

Método Paideia

análisis y cogestión de colectivos

Gastão Wagner de Sousa Campos



Colección Cuadernos del ISCo

Títulos publicados

Serie Salud Colectiva

El médico y la medicina: autonomía y vínculos de confianza en la práctica profesional del siglo XX

Lilia Blíma Schraiber, 2019

Gobernantes y gestores: las capacidades de gobierno a través de narrativas, puntos de vista y representaciones

Hugo Spinelli, Jorge Arakaki, Leonardo Federico, 2019

Morir de alcohol: saber y hegemonía médica

Eduardo L. Menéndez, 2020

Violencia obstétrica en América Latina: conceptualización, experiencias, medición y estrategias

Patrizia Quattrocchi, Natalia Magnone (compiladoras), 2020

Pensar en salud

Matio Testa, 2020

Adiós, señor presidente

Carlos Matus, 2020

Serie Clásicos

Política sanitaria argentina

Ramón Carrillo, 2018

Medicina del trabajo al servicio de los trabajadores

Instituto de Medicina del Trabajo, 2019

Geopolítica del hambre: Ensayo sobre los problemas de la alimentación y la población del mundo

Josué de Castro, 2019

La salud mental en China

Gregorio Bermann, 2020

Serie Didáctica

Teorías dominantes y alternativas en epidemiología

Marcelo Luis Urquía, 2019

Serie Informes Técnicos

Salud en cárceles: Informe de auditoría de la situación sanitaria en el Servicio Penitenciario Bonaerense, 2013-2014

Instituto de Salud Colectiva, 2020

Método Paideia

análisis y gestión de colectivos

Gastão Wagner de Sousa Campos



Campos, Gastão Wagner de Sousa

Método Paideia : análisis y cogestión de colectivos / Gastão Wagner de Sousa
Campos. - 1a ed. - Remedios de Escalada : De la UNLa - Universidad Nacional
de Lanús, 2021.

Libro digital, PDF - (Cuadernos del ISCo / Salud colectiva ; 13)

Archivo Digital: descarga y online

Traducción de: Viviana Martinovich.

ISBN 978-987-4937-79-7

1. Atención a la Salud. 2. Técnicas de Gestión. 3. Cultura del trabajo. I. Mar-
tinovich, Viviana, trad. II. Título.

CDD 613.6

Colección *Cuadernos del ISCo* Serie *Salud Colectiva*

Director: *Hugo Spinelli*

Editores ejecutivos: *Jorge Arakaki, Viviana Martinovich, Ignacio Yannone*

Coordinación editorial de esta obra: *Jorge Arakaki*

Fotografía de tapa: *Alan Smith, Pixabay*

Corrección de estilo: *Gabriela Presentado*

Diagramación: *Griselda Marrapodi*

Título original: *Um método para análise e co-gestão de coletivos*

Primera edición en portugués: 2007

Agradecemos a la Editora Hucitec de Brasil, por la autorización para la publicación de
este texto en español.

Traducción del portugués: *Viviana Martinovich*

© 2021, Gastão Wagner de Sousa Campos

© 2021, EDUNLa Cooperativa

ISBN 978-987-4937-79-7

DOI 10.18294/9789874937797

EDUNLa Cooperativa

Edificio “José Hernández”

29 de Septiembre 3901, B1826GLC Remedios de Escalada, Buenos Aires, Argentina

Teléfono: (54-11) 5533-5600 int. 5727 | edunla@unla.edu.ar

Instituto de Salud Colectiva

Edificio “Leonardo Werthein”, 29 de Septiembre 3901, B1826GLC Remedios de Escalada,
Buenos Aires, Argentina

Teléfono: (54-11) 5533-5600 int. 5958 | <http://cuadernosdelisco.unla.edu.ar>



Esta obra está bajo licencia internacional Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0.

Las y los autores conservan sus derechos autorales y les permiten a otras personas copiar y distribuir
su obra siempre y cuando reconozcan la correspondiente autoría y no se utilice la obra con fines
comerciales.

Este libro está dedicado al profesor Mario Testa, quien me enseñó la gestión como una actividad humana, realizada entre sujetos coproducidos por la historia y por la sociedad. Y quien me demostró, además, que la dignidad y la coherencia son posibles aun cuando existan tantas evidencias de lo contrario.

¡Al maestro!

Gastão Wagner de Sousa Campos

Nació en 1952, en una pequeña ciudad llamada Catalão, en el estado de Goiás, Brasil. Es médico sanitaria y profesor titular de la Universidade Estadual de Campinas (UNICAP). Cuenta con una gran trayectoria en el movimiento de la Reforma Sanitaria Brasileña, como ideólogo y responsable del fortalecimiento del Sistema Único de Salud (SUS) de Brasil. Fue secretario de Salud del Municipio de Campinas en los periodos 1990-1992 y 2001-2002, secretario ejecutivo del Ministerio de Salud de Brasil, en 2003-2004, y presidente de la Associação Brasileira de Saúde Coletiva (Abrasco) en el periodo 2015-2018. Publicó una decena de libros sobre salud y cinco novelas, entre ellas, *Equívoco* (1993), *Calidoscópio* (1998), *Cérebro mente* (2006), *Espírito de época* (2012) y *Semblantes da violência* (2018). *La ley del deseo: tomar la Tierra por asalto* es su tercera novela y la primera publicada en español.

En 2013, Gastão fue homenajeado por el Programa Estadual DST/AIDS-SP, de la Secretaría de Estado de Salud, con el premio Brenda Lee (categoría “políticas públicas”) por su actuación en la lucha contra el sida, en Brasil. En 2009, fue galardonado con la medalla Oswaldo Cruz y, en 2010, con la medalla de la Orden de Mérito Médico, por los servicios prestados a la salud de Brasil.

Entre los artículos publicados en la revista científica *Salud Colectiva* se encuentran “[Paideia y gestión: un ensayo sobre el Soporte Paideia en el trabajo en salud](#)” (2005); “[El método de soporte Paideia en el hospital: la experiencia del Hospital de Clínicas de la Universidade Estadual de Campinas \(HC-Unicamp\)](#)” (2010); “[El Sistema Único de Salud de Brasil: entre la intención y el gesto](#)” (2015).

Es profesor de la Maestría en Epidemiología, Gestión y Políticas de Salud de la Universidad Nacional de Lanús, desde 1999. En uno de sus tantos viajes a Buenos Aires, dictó la conferencia “*Salud colectiva: Campo y núcleo de saberes y de prácticas*” [[ver video](#)], en el marco de la apertura del programa de posgrados ISCo-UNLa 2019.

El relato de su historia en primera persona forma parte del acervo oral del Centro de Documentación “Pensar en Salud” (CeDoPS), que reúne a referentes de la medicina social, la salud colectiva y la salud pública de América Latina. Entre las entrevistas realizadas a Gastão se encuentran “*Historia de vida y trayectoria profesional en el contexto de la reforma sanitaria*” [[ver video](#)]; “*Gestión en Salud: propuestas para una democratización de las prácticas*” [[ver video](#)]; y “*Fundadores de Salud Colectiva en Brasil: David Capistrano*” [[ver video](#)].

Algunos de sus libros fueron publicados en Argentina, en la Colección de libros Salud Colectiva de Lugar Editorial, y ahora se suma a la colección de libros digitales Cuadernos del Isco, de acceso libre y gratuito.



Índice

Introducción: Paideia, un método para la cogestión	9
Sobre el método de construcción del Método Paideia	11
Capítulo 1: Ejes de conformación del método para el análisis y la cogestión de colectivos organizados para la producción	13
Primer eje de conformación: El carácter anti-Taylor del método	13
Segundo eje de conformación del método: La cogestión y el fortalecimiento del sujeto como pilares de la democracia institucional	31
Tercer eje de conformación del método: Por una reconstrucción, conceptual y práctica, del trabajo	36
Cuarto eje de conformación del método: La visión dialéctica del mundo	45
Capítulo 2: Democracia institucional y la cogestión de colectivos organizados para la producción	53
El dilema entre la producción de valores de uso y la constitución de sujetos	53
La polaridad entre trabajo sacrificado y trabajo placentero: la obra, una ampliación del concepto de resultado	62
La paradoja entre control social y autonomía: la cogestión y los espacios colectivos	73
Teoría y práctica, pensar y actuar, saber y hacer: mediaciones entre criticar y confiar, entre oposición e integración. El Método Paideia como una filosofía de la práctica	99
Estado, mercado y cogestión: espacios democráticos y la dialéctica de lo público y lo privado	105
Capítulo 3. Método para dar soporte a colectivos organizados para la producción: capacidad de análisis y de intervención	115
Soporte institucional para la cogestión	115
La relación entre el soporte institucional y el grupo, o equipo	117
Un método clínico (constructivo) aplicado a la gestión: la articulación entre información, texto, análisis y praxis	121
Escucha, lectura y observación para la composición y análisis de textos: toda escucha ya indica alguna interpretación	125
Modalidades de escucha, observación y lectura y su influencia sobre la producción y el análisis de textos y el cambio de prácticas	128

Factores que influyen sobre la capacidad de análisis y de acción de un colectivo	132
Análisis de ofrecimientos: el vínculo de los sujetos con el mundo	135
Núcleos de análisis y ofertas alternativas de síntesis	140
Mapa de núcleos temáticos de análisis para orientar intervenciones en colectivos	142
Perspectivas de análisis de los núcleos temáticos	143
Algunas orientaciones para el uso del mapa	144
Capítulo 4. Concepción Paideia y coproducción de salud: la salud colectiva y la clínica, ampliadas y compartidas	153
¿Determinación social o coproducción singular del proceso salud-enfermedad?	153
Desafío epistemológico y práctico: ¿cómo reformular, ampliando e integrando, la clínica y la salud colectiva?	170
Acuerdos organizacionales que potencian la ampliación de la clínica y de la salud colectiva	187
Bibliografía	191

Introducción

Paideia, un método para la cogestión

Entonces, pensé y estudié, estudié y pensé. Y todo esto porque luego de varios años lidiando con gente llegué a la conclusión de que no sabía casi nada sobre este asunto. Resolver este misterio me provocó ganas de escribir. Sí, quizá poder construir un método que nos ayudara a lidiar con personas. Algo modesto: un estudio sobre el trabajo en equipo. Un ensayo crítico que fuera generando un método: formas para analizar y gerenciar personas que trabajan en conjunto. Sí, estudiar los colectivos organizados para la producción de valores de uso¹. Pensar la producción de cosas según el gusto y la necesidad de las personas. Zapatos, música, salud, educación, ecología: bienes o servicios con alguna utilidad.

Compenetrado, me aboqué a la tarea como si escribiera una tesis. Un esbozo de teoría y un método que se apoyaran y, al mismo tiempo, criticaran al marxismo, al psicoanálisis y a otras corrientes que estudian las instituciones, las organizaciones y los grupos.

Me estimulaba una hipótesis: la producción de valores de uso se produciría de forma simultánea a la coproducción del sujeto (agente de la producción) y del colectivo organizado (el equipo de trabajo). Esto me convenció de la existencia de relaciones ocultas entre la actividad productiva y la propia constitución del sujeto y de las instituciones. Modos de producir cosas y de autoproducirse entrelazados, por lo tanto, siempre: coproducción. Entonces, imaginé un desafío: ¿y si la gestión y la planificación asumieran, explícitamente, como tarea, trabajar no solo en la producción de cosas, sino además en la constitución de personas y de colectivos organizados? Denominé a esta segunda dimensión de la tarea productiva “función Paideia”.

El desafío de construir un método que, simultáneamente, analizara y lidiara con la producción de cosas y de personas. Ese es el objetivo de este trabajo. Repensar el significado y el cómo se organiza el trabajo. Entenderlo

¹El valor de uso está empleado bajo el sentido que le dio Marx en el capítulo I de *El Capital*: “La utilidad de una cosa hace de ella un valor de uso” (Marx, 1985, p. 45).

desde una doble finalidad: producir bienes y servicios necesarios para el público, pero además ocuparse de la constitución del sujeto y de los colectivos. Que el trabajo no solo signifique un medio para asegurar el sustento material, sino además que se involucre con la propia constitución de las personas y con su red de relaciones: equipos, grupos, organizaciones, instituciones y sociedades.

Un esfuerzo de crítica y de síntesis. Una crítica a las concepciones dominantes sobre los modos de analizar y gerenciar el trabajo en equipo. La idea de que la gestión es una tarea colectiva —sistemas de cogestión— y no solo una atribución de minorías poderosas o de especialistas.

El ejercicio del cogobierno que depende de la producción simultánea de espacios colectivos cumpliría tres funciones básicas:

- Una clásica, de administrar y planificar procesos de trabajo objetivando la producción de valores de uso (bienes y servicios).
- Otra de carácter político, la cogestión como una forma de alterar las relaciones de poder y construir la democracia en las instituciones.
- Y una pedagógica y terapéutica. La capacidad que tienen los procesos de gestión de influir sobre la constitución de sujetos. Esta potencia específica de la cogestión para influir sobre la producción de subjetividad será denominada en este trabajo *factor Paideia*². Los espacios colectivos, además, como lugar de reflexión crítica, producción de subjetividad y constitución de sujetos.

Un método inspirado en la rueda con que los pedagogos constructivistas comienzan el día de trabajo en las escuelas, y también en la rueda del *samba*,³ del *candomblé* y de la *ciranda*, donde cada uno entra con su predisposición y habilidad sin alterar el ritmo colectivo. El Método de la Rueda: la rueda como espacio democrático, un modo de operacionalizar la cogestión. Pero además es la vida girando y movilizándose, siempre: la rueda.

Una crítica y una reconstrucción operacional, un método que reformule el campo disciplinar de la administración, sometiéndolo a un análisis apoyado

²*Paideia* es una noción clásica de la democracia ateniense referida a la formación integral del ser humano. Ver Jaeger, W. (1986). *Paideia: a formação do homem grego*. São Paulo: Martins Fontes/ Universidade de Brasília. (Traducción: Artur Parreira).

³*Samba de roda* es un baile originario de Bahía (Brasil), en el que todos los presentes, incluso los principiantes, son invitados a participar en el baile y a aprender a través de la observación y la imitación. Una de las características es que los participantes se reúnen en círculo. Las personas van ingresando al centro del círculo formado por los otros bailarines, que cantan y baten palmas a su alrededor. Esta coreografía a menudo es improvisada.

en conceptos provenientes de la filosofía, la política, la psicología y la pedagogía. Un método elaborado para analizar y cogestionar instituciones. ¡El Método Paideia, o de la Rueda!

Sobre el método de construcción del Método Paideia

Un estudio teórico. Un análisis sobre teorías y escuelas que, de forma directa o indirecta, trataron la gestión de procesos de trabajo, del sujeto y de colectivos. Pero, centralmente, una crítica al taylorismo, considerado fundador de la racionalidad gerencial hegemónica durante el siglo XX. Un análisis socio-histórico de las implicancias de ese predominio y, al mismo tiempo, una demostración (¿una defensa?) de las posibilidades de superación de esa lógica de gobernar organizaciones e instituciones. Y más aún: sugerir un método que busca activamente la reproducción y la ampliación de las condiciones favorables para la democratización de la vida en sociedad. Un método que intenta reinventar y ampliar las posibilidades históricas de cambio.

Un estudio teórico influenciado por la praxis profesional y política del investigador. Me especialicé en dar soporte a equipos interesados en producir valores de uso: salud, educación, música, democracia, justicia social, etcétera. En esas experiencias utilicé métodos oriundos de la planificación, de la psicología grupal, del análisis institucional, de las ciencias políticas y de la pedagogía. Registré en cuadernos y en la memoria aspectos de esas experiencias que me resultaron intrigantes; ese registro y ese recorrido me sirvieron mucho, aprendí bastante, aunque en ocasiones quedé en el aire. Fui descubriendo la potencia y el límite de cada una de esas maneras de intervenir en colectivos interesados u obligados a producir valores de uso. Este tratado no hace un estudio sistemático de esas experiencias, aunque haya sido influenciado por ellas: el sentido y la velocidad con que recorrí la teoría general de la administración, el análisis institucional y la política, le deben mucho a lo que recogí trabajando en campo en estos últimos diez años. Casos que no fueron presentados de forma sistemática pero que, con certeza, fueron conformando las preguntas y los caminos recorridos por esta investigación.

Idealismo, dirían los pragmáticos con un gesto de desdén. Literatura, los prisioneros del formalismo académico. De hecho, en *Método Paideia: análisis y cogestión de colectivos* existen vacíos, aporías, analogías polémicas y un tratamiento no sistemático de una serie de conceptos y de teorías. No es un estudio sistemático sobre ninguna teoría y tampoco sobre el contexto histórico. El eje central y el objetivo de esta investigación fueron la construcción de un método. Siendo así, ese fue el único tema que recibió un tratamiento

sistemático. No se discutió exhaustivamente con la tradición marxista, o con el psicoanálisis; ni siquiera con la gestión y la planificación. No. Los recortes, aparentemente arbitrarios, de esos campos de saber y de prácticas obedecieron a este propósito: construir un método de análisis y de cogestión que discutiera con la racionalidad gerencial hegemónica. En este sentido, hubo un rigor lógico. Todas las elecciones fueron presididas por la intención de construir un método. En realidad, fue una guía precaria, porque el método no existía en su totalidad, entero, en la medida en que todavía se estaba creando. Me guió también aquello que era criticado y rechazado del método tradicional de gestión. Comencé el estudio criticando al taylorismo, el factor anti-Taylor, sin saber aún qué método construiría. Un método incompleto, tosco y pobre, sin un nombre establecido durante la mayor parte de la investigación, ya que, aunque lo he intentado, me vi forzado a cambiar su denominación varias veces. Método Paideia, una primera posibilidad. Interesante; tal vez. Una palabra que traía la idea de formación integral del ser humano. Pero me pareció pretencioso. Era muy griego y sofisticado para la sensibilidad de un autor goiano. Un método activador de un factor Paideia, eso sí. Sugiere acción, yo actuando, como también cada uno y todos: un método para el análisis y la gestión. Sin embargo, el concepto central del método era el de cogestión y no el de autogestión o de gestión simplemente. Hasta que un día, un día pésimo, pesado, difícil, me atacó un sentimiento de asco por mi tesis casi acabada. Tedio, cansancio. Entonces, para distraerme visité la escuela donde estudiaba mi hija, y recordé las escuelas que frecuentaron mis otros hijos, y en todas, tenían el hábito de la rueda. Cosa del constructivismo socio-histórico en pedagogía. Profesores y alumnos, sentados en el piso, analizando y gerenciando relaciones humanas. Hasta ese momento: nada. Luego, en el auto, escuchando una canción donde Chico Science mencionaba el origen y la capacidad de resistencia del samba, de repente, todo se unió: ibum!, una luz. Las ruedas... Mi tratado era aprovechable, a pesar de manco, y el método era el Método de la Rueda. Sí. Un Método Paideia.

Me basé además en estudios que venía desarrollando sobre la formación del ser humano; una parte importante de ese material fue publicado en español en el capítulo “Coproducción de sujetos y de grupos colectivos: función Paideia”, del libro *Gestión en salud*⁴.

⁴Ver Campos, G. W. S. (2001). *Gestión en salud: en defensa de la vida*. Buenos Aires: Lugar Editorial.

Capítulo 1

Ejes de conformación del método para el análisis y la cogestión de colectivos organizados para la producción

Primer eje de conformación: El carácter anti-Taylor del método

¿El taylorismo ya fue?

¿Una crítica al taylorismo o a la administración científica tendría sentido casi un siglo después de su invención?

Hay estudios que señalan inconsistencias y vacíos en el método taylorista de gestión. La organización de la empresa moderna se modificó bastante durante el siglo XX. Particularmente, el fordismo y los sistemas de producción flexible se tornaron, cada uno a su tiempo, la lógica dominante para organizar la producción de bienes o servicios (Braverman, 1980; Rago & Moreira, 1984; Coriat, 1992).

Se alteró la racionalidad con que se organizan los procesos de trabajo. En este aspecto Taylor fue superado. El fordismo le agregó al taylorismo la preocupación por el mercado (ambiente externo), introdujo la línea de producción y desarrolló políticas que intervenían sobre la cultura y la moral obrera (Gramsci, 1976). La valorización de la cultura organizacional y el énfasis en el factor humano enriquecieron la administración con técnicas de control mucho más sutiles: selección y entrenamiento basados en el carácter o la personalidad; dinámica de grupo, sociometría, integración de los empleados a la empresa, emulación. En un sentido general, se ablandó la rigidez de la dura racionalidad del taylorismo (Motta, 1987). Se reconoció que la *emoción* existía y que influía sobre la gestión y el desempeño productivo (Morgan, 1998; Goleman, 1996).

La automatización flexible, apoyándose en la informática, en la robótica, en la concentración globalizada de capitales, como también en la *calidad total* y en otras metodologías administrativas, abrió espacio para lo que se denomina *reingeniería organizacional*, la que produjo profundos cambios en el trabajo, en el movimiento sindical y en la política laboral y social de fines del siglo XX: desempleo estructural, debilitamiento del poder de los trabajadores, de los mecanismos de representación y de lucha colectiva; redefinición del perfil profesional, psicológico y social del trabajador requerido por las empresas, poniendo mayor énfasis en aquellos con capacidad para ejecutar diversas tareas, fueran simples o complejas (Burnett, 1994; Rifkin, 1996; Carleial & Valle, 1997).

Hubo, por lo tanto, una reorganización radical del proceso de trabajo. Flexibilidad, interdisciplinariedad, creatividad, tercerización, colaboraciones y gestión del conocimiento son, entre otras, las directrices de moda. Aun cuando, en realidad, la mayoría continúe atrapada en tareas repetitivas y desconectadas del sentido general del proceso productivo. Polivalencia en lugar de énfasis en la especialización, incluso cuando, paradójicamente, continúe existiendo y, más aún, profundizándose. Fusión de atribuciones antes fragmentadas (mantención y operación de equipamientos por las mismas personas, por ejemplo), con la consecuente ampliación de las tareas de cada operador. Involucramiento de equipos de trabajo en la solución de problemas de producción y aparente ampliación de la autonomía de los trabajadores (aparente, porque se restringe a resolver problemas recortados según la lógica dominante y no otra) (Coriat, 1988; 1992; Castoriadis, 1982; 1985; Lopes, 1999).

La dependencia de este contexto por parte del Estado, de las empresas, de los trabajadores y de casi toda la sociedad civil se amplió. Se generalizaron políticas volcadas a destruir deliberadamente los mecanismos sociales y políticos de protección a las distorsiones y conflictos derivados del mercado. De este modo, las organizaciones públicas y privadas funcionan presionadas por limitaciones externas, cada vez más estrictas.

Todo esto modificó a las organizaciones en todos los sectores productivos y, sin duda, en este sentido el taylorismo fue superado.

La racionalidad gerencial hegemónica

¿Por qué, entonces, tomar como referencia crítica el libro de Taylor *Principios de administración científica*?

Primero, porque es una obra clásica del pensamiento administrativo. Clásica y fundadora de un estilo de gobernar que, en sus principios generales,

no fue superada aún. Aunque el campo de la gestión se haya ampliado desde 1911, la disciplina y el control continúan siendo el eje central de los métodos de gestión. A este eje conformador del taylorismo lo denominé *racionalidad gerencial hegemónica*.

La racionalidad gerencial hegemónica produce sistemas de dirección que se fundamentan en el aprisionamiento de la voluntad y en la expropiación de las posibilidades de gobernar de la mayoría. Estos sistemas, más que comprar la fuerza de trabajo, exigen que los trabajadores renuncien a sus deseos e intereses, sustituyéndolos por objetivos, normas y objetos de trabajo ajenos (extraños) a ellos.

René Lourau identificó la analogía entre el objetivismo sociológico y la administración científica de Taylor:

La anomia debería entonces ser tratada por la ciencia. La tesis de Durkheim aparece al mismo tiempo que la obra de Taylor sobre la dirección científica de las empresas. La ciencia que se debe promover, según el ingeniero americano y de acuerdo con el sociólogo francés, es menos una ciencia de la sociedad que una ciencia del comando y del control de la sociedad. (Lourau, 1995, p. 108)

Comando y control presuponen concentración de poder. La democratización del poder en las instituciones sería, por lo tanto, una directriz operacional anti-Taylor. Y, sin duda, la marca central de la organización moderna o posmoderna continúa siendo el autoritarismo. Un autoritarismo, a veces, revestido con palabras dulces —colaboraciones, integración, desarrollo de recursos humanos (RRHH), flexibilización— pero engañosas. Además de integrarse al espíritu de la firma, se espera que los empleados lo hagan con un entusiasmo significativo, casi histérico. La centralización del poder en núcleos de gerencia aún es la piedra de toque de las múltiples variantes de métodos de gestión actualmente existentes. Desde Frederick W. Taylor, el manejo del proceso de trabajo solo es imaginado si, antes, se ha constituido un centro duro de poder concentrado.

Tanto el “segundo principio” de la teoría taylorista (división entre el trabajo intelectual, el momento de la concepción, y el de la ejecución), como el “cuarto principio” (centralización del poder de planificar y de decidir en la dirección de la empresa), buscan limitar la autonomía y la iniciativa del trabajador (Taylor, 1960).

Esta obsesión por restarle poder al trabajador es un dato concreto, evidenciado por el hecho de que las distintas escuelas aún no han elaborado una crítica sistemática a la función de control. La escuela de Relaciones Humanas

crítico la concepción taylorista del hombre, valorizando factores subjetivos en el funcionamiento concreto de la empresa. Sin embargo, esa nueva percepción tan solo amplió los recursos técnicos empleados para controlar. Más allá del estímulo económico directo, la mejora de las condiciones de trabajo y la inversión en el afecto de las personas para condicionarlas a los objetivos de la empresa (Mayo, 1968; Motta, 1987).

La *teoría de sistemas*, el *desarrollo organizacional*, la *calidad total* y otras teorías semejantes enriquecieron la visión sobre la organización, llegando a prometer una mayor autonomía y una mejor integración de los empleados al proyecto general de la empresa. Gestión matricial, achatamiento del organigrama, delegación del poder a los trabajadores de base para planificar y decidir (Lodi, 1976; Morgan, 1998; Deming, 1990). No obstante, el ámbito de estos cambios ha sido muy restringido, la libertad se admite solo para que todos trabajen mejor según el interés y la visión de la dirección general. Autonomía e integración para inventar nuevos modos de resolver problemas internos, siempre bajo el sentido de aumentar la productividad y no en el de enfrentar cuestiones atinentes a los propios trabajadores: descubrir una manera de aumentar la productividad sin el consecuente desempleo, por ejemplo. Además, en el fondo, la calidad total y otros métodos de reingeniería o de desarrollo organizacional operan con la idea de abrir la empresa a la competencia, como si se instituyera un micromercado dentro de los muros de la organización. Matar o morir, una exacerbación de la competencia entre los equipos y las personas, una nueva ley. Esto no favorece a la democracia ni a la convivencia solidaria. Al contrario, exagera la competencia entre los trabajadores y aumenta, en consecuencia, la dependencia de la jefatura. A fin de cuentas serán los jefes los que juzgarán el éxito o el fracaso del desempeño de cada uno.

El método denominado “atención gerenciada” (*management care*), que se viene proponiendo para los servicios de salud, es ejemplificador (Brown, 1996). Imagina disminuir costos y aumentar la eficacia del trabajo en salud, restándoles a los profesionales, particularmente a los médicos, la capacidad de decisión sobre el propio trabajo clínico (Merhy et al., 1996). Este poder es transferido a los gerentes, que por medio de minuciosos protocolos —estandarización de conductas diagnósticas y terapéuticas— controlan y determinan el quehacer cotidiano de los trabajadores.

En realidad, el taylorismo no inauguró la aplicación del *principio de auto-riedad* como principal criterio para el ejercicio del poder en las instituciones. Foucault ya demostró cómo la introducción de técnicas disciplinarias en las escuelas, hospitales, prisiones y establecimientos religiosos y militares contribuía a la diseminación de una manera eficaz de dominación, donde el

poder del Estado se sumaba a una multiplicidad de micropoderes orientados a reducir a los sujetos a seres obedientes (Foucault, 1979). El método taylorista reprodujo —en la empresa moderna— un modo de operar, en muchos aspectos, similar al del ejército, o al de las órdenes religiosas y, en cierto sentido, al de la propia organización familiar.

Al leer a Taylor es imposible evitar la comparación entre el papel que le atribuye a la dirección y la idealización de la función paterna. El obrero es visto como un ser que no sabe sobre lo esencial que debe saber. Lo que, por ventura, supieran los trabajadores, solo serviría para entorpecer la libre aplicación de aquellas normas y reglas *científicamente* elaboradas por aquellos sabios detentores del único saber a ser considerado: aquel que es producido por la *administración científica*.

Dentro de esa lógica, la democracia sería considerada una irresponsabilidad, sería como dejar que los niños enfrenten solos un mundo desconocido. Pues bien, sin embargo, al mismo tiempo que los trabajadores fueron infantilizados, presentados como seres incapaces de decidir, no hubo, como habría en una familia ideal, algún tipo de veleidad para educarlos para una vida futura de adultos responsables y autónomos. Este privilegio estaría reservado solo para algunos con capacidad de ascenso social. Trabajar y trabajar y, quien sabe, para algunos pocos, ascender en la escala social: esta sería la única vía de acceso a la libertad y a la autonomía.

En este aspecto el taylorismo es más perverso que la más tradicional de las familias, en las cuales se esperaba que los hijos crecieran para ser, por lo menos, iguales o mejores que sus padres. En la empresa esta posibilidad estaría, explícitamente, prohibida para la mayoría.

La gerencia de molde taylorista se asienta, por lo tanto, sobre la necesidad de conservar alienada a la mayoría de los trabajadores. La organización vertical, común a la mayoría de las organizaciones, ejerce una función castadora. Por medio de innumerables mecanismos, pero particularmente a través de esta prohibición —hijos que nunca serán padres; ejecutores que nunca aprenderán a pensar, al estar imposibilitados de educarse tomando decisiones que se refieran al colectivo— se producen sujetos seriales⁵, seres desestimulados hasta de desear participar de la gestión de su lugar de trabajo.

De este modo son conformadas millares de personas que ni siquiera imaginan la posibilidad de una vida organizada de otra forma. La alienación de la

⁵El concepto de *serialidad* es de Sartre (1963); se refiere a sujetos con pequeño coeficiente de autonomía frente a los determinantes o condicionantes externos a ellos y, por lo tanto, tendientes a comportamientos repetitivos.

mayoría en el mundo del trabajo sería como un evento natural contra el cual es inútil debatir. La naturalización de la dominación.

Taylor no solo creó un sistema de gobierno basado sobre la abismal diferencia de poder entre dirigentes y ejecutores, sino que además trató de diferenciar las posibilidades de desarrollo personal entre estas camadas. En otras palabras, el método de gobierno y la estructura organizacional tayloristas buscan *producir* una subjetividad diferente según se trate de trabajadores o dirigentes. De los primeros se espera orden, habilidad y obediencia; de los segundos, iniciativa, audacia, creatividad y dominio del arte de comandar. El taylorismo tomó esta distinción como si fuera natural e inevitable.

A esta concepción, que superó los límites de la escuela taylorista, la denominé *racionalidad gerencial hegemónica*. Ella se vale de métodos disciplinares y de control que, en nombre de la productividad y de la competencia, buscan instituir distintas expectativas en cuanto a la felicidad, la realización personal y el acceso al poder.

Uno de los hallazgos de esta investigación es que el taylorismo, aunque bastante alterado luego del advenimiento de la sociología de las organizaciones, de la calidad total y de que cierta psicología se involucrara con la administración de personal, continúa siendo central para la comprensión de lo que se podría denominar *racionalidad gerencial hegemónica*. En este sentido, no fue aún superado y su lógica de control social y de reducción del trabajador a la condición de cosa ha sido, a lo largo del siglo XX, el método responsable de la transformación de la alienación formal en alienación real.

La alienación en colectivos

La alienación formal de la mayoría de los miembros de una organización sucede cuando esta ya no pertenece a los productores. La organización es propiedad privada, *poseída* por apenas algunas personas (físicas o jurídicas); o es una organización del Estado, un ente abstracto, pero representado en la práctica por el gobierno. En ambos casos hay alienación formal de la mayoría. Esta no-propiedad de los medios de producción implica la alienación formal de la mayoría trabajadora, con la consecuente exclusión de esta misma mayoría del ámbito formal de poder.

Aunque, la alienación real no deriva automática y espontáneamente del hecho de que la mayoría no sea propietaria de las organizaciones. Sin duda, esta expropiación es la base sobre la cual se asienta una gran diferencia de poder: la propiedad transfiere a los propietarios el derecho de gobernar. En la práctica, este derecho formal aún necesita de dispositivos que lo transformen

en posibilidad real, y que le aseguren a los dominantes las condiciones objetivas y subjetivas de gobierno sobre la mayoría.

La alienación real de los trabajadores es, por lo tanto, la separación, concreta y cotidiana, de los productores de la gestión de los medios de producción y del resultado de su propio trabajo. La expresión de este fenómeno es la imposibilidad de participar de la gestión. Además de la destitución del derecho a la propiedad hay que extraer de los sujetos-trabajadores grados de autonomía, sometiéndolos al control de la cabeza de cada organización. Más que extraer, la alienación real impide ganar autonomía, o sea, dificulta la construcción de los sujetos como seres con voluntad y potencia para ejercer la cogestión de los procesos de trabajo.

La alienación formal es resultante de determinantes económicos y políticos. La alienación formal solo se transforma en real a través de la mediación de métodos autoritarios de gestión, que concretizan y cristalizan la primera separación instituida por la ley y por la fuerza; produciendo, entonces, a su vez, una separación funcional, aquí denominada alienación real. Ahora bien, si los métodos de gestión producen alienación real, ella puede también producirse en un régimen de propiedad colectiva. De hecho, algo similar ocurrió en el socialismo real (socialismo de Estado), donde la burocracia creó un modo de gobierno que, aun sin restituir la propiedad privada, apartó a la mayoría de los espacios de decisión. Un indicador concreto de alienación real es la inexistencia (o la existencia tan solo formal) de espacios colectivos.

El espacio colectivo es otra noción importante para el Método de la Rueda. Denominé *espacio colectivo* a los lugares y tiempos a través de los cuales los grupos, de hecho, pueden intervenir en los sistemas productivos.

Organizaciones públicas, no estatales, como las organizaciones no gubernamentales (ONG), en teoría, también pueden pasar por el mismo tipo de proceso como consecuencia del método de gestión que adopten. O sea, el cambio del régimen de propiedad por sí solo no resuelve el tema de la alienación real. La cogestión, realizada en espacios colectivos, es un camino para la democratización y para la progresiva desalienación de la mayoría. La desalienación absoluta es una utopía, el Método de la Rueda apuesta a la posibilidad de instituir sistemas de cogestión que produzcan tanto el compromiso y la solidaridad por el interés público, como la capacidad reflexiva y la autonomía de los agentes de producción. La construcción y el funcionamiento de los espacios colectivos son el resultado de la lucha por la participación en el poder y, en el fondo, son también considerados una cuestión metodológica. Uno de los componentes del Método Paideia es indicar formas y procedimientos que sean útiles para la producción y el funcionamiento de espacios colectivos: la rueda es un espacio colectivo.

La educación para la sumisión y la renuncia, o la función anti-Paideia

Los métodos administrativos —y en esto el taylorismo, sin mucho alarde, hizo escuela— importaron hacia el interior de las organizaciones innumerables dispositivos y técnicas de control del campo de la política y de las instituciones totales. El pensamiento administrativo siempre estuvo a la búsqueda de técnicas útiles para producir dominación y consenso.

