visión norteamericana”, “visión fría financiera del mundo”, a un proceso de “dehumanización del trabajo”, e incluso, en un sentido más abarcador, a una “visión del mundo” que prevalecería tanto en la organización como en la sociedad en general. Todos estos términos, aquí entrecomillados, son empleados por él a lo largo de la entrevista. En este sentido entendemos que el uso que hace de “ideología” es amplio, cercano al de “mentalidad” —“la mentalidad de los jefes”, como él la refiere al pasar en algún pasaje. No remite necesariamente a “ideología” como un error, como un engaño, o como una falsa conciencia, algo que pueda ser subsanado o contrarrestado por el conocimiento o la develación de la verdad. Transcribimos algunos pasajes de esta entrevista por la claridad y riqueza de sus apreciaciones:

Investigador: *'Me llamó la atención, no sé si Ud. lo usó como una metáfora o tenía un sentido más fuerte, cuando dijo que acá la cosa es un poco cuadrada... [Oscar había expresado que: “Desgraciadamente la cultura empresarial de las organizaciones, cuando lo meten a uno en un cuadrado, es imposible salirse de ese cuadrado.”]'*

Oscar: *Forma parte de la cultura empresarial...*

Investigador: *'¿Pero empresarial, si esto no es una empresa?'*

Oscar: *'Sí, claro, pero tiene que funcionar como una empresa. Es decir, está claro que la función última de la OIT no es hacer beneficios al año. Tenemos un presupuesto y a ese presupuesto, hay que respetarlo. Esto funciona como la función pública, de igual manera. (...) Pero en la manera de gestionar y (...) en cómo está estructurada la organización hoy en día, es la misma estructura que una empresa. Tenemos departamentos, tenemos directores, y a esta gente se le pide una optimización de la gestión de los recursos tanto humanos como financieros. Por eso yo digo cultura de empresa. (...) Cuando yo hablo también de cultura empresarial, es que en estos últimos años la sociedad se ha americanizado mucho o se ha vuelto muy anglosajona. El tema del management y el tema del marketing están aplicados a todo y esto nos incluye a*

*nosotros. Nosotros tenemos una ideología bastante liberal, bastante americana porque ésta es la influencia que recibimos [en la OIT].'*

Para nuestro entrevistado, en lo que respecta a la gestión, actualmente todo pasa por “una visión muy americanizada o muy anglosajona”. Según su opinión, en buena medida esto se debe a que independientemente de la nacionalidad, la gran mayoría de los que allí trabajan y ocupan altos cargos de gestión vienen de las mismas escuelas. Aunque sean africanos, asiáticos o latinoamericanos han hecho sus maestrías en universidades de Estados Unidos o de Inglaterra. Por eso comparten una manera de pensar bastante parecida, una misma visión de mundo, una misma “ideología”, dicho en sus términos.

Investigador: *'Me tonta preguntarle ahora: si es para bien o es para mal esa cultura tan americanizada que usted dice que ha venido [a instalarse en la organización].'*

Oscar: *'Las ideologías en sí mismas no son malas. El problema está en el imbécil que interpreta de una manera muy personal esa ideología con un conjunto de amigos que pueden pensar de la misma manera. (...) Hay una cosa, por ejemplo, que a mí me llama mucho la atención y eso es una tendencia: desde hace muchos años, al ser humano en el trabajo se le está cortando la relación de ser humano para convertirlo en algo. Usted es un producto, usted produce algo. Usted tiene un nombre, pero usted tiene un cargo. Entonces vamos a hablar del cargo, vamos a cuantificar qué es lo que produce ese cargo y a partir de allí hacemos un análisis. Existe una deshumanización de las tareas de trabajo. Ésta es una visión totalmente anglosajona y aquí [en la OIT] no somos ninguna excepción. (...) ¿Los intereses de la organización hoy en día cuáles son finalmente? Si tenemos una visión americana es: vamos a intentar cortar privilegios lo máximo que podamos, vamos a cargar a la gente mucho más con las cuestiones de trabajo, vamos a desligarlos más de una función humana, vamos a hablar mucho más de todos los informes de evaluación. Hoy en día se habla de los outcomes, se habla de los resultados que se tendrían que dar. Pero para dar resultados hay que inventar una manera de cuantificar esos resultados. Entonces vamos a intentar meter y forzar la máquina para que ciertas definiciones cuelen con la manera de trabajar de unos y otros.'*