Con el fin de la esclavitud y la ampliación de la noción de los derechos, los administradores se vieron obligados a desarrollar métodos más sutiles de control social⁶. Este nuevo contexto sociocultural obligó a una ampliación y sofisticación de las metodologías de gestión, sin lo cual perderían eficacia.

Aunque sea tentador aplicar al mundo del trabajo el concepto de “institución total” acuñado por Erving Goffman —por ejemplo, en una fábrica o en un hospital—, se estaría incurriendo en una exageración. Las organizaciones comprometidas con la producción y comercialización de valores de uso difícilmente podrían cerrarse sobre sí mismas, como es típico de las organizaciones totales. Este autor identificó cinco tipos básicos de instituciones totales: uno, establecimientos volcados al cuidado de personas consideradas incapaces e inofensivas: los asilos; un segundo tipo, para controlar a personas incapaces que amenazan a la sociedad: los manicomios; un tercer tipo, organizado para excluir y punir a ciudadanos transgresores: cárceles y prisiones; un cuarto tipo, donde la disciplina es considerada la piedra de toque: cuarteles y navíos; y, por último, los de refugio “voluntario” del mundo: monasterios, conventos y claustros (Goffman, 1996).

Las organizaciones comprometidas con la producción de bienes o servicios tuvieron otra historia, ya que tienen otros objetivos más allá del puro y simple control social. Allí el control social sería un medio, y no un fin en sí mismo. Un medio para garantizar la productividad, el lucro y su propia reproducción. Producir valor de uso y de cambio. En este sentido, relacionarse con la sociedad de forma dinámica fue la condición capital para la supervivencia y desarrollo, tanto de las organizaciones públicas como de las privadas.

Por eso, los administradores y gerentes de este tipo de establecimientos se vieron obligados a lidiar con un contexto tumultuoso y más sujeto a variaciones que aquel de los cuarteles, prisiones o asilos.

⁶Ciertamente, el desarrollo tecnológico —aumento de la complejidad de los procesos productivos—, además del interés de controlar la fuerza de trabajo, ha sido otro determinante importante en el desarrollo de los modelos de gestión y de organización del proceso de trabajo. Ver Braverman (1980) y Coriat (1988).

La relativa libertad de los trabajadores modernos, asegurada por el hecho de vivir fuera del ambiente de trabajo; por la existencia de una legislación laboral que limitaba, en mayor o menor grado, el empleo de métodos directos de coerción o de violencia física; y la, relativa, movilidad de la fuerza de trabajo —“libre propiedad” de la fuerza de trabajo (Marx, 1985)—, fueron, entre otros, los elementos que exigieron la invención de métodos más sutiles de gestión de los colectivos organizados para la producción.

Aun así, la racionalidad gerencial hegemónica no renunció a la búsqueda de obediencia y docilidad de los trabajadores y empleados. Intentó, en un principio, reducir a los sujetos trabajadores a su objetividad máxima; o sea, había que crear una máquina administrativa que redujera los deseos e intereses de los trabajadores a un mínimo posible. A un mínimo pasible de encuadramiento en proyectos volcados a asegurar la eficiencia en la producción.

Taylor atribuía a la “indolencia sistemática de los trabajadores” la necesidad de controlarlos de cerca. Visto que no eran propietarios, no ganarían nada, en principio, por trabajar con ahínco. Para Taylor, la racionalidad humana estaría subordinada a la racionalidad económica, seríamos el *Homo aeconomicus*. Por lo tanto, sería lógico y conveniente que los dirigentes no dejaran jamás en las manos de los trabajadores el comando de los complejos procesos de producción. El gran descubrimiento de Taylor fue la recomendación explícita de que se instituyera una “gerencia científica”; o sea, sugirió un método de gestión con una nítida separación entre la “planificación, concepción y dirección” de los procesos de trabajo, de aquello que él llamaba “tareas de ejecución” (Taylor, 1960).

La gran distinción entre Taylor y sus discípulos contemporáneos está en el grado de libertad admitido para el cumplimiento de esas “tareas de ejecución”. Para Taylor y otros pioneros el control en el instante de la ejecución debía ser máximo. Lo ideal sería reducir la posibilidad de variación y de libre albedrío de los ejecutores a un mínimo. Como todo racionalismo positivista, este también se imaginaba potente para planificar anticipadamente actos que serían realizados en el cotidiano.

Para imponer esta racionalidad planificada en la vida cotidiana, Taylor (1960) defendió explícitamente que el carácter científico de la gerencia estaría en la eliminación de todo trazo de subjetivismo en el momento de la ejecución de las tareas. Con este fin, se crearía un campo de saber —fundado en tipos ideales, una ontología de los procesos de trabajo— que indicaría siempre “la mejor manera de ejecutar una operación” (*the one best way*).

Obsérvese que esta *mejor manera* estaría indicada *a priori*, mediante estudios empíricos realizados en otras circunstancias y transportados, acríticamente, al momento de ejecución de la tarea. Cualquier similitud con el

discurso oficial de la medicina, cuando procura asegurar el *status* de ciencia a la práctica clínica, no es mera coincidencia, sino el compromiso con una visión de mundo meta-racional. En cierta medida, la planificación social y económica de los países del socialismo real hicieron una apuesta similar: se soñó con desarrollar un método y técnicas de gestión social que eliminaran la singularidad del momento.

Entonces, hay toda una tradición gerencial volcada a transformar al sujeto trabajador en un maquinismo regulado por una programación heterónoma, extraña a él.

La racionalidad gerencial hegemónica se apoya en una serie de arreglos organizacionales volcados a realizar una verdadera educación para el servilismo y la mediocridad. El taylorismo y sus congéneres son anti-Paideia. Invierten en el empobrecimiento del universo de expectativas de los trabajadores cuando se refieren al mundo de la producción. La base pedagógica de esta *escuela* es la autoridad, basada en la diferencia de poder y de saber entre propietarios y jefes, en una punta, y sujetos-trabajadores, en la otra. Una diferencia que la jerarquía burocrática aparenta ocultar con una suave graduación de atribuciones, pero que no elimina: existen importantes distinciones de calidad entre el poder de cada clase institucional⁷. Hay clases que tienen el poder de echar empleados, que toman decisiones, planifican, elaboran proyectos y que, por lo tanto, cultivan el hábito de pensar, de concebir ideas y planes y de hacer política. Concentración máxima del poder. Y existen aquellas clases sobre las cuales recaen las decisiones. Estas, la mayoría, son educadas para el miedo, para el culto del buen comportamiento, de la adulación y el servilismo; para la valorización del silencio; en fin, bajo la suposición de que no saben ni podrían saber.

Renuncia a dimensiones importantes del propio deseo e interés; en nombre, no del paraíso, sino de la supervivencia pura y simple: conservación de un empleo, de un ingreso básico, de una carrera, aunque lenta y sufrida.

Marx imaginó que los trabajadores superarían la explotación y la alienación, inventando un mundo solidario donde habría lugar para toda la humanidad (Marx, 1989). En realidad la clase obrera no tuvo la energía ni la potencia para hacer cumplir esta posibilidad prevista por el deseo de Marx. Tal vez, entre otros factores, porque en el cotidiano de la vida laboral fueron reducidas las posibilidades de ejercicio de una subjetividad volcada hacia la resistencia a la dominación, hacia la osadía, hacia la creatividad, y hacia la

⁷*Clase institucional* es un término utilizado por algunos autores del denominado *movimiento institucionalista* para señalar las diferencias de distribución del poder dentro de las organizaciones (Baremblytt, 1992).

conformación de intereses junto a otros sujetos relativamente autónomos. En fin, no hubo, a lo largo de la historia, un espacio para la creación de una nueva cultura institucional de carácter radicalmente democrático.

El ejercicio de una sensibilidad “fáustica”, o hasta de experiencias innovadoras entre los trabajadores, ha ocurrido más por fuera del ámbito laboral. En los espacios abiertos por la lucha de clases: movimientos sociales de protesta, en la vida sindical, religiosa, entre otros. Casi siempre fuera del espacio de trabajo. En fábricas, hospitales, escuelas; en la mayoría de las organizaciones, la estructura y el funcionamiento de la máquina administrativa sofocan la espontaneidad y la iniciativa de la mayoría, durante la mayor parte del tiempo, predominando la producción de una subjetividad volcada hacia una adaptación pasiva, al máximo, frente al contexto. Los críticos del orden y los rebeldes suelen ser expulsados o reprimidos⁸.

Resumiendo, la racionalidad gerencial hegemónica fundada por el taylorismo, aun modificada por las escuelas que lo sucedieron (recursos humanos, estructuralista, calidad total, etcétera), realizó una habilidosa combinación de técnicas de gestión que logró, a lo largo de este siglo, producir “servidumbre voluntaria” o la instauración de vínculos “libidinales” (Freud, 1976) poderosos entre la organización y los grupos que la componen.

Weber advirtió que el espíritu del trabajo sería marcado por las nociones de disciplina y competencia (Weber, 1974). No obstante, se esperaba del empresario, además de estas características que dependen de la virtud de la paciencia, otras propias de los conquistadores, de los dirigentes y de la elite, a saber: iniciativa, osadía y creatividad para imaginar y construir lo nuevo. Al trabajo propiamente dicho, por el contrario, la racionalidad gerencial hegemónica le exige disciplina, productividad y dedicación. Creando, con este objetivo, una máquina que inhibe el desarrollo de características típicas de la libertad a cualquier ser.

En realidad, el ideal taylorista buscó extender, hacia el mundo del trabajo, el espíritu conformista del burócrata. Educación para la renuncia, para el miedo, para el silencio, para aceptar el cotidiano sin cambios. Muerte al deseo de ser sujeto, autor de alguna obra, alguien realizándose, con derecho a la diferencia y a la notoriedad. Educación para un horizonte restringido y mediocre. Este fue el sentido anhelado por la “administración científica”.

Esto plantea una cuestión: ¿cómo consiguió la racionalidad gerencial hegemónica (taylorismo y variantes), durante casi cien años, reducir en la práctica,

⁸Diversos trabajos empíricos evidencian modos sutiles de combate y resistencia a la dominación, en el cotidiano de las organizaciones (Lopes, 1999). Se resalta aquí, sobre todo, el predominio del silencio en estos espacios –aunque forzados– y del murmullo contenido.

particularmente dentro del espacio de las organizaciones, a la mayoría de trabajadores a la condición de recurso manipulable según el interés de los superiores?

Sería ingenuo no reconocer que distintos sistemas de dominación (o de gobierno) inventaron, a lo largo de la historia, una serie de dispositivos, acuerdos y normas, todos volcados a reducir a las personas a su objetividad; limitando, en consecuencia, su grado de humanidad. Solo que lo hicieron sobre la base del reconocimiento de que el ser humano es un recurso particular, distinto a los otros (Mayo, 1968; Goleman, 1996). Y que su manipulación (administración) exigiría técnicas singulares.

Innegablemente, todo sistema disciplinario y de control tiene como objetivo aproximar a las personas a la condición de objeto dócil para el comando ajeno. Buscan reducir la resistencia humana a la misma calidad de resistencia de las cosas, aproximarla a las características de la resistencia de los materiales. Dicho de otro modo, toda dominación busca disminuir la autonomía y libertad de las personas.

Esta es la base filosófica sobre la cual se apoyan las formas pragmáticas de dominación. Este es el fundamento de la racionalidad gerencial hegemónica. Valerse de mecanismos de dominación (coerción), pero además de la creación de nuevos consensos —mediante el atendimiento de una parte de los intereses de los dominados— (Gramsci, 1978), o aun de la explotación de los mecanismos emocionales (Morgan, 1998), todo para condicionar el pensamiento y el accionar de la mayoría. En el fondo, el reconocimiento de que para reducir a alguien a la condición de cosa es necesario tratarlo como persona, manipulando la producción de subjetividad para lograr una efectiva dirección de la elite sobre los colectivos.

La racionalidad gerencial dominante busca, como tipo ideal, al trabajador dúctil. El trabajador con la *fortaleza* cercana a cero. El hombre moldeable. Elástico. Que se hizo flexible por el dinero, para hacer carrera o por miedo, poco importa. Importa la *integración* entre intereses polares, importa la extinción *objetiva* de contradicciones y la resolución aparente de los conflictos. En esto el taylorismo aún hace escuela. No es el mono amaestrado, que el pensamiento cibernético sofisticó. No es la metáfora de una máquina aceitada. Mecánica apenas. Sino la imagen del trabajador-computador. *Hardware*, descartable y pasible de ser dirigido y comandado a distancia. Trabajador-máquina, un punto en un sistema de red. Pero una máquina con cierto grado de autonomía. Una autonomía del tamaño exacto del programa (*software*), este sí, elaborado por quien *entiende del asunto*: gobernantes, científicos, economistas, empresarios, gerentes, todos apartados del subjetivismo de los sujetos trabajadores o del mal llamado *corporativismo* de los colectivos.

Autonomía y control en procesos de producción

El control sobre la autonomía de los trabajadores es la frontera que delimita el campo de la mayoría de las teorías administrativas o de los métodos de gestión. La racionalidad gerencial hegemónica se fundamenta en la construcción de una diferencia radical de poder entre la cúpula directiva y los agentes de la producción. El ejercicio de este poder impone una objetividad a los trabajadores, restringiendo los espacios por donde podría manifestarse la subjetividad de ellos. Nótese que esta presunta *objetividad* es una maniobra ideológica, ya que es socialmente producida gracias a una naturalización de valores propios de las elites.

Control de la producción de subjetividad mediante descalificación de los deseos e intereses de la mayoría. El control, ¿cómo entenderlo? Para el *Diccionario Aurélio* (Ferreira, 1996) es el “acto o poder de controlar las actividades de las personas, organismos, departamentos, o [...] productos, etcétera, para que tales actividades o productos no se desvíen de las normas preestablecidas”. Control, por lo tanto, como poder en acto, un orden de la vida institucional que posibilita a los dirigentes construir sentido y significado para personas y cosas (Testa, 1997).

La *administración científica* dejó como legado a las escuelas que la sucedieron la *utopía-concreta* de ordenar de un modo racional, metódico y armónico, cosas y personas según la voluntad y proyectos de sus superiores. Este es el núcleo duro sobre el cual se asientan casi todas las metodologías de gestión o de planificación. Varían las formas para ejercer el control. Del terror a la seducción, pasando por los modernos y rígidos sistemas de evaluación y de rendición de cuentas, se inventaron miles de técnicas para disciplinar a los trabajadores (Mayo, 1968; Etzioni, 1976).

La construcción de autonomía entre los trabajadores no fue tomada como un desafío central por ninguna de las escuelas de administración. El Método Paideia busca romper con esta tradición, tratando de combinar compromiso social con libertad.

Metafóricamente se podría afirmar que la utopía de casi todos los métodos de control social sería lidiar con personas que hayan renunciado a la mitad subjetiva de su humanidad, asumiendo un comportamiento mecánico y racional, similar al de los objetos.

El ejercicio de la propia subjetividad es considerado un estorbo para el orden y el progreso. Existe, por lo tanto, un esfuerzo subjetivo de los sectores dominantes por liquidar un patrón de subjetividad que autorice a las masas a expresar sus deseos e intereses. Con este fin se hace política, se inventan normas y se promueven algunos valores en detrimento de otros; o sea, los

dominadores se dan el lujo de continuar existiendo como sujetos/objetos para hacer valer más su capacidad de reducir a la mayoría a la condición de cosa/objeto.

Sin embargo, no es posible la expresión de deseos, intereses y necesidades sin que los seres humanos den cabida a su propia subjetividad. Exorcizarla, sería, por lo tanto, condenar a las personas a una objetividad subordinada al mundo y a la voluntad ajena. En la *administración científica* hay una contradicción en los términos: si lo científico es la objetivación máxima de todas las etapas de un sistema de gobierno, se dificultaría, siempre, la posibilidad de que algunas características esenciales del sujeto se concreten mediante su libre expresión en el cotidiano. No hay sujeto sin deseo, intereses y necesidades y, por lo tanto, no habrá forma de expresarlos sin que al mismo tiempo afloren pedazos del propio sujeto, o sea, sin que se manifieste su singularidad.

En este sentido, cabe la pregunta: ¿no sería el desafío central de cualquier sistema de gobierno, que se pretenda eficiente y democrático, administrar diferencias y choques entre distintos deseos e intereses y no ignorarlos, negarlos y reprimirlos en nombre de una supuesta objetividad?

A los poderosos, el derecho a la expresión de sus intereses; al pueblo, la obligación de objetivarse a partir de cánones definidos por otros. El ejercicio de la propia subjetividad como un lujo reservado para unos pocos. Este ha sido uno de los secretos de la dominación. Un secreto oculto debajo de la argumentación *objetiva* de los métodos de administración.

Colectivos organizados para la producción

A pesar de todo el proceso de cambio de las últimas décadas, la teoría general de la administración aún opera bajo el concepto de organización. Una noción que indica una estructura y un funcionamiento ordenados según una racionalidad rígida y con límites bien definidos. El Método Paideia, por el contrario, privilegia a las personas, al sujeto, y por eso se aplica a equipos o a colectivos. El concepto básico con que el método opera es el de *colectivo organizado para la producción* y no, como en la administración tradicional, la cosa *organización*.

Colectivo organizado designa a aquellos agrupamientos que tienen como objetivo y como tarea la producción de algún bien o servicio y que, en alguna medida, consiguen analizar y deliberar sobre su trabajo. No hay colectivo organizado sin algún grado de cogestión. Este concepto trasciende al de organización, característico de la *administración científica* y del pensamiento burocrático en general. Colectivos organizados para la producción son todos aquellos agrupamientos humanos articulados con alguna finalidad

productiva, con objetivos a cumplir y con tareas más o menos explícitas. Es evidente que dentro de ese concepto caben desde una familia —fundada para garantizar la supervivencia, física y emocional, de un agrupamiento— hasta movimientos, bandas de música, escuelas, hospitales y fábricas. Esa es la idea; la organización —objeto de estudio de la administración y del derecho— sería solo uno de los tipos posibles de colectivo. Un colectivo más estructurado y organizado que otros. Dentro de una organización pueden funcionar diferentes colectivos y la propia organización puede ser vista como un colectivo.

El Método de la Rueda se propone trabajar objetivando la constitución de colectivos organizados, lo que implica construir capacidad de análisis y de cogestión para que los agrupamientos puedan lidiar tanto con la producción de bienes y servicios, como con su propia constitución. En este sentido, el Método Paideia es una tecnología social.

Estudio de caso: “Ensayo de orquesta”

La orquesta sinfónica es la expresión ideal de la racionalidad gerencial hegemónica. Orden y armonía. Orden, armonía y productividad. Y todo meticolosamente organizado en función de un producto inefable: la música. La perfecta combinación de trabajo disciplinado y dedicación pertinaz a la tarea. A fin de cuentas, se trataría de arte. De artistas. Tal vez de un tipo particular de artistas, artistas-obreros, intérpretes con un grado pequeño de autonomía, todos subordinados a la disciplina impuesta por el director y por la partitura.

Un caso de separación radical entre quien concibe el trabajo y quien lo ejecuta. El compositor distante escribe una música que los intérpretes ejecutarán, y pobre del que quiera salirse de la partitura. El director crea arreglos, realiza este o aquel rasgo y ordena el desempeño de todos. A veces, hay algún que otro solista a quien se le concede cierto destaque. Cierta libertad para el ejercicio de la propia subjetividad. Algo leve, algún énfasis particular, nada más.

La orquesta sinfónica: un ejemplo radical de renuncia personal en nombre de la obra. En este caso, una obra que se desdobra en dos dimensiones: aquella sobre la cual los músicos no tienen influencia, ya que es concebida por el compositor; y la ejecución de la sinfonía, esta sí, obra del colectivo bajo la dirección del director de la orquesta.

De cualquier modo, la libertad de creación de los músicos es pequeña, casi inexistente. Sin embargo, se exige el máximo de empeño. Se considera inadecuado el desempeño mecánico. El músico debe entregar el alma al ejecutar la obra ajena. No obstante, al mismo tiempo, habría que impedir el éxtasis. Las interpretaciones singulares desmerecen la armonía del todo. La

perfecta interpretación es el único resultado anhelado. Una interpretación previamente acordada. Un acuerdo que no considera la susceptibilidad, la experiencia, ni siquiera el gusto de cada uno de los ejecutantes.

El trabajador ideal: un ser apasionado por lo que hace y convencido de la imperiosa necesidad de su comportamiento disciplinado y servil. Subordinación a la partitura y al director.

Un caso de especialización radical de funciones. Cada cual toca su propio instrumento, conoce solo su partitura y se coordina con los demás por la batuta y las advertencias del director. Un caso en el que hay una cuidadosa selección de trabajadores en función de sus habilidades específicas: violinistas, violonchelistas, pianistas, cada uno en su especialidad. Entrenamiento y supervisión continuos, durante toda la vida profesional.

Si el modelo de organización de la orquesta sinfónica no fuese más antiguo, podría imaginarse que Taylor lo inventó. En realidad, tal vez de un modo inconsciente, el ingeniero creó su tipo ideal de fábrica robando la racionalidad a la orquesta. La empresa funcionando con la lógica y la armonía de una orquesta. Con certeza, en la fábrica se prescinde del arte, pero no del empeño y del compromiso apasionado por el producto. Los cuatro principios capitales de la *administración científica* —especialización y fragmentación del trabajo, programación previa y control riguroso, diferenciación del poder entre dirigentes y ejecutores, y elección y entrenamiento del hombre adecuándolo a la función (Taylor, 1960)— están todos inscriptos en el modo de operar de las orquestas.

Estuvieron siempre allí inscriptos, y cuando alguien consiguió leerlos, ocultó de dónde aprendió tanto sobre el arte de gobernar hombres sin el látigo de la esclavitud, que recientemente había sido abolida.

Los significantes de la orquesta están aferrados a significados precisos. La camisa blanca y el saco oscuro, los vestidos largos, todos iguales. Uniformes. Nadie, excepto el director y el solista, está autorizado a singularizarse. El solista, vestido igual, solo un realce geográfico, o de posición, de pie frente a otros que están sentados, aguardando la señal. Hay gloria en esto, sin duda; sería ingenuo no reconocerlo. No se trata de trabajo forzado, solamente. Los músicos participan de un viaje mágico. Tampoco la apoteosis de la guerra es privilegio de los generales. Los soldados delirán, inspirados por el miedo y el placer de servir a algo mayor a ellos. Sí...

Valdría preguntar: ¿por qué motivo se oculta el carácter autoritario de la lógica que preside el funcionamiento de las orquestas? El término autoritario empleado en el sentido de que se exige a los músicos gran capacidad de renuncia. Seres pacientes, generosos, capaces de sumergirse en la obra ajena, reconociendo lo sublime contenido en ella y reproduciéndola para el

deleite ajeno. Hay vocación, el gusto por la música, y en virtud de esa pasión es que se acepta este estilo sacrificado de subordinación al otro. Tal vez el carácter sublime de la música justifique todo el resto. ¿Es distinto fabricar zapatos a partir de una programación impuesta, que ejecutar una partitura de Beethoven? Tal vez... sí.

De cualquier modo, la orquesta sinfónica es el prototipo casi perfecto de la racionalidad taylorista. Una subordinación sublimada, pero no por eso menos controlada.

El director genial y la orquesta

Fellini retrató en el film *Ensayo de orquesta* un caso donde esta dilaceración potencial es elevada a su máxima potencia. La impotencia de un director frente a la insubordinación política y sindical de los músicos da como resultado la imposibilidad de producir arte. Con los reclamos laborales y la libre expresión de la neurosis de los artistas se compromete la ejecución de la obra y la música no fluye.

Con sensibilidad, retrató el dramático fin de una época. El film es gracioso desde la tristeza. Tiene un argumento realista, pero emana pesimismo en casi todas las escenas. El malestar de la civilización.

En el fondo, Fellini describe un cuadro de tensión social. Narra el surgimiento de una nueva subjetividad. Con la democratización de Italia después de la Segunda Guerra Mundial, con la generalización de las políticas sociales fundadas en la idea de los derechos humanos y, particularmente, con la crítica al poder instituido, radicalizada durante la década de 1960, surgieron nuevos personajes. En este caso, músicos vinculados a otra fidelidad, no solo para con la música. Un viejo que amaba a la orquesta, pero respetaba además al sindicato que lo defendió contra la explotación de los poderosos durante toda su existencia. Entre estas dos pasiones oscilaba su corazón. Algunos músicos que se autorizaban a traducir en palabras la envidia y rencor que sentían contra el director, distante y vanidoso, aunque también amante y defensor de la música. Recelos personales, antes reprimidos, y que, entonces, bajo aquellas circunstancias, salían a la luz sin bloqueos. Un caos.

En realidad, el film retrata la discordancia entre un estilo de gobernar personas que ya no combina con las personas que hay que dirigir. El poder tiránico del director es cuestionado. Sus interpretaciones son criticadas, el régimen de trabajo, condenado, pero aún sin llegar al punto de instituir un nuevo orden. El director resiste en un sentido conservador. No altera su modo de proceder, solo deja de realizar tareas que son necesarias cuando le

falta fuerza para imponer su voluntad. Tampoco busca construir un nuevo orden, basado en un contrato distinto al anterior, pero que procure preservar la producción artística. Él es incapaz de argumentar. La misión del artista debería hablarles directamente a la conciencia y, en nombre de esta investidura, todos deberían aceptar y volver al *statu quo* anterior.

Fellini sugiere sutilmente que habría solo una elección posible: la música o el caos democrático. El arte, o el goce individualista. La elección deja de ser entre un orden *taylorista* de la orquesta y alguna otra nueva forma de gobierno, y pasa a ser entre el caos y la música. El desafío radical antes planteado por la insubordinación de los músicos desaparece, y ya nadie más lo verbaliza: sí, hacer música, todo bien; pero cuidar de la felicidad y realización de los músicos también, ¿por qué no? Felicidad material y espiritual, sí, ¿por qué no?

Contemplar el salario y lo sublime; preservar el orden y participar de la creación de nuevas orquestaciones, etcétera. ¿Por qué solo a los grandes les estarían autorizadas estas síntesis? ¡Invenções características de los grandes artistas, incluso, con certeza, del propio Fellini!

Sin embargo, él, muy discretamente, toma partido por la música. Sin renunciar al individualismo y al confort no habría producción artística. Este es el mensaje. Mezquindades personales, exigencias, poner límites al tiempo de ensayo, todo esto comprometería a la música. Democracia y arte no se combinarían. Y, más grave aun, el ser humano libre del control disciplinario sería impotente para producir alguna obra colectiva. Marcharía hacia una especie de individualismo exacerbado y desagregador. Las personas serían incapaces de agruparse de forma autónoma. La autonomía corroería a la disciplina y comprometería el propio objetivo que justifica la existencia del grupo; en este caso, producir música. El ser humano sería incapaz de renunciar a intereses si alguna fuerza mayor no lo obligara. De allí la necesidad imperiosa del líder, de las leyes, de las pautas, de la disciplina y del control.

La música salvada por el héroe. ¿Taylor? ¿El director? ¿El arte tributario del control y de la disciplina?

Sería una herejía imputarle esto a un director tan libertario como Fellini. En realidad, su genio metió el dedo en la llaga. El malestar de la civilización: artísticamente, a través de la narración cinematográfica, él señaló los límites de la sociabilidad. Imaginense: ¿cuántos menos films habría producido Fellini, y con qué arte, de estar obligado a dialogar y negociar con los camarógrafos, actores e intérpretes, en cada una de sus creaciones, tan originales? El genio y la democracia no siempre se combinan. Entonces, ¿la democracia directa conduciría a la mediocridad, al término medio, a la formación de un compromiso que sofocaría lo nuevo?

Me desdigo, reniego, pero confirmo: *Ensayo de orquesta* es sublime porque retrata la tragedia implícita en cada una de estas elecciones. Nada del simplismo taylorista: orden y progreso y productividad. O de la ingenuidad izquierdista: participación y listo, todo estaría resuelto. Fellini profetizó: el viejo orden estaba desmoronándose. El jazz ya había avalado la autoridad de las pautas. El apelo a la renuncia sistemática era demolido por los movimientos sociales y por el desarrollo de un pensamiento crítico. Con la expansión de la visión del mundo fundada en la universalización de los derechos humanos y de la ciudadanía se hace difícil ignorar el propio deseo. Sentimiento no siempre compatible con la finalidad y con la racionalidad con que se organizan los colectivos: el conflicto entre el deseo y la producción de valores de uso: música, obras de arte, salud, zapatos, etcétera; cosas que den cuenta de las necesidades de otros, necesidades sociales. El reconocimiento del derecho al placer y a la realización personal no puede impedir a los trabajadores considerar este límite, un límite objetivo, una misión, un encargo social, una búsqueda de trascendencia; ni viceversa: expropiarle a los agentes de la producción el derecho a su propia realización personal.

Este estudio lidia con este límite, busca describir experiencias, sugerir acuerdos y conceptos, que faciliten este tránsito: estar con los músicos y con la música. Tal vez desechar el viejo orden taylorista, aunque esto implique riesgos y errores. Pero, ¿quién osaría decir que todas las orquestas funcionaron igualmente bien? Para el público, para los músicos, para el compositor y hasta para los directores, ¿cuánto irrespeto hubo por los intereses fundamentales? ¿Y cuánto de todo esto se practicó en nombre de una finalidad que tal vez pudiera ser alcanzada sin la imposición de tanto sacrificio y a partir de otros órdenes?

Segundo eje de conformación del método: La cogestión y el fortalecimiento del sujeto como pilares de la democracia institucional

La construcción de espacios colectivos y la constitución de sujetos con capacidad de análisis y de intervención como estrategia para la democracia institucional

Los objetivos básicos de un método que se pretenda anti-Taylor son el fortalecimiento de los sujetos y la construcción de la democracia institucional. ¿Y qué sería y cómo se daría el fortalecimiento de los sujetos? El tal factor Paideia, sí, pero ¿cómo activarlo? Centralmente, ampliando la capacidad de

análisis y de intervención del sujeto y de los grupos. ¿Y la democracia institucional?, ¿cómo caracterizarla?, o mejor dicho, ¿cómo producirla?

Estas son las preguntas fundamentales, y en torno de ellas se constituye la trama de este estudio. Modos de construir democracia y de constituir a personas potentes para sustentarla.

En la práctica, nadie, ningún agente aislado, produce democracia. La democracia es una reforma social, producto de la praxis de *grupos sujetos*⁹ y productora de sujetos. No existe la democracia sin la intervención deliberada de sujetos concretos. La democracia es, pues, un producto social. Depende de la correlación de fuerzas, de la confrontación, entre los movimientos sociales y los poderes instituidos. Depende de la capacidad social de construir espacios de poder compartido: ruedas. La existencia de esos espacios es una señal de democracia. La democracia es, por lo tanto, la posibilidad de ejercicio del poder: tener acceso a la información, formar parte de las discusiones y la toma de decisiones. La democracia es, al mismo tiempo, una construcción y una institución.

La democracia se inscribe en las relaciones económicas, políticas y sociales; y se refiere a la posibilidad de alterar los esquemas de dominación, de producir nuevos contratos y construir una nueva hegemonía. Esto es clásico en las ciencias políticas, particularmente entre aquellos autores que integraron democracia formal (derechos políticos) con democracia real (derechos económicos y sociales) (Bobbio & Bovero, 1986; Bobbio, 1990).

La construcción de sociedades y de instituciones democráticas depende de la política en su sentido más amplio (Nogueira, 1998). Movimientos sociales, amplias coaliciones, bloques históricos, alianzas entre clases, luchas entre intereses económicos e ideológicos. Alterar las relaciones entre dominantes y dominados. El poder como resultado y como relación. La posibilidad de acceso a la riqueza, a la justicia. La capacidad de producir hegemonía, diría Gramsci (1978), o de producir verdades, diría Foucault (1995). Y también valdría sumar la capacidad de coproducir necesidades sociales, compromisos y contratos. La institución de sistemas de cogestión.

La democracia depende de la reformulación del papel de control de los macro y micropoderes. Analizar los caminos sociales e institucionales por donde se consolidan la dominación y la liberación. Gramsci (1978) y la idea de los bloques históricos, y de la construcción de consenso y hegemonía; Foucault (1995) y la microfísica del poder; Deleuze & Guattari (1976) con la

⁹*Grupo sujeto* es un concepto originariamente desarrollado por Sartre (1963) para oponer al de "serialidad". Fue retomado por Guattari (1985) para indicar a aquel grupo capaz de lidiar, con cierta autonomía, con los apremios de la historia y de su contexto.

producción de subjetividad y la micropolítica; Basaglia (1985) con la desinstitucionalización; fueron muchos los que señalaron la importancia de ampliar el concepto clásico de democracia y también de lo que se consideraba como praxis transformadora.

Repensar y transformar el Estado, las relaciones económicas y sociales, pero también las relaciones familiares, entre los géneros, los sistemas de salud, de educación, las iglesias, los partidos, los movimientos; alterar, en fin, el modo de gestión de las instituciones. Todo es pasible de crítica y de cambio. Una ampliación del espacio tradicional de la política y, al mismo tiempo, una reconstrucción de los modos de hacer política.

El Método de la Rueda se pretende heredero de esta tradición. Apuesta a la democracia institucional no solo como un medio para impulsar cambios sociales, sino como un fin en sí mismo. Adoptando como directriz metodológica la instalación deliberada de procesos que tengan como objetivo la construcción de espacios colectivos. Se entiende por espacios colectivos acuerdos concretos de tiempo y lugar, donde el poder esté en juego; y donde, de hecho, se analicen problemas y se tomen decisiones.

Reconstruir estructuras, saberes, normas y valores tradicionales de la racionalidad gerencial hegemónica, lo que solo será viable con el cambio simultáneo de los sujetos concretos que habitan esos espacios.

Críticar el taylorismo no es suficiente. El Método Paideia pretende instituir movimientos para la superación de la visión instrumental que las escuelas de administración tienen sobre los denominados “recursos humanos”. Más allá de la dimensión crítica, hay que articular una alternativa positiva. En este sentido, más que antitaylorista, el Método de la Rueda piensa nuevos modos de analizar y operar colectivos organizados para la producción. Reconstruir los acuerdos estructurales, las líneas de producción de subjetividad y los métodos de gestión.

La gestión democrática y participativa, que se concretiza a través de la construcción de sistemas de co-gestión, es, por lo tanto, uno de los ejes de conformación de un método anti-Taylor del Método Paideia. Una nueva lógica para la distribución del poder. Otras estructuras, otro modo de funcionamiento para las organizaciones.

Se argumenta sobre la baja capacidad dirigente de los colectivos. Sin embargo, las equivocaciones y dificultades de los gobernantes no indican un mejor desempeño, a pesar del inmenso aparato de asesores, consultores y sistemas de información articulados para apoyarlos. Vale preguntar: ¿la capacidad de gobierno y de dirección de los equipos de trabajo no crecería si todo este aparato también se dedicara a darles apoyo en el análisis o en las decisiones?

Un sistema de cogestión depende de la construcción ampliada de la “capacidad de dirección” del conjunto de todas las personas de un colectivo y no solo de las de su cúpula. Capacidad de dirección es la habilidad y la potencia para armar consensos, alianzas e implementar proyectos, según lo definió Gramsci (1978). La “capacidad de gobierno”, en el sentido más operacional con que la conceptualizó la planificación (Matus, 1993), es también una aptitud que debe ser socialmente construida, ya que cogobernar es tarea inherente a todos los miembros de un equipo de trabajo.

El desarrollo de estas capacidades es considerado un objetivo del Método de la Rueda (Paideia) con tal relevancia como la de producir bienes o servicios, ya que son la base para la construcción de sistemas de cogestión y de democracia institucional. Socializar estas habilidades es una forma concreta de disminuir la distancia entre gobernantes y gobernados, como también para asegurar la formación de compromiso entre el interés público (expresado en las necesidades sociales) y el privado (expresado por los trabajadores).

Sin embargo, a pesar del innegable llamamiento ético de esta perspectiva democrática, su desarrollo depende de la reforma intelectual y moral; y, sobre todo, de la instauración de convenciones, normas y leyes que la sustenten. Sin duda, la alteración de contratos sociales dominantes es dependiente de los movimientos políticos (amplios y moleculares), de lucha y de negociación, de oposición y de composición, de unos intereses y valores contra otros valores e intereses.

En realidad, tanto el Método Paideia como el realismo pragmático del taylorismo pertenecen al mundo del “deber-ser”. El habla es “performativa”, diría Austin, y no solo “connotativa” de evidencias de lo real (Austin, 1993). Aun cuando ambos se basen en la realidad. Discursos realistas; pero también con elevado grado de voluntad de intervenir en el futuro, hay que admitirlo en favor de la veracidad...

La cogestión de colectivos organizados para la producción depende, por lo tanto, de la voluntad política y de las condiciones objetivas, y el Método Paideia se propone construir las con la máxima racionalidad posible. Trabajar los sujetos y las instituciones. Un movimiento interviniendo y modificando al otro. Todo el tiempo.

Pensar nuevos valores y una nueva ética; pero tratar de organizar una vida material que estimule la lógica de la cogestión y no la de la dominación. Pensar, no en dispositivos de control, sino en la construcción de la capacidad de instituir compromisos: la base de la cogestión, nadie gobierna solo. Tomar el asumir compromisos y la autonomía del sujeto como una relación dialéctica, una relación indisoluble del mismo modo como opera la relación

entre democracia e institución. Y esto como un modo sistemático de análisis del Método de la Rueda.

Resaltar y valorizar la dimensión sujeto (el ser humano) implica democratizar el poder. Democratizar el poder en todas sus dimensiones: política, micropolítica, entre los saberes, los sexos, fuertes y débiles, etcétera. Y aquí nos ayudan los idealismos: el poder debería ser compartido, cada vez con mayor profundidad, cada vez con más precisión y sin que con esto devenga el caos. Sin que con este movimiento se pierda la capacidad de atender las necesidades sociales.

En general, es en nombre de alguna racionalidad instrumental que la mayoría acepta perder autonomía y ceder cuotas de su propia libertad (Adorno & Horkheimer, 1985). Es en nombre de la supervivencia, del confort y del cumplimiento de objetivos sociales que la mayoría se conforma con vivir sin voluntad y sin crítica: instrumentos de una racionalidad que, en razón de la supervivencia de una parte de la humanidad, ignora la propia humanidad de las personas. Aún sigue siendo así; ¿será posible vivir y ser de otra forma? ¿Será deseable?

Terminamos el siglo XX con un gran escepticismo sobre la posibilidad de construir sociedades cada vez más justas y democráticas. El pensamiento liberal argumenta que el bienestar sería un producto natural del crecimiento económico. Cultiva una posición ambigua en relación al Estado. Pretende disminuir su poder de interferir en el mercado, llegando a luchar por la revocación de las leyes y de las políticas de carácter social. No obstante, en realidad, apuesta a un Estado poderoso y listo para combatir la subversión y el desorden. Con el pensamiento revolucionario o reformista la historia es otra. La mayoría de los revolucionarios imaginaba tomar el Estado por asalto, después, con el tiempo, tal vez, lo modificase según los intereses de la mayoría. Rosa Luxemburgo (1975) fue pionera en rebelarse contra este simplismo. No se trataba de tomar el Estado por asalto, sino de modificarlo, alterando la organización social y la distribución del poder: el bienestar sería inseparable de la democracia.

¿Qué preguntas nos plantea la historia del siglo XX? ¿Cuál es el sentido de proyectar grandes transformaciones sociales cuando no se consigue alterar la relación de poder concreta entre las personas? Y más aún, ¿qué sentido tendría postergar para un mañana improbable, después de tomar el Estado por asalto, cambios en los modos de gerenciar los colectivos organizados? ¿Por qué no luchar por la modificación inmediata de las relaciones autoritarias entre las personas? Crear espacios colectivos democráticos donde, de hecho, se tomen decisiones, se negocien conflictos y se proyecten reformas estructurales y funcionales de carácter democrático. ¿Esta no sería una nueva

forma de hacer política? Modificar el autoritarismo dominante sin interrumpir la producción de valores de uso y sin el advenimiento del caos social. Modificar las relaciones de poder entre médicos y pacientes, profesores y alumnos, gobernantes y gobernados, propietarios y trabajadores, sociedad civil y Estado, de manera que todos tuvieran la posibilidad de expresar sus deseos e intereses, conciliándolos con la necesidad ajena.

En vez de luchar por una quimera, ¿por qué no situar la lucha política en todos los espacios donde, de hecho, el poder esté en juego?

En cierta medida esta ya es una tendencia contemporánea. ¿Por qué no organizar y formalizar estas iniciativas? ¿Por qué no pensar en otra organización para los colectivos encargados de algún tipo de producción?

Tercer eje de conformación del método: Por una reconstrucción, conceptual y práctica, del trabajo

El resultado del trabajo: la producción del valor de uso, la atención de las necesidades sociales y la construcción del ser humano

El resultado del trabajo se materializa en productos. Los productos asumen la forma de bienes o servicios. En el capitalismo, los productos tienen un doble valor: valor de cambio y valor de uso (Marx, 1985). El valor de cambio garantiza que los productos circulen como mercancías. El valor de uso expresa la utilidad del producto y permite su realización; o sea, su consumo.

La utilidad de un producto —un bien (un cepillo de dientes), o un servicio (una consulta médica)— está dada por el hecho de que esos productos, potencialmente, satisfacen las necesidades sociales. El valor de uso no es, pues, igual o equivalente a la necesidad social. El trabajo observa y objetiva (apunta a) las necesidades sociales, pero produce cosas con valor de uso, potencialmente útiles, supuestamente capaces de atender necesidades. Diferencia sutil, pero importante.

Las necesidades sociales se cristalizan a partir de procesos complejos que dependen de la dinámica económica, social y política. La formación económico-social y los movimientos políticos, ideológicos y culturales son los que producen las necesidades. El cepillo de dientes es un bien material; la consulta médica es un servicio, un procedimiento, una práctica social, que tiene el potencial de atender las necesidades sociales. No son, directamente, la satisfacción de las necesidades sociales. Un determinado patrón de salud bucal o de salud en general son necesidades. Los bienes o servicios, las prácticas o

políticas sociales, son solo medios con valor de uso potencial, con capacidad potencial de asegurar la atención de algunas necesidades.

Se trata de una maniobra ideológica: establecer una equivalencia entre productos/prácticas y las necesidades sociales. Una maniobra que le interesa al mercado y a las instituciones que administran prácticas sociales; una maniobra volcada a manipular a la mayoría, en la medida en que intenta transformar un medio en fin. Así, la consulta médica no es igual a la salud; o, un día, la salud bucal podrá hasta dispensar del uso del cepillo de dientes. Como, por ejemplo: la necesidad de escuchar música se libró del disco de vinilo.

El resultado del trabajo, por lo tanto, atiende solo indirectamente las necesidades sociales. El resultado del trabajo es un producto, en general, con algún valor de uso presumido. Con capacidad potencial para satisfacer el gusto o el deseo del público. Confundir valor de uso con atención automática de las necesidades sociales es una trampa tecnocrática o mercantil, que dificulta a la mayoría el analizar de modo crítico la producción de valores de uso. Aunque, durante todo el tiempo, máquinas de propaganda e instituciones induzcan al público a representar sus necesidades mediante productos concretos, esto no impide que, a través de una reflexión crítica, se consiga hacer este tipo de análisis, separando bienes o servicios con valor de uso potencial de las necesidades que se pretende atender.

El Método Paideia se propone enfatizar esa diferencia sutil, ampliando las posibilidades de análisis de los colectivos. Examinar con mirada crítica todas las políticas, proyectos, programas, modelos, prácticas sociales y productos, considerándolos meros medios para la atención de las necesidades sociales. Repetir siempre la pregunta: ¿qué valores de uso se están produciendo en tal o cual proceso? ¿Qué necesidades atienden? Y a partir del análisis de esos puntos, autorizar a los colectivos a reconstruir las organizaciones y los procesos productivos.

Por otro lado, el trabajo tiene el potencial de atender además las necesidades de los propios productores. Tanto garantizándoles la supervivencia (una remuneración), como propiciándoles la realización personal.

Analizar, por lo tanto, la complejidad del producto, todos sus sentidos y significados y colocar en la rueda la posibilidad de realizar correcciones de esos sentidos y significados. Una tarea del método.

Trabajo, deseo y necesidad en la novela “La ley del deseo: Tomar la Tierra por asalto”

¿Se trabaja en función del propio deseo o solo para la supervivencia biológica y social? ¿El trabajo sería una servidumbre impuesta a los hombres desde el momento en que fueron expulsados del paraíso o un medio para concretizar sus deseos más sagrados? ¿Se trabaja para asegurar la supervivencia o también para producir alguna obra?

Escribí una novela inspirada en el *Libro de los Muertos*. Todos los personajes son muertos ilustres, que ejercieron cierta influencia en el siglo XX. Filósofos, músicos, escritores, revolucionarios, religiosos, empresarios, todos viviendo en un espacio común denominado *Territorios*. En los *Territorios* había cielo e infierno. Los espíritus eran condenados a *vivir* de uno u otro modo la eternidad. Los condenados al infierno trabajaban en nombre del interés colectivo, sin lo cual no existirían. Hitler divirtiendo a los niños; el Marqués de Sade obligado a tratar a los perversos con la psicología del afecto; Torquemada, el inquisidor sádico, ganándose la vida como profesor de buenos modales. Los juzgados dignos del paraíso, en teoría, no necesitarían trabajar, ya que recibirían lo necesario para la realización de sus propios deseos del Estado Divino. Nótese: todo este orden fue instituido por una Ley Mayor, un imperativo categórico más enérgico que el imaginado por Kant! La Ley del Deseo obligaba a los virtuosos a sobrevivir infinitamente para disfrutar de aquello que les resultara más placentero durante la vida en la Tierra.

Pues bien, sin embargo, el caso Hitler reveló una novedad: a medida que atendía el interés colectivo, él también creaba condiciones para que su deseo e interés encontraran un espacio de manifestación. Una rebelión pasiva contra su sumisión al interés colectivo, contra la posibilidad de existir conforme su propia subjetividad. De hecho, con el tiempo, consiguió un nuevo puesto de trabajo, el de guardián de los Institutos de Protección a la Adolescencia sin Deseo Estructurado, que le permitió articular una formación de compromiso entre su carácter nazista y autoritario y las determinaciones del Estado Divino.

En el otro extremo, sucedió un fenómeno similar aunque con un sentido inverso. Los no condenados, en teoría libres de cualquier obligación, en la práctica trabajaban bastante, particularmente porque el propio deseo los motivaba a producir nuevas cosas o situaciones. Marx, por ejemplo, trabajaba duro escribiendo una obra que explicaría la totalidad del todo. Estudiaba, redactaba, discutía, participaba de seminarios y acompañaba los acontecimientos de los *Territorios* y en la Tierra. O sea, aun teniendo la posibilidad

del ocio, pocos se entregaban completamente al descanso, dedicando energía y tiempo, de un modo organizado y cooperativo, a alguna forma de trabajo.

Más aún, era difícil establecer un deseo único o nuclear. Las personas inventaban modos singulares de vida, creando así la necesidad del trabajo para cumplir con sus intereses, en un principio secundarios, pero que con el tiempo cobraban importancia. Hemingway ingresó a los *Territorios* medio perturbado, el tiro en la cabeza lo había conmovido. Dividido entre el deseo de aventura y la contemplación literaria, apenas elaboraba alguna frase con más de diez palabras. Ernesto “Che” Guevara encarnaba una inmensa ambivalencia entre la revolución y el deseo de aventurarse por la selva. Pues bien, apoyándose mutuamente, juntos, organizaron campamentos y excursiones por los bosques de los *Territorios*. Para lo cual trabajaban como locos, día y noche, extenuados, con mil tareas. El Estado les proveía carpas, provisiones, remedios, pero ellos inventaban dificultades: sendas inhóspitas, regiones desconocidas; y esto los obligaba al trabajo. Sudor y sudor, aunque en función del placer. De cualquier forma se imponían trabajar, aunque para concretizar y vivenciar el propio deseo.

Jimi Hendrix, que se fundió con su deseo, perdió la capacidad de trabajar. Por eso perdió potencialidades musicales importantes. No podía tocar en grupo, ejecutaba solos, exclusivamente. Mozart y otros, que también amaban la música, continuaron trabajando: ensayando, pensando, ejercitándose, produciendo nuevas obras! Para eso eran obligados a salir de su deseo central, reconociendo la obligación de atender las necesidades de otros. Mozart, a pesar de su indisciplina y orgullo profesional, aceptó a Beethoven como director. Atendiendo sus recomendaciones, tocando sus composiciones, ensayando. Además ingresó a la Banda Fusión Cambiante, siendo, por lo tanto, un músico más entre tantos otros. Beethoven, para proteger a Mozart, a Janis Joplin y a otros del síndrome Jimi Hendrix, imaginó vincularlos a otros deseos. Sexo y amor, por ejemplo. Esto los habilitaría en el arte de crear compromisos entre sus deseos y obligaciones sociales, y entre ellas, con certeza, luego surgiría la de trabajar. Trabajar en función, centralmente, del propio deseo, aunque, atendiendo también las necesidades e imposiciones sociales. ¡Creación de compromiso y construcción de contratos!

¿Sería, de hecho, posible separar trabajo y placer, para siempre, aun cuando en innumerables situaciones, de hecho, el trabajo sea sacrificado? ¿La constitución de cada persona como sujeto no demandaría siempre algún trabajo? ¿Y la producción de cualquier obra, no dependería del trabajo?

En realidad, es fundamental investigar por qué hubo una separación tan radical entre trabajar para la supervivencia y para la producción de obras.

¿Por qué el trabajador se alienó de su trabajo? Marx elaboró una explicación para el trabajo alienado. Sobre el tema, Marilena Chaui comentó:

Para que el trabajo se torne alienado, o sea, para que oculte, en vez de revelar, la esencia de los seres humanos y para que el trabajador no se reconozca como productor de obras, es preciso que la división social del trabajo, impuesta históricamente por el capitalismo, desconsidere las aptitudes y capacidades de los individuos, sus necesidades fundamentales y sus aspiraciones creadoras y los fuerce a trabajar para otros como si estuvieran trabajando para la sociedad y para sí mismos [...] el trabajador aliena para otro (el burgués) su fuerza de trabajo que, al ser vendida y comprada, se torna una mercancía destinada a producir mercancías. Reducido a la condición de mercancía que produce mercancías, el trabajo no realiza ninguna capacidad humana del propio trabajador, sino que cumple con las exigencias impuestas por el mercado capitalista. (Chaui, 1999, p. 34)

En síntesis, ¿cómo resistir a la tentación de transformar en cuestionamientos algunas afirmaciones originarias de la concepción marxista sobre el trabajo en el capitalismo? ¿Habrá una naturaleza en sí del trabajo, con implicancias que vayan más allá de las situaciones típicas de mercado? ¿La alienación del trabajador ocurre solo cuando vende su fuerza de trabajo a la burguesía, o tiende a ser algo extraño aun cuando se trabaje en función de la sociedad? ¿Qué hacer para construir la capacidad del sujeto de reconocerse como “productor”? ¿Cómo conseguir que el “trabajo objetive al sujeto”, revelando “nuestra humanidad”, y “exteriorizando una obra interior al creador”? Finalmente, ¿cómo superar el trabajo alienado característico del capitalismo, según lo describió Marx? ¿Solo después de una victoriosa revolución anticapitalista?

La naturaleza alienada del trabajo no se alteró con el socialismo soviético, donde la propiedad de los medios de producción era estatal —no colectiva, con certeza—, pero tampoco volvió a ser privada. Tal vez la cogestión de los colectivos organizados pueda ser un camino para disminuir el coeficiente de alienación del trabajo, o no. ¿Toda formación de compromiso, o sea, la obligatoriedad de producir también en función del gusto y de la necesidad de los otros, no implicaría distanciarse un poco del propio deseo?

En realidad, tal vez valga la pena apostar a la creación de espacios de trabajo que permitan conciliar la supervivencia con la producción de obras, dos objetivos básicos del trabajo. Trabajo centrado en el propio deseo mezclado con el trabajo alienado en función de intereses ajenos. ¿Cómo imaginar un trabajo que sea únicamente uno de estos extremos? La obra más personal,

el *Ulises* de James Joyce: ¿cuánto fue obligado el autor a conceder al gusto ajeno? El trabajo más alienado y sacrificado: ¿cuánto esfuerzo haría el sujeto para huir de él, o para contaminarlo con algún toque personal?

Reconstruyendo el trabajo

El trabajo no murió. Aun cuando el trabajo esté muriendo. Sí, el trabajo, bajo el concepto de la perspectiva capitalista, agoniza. El capitalismo que tanto endiosó al trabajo, redujo su significado, restringiéndolo solo a aquellas actividades necesarias para la producción de plusvalía. El valor del trabajo medido por la producción de valores de cambio. Y, de hecho, si el trabajo humano fuese solamente esto, tan solo aquel esfuerzo que crea mercancías, entonces, estaría reduciéndose. Un estilo de vida en crisis estructural (Rifkin, 1996; Forrester, 1997).

Sin embargo, la vida en sociedad continúa siendo imposible sin el esfuerzo humano concentrado y organizado. ¿Por qué todo, y cualquier, esfuerzo humano concentrado y organizado, capaz de producir “valores de uso”, no podría ser reconocido y pagado como trabajo? Considerar el propio esfuerzo de gestión de la vida en sociedad como trabajo; ¿por qué no? ¿Y la producción de lo bello, y el cuidar de la vida humana y del planeta?

Más aún, ¿cómo alguien se constituiría en sujeto sin la producción de “obras” que materializaran su humanidad? ¿Cómo sobrevivir sin vincularse a los “objetos libidinales”¹⁰, sin sentirse útil y querido? ¿Cómo desarrollarse sin salir de sí mismo?

El Método Paideia imagina que es posible y necesaria una recomposición conceptual y práctica del trabajo. Esta es una tarea que exige grandes cambios, esfuerzo molecular y persistente. El Método Paideia se propone contribuir a esa reconstrucción según tres líneas de intervención.

Primero: estimular la construcción de un nuevo concepto de trabajo, a partir del cual una actividad productora de valores de cambio (o de plusvalía) sea pensada y remunerada como actividad productora de valores de uso. Esto contradice la concepción de trabajo productivo de varios marxistas considerados ortodoxos.

Segundo: luchar por la creación de puestos de trabajo remunerado volcados a la producción de la vida y del planeta, apoyando la recomposición

¹⁰El psicoanálisis le dio un nuevo sentido al concepto *objeto*, además de aquel vinculado a la objetividad, utilizándolo para denominar a los fenómenos, cosas o personas investidos libidinalmente por los sujetos (Laplanche & Pontalis, 1992).

operacional de esos puestos de trabajo a través de la institución de políticas sociales que multipliquen las oportunidades concretas de este nuevo tipo de trabajo. Reconociendo tanto su legitimidad, como su remuneración. En realidad, una línea de combate al desempleo estructural.

Tercero: considerar al trabajo como uno de los planos esenciales para la constitución de sujetos, de colectivos y de la sociedad como un todo. Un modo esencial de expresión del sujeto en el mundo: la producción de obras como un espejo en el que la reflexión crítica (más allá de la autorreferencia narcisista) se tornaría posible.

Un concepto ampliado de trabajo que supere la concepción restringida al trabajo productivo, y que considere merecedor de remuneración todo esfuerzo humano volcado a la producción de valores socialmente contruidos. Considerar trabajo a toda y cualquier actividad humana volcada a la atención de las necesidades sociales. Un concepto de trabajo que trascienda el de puestos de empleo ofrecidos por el mercado, lo que implica la creación activa de espacios de trabajo que consideren tanto el deseo y el interés del agente productor, como las necesidades sociales. Todo esto sustentado a través de políticas públicas que objetiven tanto el bienestar del público como la expansión de las posibilidades de trabajo.

El trabajo como uno de los caminos necesarios para la propia constitución del sujeto. El sujeto-de-la-praxis, integrado al sujeto-del-placer. Esto, sin pretender fundir los espacios de trabajo con el de descanso. El ocio visto como un derecho (Lafargue, 1999), sí, pero insuficiente para asegurar la construcción de sujetos.

La destrucción del trabajo versus la reconstrucción del sentido y de los espacios de trabajo.

Este ensayo, ciertamente, no cuida todas las dimensiones, ni siquiera las principales, de este movimiento de emancipación. Por el contrario, discute un aspecto muy específico para la reconstrucción del sentido y de los espacios de trabajo. En este caso, enfocando modos de funcionamiento de los colectivos productores de bienes o servicios. Repensar la función y el papel de estos espacios es fundamental para la reconstrucción de la sociedad con otras bases, más democráticas.

No hay constitución de sujetos, de instituciones, de proyectos u obras sin trabajo previo. La crisis del empleo, la progresiva desaparición del empleo, la creciente estandarización del trabajo y el debilitamiento de los espacios públicos; todos estos elementos dificultan, cuando no imposibilitan, para la mayoría, poder soñar con la idea de autoría.

La reconstrucción de la noción de sujeto y la constitución concreta de colectivos, ambas, dependen, en gran medida, de la democratización de estas posibilidades de autoría. No hay sujeto sin la producción de marcas en el mundo. Un sujeto no puede constituirse solo con riegos en el agua; algún puente, algún modo de navegar, algún camino, alguna tierra nueva, algún modo diferente de pescar, algún conjunto especial de peces: alguna de estas cosas son necesarias para que el sujeto se construya.

La constitución de un sujeto depende, por lo tanto, de su empeño en la producción de obras, individuales o colectivas. En este sentido, no habrá sociedad democrática sin trabajo. La decreciente importancia del trabajo mecánico, por su reemplazo por máquinas o computadoras, ha sido una fuente de sufrimiento para la mayoría. Podría ser diferente. La automatización no significa, todavía, ni necesariamente, el fin del trabajo en sí. Podría haber una expansión mundial del trabajo creativo. Insisto: no necesariamente del trabajo productivo en el sentido económico clásico, o sea, tan solo de aquel trabajo que produce valores de cambio. Se habla aquí del trabajo en una dimensión más amplia, trabajo creativo de valores de uso. Trabajo necesario para la solidaridad, para el arte, para el cuidado del ecosistema y de la humanidad, para el esparcimiento y la creación de lo nuevo.

Una nueva categoría: trabajo creativo de valores de uso. Una categoría aplicada no solo a las ciencias y al arte, sino también al área de servicios y a la producción de bienes.

Con el desarrollo tecnológico, se amplían las posibilidades de multiplicación de todas estas modalidades de trabajo. Espacios donde el trabajo humano no será totalmente sustituido por máquinas. La invención científica y tecnológica; la producción artística y cultural; todo el trabajo dependiente de relaciones interpersonales, en salud, en educación o en el campo de los cuidados; todos considerados no productivos en el sentido de la producción inmediata de valores de cambio; pues bien, en todos estos campos, la automatización auxilia, potencializa, pero no prescinde del trabajo humano.

Estas actividades exigen inventiva y no solo inteligencia mecánica. Son procesos no completamente estandarizables, donde es imposible eliminar lo imprevisto. Aun teniendo regularidad, en gran medida, cada caso se constituye en un caso singular obligando, a veces, a inventar soluciones ni siquiera imaginadas.

Todo trabajo que pueda ser automatizado, inevitablemente, lo será. Sería tonto oponerse a la contribución de la tecnología y de la informática al aumento de la productividad. La dependencia cada vez menor del trabajo humano fue una presunción anticipada por Marx. Él previó que el desarrollo

de las fuerzas productivas liberaría a los seres humanos del trabajo repetitivo y sacrificado, liberándolos para su propio desarrollo espiritual, político, científico y artístico (Marx, 1989).

Se equivocó, sobre todo cuando sobrestimó el potencial de maduración política de las sociedades del futuro. Imaginó que seres tan perspicaces, al punto de organizar un sistema productivo casi autosustentable, serían lo suficientemente razonables para, ya, estar viviendo en sistemas gubernamentales armónicos. Sociedades donde la distribución de la riqueza se daría de acuerdo a la necesidad de cada uno, independientemente del esfuerzo y de la productividad individual; o sea, presuponía un desarrollo colectivo e individual tan avanzado que todos estarían aptos para demandar solo aquello que realmente necesitaran. Él llamó a esta sociedad *comunista*, nada que ver con el socialismo de Stalin.

Pues bien, el problema fue que este previsible retroceso de la importancia del trabajo humano sucedió en una sociedad donde el poder, en sus distintas dimensiones, se distribuyó de un modo profundamente desigual. De esta forma, las personas no tienen un valor intrínseco, automático. Al revés, las personas valen cada vez menos: objetos descartables, cuya utilidad es medida por los servicios que pueden prestar al sistema productivo; o sea, por su capacidad de producir valores de cambio. Siempre trabajando.

El desempleo, en este sentido, funciona como un estigma. Una marca de desvalor, de deshumanización impuesta por la cultura dominante e introyectada por la mayoría de las personas (Lafargue, 1999; Burnett, 1994; Chaui, 1999). El sujeto solo lo sería por su trabajo; esto para la mayoría. Porque para un grupo reducido, para una elite, su valor social ha sido dado por el poder económico, político o técnico por ventura acumulado.

Lo que se está sugiriendo es organizar una sociedad donde cada uno tenga derecho a un mínimo básico solo por ser un ser humano y que, a partir de allí, las personas sean remuneradas según la cantidad y calidad de los valores de uso que produzcan para la sociedad. En el fondo, se cuestiona la posibilidad idílica de una sociedad comunista pura, donde todos tendrían una capacidad intrínseca —la autorregulación y la autopoiesis de los sujetos— de apropiarse solamente de lo necesario.

El desafío propuesto para la construcción de una sociedad justa y democrática no sería detener el desarrollo tecnológico que aumenta la productividad, sino alterar las relaciones de poder, de forma de crear las condiciones para la administración de este desarrollo de otra manera, por cierto, más ecuánime. Acumular fuerzas para disminuir la jornada de trabajo, aumentando el tiempo libre para el esparcimiento, para la participación política, para el estudio, etcétera; y, al mismo tiempo, liberando puestos de

trabajo para otros, como ya lo defiende el movimiento sindical (Gorz, 1998; Forrester, 1997).

Además de esto, adoptar políticas sociales que creen puestos de trabajo en sectores que podríamos clasificar como “trabajo humano-dependiente”: o sea, estimular, por medio del financiamiento público, políticas sociales que multipliquen empleos en programas de cultura, salud, educación, ciencias, cuidado de ancianos y deficientes, arte, ecología y protección al medio ambiente y a la fauna... La clínica, el arte, la rehabilitación, la educación, son áreas donde la incorporación de tecnología, en general, no prescinde del trabajo humano. Todas estas prácticas implican creatividad, improvisación, en relaciones interpersonales, donde la acción humana difícilmente será sustituida de manera absoluta por máquinas.

Es interesante observar cómo todos estos campos están bajo la mira destructiva del neoliberalismo. Hay un desmonte mundial de programas del tenor anteriormente sugerido. Es curioso observar cómo los objetivos de estos programas se volcarían, principalmente, a una valorización de la vida. Revertir la tendencia mundial de desmonte de políticas sociales y pensar otro modo de ejecutarlas, ampliándolas, multiplicándolas por mil, por dos mil. Para ello habría que desviar dinero del ciclo de la producción de valores de cambio, del circuito financiero y del sector privado, y canalizarlo hacia espacios públicos de control democrático.

Cuarto eje de conformación del método: La visión dialéctica del mundo

La dialéctica en los Territorios

Nada más coagulado que la noción de paraíso, o de infierno, difundida por la religión cristiana. Según la Biblia, en el cielo las cosas son eternas y los valores divinos trascienden todo. Todas las almas están sujetas a un estado inmutable. No hay democracia. ¿Para qué? Si la ley divina es tan absoluta que resuelve todo conflicto a priori. No hay historia, no se producen hechos o situaciones nuevas. Y, por lo tanto, no hay sujetos. Hay solo una eterna repetición de lo mismo. El reino de la antidualéctica. Únicamente en el purgatorio hay algún movimiento, personas entrando y saliendo, gracias a la variación del tiempo de permanencia o a la severidad de los castigos.

Tampoco existe la apariencia engañosa, todos los velos se cayeron. Lo que aparece es la esencia. Demonios, ángeles, condenados, absueltos, premiados, todo clasificado y ordenado. Un taxonomista tendría orgasmos múltiples ante

tal rigidez: solo hay tipos ideales. Nada de ornitorrincos, situaciones de transición, procesos o genealogías.

Futuro no hay. En consecuencia, no hay esperanza. La repetición de lo mismo: el mandato es inquebrantable. De allí el aire de tedio que emanan las descripciones del paraíso, a pesar de la promesa de goce. El sueño conservador de una vida en círculos. Pasado hubo, pero desde la victoria del Padre contra Lucifer, se acabó la historia. Hubo ángeles rebeldes, almas inquietas, pero todo esto pasó, y los libros sagrados describen un lugar donde no hay producción de nuevas situaciones.

El Olimpo de la mitología griega era más humanizado (Jaeger, 1986). Había lucha entre los dioses, cambios, alianzas y enemistades. Historia, finalmente. El espíritu griego, aun tratándose de mitos, fue más dialéctico que el cristiano. En Occidente, tendemos hacia el maniqueísmo; difícil aceptar que todo es movimiento, que las cosas, los pensamientos y los valores son mutables y se interproducen. Somos escolásticos, en general.

Pues bien, los *Territorios*, el cielo y el infierno descritos en la novela *La ley del deseo: Tomar la Tierra por asalto*, serían más para los griegos que para los cristianos. Allá, todo era la cosa en sí y algo de su opuesto, al mismo tiempo y en proporciones variadas. Existían identidades, trayectorias personales, colectivos organizados, movimientos sociales. Cada personaje, al vivir, se tornaba diferente de los demás y de sí mismo. En algunos momentos tenían un poco más de esto, en otros, de aquello. Los vivientes de *La ley del deseo: Tomar la Tierra por asalto* estaban muertos, pero vivían nuevamente en los *Territorios*. Tenían una existencia concreta. Sin embargo, la muerte aún les pesaba sobre la vida. Trotsky seguía con un agujero en el cráneo —el que le abrió Ramón Mercader en México—, por donde se le escapaban a borbotones ideas geniales. Hemingway no se recuperaba del todo de la depresión que lo acometió al final de su vida en la Tierra. Rosa Luxemburgo tenía los cabellos verdosos de musgo y una voz acuática, rimbombante, como consecuencia de cuando la tiraron a un río de Alemania.

Eran espíritus, pero se corporificaban, a veces. Tenían deseos nucleares, que con el tiempo dejaban de ser esenciales. Eran almas, pero se embriagaban y tenían sexo. Sobre todo, había historia: la geografía, las personas y la organización social eran modificadas por la acción concreta de los sujetos, de la naturaleza, del tiempo y de las instituciones.

Los condenados al infierno deberían servir al interés colectivo y punto. Sin embargo, con esfuerzo, haciendo política, seduciendo, luchando, conseguían escapar de ese círculo de hierro, llegando a realizar algunos de sus deseos. Los del bien, juzgados dignos del paraíso, no siempre conseguían realizar la proeza de vivir según sus propios deseos.

El Departamento de la Revolución, además de revolucionar al mundo, también trataba de controlarlo, manipulando personas, reprimiendo, desestimulando iniciativas innovadoras, de un modo muy similar al típico Estado represivo. Marx, a pesar de amar la revolución y dedicarle su vida, se emocionaba al punto de llorar convulsivamente cuando recordaba a sus dos hijas que se suicidaron. Hemingway, aun deseando ser un escritor, no conseguía escribir, bloqueado entre la acción y la contemplación. El Departamento de Economía, aunque obcecado en el lucro y el mercado, trataba de seducir y agradar al mayor número de personas posibles. El Departamento de las Iglesias, además de rezar, hacía más política que el de la Revolución. Nada era puramente esencia, aunque no todos fuesen iguales.

Fundamentalmente, en los *Territorios*, las cosas cambiaban. Se alteraban por la acción deliberada de las personas, aunque, con frecuencia, sin un control absoluto de los procesos. Lo proyectado nunca pasaba completamente a la práctica y los efectos verificados eran diferentes de los esperados o deseados. De cualquier manera, había historia y existía la posibilidad de actuar como protagonista. Hemingway pensó insistentemente en conquistar a Rosa Luxemburgo y trató de hacerlo, considerando las singularidades de su amada. El Gabinete pretendió reprimir el movimiento de oposición y lo hizo inventando un dispositivo descorporificador. La oposición reaccionó haciendo explotar los siete dispositivos instalados. Había acción, reacción, omisión; en fin: historia. Producción de hechos, de pensamientos y de valores. Producción de sujetos, de colectivos, de instituciones.

El concepto de coproducción y el Método Paideia

El Método Paideia (de la Rueda) se propone construir un puente entre una perspectiva crítica (anti-Taylor) y otra de reconstrucción de los modos de hacer política, gestión y construcción de sujetos. Atravesar este recorrido saltando entre conceptos que funcionen a modo de piedras y que permitan meterse en un río de aguas heladas y revueltas sin ahogarse en el intento.

La noción de producción sería el mapa de las piedras, un indicador del recorrido: trabajar con la idea de producción de ciudadanía, salud, democracia, etcétera. El constituirse y el deconstruirse de las cosas. El cambio, admitir que hay un fin y un comienzo. Marcos. Tal vez, siendo más preciso, el concepto de coproducción: el movimiento, la historia, la genealogía. Sujetos, grupos y colectivos en sus dimensiones: objetiva y subjetiva, singular y universal. Pero además, las estructuras y el poder, producidos y sustentados a través de prácticas políticas, de métodos de gestión y del accionar cotidianos;

lugares de poder, máquinas de control social. Autonomía posible como una producción personal y social, al mismo tiempo: coeficientes y grados de libertad, siempre contrapuestos a compromisos impuestos o acordados. Saber y praxis también contruidos: prácticas sociales y trabajo, procesos donde se producen cosas o hechos para atender los deseos, intereses y necesidades sociales. Organizaciones, instituciones y la sociedad. Categorías que giran, unas junto a otras, todo el tiempo. Por lo tanto no es posible ignorarlas.

La tesis aquí defendida es que la posibilidad de distinguir y de imaginar sociedades más o menos justas y democráticas radicaría exactamente en la manera diferente de combinarlas y utilizarlas. Además, con certeza, de estas combinaciones surgirían métodos de análisis (y textos, y epistemologías, etcétera) distintos. La cogestión de colectivos organizados para la producción: ¿una nueva racionalidad gerencial?

El Método de la Rueda adhiere a aquellas escuelas filosóficas que sostienen la existencia de la relación dialéctica entre el pensar y el accionar, entre el hombre y el mundo, y entre los propios hombres. Creador y criatura girando entrelazados, todo el tiempo. Un ente produciendo otro y siendo producido por este otro y por otros entes que a su vez... Coproducción.