En este punto, nuestro entrevistado se pregunta con una mezcla de desencanto y escepticismo sobre las nuevas prácticas y los nuevos procedimientos de gestión que son periódicamente introducidos en la organización para la cual trabaja desde hace años:

Oscar: *¿Cómo es posible que se tengan que rellenar tres hojas de evaluación para una persona que simplemente está entregando el correo —¡y que es feliz con eso!—?*

*Claro, pero es porque viene una empresa como McKinsey, o viene una empresa como Pricewaterhouse*

*'Coopers, les vende un producto y, como se sienten obligados —como son americanos— a comprar el producto, entonces pueden cambiar toda una estructura y al final ser la misma tontería'*

Investigador: *'¿Recargar con procedimientos?'*

Oscar: *'Recargar con procedimientos y sobre todo gastar muchísimo dinero en intentar modernizar la organización; pero sin hacer un cambio en las funciones de base, en lo que verdaderamente se tendría que cambiar. Para que cada dos o tres años vamos a estar diciendo cómo queremos mejorar la eficacia... Claro, nosotros no producimos dinero, gastamos dinero. Pero hay que saber gestionar ese dinero de manera cada vez más eficaz. Entonces no se les ocurre nada más que cambiar las estructuras, cambiar los nombres de los departamentos: "no, ahora usted va con usted, tu vas conmigo, etc., etc." Entonces, para hacer esos estudios, eso puede costar millones y después ponerlo en práctica otros tantos millones, pero nadie lo tiene en cuenta —o a nadie le da la gana— de que una vez que ese gran movimiento se lleva a cabo, si las mismas cabezas de idiotas no han cambiado... y eso es lo que está ocurriendo decenio tras decenio. Pero todo el mundo se calla y todo el mundo sabe que es así y que eso no va a cambiar.'*

Investigador: *'O sea que en realidad hay que hacer de cuenta que... ¿Se pierde en eso el gusto por el trabajo o el sentido del trabajo, le parece a usted?'*

Oscar: *'Sí, claro. Yo no veo hoy en día que la organización tenga un plan humano. Por ejemplo, el Departamento de Recursos Humanos tendría que tener, digamos, una orientación para alentarnos y decir: "estamos orgullosos por su trabajo. Sigamos. Vamos a ver cómo podemos mejorar esta o aquella cuestión". No, todo es exprimir, exprimir hasta un máximo punto...'*

Sobre la influencia que ha tenido y que está teniendo la “cultura empresarial” en la forma de organizar y gestionar el trabajo —sorprendentemente dentro de la propia Organización Internacional del Trabajo—, los conceptos enfatizados y repetidos por nuestro entrevistado hablan por sí solos: “deshumanización” del trabajo, “exprimir” a quienes trabajan. En otros pasajes de la entrevista comenta también que se ve mucha “frustración” hoy dentro de las organizaciones internacionales. Cuando lo consultamos sobre qué es lo que uno ve en la realidad cotidiana del trabajo más allá de los valores que formalmente son promovidos, la respuesta es: “mucho estrés”. Y sintetiza más adelante: “el mundo del trabajo hoy en día es: ¿cuánto hay y cuánto me pagas? El amor que se tenía por hacer cosas voluntarias en los años '50, en los años '60, se ha reemplazado por la visión fría financiera del mundo, porque eso es lo que hoy en día más importa.” Sin embargo, Oscar destaca la importancia de no pensar todo esto como un fenómeno aislado de la OIT o de la ONU en general, sino que es necesario ponerlo dentro del contexto mundial y la

visión del mundo que existe en la actualidad.