Los seres humanos como parte inseparable del mundo: el materialismo. Pero también la propiedad especial de apartarse de él —el entre paréntesis de la fenomenología, la capacidad de reflexión o de crítica— para desconocerlo, conocerlo y, a veces, modificarlo, con lo que también se modificarían los seres humanos; porque, de hecho, jamás podrían distanciarse de la condición material de pertenecer a este mismo mundo.

Marx pretendió superar la dicotomía entre materialismo mecanicista (tal vez el actualmente denominado positivismo) y el idealismo religioso o voluntarista (Marx & Engels, 1996); no obstante, pocos de sus seguidores sostuvieron esta tensión dialéctica entre objetivismo y subjetivismo apenas sugerida por el viejo revolucionario.

Tal vez Gramsci haya sido el discípulo que más lejos llevó los desdoblamientos derivados de esta visión del mundo. Para este pensador, la “voluntad” humana y la “objetividad del mundo exterior” serían cualidades inseparables, una constituye e influye sobre la otra, todo el tiempo. Por eso, valorizó la idea del “devenir”: “el hombre ‘deviene’, se transforma continuamente con las transformaciones de las relaciones sociales.” (Gramsci, 1978, p. 43)

Algunos historiadores le atribuyen la intención de esquivar a la censura fascista, al hábito de Gramsci de utilizar el término “filosofía de la praxis” para designar al marxismo. Aunque fuera correcta la presunción, creo que la elección de estas palabras revela el compromiso con un método de pensar que no anula las relaciones e influencias mutuas entre lo abstracto y lo concreto;

lo individual y lo colectivo; entre pensar y actuar; y tampoco entre sociología, política y psicología, o ciencias y sentido común.

Otro estudioso del pensamiento dialéctico fue Henri Lefébvre. Este trabajo se valdrá, incluso, del concepto de ser humano (sujeto) sugerido por él:

La palabra Ser aparece [...] en dos sentidos al mismo tiempo contradictorios e inseparables: el ser abstracto, vacío, indeterminado: y el ser rico en determinaciones, desarrollado. (Lefébvre, 1995, p. 178)

El término *ser humano* indicaría, por lo tanto, esta ambigüedad insanable: ser, pensado como un estado, una identidad, algo relativo a la condición humana en general o a un individuo específico; pero también indicando el venir-a-ser, el verbo *ser* en el sentido de devenir; o sea, el esfuerzo existencial y la praxis social por constituirse como ser. Tal vez, el gerundio del verbo, una persona o un grupo siendo. Ser, siendo. Ser en transformación perenne. Estado y proceso: identidad y cambio.

Lefébvre (1995) defendía que un buen método para pensar la vida debería obedecer a, por lo menos, cuatro exigencias.

Primero: lidiar con los términos que la metafísica o el objetivismo han procurado separar. De este modo, descubrir las relaciones entre el ser y el mundo, lo social y lo subjetivo, la esencia y la apariencia, el todo y la nada, el cuerpo y la mente; y no optar, de modo trascendente, por uno de los extremos de estas polaridades.

Segundo: el pensamiento solo se afirma en tanto “movimiento”, siendo, por lo tanto, siempre “incompleto”, pero no por eso vacío de toda verdad, aunque tampoco jamás portador de la absoluta verdad sobre las cosas.

Tercero: pensar y actuar reconociendo el carácter contradictorio inherente al pensar y al actuar, exactamente porque a partir de la sucesiva desarticulación de los términos de esta polaridad es posible establecer alguna crítica al modo como se desarrolla un determinado proceso. Desde la práctica se critica el saber; desde el conocimiento se critica la praxis. Lefébvre argumentaba que “contradicción no significa absurdo”, ya que tampoco sería posible eliminar los polos de estas contradicciones; y sugería usar lo contradictorio para enriquecer el saber, en la medida en que “significaría descubrir un complemento de determinación”.

Cuarto: por último, niega la trascendencia tanto a la conciencia del sujeto como al mundo objetivo, recordando que conocimiento y mundo son “al mismo tiempo interior y exterior” a los sujetos (Lefébvre, 1995).

Obsérvese que el denominado “holismo”, hoy de moda, y elemento central de las diversas escuelas de pensamiento de origen oriental (Capra, 1993),

coincide con la dialéctica, en su discrepancia con la escolástica y el mecanicismo, cuando reconoce que los seres no son puros y son el resultado de múltiples influencias. Al mismo tiempo, buenos y malos, violentos y calmos, sabios e ignorantes. Sin embargo, se diferencian con relación a la importancia que le atribuyen a la historia. Los “holismos” operan con una perspectiva circular; por ende, a-histórica. Círculos eternos por donde los seres estarían condenados a procurar el equilibrio. El modelo *yin* y *yang*, por ejemplo, sería válido para todos, y en todas las épocas. La dialéctica se pretende histórica; también el *yin* y el *yang*, de algún modo, se modificarían según la historia, el grupo social, el territorio; el contexto y el tiempo. Para un dialéctico, la naturaleza, los humanos y la sociedad producirían nuevos modos de ser *yin* y *yang*, distintos de aquellos descriptos en los manuales.

Innumerables pensadores vienen realizando esfuerzos para escapar a los desatinos, sean del objetivismo o del subjetivismo, del determinismo o del voluntarismo. Hegel se refería a la “conciencia infeliz” de aquellos que ponen su vida en manos de otros. Seres presos de la determinación del medio natural o social y, por lo tanto, impotentes para reaccionar contra lo establecido creando algo nuevo (Hegel, 1974).

Escapa al objetivo de este trabajo reconstruir de manera sistemática la historia de la dialéctica; pero, sin duda, dentro de esta trayectoria valdría la pena destacar a Sartre y Merleau-Ponty, si no por sus méritos, al menos por su influencia sobre el Método de la Rueda. Del primero, se aprovecharon una serie de conceptos acuñados para articular las estructuras de determinación de los sujetos con su propia capacidad de intervención sobre esos determinantes. Particularmente, las categorías *grupo serial*, *proyecto* y *grupo sujeto* (Sartre, 1963) fueron centrales para el método. Merleau-Ponty buscó articular psicología y sociología, modificando y reconstruyendo una serie de conceptos originarios de la antropología, del marxismo o de las ciencias políticas, para aplicarlos en problemas que hasta ese momento eran tratados exclusivamente por el psicoanálisis, el psicodrama, la psicología, y viceversa (Merleau-Ponty, 1990). Marilena Chaui resalta la centralidad de la crítica elaborada por Ponty para el pensamiento occidental, que sería un “pensamiento de sobrevuelo”, y que impone una separación entre el mundo y la conciencia, al reducir lo real a uno de los polos de la dicotomía sujeto-objeto. En este sentido, él discreparía tanto de la pretensión trascendental del cientificismo, como de aquella filosofía de “dominar y controlar totalmente” la conciencia o la realidad exterior (Chaui, 1989).

El Método de la Rueda, en analogía al trabajo de Merleau-Ponty y al de los mal denominados freudmarxistas, articula teorías y prácticas del campo de la política y de la gestión con saberes y experiencias originarios del psicoanálisis,

la pedagogía y el análisis institucional. Por lo tanto, se tiene la pretensión de combinar política, gestión y planificación con psicoanálisis, pedagogía y análisis institucional.

En el campo de las prácticas sociales, parece que fue en la psicología y en la pedagogía donde las escuelas aplicaron más ampliamente las perspectivas dialécticas en su quehacer cotidiano. En Freud (1969) es posible identificar el rechazo a optar por alguno de los polos responsables de la fragmentación contradictoria de los sujetos. Entre consciente e inconsciente él nunca dejó de trabajar desde una perspectiva dinámica, donde las distintas lógicas estarían todo el tiempo imponiendo conflictos más o menos dilacerantes a las personas. ¿Y no sería el psicoanálisis un método consciente (racional y deliberado) para lidiar con el inconsciente y la incoherencia, constitutivos de todo y cualquier sujeto? ¿Entre el principio de realidad y el deseo habría espacio para algún grado de autonomía y de influencia del sujeto sobre estas líneas de fuerza? ¿El sujeto tendría espacio para lidiar con (administrar) estas polaridades, aun dentro de ciertos límites?

Sin duda, el psicoanálisis es una importante contribución para una teoría dialéctica sobre la construcción de sujetos. Melanie Klein y Winnicott, por ejemplo, valorizaron los conceptos de identificación, proyección e introyección, muy vinculados al papel de la interrelación en la constitución de los sujetos, tratando de repensar el trabajo clínico bajo directrices dinámicas y dialécticas (Merleau-Ponty, 1990). Ogden llega a afirmar que para Winnicott solo habría un sujeto intersubjetivo, autoproducido y que es producto de las relaciones humanas (Ogden, 1996).

Otra corriente que trabajó la inseparabilidad del sujeto y del objeto, de lo individual y de lo social, fue la que se denominó “constructivismo social”. Se trata de un movimiento amplio, con límites imprecisos e importantes diferencias entre sus adherentes pero que, en líneas generales, sugirió que el conocimiento es el resultado de la relación dialéctica entre lo que Vygotsky denominó “actividades interpersonales” (relaciones sociales de las más variadas) y actividades intrapersonales (capacidad de acción reflexiva del propio sujeto). Desde Vygotsky, a comienzos del siglo XX, hasta Paulo Freire, con su “pedagogía de la liberación”, innumerables autores elaboraron el denominado constructivismo sociohistórico, con concepciones muy cercanas a las que aquí se plantean.

Este “construccionismo” trabaja con la hipótesis de una eterna reconstrucción de las personas, la cual ocurriría en virtud de la interacción de los sujetos con el mundo y de los sujetos entre sí. Por ende, esta capacidad se desarrollaría, fundamentalmente, a través de la elaboración reflexiva de experiencias, por medio de lo cual el ser humano escaparía al círculo vicioso

de la determinación puramente biológica o estructural (Matui, 1995; Van der Veer & Valsiner, 1996).

Coincidiendo con todos estos autores, por lo tanto, se puede afirmar que nadie es, en principio, solo objeto o solo sujeto. Agregando, además, que el eventual predominio de una o de otra de estas condiciones sería el resultado de una producción psíquica y social concreta; o sea, estar más próximo de la condición de sujeto o de objeto sería siempre el producto inestable de una construcción perenne, producto de una construcción donde tanto el propio sujeto/objeto, como su medio, tendrían un papel relevante.

Propongo denominar a este modo de ser: “coproducción del sujeto o del ser humano”.

Entonces, cabría preguntarse si sería posible inventar mundos, organizaciones e instituciones que no produjeran objetos/sujetados, sino seres con potencial para pensar (reflexionar o analizar) y actuar con algún grado de autonomía con relación a sus determinantes, fueran externos o internos, coyunturales o estructurales. Aun sabiendo que, para los humanos, es imposible trascender la condición de objeto; por lo tanto, de ser determinado.

La tendencia histórica de las instituciones de oprimir la dimensión singular de cada sujeto o los intereses y necesidades de los grupos dominados, se trataría de una praxis social y no de una fatalidad.

Desde una visión dialéctica del mundo, las prácticas sociales, todas ellas —la clínica, la pedagogía, la gestión, la política—, potencialmente, podrían producir infinidad de matices entre control social (seres dominados) y autonomía (ciudadanos con libertad relativa). El Método de la Rueda intenta transformar el análisis y el rediseño de esos vaivenes posibles. ¿Es posible una organización social que produzca libertad y autonomía y no, principalmente, control y dominación? ¿Qué reglas de convivencia institucional podrían ser inventadas y experimentadas para combinar dialécticamente la atención de las necesidades sociales con la producción de libertad para los individuos?

Capítulo 2

Democracia institucional y la cogestión de colectivos organizados para la producción¹¹

El dilema entre la producción de valores de uso y la constitución de sujetos

Sobre la duplicidad de objetivos

Una directriz anti-taylorista considerada esencial para la reconstrucción del modo de gobernar instituciones se refiere al reconocimiento explícito de que todo colectivo organizado para la producción cumple un doble papel: producir bienes o servicios de interés social, o sea, valores de uso que tengan la potencialidad de atender las necesidades sociales y, al mismo tiempo, asegurar la supervivencia de la propia organización y del conjunto de agentes que la integran o dependen de ella¹².

Estas finalidades actúan con sentidos no necesariamente coincidentes, produciendo contradicciones y conflictos como consecuencia de esa duplicidad de objetivos: producir valores de uso que atiendan las necesidades sociales y asegurar la realización de la organización y de los sujetos que la componen no son directrices de fácil conciliación.

La producción de conflictos es agravada por el hecho de que los colectivos no son homogéneos. Dentro de ellos hay sujetos con intereses y poderes diferenciados. Propietarios, gobernantes y dirigentes en un extremo; y

¹¹La base para la elaboración de los capítulos 2 y 3 fue la reflexión sobre mi experiencia como dirigente y analista de instituciones de salud. Esa experiencia orientó la crítica a los tradicionales métodos de gestión y también las sugerencias de recomposición y reformas presentadas.

¹²El *control de calidad total* admite que el objetivo principal de la empresa es satisfacer a personas con distintas inserciones —el cliente con la calidad del producto, el accionista con el lucro, el empleado con su crecimiento humano, y la sociedad con la contribución social—; sin embargo, no reconoce ni sugiere métodos para tratar las contradicciones o conflictos existentes entre estas personas. Al contrario, atender alguno de estos objetivos garantizaría los otros y el medio de integrar todo esto sería la *calidad total* (Taublib, 1998).

trabajadores, en el otro. Padres e hijos; profesores y alumnos; profesionales y pacientes. Hay una tendencia, por lo tanto, a la heterogeneidad de intereses y de proyectos. De este modo, para que un colectivo funcione hay que concertar compromisos y contratos entre distintas esferas de interés. Los cimientos que mantienen un colectivo organizado y funcionando son una mezcla; una mixtura donde la atención de las necesidades sociales y la supervivencia de la organización y de las personas que la componen son los ingredientes. Sin embargo, la supervivencia de una organización y el interés particular de sus agentes no siempre están en sintonía; por el contrario, estas fuerzas también tienden a operar en sus extremos con lógicas distintas.

Se sugiere una revolución copernicana en el modo de gerenciar un colectivo. Algo muy simple, pero con un gran potencial transformador, capaz de instituir otro patrón de relaciones humanas dentro de las empresas, organizaciones e instituciones. Sería como saltar del modo ptolomeico de ver el mundo, hacia otro más descentrado. O sea: admitir, explícitamente —como una directriz con consecuencias operativas—, que los colectivos organizados tienen diversos centros motores y más de una finalidad; y que, por lo tanto, funcionan, por lo menos, según dos racionalidades diferentes. Una lógica para producir valores de uso, y otra para asegurar la supervivencia de la organización y la propia realización financiera, profesional y personal de toda la gente que trabaja o depende de ella¹³.

El Método Paideia se propone instituir una nueva racionalidad en la gestión de colectivos, reconociendo esa multiplicidad de lógicas y procurando lidiar con la polarización de los efectos producidos. Reconocer que esta polaridad es inherente a los colectivos organizados para la producción y que la cogestión tiene como objetivo la construcción de diversas y variadas soluciones provisionarias para estas polaridades conflictivas, siempre tomando a los trabajadores como sujetos sociales en proceso permanente de constitución; aun cuando la mayoría esté cristalizada en posiciones defensivas, estructurados desde sus intereses corporativos, resistentes a funcionar como agentes de cambio. O sea, se trataría de una directriz permanente y no solo de una técnica con sentido táctico para estimular el compromiso o la productividad entre los trabajadores.

En el fondo, se trataría de una revalorización del trabajo y del trabajador, contra el endiosamiento del mercado y contra la fetichización de los medios. Una defensa radical del ser humano, no solo en su dimensión económica,

¹³La familia tal vez sea una excepción a esta regla, pues se trataría de un colectivo organizado centralmente en función de sí mismo, sin un compromiso directo de producir otro valor de uso que no sea la propia supervivencia de sus miembros.

sino en su totalidad, o en la representación posible de esto en cada época y en cada agrupamiento concreto (totalidad parcial, por lo tanto). Las organizaciones, las instituciones y la propia sociedad existiendo para garantizarle la vida a las personas y no solo para producir y producir, haciendo que el mercado gire y gire.

El Método Paideia para el análisis y co-gestión de instituciones pretende ser una entre otras estrategias para combatir el predominio de la “racionalidad instrumental”, aun reconociendo la imposibilidad de eliminarla, oponiéndole otras racionalidades que procuren construir otros sentidos y significados para el trabajo y la vida en colectivos.

El sentido exclusivamente económico contra el significado de construir una sociedad justa, habitada por seres humanos concretos con coeficientes crecientes de libertad, pero además, con capacidad para asumir compromisos y responsabilidades. Y no en un futuro remoto, cuando supuestamente existirían las condiciones objetivas y subjetivas para la institución de relaciones justas. No. Considerar el interés y el deseo de los trabajadores siempre, en todas las situaciones, particularmente en contextos desfavorables. Esta es la apuesta.

El supuesto ambicioso de esta investigación: sugerir un nuevo orden organizacional que lidie explícitamente con esa polaridad paradójica, sin prometer jamás que sus reacciones sean resueltas o superadas. Al contrario, tratar de asegurar las condiciones para que estos conflictos de intereses se manifiesten y sean inmediatamente enfrentados mediante la formación de compromisos y la elaboración de contratos.

Construir una nueva correlación de fuerzas que disminuya las diferencias de poder entre los estamentos sociales y sugerir estructuras (acuerdos, dispositivos, normas) que consoliden situaciones más equilibradas de poder: democracia también en las organizaciones. Condición sin la cual habría una tendencia a la cristalización de contratos y compromisos opresores. Todo esto se opone al sentido idealizado por el taylorismo, que no solo sacraliza estas diferencias al sugerir organigramas con poder concentrado, sino que además amplía las condiciones para que estas diferencias se reproduzcan cada vez más.

Descentralizar la lucha contra el dominio de los medios, llevar a cada célula organizada de la sociedad, la lucha contra el duro “fin” impuesto por la lógica rigurosa de la acumulación del capital. Que una legión de trabajadores plantee otras finalidades para el propio trabajo, rescatando la dimensión de obra, potencialmente presente en todo esfuerzo humano. Un hospital, una escuela, una fábrica, una ley, un país, el trabajo en general, *¿a qué se destinan?*

Develar objetivos y escaparle al discurso hipócrita de la racionalidad gerencial hegemónica

El objetivo de una organización o de una institución: “un lugar o designio que se pretende alcanzar” (Ferreira, 1996). Objetivo: un lugar de llegada. Un destino, por lo tanto. Un camino a cumplirse, una misión. En planificación y en administración los conceptos de misión y de objetivo organizacional se confunden. Hablan del futuro, un estado o un lugar anhelado. Se refieren a los resultados esperados: a la producción de un resultado, o sea, a la realización de determinados productos mediante el establecimiento de relaciones consideradas adecuadas entre los agentes y los medios de trabajo.

En general, se enmascara la existencia de objetivos polares dentro de las organizaciones. Se pone énfasis en los aspectos de interés social y se ocultan los objetivos vinculados a los intereses privados, referentes a la supervivencia de la empresa y de sus agentes. De allí el uso frecuente de la palabra *misión* en lugar de *objetivo*, porque la primera tiene un halo místico, una apariencia noble, ya que está vinculada a la noción del deber religioso o de obligación. Así, el compromiso declarado de las empresas sería con los consumidores, con el mantenimiento de determinados patrones de calidad que atiendan el gusto y la necesidad de los usuarios. Además, claro está, de la grandilocuente y genérica declaración de estar contribuyendo al desarrollo social. No ha sido otro el discurso de la *calidad total* (Deming, 1990), ni tampoco fue diferente el de uno de los mayores “teóricos-prácticos” que el mundo de los negocios haya tenido. Henry Ford escribió, hace casi cien años, que la función primaria de las empresas sería producir “artículos que se correspondan de un modo más perfecto con los deseos y necesidades del público...”, agregando además que este sería “...el medio para que la colectividad se provea de sus necesidades” (Ford, 1995, p. 124).

La medicina no procede de otra forma. En su discurso, en primer lugar, siempre estarían las necesidades del paciente. Sabemos que las cosas no funcionan con tanta sencillez. Junto a eso, mezclado, aparecen otros intereses, interfiriendo y modificando la relación idílica entre productores y consumidores, entre agentes de la producción y público.

En realidad, sería más real reconocer, sin excusas, que todo colectivo organizado para la producción tiene por lo menos dos objetivos básicos o esenciales, que no pueden ser eliminados o descartados sin que se comprometa el fin último de la propia institución. Dos facetas, al mismo tiempo, complementarias y contradictorias. Aquella que, en general, se confunde con la idea de *misión*, volcada a servir al público. Dirigida a producir objetos o servicios que atiendan las necesidades sociales más o menos consolidadas.

Según Marx, para que un producto se mantenga en circulación nunca podría dejar de adecuarse de algún modo a los valores o necesidades socialmente definidos (Marx, 1985). El valor de uso de las cosas no es exclusivamente inherente a ellas, calidad tan solo intrínseca, sino el resultado de un proceso social e histórico, donde, como consecuencia de las relaciones humanas vigentes en cada época, las personas necesitan y valorizan algunas cosas y algunos servicios y no otros. No todo producto o servicio tiene el valor de uso sugerido por los productores. Sería ingenuo admitir esto. Los bienes o servicios (las prácticas sociales) se proyectan como si fuesen potentes para atender el interés público. El criterio definitivo para averiguar la capacidad que tiene un bien o servicio para atender las necesidades sociales, en general, es dado por la experiencia práctica; o sea, *a posteriori*. Aun cuando existan mecanismos legales y sociales para impedir fraudes muy evidentes.

Cuando Ford o la *calidad total* exhortaban a los empresarios a no pensar exclusivamente en el “dólar más próximo”, estaban intentando convencerlos de este hecho antes teorizado por Marx. No hay lucro sin venta y, por lo tanto, sin que el público necesite y acepte un cierto producto; no hay plusvalía sin la realización social de la mercancía, sin su consumo, y solo habrá consumo si atiende determinados valores o determinadas necesidades vigentes en cada época y en los diferentes estratos sociales.

En teoría, en un régimen de mercado o en el área pública, desaparecerían con el tiempo, eliminadas por la competencia económica o por actos administrativos, las organizaciones que no produzcan bienes o servicios que se correspondan con las necesidades sociales; o sea, que produzcan bienes o servicios con valores de uso bajos o nulos.

Los sistemas o los establecimientos de salud, ¿a qué se destinarían si no es a producir salud? Reformulando la pregunta: las prácticas de salud, ¿qué valor de uso tendrían? En principio, no tendría sentido mantener servicios de salud absolutamente volcados al lucro, o burocratizados, o totalmente comprometidos con el control social de las personas y que no atiendan algún tipo de necesidad sanitaria. Alguien, rápidamente, preguntaría: ¿y los manicomios? Y agregaría con razón: ¿qué salud producirían?, ¿qué alivio del sufrimiento asegurarían? Es cierto, pero es un caso extremo, la eficacia terapéutica de ellos fue y es bajísima. Se justifican por otro valor de uso y por atender otras necesidades sociales y no la de los pacientes. Existen, no en nombre de la salud de los clientes sino del confort de las familias y de la seguridad de la sociedad. Razones sociales y políticas, mucho más que clínicas, aunque enmascaradas bajo la discreta protección del discurso científico. Exactamente por esta debilidad se mostraron históricamente más vulnerables a la crítica

y a su desmantelamiento que sus primos hermanos, los hospitales generales, bastante más eficaces que aquellos depósitos de locos.

Entonces, hay un lado del objetivo, en general, el de apariencia más noble y, por lo tanto, confesable y utilizado para propagandear las cualidades potenciales de una organización determinada, volcada a la atención de las necesidades sociales. Para eso, los productos deberían ser equivalentes a los valores de uso prevalentes en cada época; o sea, los agentes deberían reconocer (y responsabilizarse por) la atención de algunas necesidades sociales.

Tal vez por este motivo el término *responsabilidad* haya vuelto a estar de moda, como una solución supuestamente segura para resolver el dilema entre los deseos de los trabajadores y la atención de las necesidades sociales: bastaría apelar al compromiso de los agentes con determinadas directrices éticas y morales y, listo, estaría resuelto el conflicto.

Pero hay otra faceta de la razón de ser de cualquier organización que nunca podrá ser eliminada, aun cuando se procure, en la práctica, ocultarla al máximo: los intereses y necesidades de los colectivos de productores, de sus agentes, son también objetivos fundamentales y que dan sentido a la existencia de cualquier empresa. Y, aquí, sobrevivir también debe ser tomado en su acepción histórica, como un concepto también determinado y condicionado por valores sociales. O sea: el significado de sobrevivir también varía según el contexto, la visión del mundo y los actores sociales en pugna.

A pesar de todas las declaraciones de fidelidad a los consumidores, esta fidelidad jamás podría anular la obligatoriedad de toda empresa, sobreviviendo en el mercado, de mantener una tasa de lucro determinada. De lo contrario, se produciría una quiebra, una fuga de capital hacia otro sector. Por más que los médicos se presenten como benefactores de la humanidad, sus intereses económicos, su vanidad y sus aspiraciones interfieren en la manera de ejercer la clínica. Y sin mencionar otros intereses: hay sistemas de salud, innumerables organizaciones —algunas públicas, otras privadas—, hay profesionales y clientes, hay médicos y no médicos, universitarios y técnicos; una multiplicidad de modos de sobrevivir, cuyas lógicas casi nunca funcionan de un modo armónico.

Los intereses de los agentes de producción son considerados poco legítimos. El pensamiento neoliberal contemporáneo elevó al paroxismo un discurso que niega legitimidad al interés de los trabajadores (Forrester, 1997), creando condiciones políticas para que los gobiernos y las empresas realicen una verdadera aniquilación de los derechos laborales conquistados a lo largo del siglo XX. Para este discurso la propiedad privada sería sagrada, pero los contratos entre capital y trabajo, o entre Estado y servidores, no. Todo este movimiento autoritario ha sido justificado en nombre del cumplimiento

de la misión de las organizaciones públicas y privadas. El imperativo de la misión aplastando el interés de millones.

El Método de la Rueda trabaja con otra hipótesis: la producción y la atención de las necesidades sociales depende de la producción simultánea de las condiciones para atender una parte importante de los intereses y necesidades de los trabajadores. Por eso, la gestión de estos procesos debería ser compartida (cogestión).

Uno de los libros de moda, *Reinventando el Gobierno* (Osborne & Gaebler, 1994), tiene capítulos con títulos curiosos: “Gobierno orientado por misiones...” o “Atendiendo las necesidades del cliente y no de la burocracia”. ¿Quién podría, en principio, oponerse a estos reclamos? Más aun cuando los trabajadores de salud, de educación, o de seguridad, reciben un denominador común: *iburocracia!* Una simplificación eficiente, pero peligrosa, por inducir, de manera simplista, a la elección de un chivo expiatorio. Un sujeto social considerado, a priori, como causante de la baja productividad o de la ineficacia, cuando, en realidad, parte de la solución anhelada estaría también basada en él. Cogobierno, y no gobierno de una razón tecnocrática que, en nombre de métodos de evaluación, o bajo cualquier otro pretexto, expropia a la mayoría el derecho a la realización personal.

La cogestión depende, por lo tanto, de la libertad de poner en discusión los deseos e intereses de los trabajadores.

El pensamiento crítico ha fusilado la racionalidad instrumental que transforma productos en mercancía, sin considerar su utilidad social (Adorno & Horkheimer, 1985). El capitalismo promueve el endiosamiento del valor de cambio en detrimento, tanto de las necesidades sociales del público como de los intereses de los trabajadores involucrados en la producción. La cogestión explícita de finalidades polares sería un modo práctico de anular, o mejor dicho de atenuar, la racionalidad instrumental. La visión del mundo neoliberal ha responsabilizado al Estado y a los intereses corporativos de los trabajadores por la mayoría de las dificultades contemporáneas (Forrester, 1997). Cabría preguntar: ¿Serían quizá eximidos los objetivos de supervivencia, de realización profesional y de libertad de los trabajadores? ¿Eximidos bajo la sospecha de impedir resultados adecuados? Independientemente de la respuesta a estas preguntas, lo que se está afirmando aquí es que la visión neoliberal busca *resolver* los conflictos derivados de esa polaridad contra el interés de los trabajadores.

La tesis defendida por el Método Paideia es que, aun habiendo conflicto entre la lógica de la producción de valores de uso (necesidades sociales, salud, por ejemplo) y los intereses particulares de los agentes y de las instituciones, sería legítimo considerarlos todos como objetivos, en teoría, legítimos y, por

lo tanto, dignos de ser tenidos en cuenta y administrados. La solución para este tipo de conflictos no estaría en ignorarlos o en el aniquilamiento puro y simple del segundo elemento de esa ecuación.

Obviamente, la humanidad descubrió medios para atenuar el efecto desagregador de esa polaridad; si no fuera así ninguna institución funcionaría más que algunos meses, ya que, al límite, estos polos tienden a anularse mutuamente. Un servicio que apenas visualizara el interés de los trabajadores tendría tendencia a bajar la productividad (comprometiendo la eficiencia) y a diluir la responsabilidad frente a la atención de las necesidades sociales (comprometiendo la eficacia). Por el contrario, dando relevancia al producto por encima de todo (centralidad del objetivo denominado primario), tendría una tendencia a sobreexplotar la mano de obra y a desconsiderar los intereses de los agentes y la propia manutención de la organización.

Explicitar la ambivalencia existente entre los fines: una cuestión de método

El método de cogestión pretende hacer explícita esta dilaceración. Evitar esconderla o enmascararla. Esto implica reconocer, en cualquier contexto, las divergencias de interés entre los agentes de la producción y el público. Siempre habrá un cierto coeficiente de antagonismo entre el objetivo primario (atender las necesidades sociales del público) y el secundario (garantizar la supervivencia de la institución y el interés de los agentes). Hacer explícito este conflicto para analizarlo mejor, para inventar mejores acuerdos que lidien con esta polaridad de forma productiva es el objetivo central del método para organizar y gerenciar instituciones descrito en este trabajo.

Analizar el objetivo primario, o sea, la producción de valores de uso que atiendan las necesidades, es un ejercicio útil para responder, en la práctica, a qué se destina cada organización. Hablar sobre el sentido y el significado de los colectivos organizados para la producción; un tema metafísico y práctico, al mismo tiempo. Caetano Veloso, cuando la vida lo obligó en un momento a encarar la muerte voluntaria de su amigo poeta Torquato Neto, cantó: “¿Existir, a qué se destina?”. Torquato era joven, creativo, una promesa; ¿por qué se habría matado, entonces; si le era reconocido valor de uso, si tanto necesitaban de él y de su poesía?, preguntaba angustiada la canción, señalando de cierta manera que las teorías nunca dan cuenta de la complejidad de la vida.

De cualquier forma, analizar la producción de valores de uso es una forma de esclarecer el sentido de la existencia para un colectivo organizado. O sea,

anhelar construir colectivamente, mediante una interrelación dialéctica entre agentes internos y externos, los objetivos de las instituciones, es ejercitar la democracia institucional; por lo tanto, un modo de cogestión. No tomar las finalidades como determinadas, desde siempre, por el discurso de alguna autoridad, sino descubrir equilibrios singulares entre la atención de las necesidades sociales y el interés de los agentes productores.

Esta es una orientación metodológica importante: construir, en espacios colectivos, la finalidad y el compromiso social de cada organización. Y, después, utilizarlo como estímulo y demarcación de límites para el trabajo cotidiano. O sea, construir los objetivos de forma participativa, pero hacer lo mismo también con el objeto y los medios de trabajo. Son sugerencias metodológicas para procesos de planificación o de gestión...

Trabajadores versus dirigentes y propietarios: una polaridad conflictiva dentro de otra

Otra dimensión de las contradicciones existentes entre los objetivos es la que se refiere al interior de lo que hasta ahora se denominó *agentes*. Hay agentes y agentes. En el sector privado uno es empresario; el otro, trabajador. Trabajadores con o sin vínculo laboral, con más o menos derechos y poder para hacer valer sus intereses. En el sector público hay gobernantes y hay empleados, el plantel de personal. Los intereses de estos bloques se manifiestan de forma, algunas veces, contradictoria y otras, complementaria. Hay espacios de convergencia de intereses, pero hay disputa por la distribución de la renta — en general, el capital está mejor protegido y remunerado que el trabajo—; y existen peleas, además, en torno a la productividad y a la distribución de encargos y tareas. Hay una tendencia, por lo tanto, a los conflictos de poder: ¿quién resuelve, y qué resuelve?

En las organizaciones públicas (estatales o comunitarias), en teoría, sería menos traumática una institución con un régimen de trabajo democrático. Inventar distintas formas de cogestión entre gobierno, trabajadores y representantes de la sociedad dependientes de aquellos servicios implicaría disminuir el poder del Ejecutivo (del gobierno) y de la cúpula dirigente, ampliando, en consecuencia, el de los trabajadores y usuarios de los servicios públicos.

En la empresa privada, la propiedad del capital tiene asegurado el derecho automático de comando. Todas las teorías administrativas parten de este dato tomado como fenómeno “natural” e inmutable.

El método de cogestión sugiere el cuestionamiento sistemático y práctico de estos “principios”. Por medio de la institución de acuerdos organizacionales

democráticos se buscaría redistribuir cuotas de poder de un modo más igualitario. Tanto en servicios públicos como en el sector privado, son los trabajadores y usuarios los que, potencialmente, podrían alterar la correlación de fuerzas, ampliando las posibilidades de co-gestión de sus propias vidas.

Antes de proseguir es conveniente analizar el término *agente*. Hay una noción confusa, implícita en la palabra *agente*. Agente significa “aquel que opera, que agencia o que actúa” (Ferreira, 1996). Pero, sin embargo, hay agentes con distintas cuotas de poder, diferentes capacidades de análisis y de intervención sobre la realidad y con diversos grados de autonomía personal y social. En general, el sentido común de la *administración científica* simula ignorar estas diferencias. En la práctica, se atribuyen roles muy diferentes a los distintos agentes, estén tanto en el espacio privado (propietarios o accionistas, gerentes y trabajadores), como en el público (gobernantes, directores y el personal). Las soluciones inventadas para tornar compatible el interés de estas diferentes clases institucionales buscan naturalizar estas diferencias, presentándolas como pasibles de conciliación mediante la renuncia sistemática por parte del polo dominado.

La polaridad entre trabajo sacrificado y trabajo placentero: la obra, una ampliación del concepto de resultado

Placer y trabajo: control externo y compromiso del trabajador

Las empresas invierten en la construcción de una identidad de objetivos entre la organización y los trabajadores. Para los propietarios, la ventaja de armonizar intereses siempre fue clara: cuanto mayor y mejor la producción —o sea, el empeño y dedicación de los equipos—, mayor la posibilidad de aumento del lucro. En teoría, es también mayor la posibilidad de una mejor remuneración para los trabajadores. Esta es la esencia del discurso del fordismo y de la *calidad total* (Ford, 1995; Falconi Campos, 1992; Deming, 1990). Buscar la calidad del producto, adecuado al gusto del público, para vender más y asegurar ganancias a todos los agentes de una organización. La alternativa para comprometer a los no propietarios con el objetivo primario estaría tanto en mecanismos de control como en estrategias de compromiso, particularmente a través de la participación en las ganancias financieras. Desde Taylor (1960) se sugieren métodos para estimular la producción basados en el pago por productividad o por resultados de trabajo (Rago & Moreira, 1984; Coriat, 1985; Motta, 1987; Morgan, 1998).

La vinculación del interés del trabajador con la producción de valores de uso y de cambio sería establecida por intermedio del dinero y del control. En esa perspectiva, la alienación del trabajador sería atenuada por estímulos monetarios. Es interesante cómo para Taylor, Ford y otros teóricos, adeptos a la racionalidad gerencial hegemónica, habría un corte en el espectro de deseos de los seres humanos. Toda la dimensión lúdica del trabajo, toda posibilidad de trabajar con más libertad, objetivando la realización personal, estaría descartada para millones de personas.

Una subjetividad capaz de la renuncia: esto es lo que se espera de los trabajadores. Aparentemente parecería un delirio suponer que tantos acepten vivir de un modo tan mecánico, cambiando libertad y realización personal por dinero. Y, en general, por muy poco dinero, algo más que lo estrictamente necesario para la supervivencia. Pero este sueño político-administrativo, durante casi todo el siglo XX, se materializó como una pesadilla para miles de millones de trabajadores disciplinados según las directrices de la racionalidad gerencial dominante.

El empresario Ford escribió con todas las letras sobre este método; el pudor no lo impulsó a usar medias tintas, todo lo contrario:

Cuando trabajamos necesitamos trabajar; cuando nos divertimos, debemos divertirnos. Lo que no se puede es conducir las dos cosas. El único objetivo debe ser entregar el trabajo hecho y recibir el pago. (Ford, 1995, p. 128)

Todo el deseo de los trabajadores supuestamente concentrado en el pago y desviado por fuera del espacio de trabajo.

Resulta interesante constatar que aun los autores críticos de la dominación capitalista observaron obstáculos estructurales para la superación del trabajo sacrificado y para la disminución del coeficiente de alienación en que vive la mayoría. Para Marcuse la articulación de placer y trabajo solo sería posible si hubiera un desarrollo amplio de las fuerzas productivas, tornando residual el trabajo humano. Solo entonces, en sociedades democráticas y justas (el marxismo imaginaba que el desarrollo político sería inevitable y concomitante al progreso de las fuerzas productivas), se podría experimentar el placer y la superación de la alienación (Marcuse, 1998).

Hay también en esta visión un predominio de la determinación económica. Aun así, en cierta medida, la observación es válida: hay tipos de trabajo donde el goce, el placer o la realización de alguna obra es casi imposible (recolección de basura, limpieza, tareas mecánicas, entre otros).

Sin embargo, el trabajo se está tornando cada vez más innecesario (Rifkin, 1996) y no por eso se observa una ampliación del espacio de realización personal para la mayoría. En realidad, tanto en Marx como en Marcuse existe una separación radical (diferencia de calidad) entre el “reino de las necesidades” (producción y reproducción social por el trabajo) y un supuesto “reino de la libertad”, que solo sería alcanzable si existiera una casi saturación de productos en el reino de la necesidad. Ahora bien, postergar el ejercicio de mayores coeficientes de libertad a la espera de la instalación de este paraíso terrestre parece un contrasentido.

Una directriz metodológica: organizar la gestión de colectivos objetivando también la construcción de obras

Se sugiere exactamente la hipótesis opuesta; a saber, tratar siempre de realizar combinaciones posibles entre estas dos dimensiones de la realidad, lo que aquellos teóricos denominaron *reinos de la libertad y reinos de la necesidad*. El Método de la Rueda supone la posibilidad de superar este supuesto obstáculo estructural mediante la participación de los trabajadores en la construcción de la *totalidad* de la propia *empresa*, o sea, apuesta a que la cogestión amplía las posibilidades de trabajo placentero. Elaboración conjunta de directrices, objetivos, objeto y métodos de trabajo; tomando todo este proceso como obra colectiva. La producción de una obra no elimina el trabajo sacrificado, sino que permite relaciones más afectivas y placenteras con el trabajo. Una obra de todos, pero que contaría también con la contribución singular de cada uno. Una obra en la cual todos coparticipan, funcionando como coautores de la historia de cada organización.

Hay evidencias de que aumenta el placer cuando se atenúa el predominio del trabajo mecánico, o cuando el trabajador participa de decisiones y son instaurados espacios institucionales donde todos, aunque en distintas proporciones, puedan integrarse en procesos creativos (Motta, 1987; Osborne & Gaebler, 1994; Morgan, 1998).

El involucramiento de los trabajadores con la construcción de proyectos y de procesos de trabajo, moviliza pasiones al obligarlos a encarar el “principio de realidad”¹⁴ y las incertidumbres del futuro, creando nuevas marcas en el mundo.

¹⁴El *principio de realidad* es un concepto freudiano, “forma un par con el *principio de placer*, y lo modifica [...] en función de condiciones impuestas por el mundo exterior” (Laplanche & Pontalis, 1992, p. 368).

El trabajo sin diversión es tan solo otra definición del trabajo sacrificado, o sea, poco interesante, o sea, automático, o sea, realizado en función de otros motivos que no son, centralmente, aquellos vinculados al deseo y al interés del trabajador. Desvincular el deseo del mundo del trabajo es un impedimento para la constitución de obras y también de sujetos con capacidad de singularizarse. La alternativa sugerida es articular la vocación interna de cada uno con las demandas y las necesidades de los otros, lo que sería materializado en obras: un modo de trabajar, un producto con la marca y el estilo de aquellos que los produjeron.

Resumiendo, para el Método Paideia, la principal forma para comprometer a los trabajadores con la producción de valores de uso (o sea, con las necesidades sociales relativas a otros sujetos) estaría, no en controlarlos, aproximándolos a la condición de objeto, sino en ampliar su poder, de manera que la tarea de producir valores de uso se transforme también en obra propia de ellos. No significa renunciar al objetivo primario de las organizaciones; al contrario, implica tenerlo todo el tiempo presente como un tema (un norte y un límite) pertinente a todos los miembros de un colectivo volcado a la producción.

Consideraciones sobre el concepto de obra

En general, en las organizaciones se habla de resultados, de productos, de bienes y servicios, o de procedimientos realizados. Muy raramente se menciona la noción de *obra*. *Obra* es una palabra reservada para nombrar al trabajo religioso o artístico. Habría obra en los campos de la ética y de la estética. Los predicadores, los pintores y escritores podrían ambicionar referirse a sus obras. Para el común de los mortales, esta posibilidad ya habría desaparecido. La radicalidad democrática y la extensión generalizada de la ciudadanía dependen de las condiciones que posibiliten a la mayoría por lo menos ambicionar la construcción de *obras*. Si no se ambiciona producir alguna *obra*, ¿por qué se desearía el poder, o aun la realización personal más allá de las posibilidades de consumo? ¿Cuántos aún se enorgullecen de su arte de curadores, de profesores, de mecánicos o de agricultores?

Para el Método Paideia, el concepto de *obra* funciona como un puente entre la obligatoria producción de valores de uso y los deseos e intereses de los trabajadores. ¿Y cómo aproximar la noción de *producto* o de *resultado* a la idea de *obra*, si no es combinando cogestión con la construcción de sujetos? Se supone que de este modo es posible combinar elementos de la inevitable alienación inherente a cualquier trabajo (la obligatoriedad de trabajar en función del interés ajeno y de condicionantes externos), con trazos de autonomía

de los sujetos productores (la libre incorporación en el trabajo cotidiano de aspectos importantes para el sujeto productor y para su subjetividad). El producto que sea un poco obra y la obra que sea siempre algún producto.

Sin embargo, la dimensión *obra* no equivale tan solo a la dimensión *producto*. La lógica utilitarista es la que practica ese reduccionismo, ya criticado por Sócrates, para quien no se podría medir una vida solo por su resultado final, sino a través de todos los efectos provocados durante su transcurso (Platón, 1996). En este sentido, el concepto de *obra* para el Método de la Rueda incluye todo el proceso productivo. Su concepción, su ejecución y los múltiples efectos provocados, uno de los cuales es el producto final. La racionalidad instrumental elevó la desconsideración por el proceso de construcción de las cosas a un límite máximo, desconociendo y desvalorizando los efectos que un determinado proceso de trabajo va produciendo durante su transcurso. Un proyecto no debería ser evaluado solo por el resultado final, sino también por los efectos producidos durante su concepción y ejecución. Cualquier juicio centrado solo en resultados finales es limitado.

El método de cogestión no pretende negar la importancia de las otras dimensiones involucradas con la satisfacción de los trabajadores, como la justa remuneración o la de hacer carrera. Ni siquiera imagina posible el destierro de toda forma de control o de rendición de cuentas en sistemas de gestión. El término *cogestión* indica la obligatoriedad de establecer compromisos con otros sujetos. Lo que el método resalta es la importancia fundamental de motivar al trabajador, también desde la perspectiva de su realización personal. Estimulándolo y articulando condiciones objetivas (espacios colectivos) donde la producción de obras sea posible. Por *obra* debe entenderse tanto el resultado del trabajo, como la propia invención de formas particulares para organizar el proceso de producción. Gozar con el resultado y con el proceso. Realizarse durante el camino y en el punto de llegada.

Tampoco se subestiman las dificultades que se interponen a la realización del trabajador después del advenimiento de la especialización y la consecuente fragmentación del proceso de trabajo (Braverman, 1980). Ya nadie realiza el producto en soledad. En general, un equipo participa de la producción de bienes o servicios. Lo que se está argumentando es que tanto la constitución de la empresa, como los modos de operar, como la imagen impresa al producto, todo esto puede funcionar como obra. Por otro lado, se pueden imaginar reformulaciones del modelo productivo de forma de aproximar al trabajador al resultado integral de su trabajo. Por ejemplo, en la salud o en la educación, en vez de reconocer el trabajo de un médico por el número de consultas o cirugías, o el de un profesor por la cantidad de horas cátedra, comprometerlos con la atención integral de las personas: un médico encargado

de la salud de “x” personas; un profesor responsable por la educación de “y” alumnos. Aun cuando no ejecuten esas tareas aislados, sino que trabajen en equipo: un equipo interdisciplinario productor de salud o de educación.

La sumisión del sujeto a las necesidades definidas por otros

El simple reconocimiento de la existencia de contradicciones entre los intereses de los agentes internos y de sujetos externos a los colectivos no las resuelve automáticamente. Solo abre una perspectiva para que se consiga lidiar con la duplicidad de sentidos producidos. Paideia es un método de análisis y de intervención sobre estas situaciones. De este modo, la opresión del sujeto por la misión no desaparece con la simple mención de ese fenómeno. En realidad el objetivo primario es un determinante muy fuerte, de allí el empleo de la palabra *misión* para denominarlo. Indica la finalidad considerada principal de las organizaciones, o sea, aquello que las explica y les da sentido y significación, justificando el conjunto de prácticas (medios) realizadas.

El sujeto tiende a someterse dentro del imperio del valor de uso y no solo del valor de cambio. Esta última forma de dominación, la sumisión del sujeto al mercado, fue denunciada como el predominio totalitario de la razón instrumental sobre la sociedad (Adorno & Horkheimer, 1985). La desaparición del sujeto en función de necesidades sociales o de la obligación de producir valores de uso, sin lo cual no se justificaría una remuneración o el reconocimiento social, es un fenómeno sutil y aún poco estudiado. En una investigación realizada en un servicio de salud que experimentaba un intenso proceso de reformulación institucional, Rosana Onocko (1998) encontró equipos de salud oprimidos por la definición mesiánica de objetivos asumidos como éticos y políticamente correctos.

Se trataría de otro tipo de dominación, el imperio trascendente del otro, ya que las necesidades sociales son producidas con un enorme grado de exterioridad al sujeto trabajador. Formarían parte de las “condiciones objetivas”, referidas por Marx. O del “principio de realidad” freudiano.

La coproducción de necesidades sociales y de nuevas instituciones como un modo de construcción de autonomía para el sujeto

El desafío estaría, entonces, en que el sujeto trabajador tenga la posibilidad de ampliar su capacidad de intervenir y negociar con la realidad externa, tanto

reconociendo la necesidad de una cierta producción, como autorizándose a luchar para modificarla, en el sentido de aproximarla a sus deseos e intereses. Esto indica un sentido para la directriz referente al fortalecimiento del sujeto diferente de aquella del individualismo liberal. Fortalecer al sujeto para que él mismo se autorice y tenga capacidad de negociar y solidarizarse con otros sujetos o instituciones, partiendo del reconocimiento del otro también como sujeto, o sea, como ser con deseos e intereses que deben ser, también, considerados. Esto sería posible mediante el establecimiento de contratos y compromisos entre los distintos sujetos involucrados con la producción o el consumo. Una obra que satisfaga al sujeto y a cierto gusto o a ciertas necesidades medias de cada época. Tal vez *necesidades medias* no sea una expresión adecuada, mejor hablar de gusto o de necesidades prevalentes o de producción continua de necesidades por influencias recíprocas. Procesos de interproducción de necesidades, mediante la negociación y la lucha entre los distintos intereses.

Sí, sugerir a los equipos la posibilidad de participar en la producción de subjetividad, tanto de sí mismos como de los otros, mediante un proceso de intercambios e influencias recíprocas entre el público y los trabajadores de una determinada institución.

Reforzar la idea de que el poder es esencialmente la capacidad de coproducir necesidades sociales e influir sobre los modos de satisfacerlas, o sea, sobre la producción de valores de uso. Así, tanto el escuchar y dialogar con el sentido común, como producir actos para modificarlo en función de temas éticos, estéticos, políticos o técnicos. Y, al mismo tiempo, inventar una geometría organizacional que facilite esos contratos y movimientos y que no obligue a los sujetos y colectivos a la inmovilidad. La organización como un lugar donde haya renuncias, pero donde también se analicen las imposiciones externas y la búsqueda de la felicidad sea posible. Simple: otro estilo de vida, tolerante, generoso, pero ni un poco menos realista y pragmático que lo necesario en cada situación. En este caso, tal vez solo cambiando un poco el significado de las palabras pragmático y realista, y aproximándolas a que signifiquen cosas o fenómenos que atiendan las necesidades colectivas e individuales; al final, ¿no es para este fin que existimos?

Objeto libidinal y objeto de trabajo: ¿hay un punto de contacto posible?

Objeto libidinal es un concepto originario del psicoanálisis; indica personas, cosas o fenómenos en los que el sujeto deposita afectos (libido) de manera

expresiva. El objeto de trabajo indica cosas, sujetos o fenómenos sobre los cuales el trabajador actúa intentando alcanzar cierto resultado o producto.

Para que alguna síntesis sea posible entre estos dos términos, en la práctica, es necesario que el colectivo sea capaz de construir objetos libidinales —aunque sean parciales y transitorios— y, además, que guarden alguna relación con el proceso de trabajo concreto; o sea con los medios, los productos, o con los objetivos de cada organización. Sin lo cual se correría el riesgo de burocratizar el trabajo. Lo que, en general, ocurre cuando la gestión está basada en el control o en imposiciones derivadas de la supervivencia, con bajo grado de inversión afectiva de los trabajadores y en la organización del colectivo o en el resultado del trabajo.

En resumen, es necesario algún grado de superposición entre el objeto, el objetivo y el método de trabajo, y los objetos libidinales de los sujetos trabajadores. ¿Cómo aproximar los objetos libidinales al objeto de trabajo? ¿Cómo relacionar el futuro deseado con los objetivos de las organizaciones? ¿Cómo aproximar los deseos singulares de los sujetos a un objeto libidinal común al colectivo?

Métodos de trabajo, producto y obra: resultados polivalentes para el trabajo. El recorrido enmarañado de un sujeto en busca de una síntesis entre trabajo, producto y obra. ¡El sueño de fusión entre el objeto de trabajo y el objeto libidinal!

La construcción de una obra obliga al sujeto a viajar entre los planos existenciales que se le presentan. Si se opera en función de necesidades sociales de los otros, se tenderá a trabajar de manera automática y alienada. Si se considera centralmente el propio deseo, se tenderá a producir algo inútil para la mayoría.

Un artista, trabajando aislado, tendría, en teoría, más facilidad para realizar síntesis entre el sentido de su trabajo, el producto final y la sensación de haber producido una obra. Esa operación depende, básicamente, de un entendimiento interno: autorizarse a producir una novela, una pintura, una música, que sea de su agrado y que le parezca una forma adecuada para expresarse mediante la producción de un *bien* que alcance un cierto valor de uso. Es cierto: el reconocimiento público de un trabajo no es automático y depende de una serie de factores que el artista no controla: mercado, gusto del público, oportunidades.

Para un grupo es más compleja la producción de obras. Es más difícil superponer objeto libidinal (una construcción singular de cada sujeto) y trabajo. Además del reconocimiento externo, o sea, de que el valor de uso producido se legitime como obra para el público, existe la necesidad de un

acuerdo interno. ¿Cómo enhebrar, al mismo tiempo, en el producto, deseos e intereses de la mayoría de los componentes de un grupo y cómo asegurar que el resultado signifique una producción colectiva y singular de todos y de cada uno?

Para concretizar esta posibilidad es fundamental ampliar la noción de *producto*: no solo tomar como resultado el *bien* o el *servicio* producido, sino incluir del mismo modo como objetivo la construcción del proyecto, la reinención de la institución y de los contratos existentes y, particularmente, del propio grupo, sujetos de la producción. Una obra colectiva serían los productos (bienes o servicios), pero también nuevos diseños organizacionales, la invención de otro modo de gobernar, de interactuar y de trabajar. La institución como obra colectiva.

Una dialéctica compleja entre lo interno y lo externo incorporada como preocupación cotidiana. Uno de los ejes básicos del Método de la Rueda —resulta necesario insistir en el tema— es la ampliación del concepto de *trabajo*. Considerando *trabajo* a toda actividad humana volcada a la producción de valores de uso. Denominando *trabajo* a todo esfuerzo organizado y disciplinado (sistemático) dirigido a reconstruir sujetos e instituciones. En este caso, habría que rever la noción de *productividad del trabajo*, rompiendo con el predominio de la lógica económica con que se la define. Considerando también como resultado válido para el trabajo el esfuerzo por cuidar, educar y reorganizar personas y grupos. Si se adopta esta perspectiva se echarían por tierra las previsiones catastróficas sobre el fin del trabajo. Y esto no solo en el sentido estricto de protección social de desempleados, sino como directriz estratégica.

Dentro de esta lógica, valdría la pena promover esfuerzos para reconstruir los conceptos de eficiencia y de eficacia, ampliándolos dentro de los sentidos anteriormente analizados. La eficacia pasaría a ser definida no solo con relación a la calidad del producto (capacidad de resolver problemas de salud concretos, por ejemplo), sino también en cuanto a logros relativos a la construcción de sujetos y de la propia organización.

Efecto diacrítico: una relación posible entre la obra del sujeto y del colectivo

Roman Jakobson consideraba los fonemas como “elementos diacríticos del lenguaje”. Una parte constitutiva de las palabras, pero con una capacidad especial de alterarlas aun cuando los otros elementos se mantuvieran y solo el fonema se modificara (Jakobson, 1999; MerleauPonty, 1990). Un ejemplo,

en portugués: *panela* y *janela*, donde la única diferencia entre las dos palabras, que significan cosas distintas, son las letras p y j.

Sería osado hacer una analogía entre este tipo de relación existente entre fonema y palabra, y aquella entre el sujeto y el grupo. Osado porque los fonemas, según Merleau-Ponty “...son constitutivos esenciales de las palabras, aunque en sí mismos desprovistos de sentido...” (Merleau-Ponty, 1990, p. 33); mientras lo mismo no sucede con los sujetos, ya que cada persona, independientemente de continuar o no vinculada a un grupo, sigue con un sentido y significado propios.

De cualquier manera, el efecto diacrítico del sujeto sobre un grupo, o sobre un colectivo organizado, parece ser una posibilidad concreta a explorar.

En síntesis: la función diacrítica del sujeto sería la capacidad dialéctica de integrarse a un colectivo organizado —a un grupo, finalmente—, sin ignorar, pero además, sin someterse completamente, a los sentidos y significados dominantes. Para esto el sujeto debería conservar o desarrollar habilidades que le permitan ejercer sus trazos particulares —deseos, intereses, capacidades prácticas— dentro del predominio de las características universales del grupo.

Dicho de otro modo: solo cuando lo particular puede expresar su particularidad se modifica el significado y el valor de la serie, del conjunto; creándose, así, una nueva expresión —singular— para todo el grupo. Cualquier cambio, o la producción de un producto singular —la obra—, dependen de este juego interactivo entre “n” sujetos particulares y lo establecido como norma —lo instituido, o asumido, como universal—, produciendo un resultado distinto de aquello que el sujeto produciría solo o de lo que también haría aquel grupo sin él.

Jakobson definió al fonema como un elemento que “distingue una palabra de todas las otras”, diciendo que funcionan, por lo tanto, como elementos diacríticos del lenguaje (Jakobson, 1999). En este sentido, extrapolando sin autorización del autor, tal vez la palabra pueda ser considerada un elemento diacrítico de la frase (*Yo, sí, voy* y *Yo no voy*, son dos sentencias donde los vocablos *sí* y *no* imarcan toda una diferencia!). Y, salto al vacío —¿quién sabe?—, ¿el sujeto podría funcionar como uno de los elementos diferenciales —función diacrítica— de los grupos?

Entonces, producirse como sujeto en un colectivo implica conservar y ejercer, en la práctica, funciones diacríticas. Papeles que marquen y den sentido a la existencia de cada uno de los sujetos integrantes del grupo y, al mismo tiempo, consigan integrar el colectivo, atribuyéndole una nueva marca. Produciendo efectos que amplíen la legitimidad del grupo, mediante una ampliación de la capacidad del colectivo para lidiar con las determinaciones del contexto y con las tareas atribuidas (mediante procesos de

negociación y lucha) al conjunto de los integrantes de un colectivo organizado para la producción.

En este sentido, las características nucleares —relativas a la identidad de cada sujeto, su núcleo— no deberían ser abandonadas necesariamente, sino que, al contrario, deberían ser valorizadas como un material importante para asegurar al colectivo la capacidad de coproducirse, y de producir también, valores de uso. Así, la experiencia personal, los saberes específicos de cada profesión, las habilidades, el gusto, la vocación, en vez de ser aplastados por un estilo de gestión homogeneizante, serían estimulados a manifestarse mediante la coordinación de las tareas y las características de los otros componentes del grupo.

Para ello, habría que constituir un campo, un espacio colectivo de lucha y coordinación, que permita la producción de sentido para el colectivo: constitución de objetivos para el trabajo, definición del objeto y de procesos de trabajo, de modelo de gestión, etc.

En este juego de campo y núcleo, el núcleo cumple la función diacrítica. O sea, para la democracia, para que sea posible la producción de obras, o la coordinación de placer y compromiso, de autonomía y responsabilidad, se presupone el desarrollo de trazos peculiares a los sujetos integrantes de un colectivo organizado para la producción. Y no su transformación en máquinas productoras; reducidos, todos, a una identidad común como pretendía el taylorismo.

A estos trazos de identidad se le atribuye la denominación de *núcleo* de cada sujeto. Núcleo relativo a una profesión, a valores, a gustos, a experiencia histórica, a la fase existencial de cada uno.

Sin embargo, para que un colectivo opere produciendo valores de uso y asegurando, al mismo tiempo, su propia reproducción, es necesaria una composición entre estos núcleos identitarios. Es fundamental la formación de un campo de compromisos, de contratos y de proyectos pactados que permitan la gestión de estos miles de vectores de fuerzas que atraviesan cualquier colectivo; campo y núcleo, otra dialéctica sin una síntesis definitiva. Síntesis provisoria, mutante y situacional, siempre.

La función diacrítica del sujeto es, por lo tanto, un espacio concreto para la realización. Esto aun cuando en los colectivos se produzca un cruce de funciones diacríticas, dificultando el aislamiento de cada efecto singular. Aun así, reconocer y legitimar la existencia de núcleos identitarios y de campos de formación de compromiso y de contratos. Campos compuestos tanto por la mezcla de intereses y deseos internos al colectivo, como también por el compromiso con la realización de tareas, volcadas a la producción de valores de uso.

La paradoja entre control social y autonomía: la cogestión y los espacios colectivos

Acuerdos que facilitan el ejercicio de la democracia en las instituciones

Otra directriz importante para la reformulación de la racionalidad gerencial hegemónica se refiere a la invención de otra manera para operar con la polaridad control institucional/autonomía del sujeto.

El control, o el cercenamiento de la autonomía, ha sido justificado por el imperio de la eficacia y de la eficiencia. La supervivencia de una organización, de un movimiento o de un colectivo exigiría el control de la mayoría —supuestamente incapaz de lidiar con la libre expresión de sus deseos e intereses— por parte de una elite.

El Método de la Rueda propone la construcción de acuerdos volcados centralmente a ampliar la capacidad de dirección de los trabajadores. Construir una nueva dialéctica entre autonomía y control social dentro de los colectivos organizados para la producción, esa es la tarea, el desafío. En cierta medida, inventar un sistema de gestión participativa, un sistema de cogestión, que abarque diversos tipos de acuerdos institucionales, o diversas modalidades de espacios colectivos, o sea, diversas ruedas de análisis y de cogestión. Tanto en instituciones y organizaciones, como en movimientos sociales.

La construcción de espacios colectivos y la cogestión

La democracia institucional no anula la existencia de contrapoderes. La cogestión no prescinde de instancias que presionen a los equipos de trabajo, obligándolos a escuchar y a dialogar con otros sujetos. Al contrario; presiones y exigencias de la gerencia, de otras unidades de producción, o aun de los usuarios, pueden funcionar como un poderoso antídoto contra el corporativismo, la burocratización o el aislamiento en departamentos. Estos contrapoderes tensionan positivamente la lógica interna de los colectivos. La relación entre estos contrapoderes y el poder en construcción dentro de cada colectivo es el sustrato para la formación de compromiso y el establecimiento de contratos entre la autonomía (predominio de elementos internos) y el control (predominio de fuerzas externas al colectivo). Toda relación dialógica, democrática o comunicativa, depende de la capacidad de análisis y de intervención de los sujetos productores, pero depende además de la capacidad de acción y de presión de grupos externos al colectivo: la organización de flujos de

poder. Por eso se sugiere la cogestión y no la autogestión como alternativa de gobierno. La autogestión produce aislamiento y dificulta la construcción de una subjetividad capaz de integrar deseos e intereses de distintos sujetos.

Para este fin es necesario reformar tanto las estructuras de las organizaciones como su modo de funcionamiento. Reconstrucción del modo de pensar y de actuar de las personas, sí; pero, conjuntamente, la reforma de las normas y las estructuras. Cambiar la racionalidad gerencial hegemónica implica producir otra dinámica de funcionamiento y otro diseño para las organizaciones. Una línea para ese cambio es la construcción de espacios colectivos que estimulen y faciliten la participación de otros agentes que no sean solo aquellos con función de dirección, como también la de agentes externos al colectivo.

La participación en la gestión: hay una tradición anti-Taylor

Las personas han escapado al dominio de la racionalidad gerencial hegemónica, como a otros modos de dominación y de control social. De mil maneras, entre millones de fisuras, omisiones e imprevistos, la libertad se ha infiltrado, generando antidotos y contrapesos a la tendencia de conformación del sujeto.

Si Taylor y sus discípulos buscaban deliberadamente capturar la voluntad y la razón de los trabajadores, otros innumerables pensadores y movimientos apostaron a la alternativa contraria. Sugirieron y experimentaron métodos y máquinas¹⁵ (sociales) que buscaban la liberación de los hombres. Varios reformadores sociales señalaron la práctica política como un campo privilegiado para la construcción de libertad y de justicia. En el propio proceso de lucha y de conquista de derechos se irían constituyendo actores colectivos capaces de sustentar los cambios anhelados. Esa perspectiva aparece en Gramsci (1978), Bobbio (1988), Hobsbawm (1995), Thompson (1987), Eder Sader (1988), y en toda una serie de autores que analizaron la dominación fundados en una visión dialéctica. La ciudadanía y la democracia serían producto del propio esfuerzo de los dominados por liberarse de su dominación. Las instancias privilegiadas para la producción de estos nuevos sujetos serían los movimientos sociales, los partidos y las luchas colectivas. Espacios típicos de la política.

En la confluencia de este horizonte con aquel de las instituciones, algunos teóricos sugirieron métodos para articular cambios sociales con democracia

¹⁵Marcuse decía que "...las máquinas son espíritu coagulado" (Marcuse, 1998, p. 132).

institucional. Sería interesante mencionar por lo menos dos vertientes de ese movimiento: una vinculada a la planificación (Rivera, 1989) y otra al denominado movimiento institucionalista (Baremblytt, 1992). Entre los planificadores valdría destacar, por su influencia en Brasil y por su coherencia democrática, la producción de Mario Testa y Carlos Matus, que propiciaron, por primera vez, una ruptura en el campo de la gestión, al sugerir medios para operar instituciones combinando la objetividad inherente a la planificación con la subjetividad de los actores sociales (Testa, 1989; 1995; Matus, 1989). El movimiento institucionalista —Castoriadis (1982), por ejemplo— criticó duramente los métodos burocráticos de gestión. Tanto en el capitalismo como en el socialismo de Estado habrían sido establecidas reglas rígidas para gobernar la producción de bienes o servicios. El imperio de la economía sobre los trabajadores.

Apoyándose en la tradición de esos movimientos políticos libertarios y en el psicoanálisis, Bion en Inglaterra —con las comunidades terapéuticas—, Tosquelles en Francia —con la psicoterapia institucional— y Basaglia en Italia —con la psiquiatría democrática— descubrieron el carácter terapéutico de involucrar a enfermos mentales con la gestión cotidiana de sus vidas. Percibieron que el ejercicio del poder contribuía positivamente a la rehabilitación psicosocial de los enfermos, y trataron de organizar servicios de salud que incluyeran la participación de usuarios en la gestión de programas de salud (Basaglia, 1979; 1985; Gallio & Constantino, 1993; Osório *et al.*, 1986). Hicieron esto no solo por motivaciones políticas o ideológicas (la democratización como un valor en sí), sino también por razones clínicas. El ejercicio de la gestión funcionaría como el lenguaje para Freud. A través de los acontecimientos diarios se podría estimular al paciente o a los grupos a que se analicen, reconstruyendo sus relaciones con otras instancias de la sociedad: familia, trabajo, política, religión, arte.

Hay, por lo tanto, una larga tradición anti-taylorista y el Método de la Rueda se pretende heredero de esas experiencias.

El factor Paideia y el poder terapéutico del poder

Pues bien, una de las novedades sugeridas por el método de soporte institucional de la rueda (Paideia) es extender al conjunto de los colectivos esta misma oportunidad. Si los enfermos se benefician con el ejercicio cotidiano del poder, ¿por qué no se beneficiaría con esta práctica también el conjunto de la humanidad? O sea, por qué no pensar el mundo del trabajo, o las organizaciones en general, también como espacios para la construcción de nuevas subjetividades,

donde, por medio de la participación en el gobierno, en la gestión y en la invención de nuevas lógicas y estructuras organizacionales, los grupos fueran adquiriendo mayor capacidad de análisis de la realidad y de sí mismos, como también mayor capacidad de intervención sobre esta propia realidad.

El desafío aquí asumido, por lo tanto, es el de pensar la gestión de colectivos no solo con el objetivo de la producción de bienes o servicios, sino también como un espacio con función pedagógica y “terapéutica”¹⁶. Un lugar donde se produciría aprendiendo y, también, al mismo tiempo, se reconstruiría la propia subjetividad. El factor Paideia del Método de la Rueda.

Tomando esta directriz como objetivo explícito, cabría proseguir —desarrollando la tradición democrática de estos pioneros— con la invención de acuerdos, normas, espacios y dispositivos que faciliten esta perspectiva. Como el psicoanálisis desarrolló una teoría, un método y técnicas para lidiar con el lenguaje y la intersubjetividad analista/analizado, objetivando un cierto resultado —la producción de sujetos con mayor autonomía—; estaría planteado el desafío de reconstruir una teoría, un método y técnicas para operar sobre las organizaciones y grupos comprometidos con tareas específicas; en este caso, con la producción de valores de uso.

El Método Paideia compró este desafío, y es este el sentido de este estudio: un esfuerzo no solo por democratizar las instituciones, sino también para transformarlas en espacios donde ocurra el desarrollo de la personalidad humana. El anti-Taylor transformándose en Método Paideia.

Una síntesis heredera de la Grecia clásica: Ágora y Paideia

Democracia directa, asambleas populares, el pueblo lidiando con el destino de las ciudades: esta es la noción implícita en “Ágora” (Jaeger, 1986). Participación durante la discusión de problemas, en la definición de prioridades y en los modos de hacer que las cosas funcionen. Y más, tomar el propio proceso de participación como una escuela donde la capacidad dirigente de los ciudadanos se iría construyendo. Reconocer diferencias de poder y de responsabilidad, que serían formalmente anuladas solo al reunirse en la asamblea. Antes y después, habría gobernantes y gobernados; comandantes y comandados; algunos expertos, sabios, y otros, menos. Pero, en la asamblea,

¹⁶Lo *terapéutico* aparece entre comillas porque se trataría más de una *función terapéutica* que de un dispositivo de cura o rehabilitación en un sentido estricto; o sea, la cogestión también produciría subjetividad y esta producción podría, de algún modo, ser dirigida hacia los fines deseados.

habría un ejercicio pleno de la igualdad. La noción de *Ágora* conformando la de *co*gestión.

Paideia es otra noción fuerte para repensar de manera crítica la tradición del iluminismo, indica el “proceso de formación del hombre griego”. El heleanista Jaeger comentó sobre el tema: “Los griegos fueron los primeros en ver que la educación debe ser también un proceso de construcción consciente.” (Jaeger, 1986, p, 9) Tal vez valdría la corrección: lo más consciente posible, pues hoy se admite la imposibilidad de un *cogito* trascendental, plenamente consciente de todos los planos que involucran cualquier proceso histórico o subjetivo.

Con este sentido, se recupera la noción *paideia*, adicionándole a la tradición clásica el inconsciente freudiano y el tema del poder desarrollado por la sociología. Por lo tanto, se habla de *factor Paideia* del método, o sea, se piensa la gestión como un proceso de construcción deliberada (no omnipotente, pero sí intencional) de sujetos con un importante grado de autonomía. Construcción basada en la educación, pero también en la reconstrucción de sí mismo, de los modos de ser y de las relaciones sociales.

El historiador señala también la profunda articulación de la noción de *paideia* con la de *humanitas*, que originariamente se refería a la educación del ser humano de acuerdo con valores que se referían centralmente a él en tanto individuo, pero también a la colectividad de la cual formaba parte. *Paideia* no sería una educación con un sentido solo de adiestramiento especializado, para la guerra, el arte, la política o los negocios; sino una preocupación por el desarrollo integral de las personas, lo que naturalmente incluía adiestramiento en una serie de habilidades, pero no se encerraría allí (Jaeger, 1986).

Un sistema de gestión y de convivencia institucional para recuperar, reconstruyendo, elementos esenciales a esas dos experiencias, actualizándolas: “*Ágora* y *paideia*”. Un método de soporte y de convivencia institucional: ¡*Paideia!*

La construcción de espacios colectivos: una orientación metodológica

Espacio colectivo: un concepto, o mejor, un acuerdo organizacional montado para estimular la producción/construcción de sujetos y de colectivos organizados. Referido, por lo tanto, a espacios concretos (de lugar y tiempo) destinados a la comunicación (escucha y circulación de información sobre deseos, intereses y aspectos de la realidad), a la elaboración (análisis de la escucha y de la información) y toma de decisión (prioridades, proyectos y contratos). Los

espacios colectivos son acuerdos que pueden tomar la forma de grupos de trabajo, consejos de cogestión, asambleas, colegiados de gestión, reuniones y unidades de producción, etcétera.