## Discusión y conclusión

Lesya habla a partir de su experiencia personal de lo que ve como la realidad de los jóvenes que inician su carrera hoy en la ONU. Oscar lo hace desde otra posición, también personal, y desde otro lugar en un momento más avanzado de su vida y de su carrera. No obstante, estas diferencias (de organización, de sector, de cargo, de edad, de género, de origen nacional y cultural), ambas percepciones parecen coincidir en muchos aspectos y complementarse. Entre los jóvenes como Lesya conviven una especie de aceptación (a veces resignada, otras no) de las reglas del juego -“las cosas son así, no queda otra opción”- con altos niveles de escepticismo e, incluso, enojo cuando constatan que la justificación meritocrática del esfuerzo, en la que habían creído al comenzar sus estudios, no se corresponde con la realidad. Notamos también una cierta naturalización con los procedimientos formales, especialmente con los de postulación con los que están obligados a lidiar en forma permanente, y con la inestabilidad que ofrecen los contratos cortos destinados a las posiciones juniors: “nuestra vida es muy insegura -acepta casi con resignación Lesya-, muy dura, porque uno no sabe nunca, hasta último momento, si el contrato va o no a ser renovado.” Lo que, en el fondo, parece naturalizado como un “deber ser” es que hay que tener suficiente flexibilidad para aceptar las cambiantes reglas del juego. Todo depende, según se asume, de lo proactivo que se sea (o cuán emprendedor se es en relación a la propia carrera). También, de haber podido acertar al mostrar en el currículo las competencias adecuadas (o, en otros términos, haber hecho las inversiones correctas para valorizar su capital humano en el sentido en el que, en ese momento particular, el mercado de trabajo lo requiere). Y cuando el puesto afín a los propios intereses no se consigue (o el “éxito” no llega), esto se atribuye generalmente más a una falla personal -no haber sido lo suficientemente flexible, emprendedor o no haber “invertido” correctamente- que, a las formas generales de funcionamiento del sistema, a la precariedad de las condiciones contractuales o a la discrecionalidad de los managers para renovar o no los contratos.

Oscar, por su parte, reniega de la “cultura empresarial” y de los valores que con ésta se han venido imponiendo y que han llevado a una deshumanización de las relaciones en el trabajo. Así, de manera semejante a lo que puede verse en el sector privado, relata cómo en las organizaciones internacionales de la ONU el ser humano ha pasado a ser considerado como “un producto” -el producto de lo que su cargo produce- y cuyos resultados

deben ser cuantificados a través de métricas que se inventan para tal efecto, cortándose así la relación más directa y espontánea que existía entre seres humanos compañeros de trabajo. Oscar contrapone la devoción o el “amor por el trabajo” que habría caracterizado a la función pública internacional en organismos como la OIT, a una visión fría y cuantitativa del mismo donde la atención se centra en el salario y los beneficios individuales que cada uno logra obtener -o en otros términos: hoy la “cultura empresarial” parece hacer primar el interés por la maximización de los beneficios sobre una concepción más vocacional del trabajo.

En este contexto, a partir de las entrevistas que hemos analizado y ciertamente aún en forma preliminar, parece posible inferir que los valores fundantes de las Naciones Unidas como lealtad, fidelidad, imparcialidad y consagración a la organización han sido desplazados -o incluso se han tornado “obsoletos”- no solamente para quienes pretenden iniciar su carrera en alguna de estas organizaciones internacionales, sino también para quienes ya llevan años trabajando allí. Habrían sido reemplazados por otros que, como intentamos mostrar, son promovidos incluso desde la propia organización a través de las doctrinas y prácticas manageriales. Se trata de valores que enfocan en el desarrollo de la carrera personal “basada en el mérito y en los resultados” y no en valores que tengan como centro a la organización. Además, como vimos, es la propia Oficina de Management y Recursos Humanos de la ONU la que difunde guías de carrera que proponen a sus funcionarios “un plan de desarrollo personal adecuado a sus necesidades individuales.” Como puede apreciarse, todos estos constituyen indicios de la manera en la que la forma “empresa”, con su racionalidad, se viene diseminando en el sector público internacional del sistema de Naciones Unidas. Es ella la que parece pautar finalmente las condiciones para quienes pretenden ingresar en estas agencias y organismos y también las relaciones laborales y sociales de quienes trabajan allí. Son su racionalidad y los valores sobre los que se funda los que encuadran hoy tanto las formas de trabajar, las prioridades y las formas de relacionarse dentro del ámbito laboral, como el sentido que se le da al trabajo. Son, por ende, los valores que acaban modelando la subjetividad de los que allí trabajan.

Como ya advertimos, se trata aquí de un conjunto de primeras inferencias, las que, si bien esbozadas a manera de conclusión, deberán ser reafirmadas con el análisis de otras entrevistas, involucrando a más y más variadas voces. Eventualmente, y como complemento a este abordaje sociológico de “visión transversal” con el que hemos venido trabajando -y que denominamos así porque intenta involucrar a sectores y organizaciones de la ONU lo más variadas posibles-, otros estudios podrían enfocar más detenidamente en algunas agencias y organismos en forma

específica para indagar cómo los valores promovidos desde el management “encarnan” efectivamente en las prácticas cotidianas de las organizaciones. Una referencia que puede servir como guía metodológica en este sentido son los trabajos de corte etnográfico que realizaron en la Organización Mundial de Comercio (OMC), bajo la dirección de Marc Abélès, los antropólogos Máximo Badaró, Lynda Dematteo, Jae Chung, Mariella Pandolfi y Phillip Rousseau, entre otros (Abélès, 2011).

En términos más generales, y aprendiendo de lo que hemos podido registrar hasta ahora a partir de nuestro estudio en las organizaciones de Naciones Unidas, consideramos que un aporte efectivo desde una sociología crítica que pretenda una mayor inteligibilidad de nuestro mundo contemporáneo quizás deba partir de tomar en serio el malestar que narran nuestros entrevistados, tomando nota de su extensión y viendo en cuántas lenguas se expresa. En ese sentido podemos preguntarnos ¿qué nos dice sobre nuestra realidad y sobre nuestro cotidiano el que, en un campo de refugiados de Darfur, en Chad, se haya impuesto la “cultura del número” y que la búsqueda de resultados -demandada por la organización internacional que administra el campo- se despegue de la realidad de los propios refugiados? ¿Qué nos dice sobre nuestra actualidad la sensación de no disponer de tiempo en su trabajo para poder hacer efectivamente su trabajo, situación que narra el director de la OIT<sup>3</sup> al que referimos? ¿O qué nos dice sobre nosotros mismos y sobre nuestro presente -a pesar de lo distinto que puedan ser los puestos que ocupamos o los lugares del mundo en los que estamos- el que los informes periódicos exigidos por el management (¡para la buena gestión y la accountability!) no tomen en cuenta la periodicidad real de los procesos naturales sobre los cuales reportan -como en el caso de los proyectos ambientales gerenciados por la PNUD en Myanmar-, o el que las evaluaciones no tomen en cuenta la realidad concreta de la actividad que pretenden evaluar, como en el caso del repartidor de correspondencia en los headquarters ginebrinos de una agencia de Naciones Unidas? O, desde un punto de vista más amplio: ¿qué sucede cuando la racionalidad de la forma “empresa”, que se expresa a través de las mejores prácticas y los valores que promueven incesantemente las doctrinas y prácticas manageriales, entra en colisión con las racionalidades y los valores de otras esferas de lo social? ¿Cuántos recursos (económicos, humanos, motivacionales) se distraen en todo esto? ¿Cuánto tiempo y esfuerzo individual, organizacional y social se comprometen para la realización de todas estas tareas administrativas y de gestión? ¿Cuál es el costo de la

pérdida de sentido y de la desmotivación que expresan muchos hoy dentro de las organizaciones internacionales? Quizás todavía no existan métricas para medir y evaluar todo lo que se pierde si se promociona un solo tipo humano, una sola forma de subjetividad, pero a partir de lo que hemos intentado mostrar podríamos intuir que la pérdida puede llegar a ser significativa.