Se podrían identificar tres modalidades de espacio colectivo: consejos de cogestión; colegiados de gestión; dispositivos. La combinación de estas distintas modalidades de espacio colectivo conforma sistemas de gestión participativa. Los consejos de cogestión y los colegiados para gestión tienen un carácter duradero (eternos mientras duren, parafraseando al poeta Vinicius de Moraes), son acuerdos de funcionamiento regular, con normas previamente acordadas; o sea, tienen carácter estructural y aparecen como parte del organigrama. Los dispositivos son espacios de carácter episódico. Nótese que ninguna de estas tres alternativas para la constitución de espacios colectivos es inmune al cambio, deben modificarse según la dinámica social. Todos son, por lo tanto, mutantes.

- A los espacios colectivos, donde se realiza el ejercicio de la cogestión; por convención, se sugiere denominarlos *consejos* y *asambleas*. En estos consejos, los actores sociales, internos y externos; expresan sus deseos e intereses, confrontándolos entre sí y con la realidad, para que de esos procesos de lucha/negociación surjan contratos potentes para orientar la producción de bienes o servicios. Trabajadores, representantes de la sociedad civil y del gobierno ejerciendo la cogestión de organizaciones públicas. O trabajadores, representantes de la sociedad y propietarios, en las organizaciones privadas. La articulación entre consejos instituye sistemas de cogestión, donde los de la base dependen de otros ubicados en niveles superiores. En Brasil, particularmente para la reglamentación de algunas políticas públicas (salud, menores, etcétera), fueron instituidos consejos y conferencias con esa función de cogestión, como forma de efectivizar lo que se convino en denominar *control social comunitario*. El Sistema Único de Salud, en teoría, sería gobernado según este sistema de cogestión, comandado por una red de consejos con predominio de usuarios, pero incluyendo en su composición, además, a los gobernantes y los propios trabajadores de salud (Brasil, 1988; Jacobi, 1993; Cortes, 1998).
- La segunda modalidad de espacio colectivo son los *colegiados* y *equipos*, volcados a operacionalizar la gestión interna de las organizaciones y compuestos por los responsables directos de la producción. Estos colegiados crean un lugar más o menos protegido, donde los trabajadores pueden organizarse y elaborar sus proyectos y su visión del mundo. También, por convención, se sugiere llamarlos *colegiados* o *equipos de gestión*. Son

órganos internos de las organizaciones, donde participan dirigentes, asesores, supervisores y trabajadores. De estos colegiados salen las representaciones internas para componer los consejos de cogestión antes mencionados. Dentro de cada organización pueden también montarse sistemas colegiados.

- Y, finalmente, los diversos dispositivos de participación, espacios de agenciamiento¹⁷ en los que, de manera no predeterminada o sistemática, se promuevan encuentros entre los distintos sujetos involucrados en la producción de valores de uso: asambleas entre trabajadores y usuarios, reuniones ocasionales en función de demandas, sesiones para la discusión de casos, oficinas de planificación, grupos con funciones específicas y así sucesivamente. Estos espacios han sido denominados *dispositivos* por los autores del denominado movimiento institucionalista (Barembly, 1992).

En una organización tradicional, en general, no hay espacio ni tiempo para la escucha o la elaboración grupal, y la toma de decisiones se restringe a la cúpula.

Partiendo del supuesto de que la producción de *grupos sujetos* depende de un trabajo deliberado y sistemático, el Método de la Rueda sugiere la construcción de *settings* destinados específicamente para este fin. Los espacios colectivos: las ruedas de nuestro tiempo. Pensar *ágoras* modernas, espacios de lugar y tiempo donde se puedan analizar hechos, participar del gobierno, educarse y reconstruirse como sujetos. Los consejos, los colegiados, las asambleas, las reuniones de equipo, discusiones colectivas de proyectos terapéuticos o pedagógicos, todos son ejemplos de los posibles espacios colectivos. O sea, una de las tareas de la cogestión sería la construcción de estas ruedas. Los espacios colectivos funcionando como acuerdos que faciliten el desarrollo integral de las personas, usando el propio trabajo y el ejercicio cotidiano del poder como escuela: el factor Paideia.

En realidad, habría que considerar la existencia de un cuarto espacio de cogestión, sin el cual se abarrotaría la agenda de los consejos y colegiados: gran parte de la discusión y toma de decisiones debe suceder diariamente, durante el transcurso mismo del trabajo, reservando para las instancias colectivas los temas y cuestiones de mayor relevancia. En el cotidiano, hay que instituir encuentros entre directores y trabajadores, trabajadores y trabajadores,

¹⁷*Agenciamiento* es un concepto de Guattari que designa dispositivos capaces de atravesar estructuras, culturas, saberes, induciendo una nueva subjetividad, o nuevos coeficientes de transversalidad (Guattari & Rolnik, 1993).

equipo y usuarios, directores y usuarios, de modo que estos encuentros se constituyan en espacios de análisis, toma de decisiones e implementación de tareas. Para que el sistema de cogestión funcione es fundamental que en el espacio de gobernabilidad de cada uno se tomen decisiones, y que tan solo lo contradictorio, lo nuevo o lo desconocido sea llevado hacia las instancias colectivas. La omisión o parálisis de los agentes desmoraliza la gestión participativa: si nadie resuelve nada sin el aval de los consejos o de los colegiados el sistema se paraliza. Por el contrario, es fundamental decidir y hacer, asumiendo la responsabilidad sobre lo realizado frente a las autoridades superiores: consejos, colegiados o la jefatura.

Espacio colectivo: un acuerdo (setting) estructural y una rueda

En la vida cotidiana se inventan líneas de fuga para atenuar las distorsiones de las organizaciones excesivamente burocratizadas. En general, estos dispositivos organizacionales no alteran las líneas de control social estructuradas en esquemas rígidos de poder. Apenas promueven un alivio transitorio. Oficina de planificación, círculos de control de calidad, grupos terapéuticos, catarsis, *brainstorm*, cursos de entrenamiento, reuniones interdepartamentales, etcétera. Una característica común de estas iniciativas (¿dispositivos?), a pesar de las diferencias filosóficas y metodológicas con que operan, se refiere al hecho de ser episódicas. O sea, no alteran la esencia del *orden taylorista* productor de sumisión, fragmentación y alienación. Procuran, a veces, atenuar los efectos *iatrogénicos* (perversos o considerados inconvenientes) del orden institucional.

No es que estas iniciativas episódicas sean ineficaces. Al contrario, valerse de esos dispositivos como herramienta de gestión es un recurso valioso e indispensable. La crítica se refiere a su insuficiencia y no a su inutilidad. Insuficiencia para lidiar con las paradojas de forma de alterar el sentido y significado de las organizaciones. Para alcanzar la superación de la racionalidad gerencial hegemónica, se sugiere además la institución de nuevos acuerdos, de nuevas estructuras organizativas.

Acuerdos que no se fundamenten tan solo en la noción de *control social*, o de administración heterónoma de los trabajadores, sino que combinen autonomía con el compromiso de atender las necesidades sociales, proporcionando, al mismo tiempo, los medios para asistirlos.

Se cuestiona, por lo tanto, la visión de que las reformas estructurales serían inútiles. La moda contemporánea valoriza la cultura o la imaginación como potenciadores de cambios (Fleury et al., 1996; Morgan, 1998). La línea de

trabajo aquí adoptada rechaza esta dicotomía y se basa en la teoría dialéctica que afirma la interdependencia de lo intelectual/cultural/moral con aquello objetivado en estructuras relativamente independientes de los sujetos.

La estructura organizacional también produce subjetividad —influye sobre los sujetos—, y solo desde la subjetividad de estos mismos sujetos y de presiones del medio externo se pueden alterar aquellas mismas estructuras. Cambiar las cosas y las personas. Democracia institucional y conformación de nuevos sujetos: la Rueda y el factor Paideia. Decidir apoyándose en la Rueda y decidir solo.

No hay motivo, por lo tanto, para el desprestigio de los cambios de orden estructural: hay aún lugar para la reforma de los organigramas, espacios de participación, líneas de decisión, campos y núcleos de saber y de responsabilidad de los trabajadores. Reformar todo lo que sea posible y necesario. Y desde cambios culturales mínimos, conseguir alterar acuerdos estructurales productores de dominación, generando una progresión geométrica de procesos de liberación y desalienación. Trabajar la cultura, la estructura y las normas de funcionamiento de los colectivos. Simultáneamente, un cambio potencializando y articulando al otro.

Gestión colegiada y unidades de producción

Repensar los organigramas piramidales. Deconstruir la desigual distribución de poder expresada en rígidos sistemas jerárquicos. Descentralizar sin perder el norte, sin hacer desaparecer la necesaria construcción de una cierta identidad de objetivos, adecuada a cada momento histórico específico. Para eso, involucrar a la base de las organizaciones en la discusión y definición de objetivos, del objeto y de los métodos de trabajo. O sea, involucrar a todo el personal en la construcción de una identidad para los colectivos, aun cuando sean identidades provisorias y parciales. Finalmente, a partir de la elaboración de temas relacionados al trabajo cotidiano, pero no solo a partir de ellos, construir sentido y significado para los colectivos. Discutir el ombligo y el mundo. Y crear flujos de ideas, de debates, de negociaciones y de compromisos que contribuyan al éxito de la institución, pero también al desarrollo de las personas y agrupamientos implicados en cada organización.

Para el Diccionario Aurélio “organigrama” sería un “cuadro geométrico representativo de una organización o de un servicio, y que indica los acuerdos y las interrelaciones de sus unidades constitutivas, el límite de las atribuciones de cada una de ellas, etcétera” (Ferreira, 1996).

Interrelaciones y acuerdos entre unidades constitutivas: más adelante se propondrá una metodología para la constitución de estas unidades, por el momento vale la pena enfatizar que para el taylorismo estas relaciones estarían establecidas por una lógica principal, aquella de la jerarquía, de la subordinación de tal o cual departamento a aquel otro que comandaría otras tres secciones y así sucesivamente. En realidad, esa concepción de organigramas vertebrados sobre el principio de una autoridad superior, que siempre tendría la última palabra, se debe mucho más a Fayol (1960) que a Taylor. Fue él quien, en Francia, inspirándose en toda la tradición de la burocracia europea, sofisticó la concepción taylorista dándole una arquitectura típica: aquella de los organigramas diseñados como un árbol genealógico invertido. La cima de la pirámide comandando todas las ramificaciones de un determinado árbol organizacional.

¿Cuál sería, entonces, una manera alternativa para pensar las organizaciones, capacitándolas para operar de un modo antagónico a este? Un modo tan arraigado en el espíritu de todos y tan atrayente para los intereses de los poderosos interesados en conservar su propio poder! Democratizar el poder y abrir espacios para que los colectivos organizados sean las unidades constitutivas de las organizaciones.

Democratizar el poder en cada organización: la gestión colegiada

Extender el derecho y la capacidad de decidir a todos los miembros de un determinado colectivo, organización o movimiento. Derecho y capacidad para decidir. Derecho formal, expresado en leyes y reglamentos; y capacidad, en la práctica; asegurando que también aquellos que trabajan dispondrán de tiempo y de información para discutir, decidir y planificar.

La posibilidad de participar, de hecho, de las decisiones depende tanto de cambios en el organigrama formal, como de alteraciones en su expresión concreta; o sea, en las interrelaciones y en los acuerdos establecidos entre unidades y entre las personas realmente existentes en una organización determinada.

El modo de producir ese flujo democratizador se asienta en la cogestión (espacios de lucha/negociación entre distintos actores) y en la gestión colegiada, de la cual participan todos los miembros de un servicio u organización. Un medio para viabilizar la utopía de la democracia directa. Todos los miembros de un colectivo reunidos en asamblea. Reunidos para repensar, periódicamente, el propio trabajo, y sugerir rumbos para la organización como un todo e, incluso, para sus relaciones con la sociedad. Una especie

de asamblea de los trabajadores que, reunidos en su propio lugar de trabajo, ejerzan una forma compartida de dirección. Algo similar a aquello que practicaban las antiguas ciudades griegas en sus plazas públicas —el Ágora— que, en algunos momentos, servía a mercaderes, artistas y saltimbanquis; y en otros se prestaba a reuniones de la asamblea del pueblo que decidía sobre los destinos de la ciudad.

Evidentemente, en servicios muy grandes, habría que crear un sistema de órganos colegiados. Mientras, en la base, o sea, en cada una de sus unidades constitutivas, se organizaría un colegiado abierto a todas las categorías de trabajadores. La articulación de cada uno de estos colegiados, en cada una de estas unidades, ocurriría a través de un colegiado dirigente de toda la organización, donde se asentarían tanto los coordinadores de cada una de estas unidades, como todo el *staff dirigente* (directores, asesores, etcétera).

Órgano colegiado: la elección de este nombre no es arbitraria. Todo lo contrario, guarda relación con el significado de esa palabra. *Colegiado* significa “órgano dirigente cuyos miembros tienen poderes idénticos”. *Colegio*, a su vez, es de origen latino e indica reunión o asociación, una “corporación de personas notables de la misma categoría o cuyos miembros tienen la misma dignidad” (Ferreira, 1996).

Poderes idénticos: esto depende una vez más tanto del espacio legal-formal, o sea, de la delegación del poder deliberativo hacia estas instancias colegiadas, como de un complejo proceso político, pedagógico, cultural e ideológico, donde se trabajen las profundas diferencias de capacidad y de potencial realmente existentes entre los miembros de cualquier institución: trabajadores con calificación muy distinta —universitarios, técnicos, etcétera—; hombres y mujeres; aquellos con cargo de gerencia y otros volcados a la ejecución; algunos con historia personal favorable, otros con profundas dificultades de comunicación, o con otras características; todo esto, en la práctica, con certeza crea diferentes potencialidades de ejercicio del poder en los colegiados.

Ahora, en teoría, como principio regulador, una vez instalado el colegiado, todos sus miembros tendrían poderes iguales.

Luego, finalizada la reunión, se reinstalarían las diferencias: uno retomaría el papel de jefe, otro de su subordinado; uno de médico, otro de profesor, otro de maestranza. Es obvio que este investirse y desvestirse de roles nunca ocurrirá en la práctica con la sencillez aquí descrita. Y es exactamente como consecuencia de esto que se imagina al colegiado tanto como una instancia de disputa de poder, una asamblea, un órgano de naturaleza política; como también un *setting* terapéutico y pedagógico. Si esta doble naturaleza no tuviera condiciones de manifestarse, el trabajo de los colegiados casi siempre resultaría empobrecido.

Pensar los colegiados como sujetos colectivos en proceso de desarrollo y, por lo tanto, sometidos a períodos de progreso y de regresión. La gestión colegiada sería un espacio para tratar las paradojas y ambigüedades inherentes a los colectivos organizados para la producción. La propia gestión colegiada enfrenta paradojas inherentes a su constitución: asegurar no solo objetividad operacional (productividad, eficiencia y eficacia), sino además producir *grupos sujetos* de trabajadores, aptos para participar, de hecho, en los sistemas de cogestión.

En este sentido, la gestión colegiada no presupone una institución imposible donde todas las diferencias estén suprimidas y abolidas por algún decreto mágico y autoritario. Al contrario, se trabaja con el objetivo de que estas diferencias, si existieran, no redunden en diferencias de poder tan pronunciadas como aquellas que se verifican en casi toda organización de inspiración taylorista.

Unidades de producción: la construcción de colectivos en las organizaciones

¿Qué relación habría entre colectivos organizados y una organización? Nótese que a lo largo de este tratado los dos términos vienen confundidos; por momentos el análisis se refiere a uno de estos conceptos, por momentos al otro. La organización es el objeto de estudio de la *administración*; designa a una empresa, un servicio, una red o sistema encargado de realizar alguna actividad productiva. Una institución con objetivo, método de gobierno y de trabajo bien definidos.

El término *colectivo organizado para la producción* se está sugiriendo para indicar un agrupamiento con límites más imprecisos y con capacidad para cogerenciar su propia vida. Un concepto donde el término *colectivo* aparece antes, con superioridad valorativa, no necesariamente temporal, que la expresión *organizado*. Producirse como colectivo exige un cierto grado de organización y, también, cierto tiempo. ¿Cuándo un agrupamiento se transformaría en un colectivo organizado? ¿Cómo precisar ese límite? Imposible, el término indica más un objetivo —un movimiento— que un estado en el cual se pueda cristalizar. Una *imagen dialéctica*, una objetivación de un movimiento concreto realizado por sujetos, usando una expresión apreciada por Walter Benjamin (Adorno, 1995). O sea, un colectivo está obligado a coproducirse siempre, y siempre... lo inacabado de la dialéctica. Construir colectivos con capacidad de análisis y de intervención.

Entonces, de cualquier forma, ambos son máquinas sociales creadas para producir. Solo que la producción de un colectivo es dependiente de un proceso democrático, participativo, ya que objetiva también la constitución de un grupo sujeto. La organización tiene como objetivo producir valores de uso y de cambio; el colectivo organizado, además de eso, también procura reproducirse como grupo sujeto. La organización (capitalista o estatal) viene lidiando con el público según una racionalidad instrumental; el colectivo estaría imposibilitado por el propio compromiso de constituirse en sujeto, hecho que lo obligaría a un relacionamiento con la sociedad de otro tipo. Para que el colectivo organizado amplíe sus propios coeficientes de autonomía debe intervenir sobre sus relaciones con el mundo, buscando la construcción de un contexto democrático, de un mundo donde esos movimientos sean posibles. O sea, el colectivo debe contribuir a la producción de relaciones sociales donde haya libertad, justicia y capacidad de establecer contratos con sujetos externos al colectivo, aunque a través de la lucha y la negociación.

Pues bien, para el Método de la Rueda el *colectivo* sería una especie de unidad básica constitutiva de cualquier máquina social encargada de producir valores de uso. Su célula. Sin embargo, la organización tradicional dificulta la constitución en su interior de colectivos organizados. La gestión colegiada sería una alternativa concreta para facilitar, dentro de una organización la constitución de colectivos organizados.

No obstante, el modo de ordenar los departamentos en una organización puede facilitar o dificultar la constitución de colectivos sujetos. El Método Paideia propone organizar departamentos según la lógica de unidades de producción.

El concepto *unidad de producción* es alternativo al de *departamento*, o de *sección*, común a las concepciones tayloristas o burocráticas. La lógica con que las organizaciones tradicionales son recortadas tiene dos ejes principales: uno, anteriormente mencionado, es el de la disposición jerárquica del poder; el otro, es el de la separación de los trabajadores según su función o especialidad. El primero produce organizaciones con distribución desigual de poder. El poder va desapareciendo de arriba hacia abajo. El otro crea fragmentación y dificulta el trabajo interdisciplinario.

Las unidades de producción serían construidas según la lógica de la producción simultánea de valores de uso y de colectivos, y no la de especialidades o corporaciones. Una organización puede ser recortada en varias unidades de producción, según la identificación de los equipos que operan con objeto de trabajo y objetivos comunes. Una unidad de producción, en este sentido, sería un colectivo organizado en potencial, ya que juntaría bajo una misma dirección a diferentes profesionales y especialistas, todos involucrados con

su proceso productivo. Así, en un hospital, en vez de departamento médico o de enfermería habría una unidad de producción de salud infantil, de emergencias, etcétera. En una escuela, en vez de departamentos por materias, de matemática y de historia, por ejemplo, habría una unidad de producción de primer grado, de segundo grado, y así sucesivamente.

Esa línea de reformulación enfrenta el tema de la fragmentación del trabajo y de la dificultad para operar, en la práctica, de forma interdisciplinaria. Hay un casi consenso sobre la conveniencia de integrar saberes y experiencias (Morín, 1986; 1995; Demo, 1997); sin embargo, pasar de esas recomendaciones a la práctica no ha sido una tarea sencilla. Neuhauser (1972), y otros autores de la escuela estructuralista (Motta, 1987), sugirieron que a través de la articulación episódica (en comités o comisiones) de distintas especialidades o profesiones, en torno de proyectos específicos, se podrían atenuar los efectos indeseables del exceso de especialización. Se sugirió que las organizaciones operaran también en el sentido horizontal de sus organigramas, montando comisiones encargadas de gerenciar proyectos específicos. Esas comisiones estarían compuestas por técnicos oriundos de distintos departamentos. Finalizado el proyecto y la intervención, cada uno regresaría a su departamento de origen. La organización sería vista como una matriz; con un eje de gestión vertical, estable, con poder jerarquizado y subdividido en departamentos especializados; y otro eje horizontal, que actuaría mediante proyectos interdepartamentales. Estos *equipos matriciales* funcionarían como dispositivos; por lo tanto, serían montajes efímeros que no alterarían la lógica permanente de la organización. Los departamentos, más vinculados a su actividad, continuarían estancados, con jefaturas y normas de trabajo poco integrados. Ahora bien, el problema es que, muchas veces, diversos departamentos compiten por la realización de cierto producto; y a su vez, de todos ellos depende la propia supervivencia de la organización. La lógica de la integración matricial episódica altera poco la fragmentación del proceso de trabajo, agravada por la propia historia de la especialización.

La reorganización sugerida por el Método de la Rueda, basada en unidades de producción, invierte la lógica sugerida por Neuhauser al desviar al *equipo matricial*, multiprofesional, hacia la estructura vertical y permanente (o mejor, estable) de las organizaciones; y transferir al especialista al soporte matricial, horizontal, o sea, sin poder directo de comando y cruzando varias unidades. Las unidades de producción no operan tan solo con proyectos puntuales como en las propuestas de Neuhauser, sino con todo un proceso productivo. Tienen, por lo tanto, una composición multiprofesional y engloban a todos aquellos involucrados con la producción de algún resultado o servicio claramente identificable.

Algunos especialistas, con experiencia y saber acumulado, funcionan como soportes matriciales, articulando e integrando las diversas unidades de producción, y aun ayudando a todas aquellas unidades de producción donde su conocimiento sea útil. Hay una inversión, por lo tanto, de la denominada propuesta de “gestión matricial”, o “gestión por proyectos”, ya que el equipo multiprofesional pasa a ocupar el lugar del antiguo departamento, ahora con el nombre de *unidad de producción*, y el especialista da soporte a las unidades según la lógica horizontal¹⁸.

Para el Método de la Rueda la elaboración del diseño de una organización sería una tarea colectiva. El colectivo produce la organización y la modifica según sea necesario o conveniente. Mediante oficinas y reuniones relevarían objetos y objetivos comunes y, según esa racionalidad, se iría experimentando la división de una organización en unidades de producción; al mismo tiempo, se iría armando una estructura de departamentos y equipos interdisciplinarios, de soporte especializado matricial y de gestión basados en colegiados.

Sobre la potencia de los colegiados, equipos y unidades de producción

Escuelas, hospitales, partidos políticos, sindicatos, empresas, todos vienen cobrando una mayor burocratización y concentración de poder (Weber, 1974; Tragtenberg, 1980). La gestión colegiada de las unidades de producción pretende abrir un canal para alterar esta dirección dominante. Sería ridículo presuponer que la simple y, al mismo tiempo, revolucionaria instalación de unidades interdisciplinarias con sus colegiados deliberativos eliminará esta tendencia como por arte de magia. Sin embargo, cabe la pregunta: ¿sería pretencioso apostar a procesos que inviertan esa tendencia?

Poder cada vez más desconcentrado y burocracia cada día más subordinada a las instancias vivas de cada organización. Subordinar la burocracia dirigente a la vida cotidiana, por medio de reglas que la obliguen a negociar con los trabajadores. Fuerzas vivas en el día a día de la gestión. Vivas porque están preñadas de conflictos, de contradicciones, de dudas y con derecho a la experimentación sin lo cual nunca habría cambio. Vivas por imperfectas, por dinámicas, por mutantes y no porque algún dirigente sabio las haya clasificado de ese modo.

¹⁸Este diseño se ha implantado en diversos servicios de Campinas, San Pablo, desde 1990, y posteriormente se ha llevado a otras localidades. A partir de 2004, el Ministerio de Salud de Brasil comenzó a recomendar este diseño.

El Método Paideia reconoce que los colegiados y la unidad de producción son dependientes y, al mismo tiempo, producen efectos en cuatro planos: un plano político-social; otro subjetivo; otro pedagógico; y otro, estrictamente gerencial. La sugerencia es que, intencionalmente, se busque que operen bajo esa función cuádruple; o sea, produciendo efectos en cuatro sentidos:

- Funcionando como instancias de deliberación política, espacios donde la disputa de poder y la construcción de proyectos, compromisos y contratos sean eventos habituales, quebrando el automatismo de las alianzas y las coordinaciones definidas a priori (el factor Ágora).
- Operando como un espacio para el análisis institucional, o sea, permitiendo el surgimiento de nuevas visiones del mundo, a partir de la reconstrucción de la organización y, también, de la subjetividad del grupo y de las personas (función Paideia).
- Contribuyendo a la educación continua, función pedagógica, mediante la inclusión de actividades de orden educativo, discusiones y lecturas sobre cómo hacerlo, etcétera (función Paideia).
- Y, finalmente, organizándose como instancia de gerencia propiamente dicha, comprometida con la operación concreta del cotidiano; por ejemplo, la gestión de procesos de trabajo, la corrección de problemas o la redefinición de rumbos.

La dimensión política: espacio donde, explícitamente, se disputa el poder

La categoría analítica *poder* —central de las ciencias políticas— es apropiada y utilizada por el conjunto de los participantes de un servicio y no solo por su elite.

La mayoría de los analistas institucionales sugiere la constitución de un proceso de autogestión, tomándolo como un antídoto contra la dominación (Lapassade, 1989; Lourau, 1995; Guattari & Rolnik, 1993; Baremblytt, 1992).

El Método de la Rueda trabaja con la categoría *cogestión*; o sea, con la idea de poder compartido y no de poder ejercido de forma solitaria y aislada. Red de poderes, diversos espacios de poder, pero siempre pensándolos como instancias de poder relativo, poder parcial. Poder sujeto a otras instancias, pero no completamente subordinado a otras autoridades. En lugar de islas de poder, que cuanto más concentradas más autoritarismo y burocratización generan, trabajar con la organización de redes de poder cogestionados.

Por este motivo, la gestión basada en colegiados no se agota en sí misma, sino que exige otro sistema de consejos, asambleas y otros dispositivos que pongan al equipo de trabajo en contacto directo con otros sujetos, portadores de lógicas distintas: gobernantes, usuarios, trabajadores de otras organizaciones; o sea, los colegiados inmersos en un sistema de cogestión.

En este sentido, un equipo local estaría obligado a disputar y a negociar con otros equipos, con la dirección general de cada organización, con segmentos de la sociedad, con sectores del gobierno, políticos. Desde allí, privilegiar la noción de *cogestión*. Gobernar considerando la existencia legítima de otros agrupamientos de interés, de otros proyectos, de otros sujetos. Aprender a disentir y a discrepar de la formulación ajena sin desconsiderar cabalmente la pertinencia de parte de las reivindicaciones ajenas; sin proyectar la destrucción de todos aquellos que sean diferentes al orden vigente en una determinada organización o agrupamiento.

Para los colegiados y equipos, por lo tanto, se trataría de aprender a coordinar *bloques*¹⁹ de interés, promoviendo articulaciones con sentido histórico, con la mirada puesta más allá de lo coyuntural. Acumular poder sin destruir la democracia, lo que significa, necesariamente, asegurar cierta reposición de la capacidad de intervención de los circunstancialmente derrotados.

Esta perspectiva de coordinación no debería ser confundida con inmovilismo. El colegiado estará obligado a hacer valer sus decisiones. Una vez adoptada, democráticamente, una disposición, el conjunto del equipo debe cumplir las determinaciones consignadas. En caso de desacuerdos, solo después de experimentar, durante algún tiempo, la línea de conducta adoptada y, mediante un nuevo examen crítico, entonces el colegiado podría modificar lo que se resolvió anteriormente.

Habría que establecer flujos de propuestas y de disposiciones. Ninguna instancia sería autogobernada, o sea, omnipotente. Siempre habría que lidiar con determinaciones y directrices provenientes tanto de niveles superiores de poder, como de la base. Es así como el colegiado dirigente considera como prioridades y disposiciones legales las impuestas por las leyes que reglamentan la educación, o la salud; como también la programación presupuestaria votada por el poder legislativo; o las directrices emanadas de los programas de gobiernos electos. Sin embargo, sin someterse completamente a estas determinaciones, sino considerándolas como determinantes realmente

¹⁹Se trata de una adaptación del concepto de “bloque histórico” de Gramsci (1976; 1978) para el espacio institucional.

existentes para, a partir de allí, inventar nuevos grados de libertad haciendo valer su capacidad de acción deliberada.

Cada colegiado entendido como un sujeto colectivo, y por lo tanto, atado a las determinaciones y al azar, pero con una relativa capacidad de implementar proyectos, acciones deliberadas, siempre que se considere la existencia de estos límites y se inventen modos de controlarlos o de derrotarlos. Lo que no se puede hacer, nunca, es simplemente ignorarlos. La noción de *cogestión* se vincula a la concepción anteriormente expuesta de que todo sujeto opera según coeficientes de autonomía, o de libertad. Al no existir la libertad en bruto, absoluta; y, por lo tanto, el poder en sí mismo; siempre habrá una correlación de fuerzas, potencias convocadas o no para intervenir, coeficientes de poder. No hay nadie con todo el poder, ni alguien sin ningún poder. A pesar de la dominación, a pesar de cierta jerarquía inevitable, siempre aquellos con menos poder inventan modos para hacer avanzar sus propios proyectos, siempre y cuando tengan la habilidad de reconocer la correlación de fuerzas o el principio de realidad para, a partir de allí, articular los propios intereses con el de otros agrupamientos próximos, pero diferentes, conformando bloques potentes para operar en contextos previamente asumidos como desfavorables.

La misma regla vale para los equipos locales con sus colegiados de unidad. De ellos emanan propuestas que movilizan poderes de diversos órdenes y de distintas dimensiones: desde situaciones donde lo resuelto puede ser inmediatamente implementado porque se refiere, principalmente, al mundo interno de esos equipos: reglas de trabajo, división de tareas y grados de responsabilidad, modos de operar, etcétera; hasta otras donde las propuestas tienen que ver con intereses tanto de otros equipos, como de agrupamientos externos a la organización; en estos casos, el flujo de disposiciones y de negociaciones tendría que ser seguido. El colegiado de la unidad encamina un proyecto al colegiado dirigente, que podría decidir sobre el asunto, o consultar a otras unidades, o desarrollar acciones externas.

El factor Paideia y la función analítica y pedagógica de los espacios colectivos

Siendo espacios donde se disputa poder, ¿podrían los colegiados y unidades de producción cumplir un papel educativo o hasta de reconstrucción de la subjetividad de sus integrantes? ¿Podrían activarse dimensiones analíticas o pedagógicas en los colegiados?

La corriente denominada *Análisis Institucional* viene intentando utilizar métodos y técnicas del campo psíquico —particularmente del psicoanálisis— para el desarrollo de la vida en colectividad, proponiéndose incluso tratar los efectos negativos de la tradición gerencial autoritaria de las organizaciones. Diversos teóricos sugieren la posibilidad de que, en el interior de las instituciones, se realice un trabajo que objetive la instauración de procesos de autoanálisis, que se acompañarían de movimientos instituyentes de cambio (Lourau, 1995; Baremlitt, 1992; Lapassade, 1989). Sin embargo, casi todos suponen la creación de espacios especiales donde los *supervisores o analistas institucionales* lidiarían con deseos, intereses, conflictos, resistencias y “no dichos”. Guattari y Deleuze sugirieron la posibilidad de que los equipos agenciaran “análisis y cambios” sin la necesidad de especialistas, valiéndose de “analizadores” producidos por la propia vida institucional (Deleuze & Guattari, 1976).

Ahora bien, ¿en qué medida los espacios colectivos podrían constituir *settings* donde se desarrollen procesos de análisis, o de reflexión crítica, aumentando el discernimiento y la capacidad de intervención sobre la realidad por parte de los sujetos involucrados, capacitándolos al mismo tiempo para construir proyectos y planos que también expresen sus deseos e interés conscientes o inconscientes?

En realidad, desde una perspectiva dialéctica estos procesos no están separados. La ciudadanía se construye luchando por ella. El sujeto se constituye en el proceso de la vida real. Aunque se reconozca la existencia y la eficacia de espacios especializados —el *setting* terapéutico, el curso para capacitación, el movimiento social—, lo que se está asumiendo es que durante el proceso de gestión, y particularmente en una gestión participativa, no se producen solo efectos políticos o administrativos, sino también efectos pedagógicos y subjetivos.

Siendo así, ¿por qué no lidiar con esos efectos de manera intencional, o sea, de forma explícita y deliberada? Todo esto sin negar la pertinencia de otros espacios específicos para el ejercicio de la política, de la educación y de la recomposición subjetiva de los grupos o las personas.

Lo inaudito de los efectos producidos por la cogestión y la gestión colegiada está en que los procesos analíticos (examen del sujeto y de su relación con otros sujetos y con otros objetos) son simultáneos a la acción política y a la actividad de gerenciar servicios o programas concretos.

De cualquier forma, vale resaltar que es a través del ejercicio de estas funciones que se imagina conciliar el cumplimiento de las finalidades de producción y asegurar la supervivencia y la realización profesional y personal de sus operadores.

Se supone que una manera bastante eficaz de asegurar la educación continua es la propia vivencia de los trabajadores en estos órganos de composición multiprofesional. Como recomendaba Paulo Freire, se aprende mejor y con mayor profundidad cuando el objeto de estudio coincide con objetos vinculados a la existencia concreta de los sujetos (Freire, 1979). Ahora bien, en estos colegiados todo el tiempo se estarían tratando tanto temas políticos, culturales o ideológicos, como problemas prácticos y los modos de resolverlos. Y más aún, cada trabajador, en principio, sentiría en su propia piel los resultados de estas experiencias, lo que los aproximaría a los temas analizados.

Los colegiados tienen el potencial de funcionar como escuela de política, de cultura y de los más variados saberes técnicos: médicos, pedagógicos, psicológicos, económicos y administrativos. No todo proceso de educación se agota en esta forma de hacerlo, en la cual se analiza y aprende al mismo tiempo que se hace; siempre cabría la realización de cursos formales, seminarios, clínicas, etcétera.

La función administrativa de los espacios colectivos

Por último, a los colegiados y a las unidades de producción les cabe la función gerencial. La tarea de asumir parte de los roles y responsabilidades antes atribuidos a la dirección general. Se sugiere tomar las funciones tradicionales de dirección, a saber, la de gerencia (comando, coordinación, rol ejecutivo), de planificación (concepción sobre qué se hace y cómo se hace), y de control (seguimiento, evaluación y reorientación de los procesos de trabajo), e imaginar parte de ellas como atribución de un órgano colegiado. El colegiado funcionando además como intelecto colectivo al analizar problemas, demandas y formular proyectos. La definición de prioridades, la elaboración de planes y el diseño genérico de presupuestos como atribución de los colegiados. De este modo la dirección pierde poder para el colectivo.