## Referencias

- Abélès, M. (2011). *Des anthropologues à l'OMC. Scènes de la gouvernance mondiale*. París, Francia: CNRS Éditions.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. París, Francia: Gallimard.
- Fernández Rodríguez, C.J. (2007). *El discurso del Management. Tiempo y narración*. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Foucault, M. (2007). *Nacimiento de la biopolítica: curso en el Collège de France (1978-1979)*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Dardot, P., & Laval, Ch. (2009). *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*. París, Francia: La Découverte.
- Le Texier, T. (2016). *Le maniement des hommes: Essai sur la rationalité managériale*. Paris, France: La Découverte.
- Le Texier, T. (2011). Foucault, le pouvoir et l'entreprise: pour une théorie de la gouvernementalité managériale. *Reveu de Philosophie Économique*, 12, 53-85. <http://dx.doi.org/10.3917/rpec.122.0053>
- López Ruiz, O. J. (2018). El *management* en las organizaciones internacionales: La racionalidad administrativo-empresarial entrando en la ONU. *Revista de Ciencias Sociales*, 31(43), 35-56. <http://dx.doi.org/10.26489/rvs.v31i43.2>
- López Ruiz, O. J. (2014). El ethos de los ejecutivos de las transnacionales: valores sociales en una sociedad que se globaliza. Una trayectoria de investigación. En: D. Szlechter, & F. Luci, (Comps.), *Sociología del management en la Argentina* (pp. 189-231). Buenos Aires, Argentina: Edicon.
- López Ruiz, O. J. (2013). La “empresa” como modo de subjetivación. *Confluencia (Sociología)*, 13, 119-145. Disponible en <http://bdigital.uncu.edu.ar/5640>
- López Ruiz, O. J. (2007a). Ethos empresarial: El “capital humano” como valor social. *Estudios Sociológicos*, 25(74), 399-425. Disponible en <http://www.jstor.org/stable/40421091>
- López Ruiz, O. J. (2007b). *Os executivos das corporações transnacionais e o espírito do o capitalismo: Capital*

<sup>3</sup> Las entrevistas a estos funcionarios de ACNUR y de la OIT son descritas y analizadas con mayor detalle, junto a otras en la sección “Voces ‘onusianas’... (desde la complejidad de lo real)” (López Ruiz, 2018, pp.

45-49). En ellas se registra el mismo tipo de malestar y la sensación de frustración que venimos señalando.

- humano y emprendedorismo como valores sociais*. Rio de Janeiro, Brasil: Azougue.
- Mandiola, M., & Varas, A. (2018). "Educar es gobernar": Explorando los inicios del managerialismo masculino en la academia chilena. *Revista de Ciencias Sociales*, 31(43), 57-78. <http://dx.doi.org/10.26489/rvs.v31i43.3>
- Organización de las Naciones Unidas. Office of Human Resources Management (2010). *UN competency development: A practical guide*. Disponible en [https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Un\\_competency\\_development\\_guide.pdf](https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Un_competency_development_guide.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas. Office of Human Resources Management (2009). *2009 Staff development programme*. Disponible en [http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/un\\_sd\\_programme2009.pdf](http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/un_sd_programme2009.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas, Office of Human Resources Management. (2007 [2000]). *Career development guide*. Disponible en <http://iseek.un.org/m210.asp?dept=551>
- Organización de las Naciones Unidas. International Civil Service Advisory Board. (1954). *Report on standards of conduct in the international civil service*. En: United Nations 1949-1956/ Coord/Civil Service/1-7/ Cood-Civil Service/SR. [1]-19 ICSAB/VIII/1-8 ARCHIVES. Ginebra, Suiza, ONU.
- Weber, M. (1994). *Sociología del trabajo industrial*. Madrid, España: Trola.
- Zangaro, M. (2014). *La fisiología de la gestión: Cerebro y literatura managerial*. En: D. Szlechter, D. & F. Luci, (Comps.), *Sociología del management en la Argentina* (pp. 41-84). Buenos Aires, Argentina: Edicon.
- Zangaro, M. (2011). *Subjetividad y trabajo: Una lectura foucaultiana del management*. Buenos Aires, Argentina: Herramientas.