Ya existe una tradición de planificación participativa. En innumerables empresas se tornó habitual la realización de talleres para la elaboración de planes estratégicos. Sin duda, este hábito representa un avance democrático al ser contrastado con la concepción fayolista de la planificación centralizada. Sin embargo, terminado el ejercicio, construido el plan, en general, las personas regresan a la actividad diaria y, en este cotidiano, vuelven a imperar los organigramas autoritarios, vuelve a imperar la radical separación entre ejecución y concepción de los procesos de trabajo. Y, principalmente, vuelve a regir la división entre aquellos autorizados a pensar ampliamente, en la medida en que piensan el contexto organizacional y su relación con lo

externo, y aquellos obligados a pensar encuadrados por el rectángulo asfixiante de sus especialidades y microespacios organizacionales.

En la propuesta de gestión colegiada, más allá de los eventuales talleres de planificación, queda instituido un taller permanente para la gestión y modificación de los planes elaborados. En este caso, parte de las funciones de gerencia, de control y de rendición, es

ejercida por el propio colegiado. Particularmente, la elaboración de acuerdos y contratos, y el establecimiento de compromisos (un momento de concepción, creativo), sean los que fueren —criterios de evaluación de desempeño, normas de operación, distribución de responsabilidades y atribuciones—, sería realizado de forma colectiva por los colegiados. Mientras no haya acuerdo o definición, cabe a los dirigentes y al propio colegiado hacer valer los antiguos acuerdos y las antiguas normas, con el objetivo de impedir la parálisis o la apatía organizacional.

El papel de los dirigentes en una organización democrática

Más un director de orquesta que un general. Más un coordinador que un ordenador. Algo entre un analista y un líder. Alguien que logre sintetizar un desempeño racional-legal y carismático. La capacidad de producir cierto grado de adhesión y de cohesión entre los trabajadores. El papel del dirigente como el resultado de una mezcla de racionalidad y capacidad de liderazgo. Esto porque se considera inevitable la instalación de una dialéctica de *transferecias* entre el equipo y sus dirigentes.

Al recordar la tipología weberiana para clasificar sistemas de dirección, el Método Paideia critica el perfil “tradicional”, centrado en el principio de autoridad, sugiriendo directores que logren una composición entre lo “racional-legal” y lo “carismático” (Weber, 1974). Entretanto, tomar el concepto de racional-legal en un sentido histórico; o sea, no fijo, ya que lo racional-legal también es producido tanto por el contexto cultural-moral, como a través de elaboraciones derivadas de la gestión colegiada. Una racionalidad cambiante elaborada por el colectivo y cristalizada en decisiones, en planes y proyectos.

Basado en esta doble racionalidad, el gerente y su *staff* pautarían sus acciones actuando de forma creativa y no como meros repetidores de directrices, reglas o actas. Capacidad de respetar la racionalidad instituida combinada con iniciativa, o sea, capacidad de liderazgo.

Para el Método de la Rueda, cada unidad de producción debe contar con un dirigente, un coordinador. Y según sugieren algunas escuelas modernas de reingeniería organizacional (Morgan, 1998), pensar organizaciones con solo

dos niveles de poder deliberativo: una dirección general, con su respectivo colegiado dirigente; y otro en la base, de los coordinadores de cada unidad de producción con sus respectivos colegiados.

Todas las jefaturas intermedias desaparecen o se transforman en soportes especializados matriciales, línea de asesores a los equipos o a la dirección general. Sin embargo, esas figuras no tienen una línea de mando sobre la base de la organización. Al contrario, componen un cuerpo de apoyo a la dirección y a las unidades.

Las divisiones administrativas, financieras o de soporte también se organizarían como unidades de producción, sin *status* especial o privilegiado. Toda decisión, obligatoriamente, será vehiculizada a través de los colegiados o por medio de los coordinadores de cada una de las unidades de producción involucradas.

En organizaciones más complejas ha sido útil la constitución de una secretaría ejecutiva, compuesta por el director, su *staff*, y por algunos coordinadores de unidades locales. Tendrían funciones ejecutivas; para operacionalizar decisiones del colegiado dirigente, organizar agendas y demandas originadas en diversos sectores, y también ordenar el propio trabajo de la dirección (Cecílio, 1994).

Parte de este *staff* —además de los especialistas temporalmente contratados según la programación y el interés de cada caso— podría y debería actuar según la lógica de inserción matricial horizontal, dando soporte a aquellas unidades que demanden sus servicios especializados. Así, por ejemplo, la antigua directora de enfermería de un hospital, o el director pedagógico de una escuela, pasan a actuar en todas las unidades de producción del hospital donde haya trabajo de enfermería, o en todos los sectores de la escuela que demanden apoyo pedagógico. No obstante, actúan sin una línea directa de mando, debiendo encaminar sus gestiones al equipo o al coordinador local y después trabajarlas desde una perspectiva procesual y constructivista. El modo de implementar un proyecto es responsabilidad de las instancias locales. Esta función de soporte matricial especializado se aproxima a aquella de los que, en el campo de la salud mental se denominan *supervisores*. Para el método, esta función es el *soporte matricial* o *soporte especializado matricial*.

Al pensar el rol y la función del soporte matricial se percibe la existencia de una polaridad no reductible; o sea, el antiguo término *supervisión* significa: observar desde afuera y desde una posición de autoridad superior (supervisión), supuestamente capaz de identificar y corregir equivocaciones. Por otro lado, el término *matriz* sugiere la idea de un lugar (espacio común) donde las cosas son generadas; o sea, un saber externo potencializando, cuestionando y configurándose con el saber local, de cada equipo, para producir, dentro del espacio

colectivo, nuevos saberes, nuevos modos de hacer las cosas. De la matemática moderna se toma también la idea de *matriz* como un conjunto en el cual cada parte modifica a la otra y al producto final; y es, al mismo tiempo, modificada por las otras partes y por el todo circundante (McNeill & Freiberg, 1993).

Interacción dialéctica entre un saber externo, más abstracto, menos conectado a las situaciones del cotidiano y, por lo tanto, en general, más ontológico; y otro interno, directamente articulado al quehacer cotidiano, a la praxis, y al compromiso con la variedad de situaciones y de casos.

Se ha criticado mucho el papel autoritario que los inspectores, supervisores y auditores tienen en el taylorismo, pues serían las correas de transmisión de las normas y programas científicamente elaborados por los jefes o por los que planifican los modos más correctos para ejecutar ciertos procesos de trabajo. El guardián de *the one best way* son los supervisores (Taylor, 1960). El soporte matricial (reformulación de la función de supervisión) tiene otro sentido, el de construir junto al equipo nuevas soluciones para problemas planteados por la dirección o los supervisores, por agentes externos a la organización o, también, por el propio equipo local.

Obsérvese que algunos soportes actuarían en todas las unidades de producción (línea de puntos que atraviesa horizontalmente todas las unidades), sería el caso de aquellos más *generalistas*, un asesor de planificación o un especialista en desarrollo de personal, funciones comunes a todos los sectores de una organización. Otros soportes tendrían una actuación más específica, solo para algunas unidades, según sus características y necesidades.

Estos soportes pueden formar parte, o no, del colegiado dirigente. Las funciones permanentes y centrales deben ser incorporadas al colegiado, y las de carácter episódico serán acompañadas por miembros de la dirección, pero no necesariamente se integrarán a sus funciones.

Sin duda, un papel de los coordinadores de las unidades de producción y del nivel central es el de hacer cumplir las disposiciones de los colegiados. Entre una reunión y otra, lo dispuesto funciona como comando imperativo; si no, se paralizaría la institución. En reunión se discute todo, en principio; pero, una vez adoptada una disposición cabe a los directores celar por su implementación. Sin embargo, no hay asamblea o plan capaz de anticipar todos los detalles del futuro, aunque sea inmediato. Nuevamente, para evitar la parálisis, se espera de los coordinadores la capacidad para interpretar los nuevos hechos según lo que sería la supuesta óptica dominante de la institución, tomar decisiones y tratar de ejecutarlas. El coordinador grabador, apenas un repetidor de lo resuelto, es un mal dirigente, tal vez sea hasta un administrador razonable, pero nunca conseguirá acompañar el dinamismo común a toda organización. Para esto deberá, dentro del espíritu mayoritario,

resolver sobre temas que ni siquiera fueron mencionados en las reuniones; teniendo que asumir, posteriormente, las eventuales evaluaciones que el colectivo haga sobre su desempeño.

En resumen, la responsabilidad y el espacio de creación de los dirigentes en el sistema de gestión colegiada continúan siendo grandes. Se intenta distribuir mejor el poder, para que todos *puedan* algo; por ende, de los dirigentes se espera innovación, dinamismo y liderazgo, solo que ahora teniendo como interlocutores al conjunto de los empleados y no únicamente a los propietarios de una empresa privada o a los gobernantes en las áreas pública y estatal.

Al dirigente, sea el director, el coordinador o el soporte, le cabe además contribuir para que los colegiados y los equipos consideren demandas, determinaciones y limitaciones que provengan del mundo externo y de otras instancias de la organización. La experiencia con colegiados y unidades de producción ha indicado que tienen una tendencia a cerrarse en sí mismos, encaminándose rápidamente hacia alguna forma de departamentalización, cuando no hacia la *feudalización*. Frente a las finalidades polares, frecuentemente, cuando son libradas a su propia suerte, las unidades de producción suelen actuar olvidándose del usuario y privilegiando perspectivas corporativas. Ahora bien, cabe a los dirigentes mantener esta polaridad activa en todos los momentos de la vida institucional, sea en reuniones o sea en el cotidiano de los procesos de trabajo. Para esto, los dirigentes tienen que traer las representaciones de distintos actores sociales interesados en el servicio o la organización: las opiniones de otras unidades de producción, de otros servicios, de usuarios, de la sociedad, de los gobiernos; recordar obligaciones legales presupuestarias, derechos y deberes, etcétera.

De este modo, cuestionar y criticar el *statu quo* valiéndose del análisis producido según la mirada típica de los usuarios; reproduciendo en los equipos los dichos y evaluaciones de consumidores u otros segmentos sociales. Transformar los indicadores de desempeño en analizadores de lo hecho, del quehacer cotidiano. Comparar los datos sobre la calidad de lo producido con otras informaciones sobre productividad y eficiencia. En las instituciones públicas los equipos tienden a desconsiderar la importancia de las evaluaciones de costo/beneficio y de productividad, teniendo en cuenta el antagonismo que estos temas suelen suscitar en el interés inmediato de los trabajadores. ¿Por qué trabajar más o mejor? ¿En nombre de qué principio? El dirigente debe hacer fluir esta discusión al interior de los equipos y colegiados, sin embargo, sin transformar estos indicadores en verdades absolutas, portadoras, automáticamente, de soluciones implícitas. Todos estos escenarios, si bien son relativos, permiten comparaciones e indican posibilidades de cambio. Nunca normas incuestionables, sino potencialidades.

En síntesis, en vez de padre autoritario, un representante, severo y atento, de la sociedad, del saber instituido, de las políticas y, algunas veces, del gobierno, ¿por qué no?, gobierno y sociedad no siempre hablan el mismo idioma; en fin, un representante del *pueblo* infiltrado dentro del cotidiano de las instituciones públicas.

Y aún más, alguien atento a la dimensión técnica del trabajo: ¿el equipo estará valiéndose de la mejor combinación técnica posible, teniendo en cuenta tanto el estado del arte como las limitaciones del contexto? ¿En Inglaterra habrán hecho mejor el programa “X”, en Bolivia habrán inventado un mejor modo de resolver el problema “Y”? En verdad, esto exige del dirigente, más que conocimientos específicos de economía o de administración, que conozca bien el campo de saberes en el cual se inserta la organización. Entender de atención a la salud, o de métodos pedagógicos, y así sucesivamente.

Para el Método de la Rueda es prioritario que los dirigentes tengan experiencia previa en el campo de actuación de la institución. Discrepando con aquellas escuelas que defienden la constitución de un cuerpo dirigente permanente y compuesto de especialistas en administración. Al contrario, profesores, asistentes sociales, pedagogos o psicólogos dirigiendo escuelas. Enfermeros, médicos, fisioterapeutas o dentistas dirigiendo servicios de salud. Economistas y administradores tendrían lugar en esta lógica como asesores (*staff*), o como coordinadores de unidades de producción cuyo principal producto sería el apoyo financiero o administrativo. No es que se prohíba a un economista o administrador ejercer la dirección de un servicio de salud o de educación; al contrario, podrían ocupar estas funciones, siempre y cuando hayan acumulado saberes sobre la organización de los procesos de trabajo de cada una de esas áreas.

¿Por qué esta insistencia sobre el conocimiento que los dirigentes deben adquirir sobre la producción de valor de uso? Por dos razones: primero, porque lo que aquí se está denominando *conocer sobre la producción de valores de uso* coincide con la finalidad básica de cada institución, su función pública: producir salud para los servicios de salud, educar para el sistema educacional, asegurar derechos y protección a ciudadanos para otros programas sociales, etcétera. El tema del financiamiento, de la gestión financiera, de la administración racional, todos, son medios. Y, aunque sean de importancia capital, dado que la falencia en producir valor de uso equivaldría a la quiebra de la organización, finalmente sirven tan solo de apoyo a la finalidad básica, sin la cual la organización ni siquiera existiría. Primero la misión, el objetivo final, la finalidad de cada organización; después, todo el resto, todos los medios.

En segundo lugar, porque mi experiencia como soporte institucional me indica que más que planes, lo que mejor auxilia a los procesos de desarrollo

institucional es la construcción y el diseño colectivo de formas de organizar la atención en salud o la enseñanza; en síntesis, modos de operar que combinen saber técnico con directrices políticas y éticas, y aun con las limitaciones coyunturales impuestas por cada contexto. Estos modos suelen ser tomados como un modelo, un *tipo ideal*, como un modo estratégico de desarrollo ideal para algún área y para cada servicio en particular. Un curso de “acción objetivamente posible”, según la expresión acuñada por Weber (1974). Un equipo para implementar cambios necesita apoyarse en algún paradigma, en algún sistema referencial. Ahora bien, la construcción de esos modelos permite quebrar la rigidez de los paradigmas establecidos, el biomédico en la salud, o el formal de la pedagogía oficial, y aun suele aplacar la frialdad burocrática de las normas, permitiendo que el equipo construya su propio *bricolage*, reconstruyendo modos de hacer las cosas según principios y directrices más éticos y considerando las limitaciones de cada contexto.

Entonces, cabe al dirigente estimular discusiones y reconstrucciones sobre el modo concreto de operar de cada equipo, teniendo en cuenta, tanto el resultado de lo producido como los medios empleados para producirlo.

Cabe aun a los dirigentes, particularmente en el área de servicios, cuidar de los patrones éticos y de responsabilización de los profesionales frente a sus clientes. Más que exigir el desempeño compulsivo de algunas tareas, cuidar de la creación de compromisos entre profesores y alumnos, profesionales y pacientes, asistentes sociales y comunidades, equipos y grupos de personas con problemas; trabajar el tema de la responsabilidad y del compromiso de los trabajadores con los beneficiarios de su trabajo. Traducir la serie de tareas y el compromiso con determinado objeto de trabajo en relaciones humanas entre profesionales y usuarios. Descentrar el foco de la gestión, retirándolo de la gestión de cosas, o de tareas, o de procedimientos; centrándolo en administrar relaciones interpersonales y los resultados de estas relaciones. Por lo tanto, habría que repensar las funciones de dirección y los instrumentos hasta hoy empleados para desempeñarla. En este sentido, los criterios de evaluación de desempeño deberían ser revisados, el control obsesivo del horario y la disciplina perderían importancia frente a otras cuestiones referentes a los coeficientes y la calidad de los vínculos establecidos entre profesores, profesionales y usuarios.

Alain Badiou (1994) sostiene que la ética en salud estaría en el empeño máximo de los profesionales en la defensa de la vida de sus clientes específicos. Y que la verdad de esta ética nunca estaría dada a priori, sino que debería ser analizada caso por caso. Sería una ética radicalmente comprometida con la defensa de la vida pero, al mismo tiempo, una ética situacional y, por lo tanto, relativa a las circunstancias de cada caso. La modificación de la

cultura institucional en este sentido sería una de las principales tareas de un dirigente de una organización de este nuevo tipo.

Otra polaridad de la cual los dirigentes deben ocuparse es la que opone medios y fines. Al incitar a los técnicos a asumir un compromiso radical con la defensa de sus clientes, la gerencia exacerba el conflicto entre la racionalidad de la producción de valores de uso y la lógica administrativo-financiera. ¿Cómo disminuir gastos? ¿Cómo evitar contrataciones innecesarias a la finalidad de las instituciones? ¿Cómo dividir el dinero: qué parte para salarios, qué otra para inversión en infraestructura, equipamientos, desarrollo de personal? Son cuestiones polémicas y dilacerantes. Estos temas deberían ser gradualmente democratizados, discutidos y madurados por el conjunto de los trabajadores. Enfatizar el tema de la supervivencia institucional, de la reproducción, y contraponerlo a la perspectiva del cambio y de la excelencia institucional.

Resumiendo, se piensa el papel de la dirección dentro de múltiples dimensiones: una, volcada a la gestión de modelos de atención (modos de organizar procesos de trabajo objetivando la producción de valores de uso); otra, especialmente concentrada en administrar personal (construcción de equipos con autonomía y responsabilidad); otra, aun más tradicional, de administración financiera y centrada en la supervivencia de la organización; y finalmente, una de representación política junto a los sistemas públicos, los gobiernos y la sociedad en general.

Esta última atribución nunca debe ser monopolizada por la dirección; aunque ciertamente, cabe a los directores los contactos sistemáticos y las negociaciones regulares del servicio con otras instancias de la sociedad. Por lo tanto, más que un títere, el director debe ser un agenciador y un organizador de la voluntad y del intelecto de los trabajadores bajo su coordinación. Un gerente de relaciones, de interrelaciones, de diálogos y de intercambios.

Teoría y práctica, pensar y actuar, saber y hacer: mediaciones entre criticar y confiar, entre oposición e integración. El Método Paideia como una filosofía de la práctica

Cuando los conceptos y técnicas son transformados en entes autónomos y el saber se transforma en ontología que domina a los sujetos de la práctica

Una directriz antitaylorista: criticar y presentar alternativas al *primer principio de la administración científica*, el cual defiende la completa sustitución de

los métodos empíricos de trabajo por una ciencia. Para Taylor (1960) sería posible y necesario construir un metasaber, elaborado sobre la base de la experiencia cotidiana del trabajo, pero que retornaría a los trabajadores como un mandato externo y todopoderoso. Taylor lo teorizó y la práctica gerencial contemporánea lo viene aplicando con una radical separación entre pensar y actuar.

El derecho y la obligación de pensar, como también los medios para hacer posible el análisis, todo deliberadamente desviado hacia instancias superiores de las organizaciones. Esto es el *taylorismo*. Y así ha operado la racionalidad gerencial hegemónica. Una exuberante concentración de saber y de poder en la dirección y una acentuada y provocada alienación real de la mayoría. Los ejecutores cosificados: hombres máquinas, sujetos reducidos a su objetividad. La definición del *the one best way* distante de los equipos que aplican este supuesto mejor saber.

Esta dilaceración entre teoría y práctica es común a muchas otras disciplinas aplicadas. Algo muy similar sucede con la medicina, con la política y la psicología. En general, las teorías son construidas fundándose en un cúmulo empírico de datos; a continuación, la teoría cobra autonomía en relación al conocimiento aplicado (clínica, planificación), pretendiendo subyugarlo a su imperio y, en consecuencia, restándole autonomía y creatividad al momento de la práctica y, por ende, a los sujetos de la praxis.

Esta contradicción aparece explícitamente cuando la medicina, por ejemplo, admite su doble faceta, de ciencias y de arte. Sería científica, anunciadora de verdades duras, cuando se ordena como teoría. Pero se aproximaría al arte, cuando depende de la intuición, de la creatividad y, por lo tanto, de la experimentación, cuando va a la práctica, a su actividad clínica concreta.

En política, o aun en la acción institucional, se verifica la misma dilaceración. Se imagina que la elaboración de planes o de proyectos, lo más realistas posible (o sea, lo más objetivos posible), haría al gobierno más eficaz y eficiente. Sin embargo, una vez elaborados estos planes y adoptadas las prioridades y los métodos de operación, se verifica que asfixian el dinamismo e ignoran los imprevistos de la práctica, dificultando la acción concreta de los sujetos.

Este movimiento crea en el plano de la teoría una especie de ontología de saberes, elevados a la condición de seres cristalizados. O sea, a medida que los conceptos son teorizados (¿descubiertos?), cobran autonomía de lo empírico, con relación al mundo de la praxis, constituyendo una constelación de estrellas con derecho a una vida autónoma. Parece que esta lógica explicaría, en parte, la constitución de los denominados “paradigmas científicos” de Thomas Kuhn (1997). Las teorías funcionarían de guía y apoyo al actuar

concreto, pero también como prisiones que marcarían los límites dentro de los cuales se podría proceder con seguridad y responsabilidad.

En cierta medida, es imposible construir teorías y acumular conocimientos sin un cierto grado de ontologización de los saberes construidos. Saber sobre la enfermedad, sobre la clínica, sobre el comportamiento de la naturaleza o de sujetos, sobre estructuras, sobre la personalidad, ¿como si fuesen entes ubicuos e inmutables, tipos ideales? De cierta forma, la mayoría de las disciplinas institucionalizadas ignora (o finge ignorar) que estos seres ontologizados —transformados en tipos ideales o en tipos medios, o modales— también fueron construidos y se modifican en el cotidiano y se comportan de distintas maneras según las circunstancias donde se insertan.

Este saber ontologizado (no dialéctico, por lo tanto), además de la función político-institucional de concentrar el poder, provoca un doble efecto: el de orientar y ayudar al sujeto a actuar con seguridad; pero también el de cegararlo a las variaciones situacionales, dificultando la experimentación y la invención.

En general, más allá de esta imposición casi epistemológica —es imposible pensar sin un cierto grado de ontologización de conceptos o de categorías—, interesa también al poder la estructuración rígida de teorías. El lugar de saber transformándose en lugar central al poder. Y aquí estamos en pleno Foucault: las *epistemes* constituyendo y haciendo funcionar a las instituciones durante años y años (Foucault, 1981).

Al poder, en general, le interesa hablar desde un lugar donde el saber esté ontologizado. Cristalizado e independiente de cualquier test de realidad. El saber que trasciende los credos, religiones, sectas políticas o científicas. Para los sujetos de la práctica, creer en la supuesta trascendencia y, por lo tanto, casi omnipotencia de estos conceptos elevados a dogmas representa un gran confort. Una guía segura para explicar la vida aun cuando ella insiste en no guiarse por la teoría trascendente en cuestión: la falla siempre estaría en la vida y no en los dogmas, la teoría manteniendo una relación procustiana con la práctica; al sujeto mayor que la cama, ¡córtenle los pies!, ya que la cama (la teoría) sería intocable.

Los beneficios secundarios de la alienación: finalmente, existen y son reales. Aun cuando esta posición estructural, la de encerrarse en teorías ontologizadas, tiende a producir sujetos de tipo paranoico. Sujetos reactivos, negadores de las evidencias empíricas que amenazan sus lugares de poder o de vivir seguro dentro del *statu quo*. Es la posición inversa al cambio; desde donde no es fácil encarar la necesidad de cambio o la evidencia de que todo es movimiento y de que, incluso, la propia conservación del *statu quo* exige movimiento en los sujetos y cambio en los acuerdos sociales y económicos vigentes.

En el límite de la vida práctica “cada caso es un caso” y todas las teorías, en este límite, demuestran sus fallas. La práctica es el reino de la incertidumbre que se antepone al reino de certeza de las teorías cristalizadas. Sin embargo, sería insoportable para los sujetos de la práctica estar todo el tiempo experimentando. Sin la luz y las sombras del pasado, ¿cómo lidiar con el presente en nombre de alguna esperanza de futuro? ¿Cómo actuar sin compartir con otras generaciones el riesgo implícito en toda praxis? Solo un psicópata actuaría tan libre y suelto de preocupaciones. Si la subordinación del sujeto a la teoría cristalizada implica alienación real, caminar sin la referencia de las teorías o los valores antes construidos significa la barbarie. Un no compromiso radical con la cultura, la civilización y, más grave aún, con las personas reales que las construyeron.

El desafío estaría, nuevamente, en descubrir mediaciones que nos permitan lidiar con esta dilaceración sin la obligación de optar por alguno de sus polos.

Teoría, método y técnicas: ¿cómo circular entre el saber, el poder y la práctica?

Algunas líneas de fuga para esta paradoja. Primero, negarle trascendencia a los conceptos y a las teorías. Pero, negar además el relativismo de que nunca habría verdad. Operar como Gramsci, Walter Benjamin, Lacan, Deleuze, entre otros, para quienes ninguna teoría explica totalmente un objeto. Siempre resta un espacio de no-entendimiento, un vacío. Y que ningún concepto cubre completamente la realidad descripta. Ningún significado cubre absolutamente el sentido de las cosas. Siempre hay alguna falla, y alguna falta. Exactamente lo que incitaría al sujeto a la acción. Precisamente, entre esa región de incertidumbre, lo nuevo puede aparecer (Gramsci, 1978; Adorno, 1995; Lacan, 1985; Deleuze & Guattari, 1992).

Esta perspectiva no descarta la necesidad de teorías o la elaboración de conceptos y de categorías de análisis. Al contrario. Aproximarse a la verdad es el objetivo de todo saber; aunque abandonando la pretensión de capturarla o de expresarla en su supuesta totalidad.

Otra línea de trabajo, para hacer posible y soportable esta difícil trayectoria entre la certeza de la teoría cristalizada y las incertidumbres diarias, es la construcción y utilización de métodos como instancias de mediación entre el saber estructurado y la variabilidad de las prácticas. Teoría, método y técnicas, valerse de esta graduación como una línea conductora entre los polos anteriormente mencionados.

La teoría es un saber estructurado. Un saber con aires de sabio. Un conjunto de conocimientos que son la cristalización efectiva del trabajo muerto. Trabajo intelectual y práctico. Una institución. Un marco de referencia, que compone cierto paradigma. Un modelo. Jameson atribuye a Walter Benjamin y a Adorno la comparación de un modelo teórico a una constelación. Una teoría sería un conjunto de conceptos recortados de modo más o menos arbitrario, de la misma manera que el astrónomo recorta en el cielo un conjunto de estrellas para crear referencias y posiciones. Aunque el recorte sea arbitrario, las estrellas existen de hecho. Sin embargo, Adorno admitía que, aun cuando un pensador se conserve dentro de un cierto modelo teórico, la variación sería posible. Él toma el ejemplo de la música occidental, que aun tomando como modelo teórico las 12 notas de la escala, permite una casi infinita variedad de composiciones. En este sentido, toda teoría presupone un conjunto de conceptos y de categorías analíticas. Señalando que ninguna explicaría el todo (carácter trascendente), y que todos tendrían algún grado de subjetividad y de influencia de la historia e intereses de los sujetos concretos que la crearon y que administran su reproducción (Jameson, 1997; Adorno, 1995).

Un método es el “camino por el cual se alcanza un objetivo” (Ferreira, 1996) y podría ser definido como un subproducto de teorías, pero diferenciándose de ellas por tener un compromiso más explícito con la intervención sobre el mundo de la vida. El camino por el cual se busca el objetivo. Sea objetivando resolver problemas del conocimiento (métodos de investigación o de análisis) o del orden de la praxis (métodos de gestión y de intervención sobre lo real). En este sentido, todo método depende de conceptos extraídos de teorías y es como una constelación de conceptos capaces de instrumentalizar el saber y el actuar. Si el método depende de teorías, también se apoya sobre ellas cuestionándolas y, a veces, hasta modificándolas.

La técnica es un conocimiento aplicado. Indica medios para que determinado saber pase a la práctica. Una constelación —recorte arbitrario— de técnicas, constituye un método.

En este sentido, el sujeto de la praxis estaría más libre para lidiar con técnicas y métodos que con las teorías. Las teorías, inevitablemente, exigen un esfuerzo sistemático para ser alteradas y tienden a aferrar a los sujetos a determinadas racionalidades contenidas en ellas. Enumerar esta graduación, por sí solo, no resuelve el dilema entre saber estructurado y la imprevisibilidad del actuar cotidiano. De cualquier modo, resulta nocivo para el sujeto aferrarse acríticamente a saberes cristalizados y a conceptos omniexplicativos —prisionero de dogmas teóricos—; pero, es igualmente empobrecedor

tomar métodos o técnicas como herramientas deducidas directamente de las teorías o, en el otro extremo, dependientes solo de la variabilidad del cotidiano. O sea, los sujetos de la praxis pueden y deben autorizarse a criticar y alterar metodologías y técnicas, valiéndose tanto de su experiencia concreta, como de un relacionamiento crítico con las teorías (praxis no dogmática).

En diferentes campos del saber es común encontrarse con la fetichización de métodos y técnicas, lo que confiere un carácter aun más dogmático a las exclusiones que las teorías tienden a producir. Véase el caso de algunas escuelas de psicoanálisis que toman algunas técnicas (la entrevista individual terapeuta/paciente, el pago en dinero), o un método (la organización de un cierto arreglo para la atención) como valores absolutos, sin los cuales jamás habría acceso al inconsciente o a la “cura” de sus pacientes. Al encerrarse de esa manera, no consiguen visualizar (admitir) expresiones del inconsciente en otros espacios de la vida institucional o la posibilidad de tratamiento de procesos en otros *settings* que no sea el ortodoxo.

O, en el caso de la política, cuando algunos toman un concepto teórico — por ejemplo, que la justicia social y la democracia no se construyen sin lucha y presión de los dominados—, y lo confunden con métodos o técnicas para ejercer presión y conducir luchas sociales. Del mismo modo, aun desconociendo las evidencias empíricas de que hubo distribución de renta y democratización, desde distintas formas de movimientos sociales, se retoman consignas como revolución o barbarie, o estatización o barbarie, etcétera.

Para contraponerse a este recetario rígido, Mario Testa propuso que los actores en situación deberían, ellos mismos, crear la metodología más apropiada para la intervención institucional en discusión (Testa, 1995). Para este autor, la potencia para inventar métodos solo ocurriría si los equipos de trabajadores se apropiaran también de saberes sobre el modo de producir teorías (del orden de la epistemología); o sea, saber lidiar con conceptos. La construcción de metodologías o de nuevas técnicas demandaría alguna capacidad de crítica y de reconstrucción relacionada a las teorías vigentes (Testa, 1997). Un pensamiento dialéctico, por lo tanto. Pero un pensamiento que busque escapar del inmovilismo resultante de aquellos que suponen que el saber estructurado constituiría una especie de super-racionalidad trascendente, que aprisionaría a los sujetos, y solo sería posible escapar de esta prisión de las racionalidades dominantes o de las *epistemes* después de deconstruirlas completamente.

De este modo, según una perspectiva antidualéctica, para la clínica no habría esperanza de reforma a menos que sea escapando a la denominada racionalidad biomédica. Para una pedagogía de la liberación, jamás habría salida a no ser fuera de la institución escuela.

El deconstructivismo de Derrida y el neopragmatismo norteamericano, para huir del chaleco de fuerza de los saberes estructurados, sugieren una lectura del mundo y de los textos sin conceptos a priori, “ya que quieren renunciar a la propia idea de una jerarquía de los conceptos” (Delacampagne, 1997, p. 263). Y, en el fondo, toda teoría instituye una cierta jerarquía de conceptos, algunos interpretando y cuestionando la realidad con antecendencia y mayor radicalidad que otros. Ahora bien, el riesgo de este tipo de procedimiento es generar otra modalidad de inmovilismo: la parálisis derivada del escepticismo, de no comprometerse con valores o directrices. De vivir sin criterios para evaluar y reorientar la acción práctica. Por otro lado, favorece al sujeto en no aferrarse a racionalidades o valores dogmáticos heterónomos.

Más aun, suprime las distinciones entre teoría (constelación de conceptos), métodos y técnicas. Todo recibe el nombre genérico de tecnología o de *herramienta*, que podría ser utilizada en cualquier contexto y sin otra referencia que la de su utilidad funcional inmediata. Y ninguna teoría o método tendrían sentido ya que no instrumentalizarían la práctica y solo servirían como máquina de control social (Delacampagne, 1997).

Es pues, remando contra ese neopragmatismo que se propone un método para analizar y gerenciar colectivos organizados para la producción de valores de uso, el Método Paideia, de la Rueda, de los espacios colectivos, de soporte.

Estado, mercado y cogestión: espacios democráticos y la dialéctica de lo público y lo privado

La decadencia del espacio público y la crisis del sujeto

No hay sujeto por fuera del espacio público²⁰. Por otro lado, no hay espacio público sin sujetos que lo construyan y lo sustenten. ¿Quién vendría primero, uno u otro? Los dos forjándose, transformándose y pereciendo al mismo tiempo. Uno ligado al otro, dependiendo de él y construyéndolo.

La interpretación dialéctica revolucionó el tema del origen, ¿quién habría surgido primero: el huevo o la gallina? Para un dialéctico solo habría respuesta para esta cuestión escapándole a la lógica con que es formulada: probablemente, surgieron al mismo tiempo, uno productor y producto del otro.

²⁰El concepto *espacio público* se está utilizando en un sentido próximo al de *esfera pública* (Habermas, 1984); o sea, un espacio resultante de procesos sociales e históricos concretos.

Para un dialéctico, el determinante nunca estaría separado ni dominaría íntegramente lo determinado. Al participar de la producción de un hecho o de un ser, el determinando o el condicionando, el ser-productor, aquel considerado determinante, condicionante o generador, pasaría, él mismo, al mismo tiempo y en contrapartida, a ser afectado por el ente creado, supuestamente dominado o condicionado. Coproducción siempre, por lo tanto. Las relaciones que se establecen entre espacio público, grupos sujetos y sujeto singular tienen bastante analogía con lo descripto.

Se ha discutido el retroceso del sujeto y de los espacios públicos (Sennett, 1988). Ahora bien, el espacio público es un producto social, generado por la historia y por la práctica política; siendo, al mismo tiempo, el lugar por excelencia en el cual se realiza la práctica política: Quienes hacen política y construyen espacios públicos son los sujetos, por lo tanto, no existe salida al debilitamiento del sujeto frente al mundo, a este paradójico embrollo contemporáneo, fuera de la política. Sin embargo, la política, por sí sola, se ha mostrado incapaz de resolver este dilema.

¿Cómo revertir la condición de seres-innecesarios a la que millones de personas están siendo lanzadas, tanto en países centrales, ricos, como en otros en la periferia del mundo? La lógica económica dominante, por sí sola, no ha alterado la exclusión y la concentración de renta y de poder (Thurow, 1997). La justicia social y la democratización de la vida en sociedad no surgen de un modo espontáneo, a partir de auto-reformas conducidas por las elites. Al contrario, resultaron de luchas y conflictos asumidos por las sociedades que han impuesto plataformas más elevadas para los antiguos contratos sociales (Hobsbawm, 1995).

Hay una apelación posmoderna a la filantropía, o a la faceta ética y social de las empresas, que serían los actores potentes para restaurar la justicia social y reconstruir la ciudadanía fragmentada. Sin duda, se trata de un discurso ideológico, interesado en embarullar la discusión sobre el orden social contemporáneo. Se apuesta a la irrupción de un impulso de piedad entre los poderosos: de un momento a otro surgiría un inesperado sentimiento de consideración por las personas perjudicadas por el actual modelo de crecimiento económico. Sin embargo, el espacio para la solidaridad o para la fraternidad en el mundo del mercado es pequeño. Hay concesiones inmensas al discurso políticamente correcto; en la práctica, entretanto, migajas de la renta mundial son invertidas en la recuperación de la dignidad de los humanos o aun en la defensa del planeta (Gorz, 1998). Todo estaría en venta, nada es preservado si se enfrenta a la posibilidad de aumento del lucro. La solidaridad o la justicia están subordinadas a esta dinámica. Nótese: esta afirmación es una constatación empírica, realista. No se trata de ideología. Estar de acuerdo o

no con la legitimidad de esta *fuera natural*, ahí sí, principiarían las ideologías, las consideraciones morales y éticas.

Los delineamientos de este análisis y de estas conclusiones fueron una de las contribuciones centrales de la *teoría crítica* elaborada por la escuela de Frankfurt, perspectiva asumida también por este trabajo (Assoun, 1991; Freitag, 1986; Adorno & Horkheimer, 1985).

Recolocar, por lo tanto, al sujeto en el centro de la vida implica decisión y lucha política, pues implica la hegemonía de algunos valores, de cierta visión del mundo y de cierta ética contra otros proyectos. Presupone movimientos políticos porque se mete con el poder, con intereses contradictorios, con el inevitable enfrentamiento de algunas elites y con la construcción de nuevos flujos de poder. Un movimiento con dimensiones éticas porque presupone nuevos modos de vivenciar el cotidiano, a partir de otra serie de valores constitutivos de la existencia común. Además, la disposición para reconstruir los modos de producción de la subjetividad humana depende del posicionamiento ideológico, porque sugiere modos de observar el mundo, las personas, e imagina distintas lógicas para la toma de decisiones. Supone que el comando del mundo globalizado ya no podría estar a cargo, principalmente, de las grandes corporaciones económicas y de sus secuaces infiltrados en los gobiernos, entre otros supuestos.

Estado y sociedad, privado y público

Las políticas neoliberales vienen consiguiendo, en innumerables países, un importante debilitamiento del Estado y, particularmente, de sus brazos políticos: los gobiernos. La privatización de empresas estatales; el desmonte de programas y de organizaciones responsables de políticas sociales y, principalmente, la desregulación del mundo del trabajo —eliminación de leyes y contratos que reglamentan las relaciones capital/trabajo—, todos estos cambios vienen reduciendo, en mucho, la capacidad de intervención del Estado en la vida civil (Rifkin, 1996; Harvey, 1993; Forrester, 1997).

Ahora, teóricamente, esta reducción del Estado vendría a reforzar el carácter democrático y el espacio público de la sociedad. Sin embargo, se observa un resultado bastante diferente.

En realidad, el debilitamiento del Estado ha dejado sectores mayoritarios a merced de grupos que concentraron el poder económico y que desarrollaron la capacidad de reclutar aliados y servidores en el ámbito de los medios de comunicación y de la política. El espacio público, después de años de neoliberalismo, está aún más privatizado que antes. Las leyes, la reglamentación

de derechos y la definición legal de límites a la acción del mercado servían como un escudo de protección contra el efecto destructivo de la actividad cotidiana de estos monopolios y de muchos otros poderosos grupos de interés. Un escudo falible, débil, pero un escudo. Al retirarlo, asistimos a una ampliación acelerada de las desigualdades económicas, sociales y políticas. Esto porque la capacidad de intervención social y de defensa de derechos de los grupos y clases es profundamente desigual.

Paradoja posmoderna: de hecho, teóricamente, hubo un aumento de la posibilidad de autogobierno de la sociedad civil. Solo que la mayor parte de este espacio fue ocupado por la elite con poder financiero y económico, la cual controla gran parte de los medios de comunicación y de los aparatos que hacen política. En realidad, se estaría comprobando que no basta un nuevo acuerdo de poder entre el Estado y la sociedad civil. No es suficiente defender a la sociedad civil, en general, contra el Estado. Sería necesario un nuevo acuerdo de poder en el seno de la propia sociedad civil; o sea, una democratización de la esfera pública.

El opuesto complementario del Estado es la sociedad civil (Gramsci, 1978). Y el de lo público, lo privado. El de espacio público, el espacio privado. En este sentido, no hay oposición absoluta ni superposición total entre lo estatal y lo público, o entre sociedad civil y espacio privado. Hay continuidad, acuerdos que subordinan un espacio al otro, pero no hay identidad entre estas polaridades.

El pensamiento de izquierda —particularmente aquel vinculado al socialismo real— tendió a operar como si hubiese una identidad entre lo estatal y el interés público; ocultando, con esto, las diversas maneras que el Estado y el gobierno tienen de actuar en función de intereses privados. La privatización de espacios estatales en el socialismo real y en los países capitalistas es una realidad analizada y estudiada por innumerables investigadores (Gruppi, 1978; Castoriadis, 1982; Habermas, 1984; Carnoy, 1986).

Por otro lado, el pensamiento liberal tendió a ocultar la relación existente entre sociedad civil y espacio público y espacio privado, realizando esta maniobra al centrar en el individuo su foco de análisis y al suponer que la democratización de la sociedad civil no dependía de la constitución y el fortalecimiento de espacios públicos. De este modo, la categoría *privado* abarcaría un universo capaz de asegurar los derechos de ciudadanía. Con esto se intenta debilitar la lucha por la constitución de espacios públicos capaces de controlar tanto al Estado como la concentración de poder en la sociedad civil. Un canal de televisión, por ejemplo, o la dimensión social de la producción empresarial, o el uso común del ambiente; la gestión de todos

esos movimientos ha sido privatizada aun teniendo repercusiones públicas evidentes.

Sin embargo, el sujeto necesita también del espacio privado para constituirse. Aunque sea también tributario de espacios públicos donde las relaciones con los otros y con las instituciones puedan ser moldeadas y reconstruidas.

Hay, por lo tanto, complementariedades y conflictos insanables entre todas estas categorías. En este sentido, la democracia y la constitución de sujetos dependen de los espacios públicos, que solo superarán particularismos en la medida en que resguarden el interés colectivo, pero que sean capaces, también, de absorber y de reelaborar la expresión de intereses y de perspectivas particulares. En este sentido, la lucha y el conflicto entre intereses ocurriría tanto en el espacio estatal como en la sociedad civil. Tanto en espacios públicos como en espacios privados.

En consecuencia, la democracia y la constitución de sujetos dependen de una reglamentación de los espacios públicos y privados, pero no de un control permanente de lo público sobre aquello considerado privado. La democratización de los espacios privados, sin duda, depende de una reglamentación pública que señale los límites para el ejercicio del poder y de la propia subjetividad. Pero imaginar la *publicización* de los espacios privados es una modalidad cruel de autoritarismo practicada en nombre de los derechos sociales. Los ejemplos extremos de la revolución cultural china y de los jemereros rojos camboyanos confirman la tesis.

La ecuanimidad de las relaciones en los espacios privados depende del fortalecimiento de los sujetos involucrados en estas relaciones, más allá, obviamente, de reglamentaciones generales sobre límites y derechos, y no de un control continuo de lo público sobre lo privado, lo que implicaría la destrucción de los espacios privados. Ejemplo: la relación médico-paciente puede y debe ser reglamentada, pero no puede ser transparente (hecha pública) para toda una institución. Es necesario ampliar los coeficientes de autonomía de los usuarios para que consigan, ellos mismos, en cada caso en particular, contraponerse al poder médico. Esto, de inventar acuerdos que responsabilicen al médico y pongan límites a su albedrío, debería cuidarse de no destruir, sin embargo, la posibilidad de trabajo relativamente autónomo. Transferir a espacios externos el control de esta relación anula el sentido de la propia práctica clínica, contrariando intereses y necesidades de las dos partes involucradas.

A fines del siglo XX se produjo no solo el predominio constante de los mismos intereses —en general, vinculados al polo del capital—, sino que, más aún, se asistió a la descalificación, en principio, de los intereses

populares: derechos laborales, penosamente transformados en ley, después de batallas que duraron todo el siglo XX, pasaron a ser calificados como privilegios corporativos; el sindicalismo pasó a ser sinónimo de atraso político; las políticas de distribución de renta pasaron a ser vistas con desconfianza, impedirían el crecimiento económico, etcétera (Burnett, 1994; Harvey, 1993; Forrester, 1997).

Al mismo tiempo que creció el poder de los grupos dominantes, se asistió a un deterioro de la capacidad de intervención social de casi todos los organismos orgánicamente vinculados al pueblo. Los sindicatos están en crisis, los partidos de izquierda o laborales perdieron su influencia, al perder su marca distintiva frente a otras agremiaciones de extracción conservadora. El historiador inglés Eric Hobsbawm empleó el término “desmoronamiento” para referirse a este progresivo debilitamiento de la fuerza política y cultural de las organizaciones populares y de las vanguardias críticas al orden social (Hobsbawm, 1995).

Aun así, habría que reconocer que la defensa de la ciudadanía de los sujetos depende, en cierta medida, de cambios en esta correlación de fuerzas. Desear, imaginar y organizar la alteración de los mecanismos de poder en la sociedad contemporánea sería, por lo tanto, condición *sine qua non* para el rescate de la supremacía de lo humano; o sea, serán las propias víctimas de este orden abusivo las que deberán encontrar modos de derrotarlo, escapando al círculo vicioso en el que fueron metidas por el actual estado de cosas. Reformular posturas y comportamientos entre trabajadores, excluidos, alumnos, profesores, enfermos, locos, mujeres, y otros innumerables agrupamientos, para, a partir de allí, modificar la política, la economía, las organizaciones y las personas.

Cogestión: una alternativa a la privatización y la burocratización estatal

En cierta medida, rescatar el papel del Estado como instancia redistributiva, legisladora y reglamentadora de estas relaciones es una tarea impostergable para aquellos interesados en fundar una nueva sociabilidad (Nogueira, 1998).

No obstante, sería necesario pensar otros modos de hacer política social, otras maneras de organizar la salud, la educación. El viejo modelo ya mostró sus límites: la corrupción, el clientelismo, la ineficiencia, las desigualdades multiplicadas. Todo por hacerse. Repensar el papel, la función y el funcionamiento de las organizaciones públicas es un desafío.

La democracia y la justicia social dependen de articular alternativas a la saña privatista de las políticas neoliberales; reafirmando la necesidad y la conveniencia, no de la extinción, sino de la ampliación del número y del espectro de intervención de las organizaciones públicas. Necesidad definida no solo en función de ser uno de los principales instrumentos para la implementación de políticas sociales volcadas a la distribución de ingresos y construcción de ciudadanía, sino también porque potencialmente podrían constituirse en un nuevo espacio, donde se pueda construir una nueva sociabilidad. Una alternativa para generar puestos de trabajo, en un sistema de relaciones que contribuya a la producción de sujetos autónomos, pero con capacidad de establecer compromisos, en el sentido de superar el narcisismo y el egoísmo, actualmente estimulados por el mercado.

Para eso hay que repensar las organizaciones públicas: una nueva teoría y un nuevo método para operarlas según directrices antagónicas a aquellas hasta hoy dominantes. Este trabajo critica el modo hegemónico de gestión de las políticas y de los sistemas públicos, sugiriendo, al mismo tiempo, otro modo para gobernar y operar esas instituciones de una manera cada vez más democrática, o sea, cada vez con más carácter público. De allí la idea del anti-Taylor: una alternativa a la privatización.

Esta tarea impone al investigador la obligación de rehacer algunos caminos que otros pensadores críticos ya surcaron. La elaboración de una teoría dialéctica sobre las organizaciones exigió un esbozo de teoría sobre el sujeto. Las instituciones y sus organizaciones tomadas como instancias de mediación entre lo social y el sujeto, o sea, habría que abordar también algunas relaciones entre todos estos niveles inseparables de concretización de lo real.

Desde esta perspectiva, entonces, lo que caracterizaría a una organización pública sería la cogestión y no el hecho de ser estatal, o privada, o no gubernamental. Todos estos sistemas de propiedad han producido distintos compromisos con lo público y, por lo tanto, siempre han pactado con algún grado de privatización. ¿Por qué la cogestión produciría un carácter público? La diferencia es que, en la cogestión, están involucrados distintos actores sociales —trabajadores, sociedad y gobierno o directores—, existiendo, por lo tanto, la posibilidad de intervención sobre los bloques de interés cristalizados. En este sentido, una organización pública podría tener un origen estatal o no gubernamental. Lo importante es que integre un sistema de gestión. Y que no sea como ocurre hoy, en Brasil y en el resto del mundo, que, omiso, el Estado delega en organizaciones no gubernamentales (ONG) la ejecución de políticas públicas sin instituir sistemas de gestión. Obsérvese que no se está negando la importancia de instaurar mecanismos de control indirectos

—reglamentaciones, políticas orientadoras de financiamiento—, sino afirmando que el carácter público solo será producido si, simultáneamente a esas medidas, se crea el cogobierno de todas y de cada una de las organizaciones, como también se busca su integración en un sistema público de salud, de educación, etcétera.

Un movimiento para democratizar lo estatal, asegurando mayor autonomía a las organizaciones de origen estatal, y otro simultáneo para integrar las ONG en sistemas unificados y descentralizados, orientados por políticas y distribución de tareas planificadas en redes de cogestión.

¿Sería impensable una democratización radical de una empresa privada? Al fin y al cabo, se trata de una propiedad particular de un grupo de personas; las cuales, respetando la legislación de cada época o de cada país, podrían, en teoría, disponer de ella como mejor lo consideren. En cierta medida, con certeza, esto es lo que viene sucediendo. Frecuentemente, los empresarios cierran una fábrica para aplicar su capital en esquemas financieros, sin importarles que durante una centena de años, sus antepasados y miles de trabajadores estuvieran empeñados en sustentarla.

¿Cambio improbable, por lo tanto? Sí; pero no absolutamente imposible. En la práctica, se han impuesto límites a la intervención de los propietarios en la gestión de organizaciones privadas. Por medio de la acción política, legislativa y sindical, se los ha obligado a negociar con sus trabajadores, con representantes de la sociedad y del Estado. En teoría, aun cuando este sea un desafío político de gran envergadura, se podría anhelar someter toda y cualquier propiedad privada al interés público; o sea, esto implicaría una radical reducción del campo de autonomía del interés económico privado.

La gestión democrática de las organizaciones privadas llegaría, entonces, más allá de los límites legislativos. ¿Sería posible la construcción de espacios colectivos en las organizaciones privadas? ¿O habría una contradicción entre los términos?, ya que implicaría ampliar el coeficiente público de una agencia privada, disminuyendo el poder de los propietarios (en teoría, los mayores interesados en conservar el carácter privado de la empresa).

Nótese que se está trabajando con la hipótesis de que la diferencia entre lo público y lo privado es de grados, o sea, de coeficiente. Al límite, implicaría diferencias cualitativas de funcionamiento. De cualquier modo, ninguna organización —aun cuando sea estatal o comunitaria— funciona completamente según la lógica del interés público; siempre el resultado será una cierta formación de compromiso entre intereses privados y necesidades públicas.

El Método de la Rueda opera con la explicitación de este concepto: toda organización es una formación de compromiso entre lo público y lo privado, se trataría de develar estas formaciones y de administrarlas coordinando las

necesidades de los agentes de producción (trabajadores) con otras de carácter más amplio (públicas, las denominadas necesidades sociales).

De cualquier manera, en una empresa pública —sistemas de salud, educación, protección social— se esperaría, en principio, el predominio del interés público, manteniendo bajo control las formas privadas o de exclusivismo. Ya que, aun en estos casos, no se debería desconsiderar el interés y las necesidades de los agentes de producción (trabajadores de estas organizaciones).

El sujeto en espacios públicos y privados; el Estado y la política ordenando lo económico y lo social; las organizaciones productoras de valor de uso; ¿cómo articular todas estas dimensiones, estos registros, estas influencias, para reconstruir otro modo de gobernar las organizaciones públicas?

Tarea casi imposible y, con certeza, inagotable. Lo que ciertamente transforma el tema en algo extremadamente atractivo. Finalmente, ¿no sería esta la función de las ciencias y de la política, transformar lo imposible en posible y, bajo ciertos aspectos, descubrir potencialidades de cambio en aquello considerado y asumido como inmutable? ¿Alcanzar lo inalcanzable, macular lo inmaculado, hablar de lo impensado?

Capítulo 3

Método para dar soporte a colectivos organizados para la producción: capacidad de análisis y de intervención

Soporte institucional para la cogestión

El Método Paideia (o de la Rueda) es un conjunto de conceptos operacionales de soporte para la cogestión. Su objetivo es apoyar la producción de valores de uso y de colectivos organizados. O sea, articular la producción de bienes y servicios con la producción de instituciones, organizaciones y de los propios sujetos involucrados con el proceso. En este sentido, es un método de gestión y planificación. Aunque también puede ser considerado un método terapéutico y educativo.

Diseñado para dar soporte a la cogestión de procesos complejos de producción, este método fue elaborado a partir de la lectura crítica de experiencias y de textos tradicionales de los campos de la política (disputas y recomposición de los sistemas de poder), de la planificación (capacidad de pensar y actuar en función de objetivos, apuntando al futuro mediante la elaboración de proyectos), del análisis institucional (una rama de la psicología aplicada a los colectivos) y de la educación continua (pedagogía). Algunos conceptos provenientes de esos campos fueron analizados y reformulados en las síntesis presentadas en los capítulos anteriores.

El Método de la Rueda da soporte, simultáneamente, a la elaboración e implementación de proyectos laborales y a la construcción de sujetos y de colectivos organizados. Su objetivo central es ampliar la capacidad de dirección de los grupos, aumentando su capacidad de analizar, y de operar sobre, el mundo (praxis). Por eso, trabaja con el concepto de *capacidad de análisis y de intervención*, como fue expuesto anteriormente.

El acuerdo organizacional básico del método es el espacio colectivo. Cualquier modalidad de espacio colectivo: ruedas humanas.

En teoría, el método puede ser tanto autoaplicable, como contar con la figura de uno o más soportes institucionales externos al grupo. En el primer

caso, la dirección y los equipos autoaplicarían el método en la cogestión de sus propias unidades de producción; en el segundo serían los agentes externos quienes les darían soporte. Hay ventajas y desventajas en cada una de las situaciones. La presencia de un soporte institucional, en teoría, siempre implica la posibilidad de control sobre el grupo; por otro lado, facilita la apertura de líneas de comunicación truncadas (el papel de mediador) y amplía el abanico de ofertas consideradas por el grupo y con las que debería lidiar (incorporación crítica de racionalidad y demandas externas al equipo).

Hay un problema de nomenclatura aún no solucionado. ¿Qué nombre aplicar a los encargados de lidiar con el Método Paideia? La profesora de salud pública de la Universidad de Ijuí (Río Grande do Sul) Liane Righi sugirió, en un seminario (en septiembre de 1998), denominar al agente que utilice el método Paideia *soporte institucional*. Esto surge porque esta función traspasa los límites de todas las denominaciones sugeridas por la teoría general de administración para roles similares. En general, a las personas que trabajan con alguna forma de soporte a las organizaciones, consultoría o planificación, se los denomina asesores, consultores, o supervisores. Sin embargo, estas palabras no indican la relación dialéctica que se establece entre el soporte institucional y el grupo (equipo u otro tipo de colectivo comunitario) al que se le brinda soporte: ni la postura de pasividad prescindente (de los consultores), ni la pretensión de operar contra la voluntad de los grupos (supervisores). Ni la elaboración de dictámenes o planes solamente, ni la imposición de protocolos o normas a los equipos y agrupamientos. ¿Asesores de quién? ¿Consultores de qué? ¿Y con qué método? La tradición obliga a estos especialistas a que se reporten a la dirección o al núcleo gobernante de cada organización. Son cargos de confianza de la cúpula y no de los equipos o de las unidades de producción o de sectores de la población.

En el otro extremo, los que practican análisis institucional fueron denominados analistas o supervisores institucionales; suponiéndose, en este caso, al contrario de la tradición preservada por la racionalidad gerencial hegemónica, un contrato con los grupos o equipos. Sin embargo, el término *analista* sugiere una usurpación de aquel que haría el análisis, sea el grupo o el analista; y supervisor remite directamente a la función de control defendida por el taylorismo.

En esta paradoja, se ha adoptado para quien trabaja con el Método de la Rueda la denominación *soporte matricial* (utilizado cuando el apoyo está vinculado al ejercicio profesional, clínico, pedagógico, sanitario) o *soporte institucional* (en el caso del apoyo a la gestión). Nótese que el soporte institucional desempeña funciones junto a los equipos, ayudándolos en la gestión y organización de los procesos de trabajo.

El Método Paideia opera con el concepto ampliado de gestión; o sea, gerenciar incluye, además de las clásicas funciones administrativas, a la política y las relaciones interpersonales, la función pedagógica y la “terapéutica”. Los soportes institucionales, al contrario de la tradición de “las asesorías”, trabajan junto a los equipos o a las unidades de producción o directamente con grupos, ayudándolos en la construcción de espacios colectivos. Espacio donde el grupo analiza, define tareas y elabora proyectos de intervención. En este sentido, el soporte se compromete con los equipos, a los cuales debe comunicar sus evaluaciones y hallazgos, y no solo con la cúpula dirigente de cada organización. Es obvio que cabe al soporte institucional traer hacia el interior de los equipos las directrices definidas en los niveles superiores de poder, como también propiciar el examen y el análisis del contexto externo al propio grupo: directivas organizacionales y presupuestarias, directrices políticas, programas, indicadores de evaluación y, particularmente, la reflexión sobre intereses y necesidades del público externo a la organización. Para el Método de la Rueda, los soportes institucionales, como también otros asesores, tienen una inserción matricial (en la línea horizontal del organigrama), debiendo rendir cuentas de su labor y divulgar sus opiniones, en primer término, al propio equipo o grupo con el cual están trabajando²¹.

Sería ocioso, aunque conveniente, repetir el adagio de que el método trabaja con colectivos en proceso de organizarse. Todos los procedimientos metodológicos sugeridos, por lo tanto, presuponen el trabajo en grupo, apostando a la construcción de espacios colectivos y a un sistema de gestión.

La relación entre el soporte institucional y el grupo, o equipo

La relación entre el soporte y el equipo es mediada por contratos. Siguiendo la tradición del psicoanálisis y del análisis institucional (Baremblyt, 1992) se recomienda que el trabajo de cogestión comience con la construcción de un contrato estableciendo expectativas, objetivos, reglas, método de trabajo y todo aquello que sea necesario.

La construcción del contrato produce una convicción, indica la posibilidad de que las relaciones sean modificables y que puedan ser redefinidas.

²¹Los conceptos de *unidad de producción y soporte por supervisión matricial* fueron desarrollados en los libros: *Reforma da Reforma: repensando a saúde* (Campos, 1997b), y *O anti-Taylor: sobre un método para cogovernar instituições de saúde produzindo liberdade e compromisso* (Campos, 1998).

El método de soporte es útil en contextos con dificultad para encuadrar a los trabajadores a través de la gestión, como es el caso de la salud donde los profesionales conservan un importante grado de autonomía. Un contrato solo se puede establecer cuando hay sujetos con un grado relativo de autonomía. En relaciones de poder desequilibradas no hay contrato sino tan solo imposición. Por lo tanto, comenzar por el establecimiento del contrato que debería ser revisado de vez en cuando, según caduquen o sean superadas las convenciones antes acordadas.

Sin embargo, este tipo de procedimiento no crea un espacio de comunicación sin conflictos o ruidos. El contrato no elimina las diferencias de poder ni las diferencias de roles, muchas veces importantes para el adecuado funcionamiento del colectivo. De allí la importancia de una serie de procedimientos metodológicos necesarios para que el efecto Paideia se cumpla.

Uno de esos procedimientos es el reconocimiento de que hay transferencia y contratransferencia entre el equipo y el soporte. El concepto de “transferencia” es originario del psicoanálisis y “designa un proceso por el cual los deseos inconscientes se actualizan sobre determinados objetos en el marco de un cierto tipo de relación establecida...” (Laplanche & Pontalis, 1992, p. 514).

La aplicación de este concepto en cogestión se justifica en la medida en que se reconoce que en el interior del equipo, y entre el equipo y el soporte, hay influencia de procesos inconscientes y hay conflictos de intereses y circulación de afecto. Analizar estos flujos, conocerlos aunque sea parcialmente, ayuda a los grupos en la composición de nuevos compromisos, contratos y proyectos. Sin embargo, la utilización de este concepto exige cierto cuidado y, por lo menos, dos adaptaciones: la primera, es la resultante de su utilización fuera del marco de la relación analítica tradicional. No es que esté siendo pionero, ya que diversos autores y clínicos ya lo utilizan en *settings* heterodoxos. Balint y la escuela de Tavistock hicieron un largo uso de este concepto en la clínica médica, tanto para establecer diagnósticos de los casos, como para instituir proyectos terapéuticos considerados convenientes (Balint, 1984). Analistas grupales también lo adaptaron para pensar la relación que se establece entre el terapeuta y el grupo (Osório *et al.*, 1986). En el caso de la cogestión, se valdrá de la transferencia para pensar algunos aspectos de la relación entre el soporte institucional y el equipo, como también las relaciones internas del equipo y de este con el proceso de trabajo, con la institución y con figuras de la sociedad.

La segunda adaptación se apoya en la crítica elaborada por Guattari al entendimiento —para él, restringido— de la transferencia, tomada como un fenómeno en el cual los prototipos infantiles se repetirían en la vida, por fuera de los sujetos. O sea, que el patrón de relación entre padres/hijos se repetiría,

con algún grado de actualización, cuando el sujeto se analiza. Un procedimiento regresivo en esencia. Para Guattari (1976) la transferencia construiría patrones progresivos, mutantes, de relación, aunque guardando alguna referencia al pasado, pero no solo al triángulo edípico. Así, en un grupo habría diversos sentidos posibles para los procesos de transferencia y no solo los que se producen entre el analista y los pacientes. Bajo este entendimiento, no tendría sentido hablar de contratransferencia para indicar la representación de los afectos entre el soporte o analista y el equipo o grupo. Bastaría referirse a la transferencia en un sentido u otro.

Pues bien, bajo estas salvedades, se utiliza el concepto de *transferencia* en la cogestión para indicar que hay flujo de afectos. Deseos, bloqueos, interdicciones, que atraviesan los espacios colectivos sin que los involucrados tengan plena conciencia de esos movimientos. Hay, por lo tanto, afecto, lucha por el poder y conflictos en las relaciones que se establecen entre los miembros de un equipo, y de ellos con el soporte y viceversa.

Reconocer que hay circulación de afecto es reconocer que las personas en cogestión se afectan, generando entre ellas incomodidad, desafío, envidia, disputa, simpatía, cambio, odio. En los procesos de producción de afectos, las personas transfieren unas a otras características estereotipadas, lo que las estimula a crear patrones fijos de relación, los cuales pueden bloquear la cogestión Paideia de los colectivos. Reconocer la existencia de esos procesos, analizándolos críticamente, e intervenir sobre los significados transferidos es un poderoso recurso de gestión y de formación de seres humanos con mayor libertad.

La *transferencia* es un proceso dialéctico, donde las partes influyen sobre la construcción del significado atribuido al otro, al colectivo y al resultado del trabajo. Examinemos primero algunos modos predominantes de construcción de transferencia entre el equipo y el soporte, sobre la base de lo recogido durante mi experiencia como soporte institucional:

- Transferencia nula o débil, cuando hay poco afecto circulando. La relación entre el soporte y el equipo tiende a asumir un patrón burocrático. Hay bajo compromiso con el trabajo común. Las personas cumplen con sus obligaciones de modo automático. Por este motivo, la neutralidad aséptica de un asesor contribuye muy poco a la cogestión de un colectivo. Su acción tendría el efecto de un surco en el agua. Opiniones, planes, sugerencias que quedan olvidados en algún cajón de la vida. Para huir de ese patrón de transferencia el soporte está obligado a estimular la esperanza, a veces, hasta *prometiendo* cosas que el grupo desea y no consigue construir solo. La demagogia es una amenaza siempre presente. Para evitarla, la *promesa*

(en realidad, una oferta, como luego veremos) del soporte debe aferrarse principalmente a métodos de trabajo que ayuden al grupo en procesos de cogestión. Más allá de los métodos, se atribuye al soporte el rol de producir ofertas que funcionen como núcleos de análisis.

- **Transferencia manipuladora:** hay afecto circulando entre el grupo, el equipo y el soporte, pero él se aprovecha de ese hecho para producir dependencia. El soporte juega con las emociones de aquellos a los que da soporte, explorando la confianza con que fue investido, traicionando la esperanza que él mismo ayudó a despertar. Esto sucede cuando el soporte institucional no trae como tema de análisis los propios mecanismos de transferencia, permitiendo que el grupo se apropie del sentido y de los significados de los afectos en juego, recomponiéndolos en la práctica. El soporte, aunque inconscientemente, no favorece el examen crítico de la relación de dependencia que el equipo creó con relación a él. En general, el dirigente o el soporte es representado como sabio y poderoso (supuesto saber, según Lacan caracterizó el discurso de figuras referenciales al sujeto) (Dor, 1989), capaz de evitar el error y de esquivar la muerte. Y si él no contribuye a desmontar la farsa, el grupo no convive con lo inevitable de la falla y de la muerte. Son las múltiples formas de paternalismo, en las cuales se delega poder a una figura referencial y esta no devuelve una explicación sobre cómo obtuvo sus cualidades o su experiencia, dándole así la posibilidad al grupo de apropiarse de ellas en la medida de sus capacidades e intereses. En estos casos, el soporte abusa de la transferencia que le es dirigida, en vez de producir condiciones para que el grupo se apropie de ella, modificándola en sentido productivo. La realización de una obra es delegada al líder, el derecho al goce es delegado al jefe y hasta la producción de delirio (expresión bruta del deseo) pasa a ser monopolio del ser todopoderoso capaz de conducir al colectivo a la tierra prometida. Algunas metodologías de trabajo grupal apuestan deliberadamente a la producción de dependencia, estimulando un tipo de transferencia expropiadora de la autonomía del sujeto.
- **Proceso de transferencia creador o crítico:** cuando hay afecto del equipo dirigido al soporte —quien, investido con poder, encarna confianza y esperanza—, pero se apoya en esa transferencia colectiva para crear espacios protegidos en los que el examen crítico de los afectos y conflictos involucrados sea posible, sirviendo como punto de apoyo para la elaboración e implementación de proyectos del propio colectivo. Una adecuada

utilización de la transferencia permite al grupo atenuar la agudeza de sus contradicciones, diferencias y fallas, como también amainar la dureza de la competencia derivada de los conflictos, antipatías y ambiciones desmesuradas; todo en nombre de que, con este sursis, bajo esta libertad condicionada, estos sentimientos desagradables y amenazadores podrán, por primera vez, ser tratados de forma soportable y, eventualmente, hasta pactados sobre la base de otra lógica. La presencia del soporte como garantía de que el revelar secretos o dificultades del grupo no será utilizado para la destrucción mutua. Esto se torna posible cuando el soporte autoriza y, aun, hasta auxilia al grupo, primero, a experimentar su análisis desde una perspectiva crítica sin que se produzcan tragedias y rupturas inoportunas. Analizar sin descalificar al criticado; admitir errores y fallas sin destruir la autoestima.

La resistencia a analizarse es una constante en los colectivos, equipos y grupos. La resistencia se manifiesta, principalmente, en el rechazo a integrarse a los espacios colectivos, o, cuando existen, a deconstruirlos. Otro síntoma de la resistencia es la no inclusión, entre los temas de debates, de asuntos relativos a la dinámica relacional del grupo. Se habla sobre todo y todos, menos sobre la coproducción de los hechos; principalmente, sobre el modo que tiene el grupo de lidiar con el mundo, con la institución y consigo mismo.

El debate sobre la relación del soporte y el colectivo puede ser un catalizador de la capacidad de reflexión del grupo. En qué momento el grupo planeará la transferencia en la rueda es imprevisible; no obstante, la irrupción de este tema es uno de los principales indicativos del éxito de trabajo: el factor Paideia estaría funcionando.

Un método clínico (constructivo) aplicado a la gestión: la articulación entre información, texto, análisis y praxis

El Método de la Rueda trabaja con la noción de que hay simultaneidad entre la generación, la colecta y el análisis de la información. A continuación, en función de lo interpretado, se toman decisiones y se desencadenan acciones prácticas, mediante la distribución de tareas entre los miembros de un colectivo.

De este modo, el método sugiere trabajar con una fusión de todos estos procedimientos, por reconocer que, espontáneamente, cuando no hay un método, en cada encuentro (sesión) los colectivos realizan casi todas las etapas del proceso anteriormente descrito. Al revés de la tradición, considerada científica, de que primero se recoge la información, luego se la analiza

para conocerla, y recién después se toman las decisiones, para el Método Paideia se practican síntesis sucesivas que aglutinan, en cada acto, todas estas etapas. En cada ronda se busca información, se la interpreta y se toman decisiones, armando con este procedimiento un método constructivo de conocimiento y de intervención sobre la realidad. Como, históricamente, se fue construyendo la clínica. En este tipo de proceso, el papel del mediador, de un sujeto reflexivo, es fundamental, ya que no habría posibilidad de realizar un diagnóstico definitivo que ilumine todas las acciones posteriores, ni tampoco sería posible construir patrones fijos para orientar las conductas. Al mediador humano le cabría la responsabilidad de juzgar y de ponderar entre la variabilidad de las situaciones específicas y las generalizaciones teóricas.

En una única sesión, de una o dos horas de duración, y desde el primer encuentro entre equipo (grupo) y soporte institucional, se elige algún tema para trabajar, y al mismo tiempo se recolecta y se selecciona la información sobre el asunto. Elegir algunas evidencias es una decisión que indica la existencia de alguna interpretación previa. Luego, el grupo las analiza y define tareas prácticas. Nótese que esta fusión no es total, ya que predomina esta o aquella etapa sobre las otras según la fase y los problemas enfrentados por cada equipo.

En la práctica, se critica la tradición de la planificación, o de la medicina basada en evidencias, en las cuales, primero, se elaboran diagnósticos exhaustivos (supuestamente acabados), para luego componer un plan total y, solo después, desencadenar operaciones. Por el contrario, se recomienda que el proyecto de cada colectivo sea progresivamente construido. A cada vuelta de rosca, en cada reunión, hay colecta de nueva información, análisis y definición de acciones prácticas. En cada ronda se procede a un examen crítico de las dificultades y logros verificados en la implementación de la tarea/operación definida en la sesión anterior, agregándose, a partir de la identificación de estas dificultades, nueva información y nuevos temas al análisis, estableciéndose, con este procedimiento, la corrección de las tareas anteriormente proyectadas. La cogestión como una rueda: doble rueda, las personas sentadas en círculo —colegiados— y el proceso girando como una rueda sobre superficies ásperas o despejadas.

Esta práctica reflexiva ayuda al equipo a encarar temas (problemas) antes considerados tabúes, o desagradables, que pierden acidez y efecto desagregador trayéndolos al ruedo como objetivos pragmáticos.

En realidad, se trata de adaptar a la cogestión de colectivos algunos aspectos de la “técnica de los grupos operativos” de Enrique Pichon-Rivière (1988). En el fondo, hay una preocupación común entre estas metodologías, de aproximar el saber (momentos de análisis) al hacer (compromisos con

tareas). Propiciando a los equipos tanto la oportunidad de sumergirse en los compromisos reclamados por el cotidiano, como subirse a una torre de marfil (la teoría) para desde allí contemplar el mundo y a sí mismos con cierto distanciamiento protector.

Para el Método de la Rueda, por lo tanto, desde el comienzo se analiza. Se inicia un proceso seleccionando e interpretando informaciones sobre algún tema, sean datos, síntomas o símbolos según los clasificó Jakobson (1999). Luego, en el caso de que no se deslice hacia conclusiones de estilo trascendental (dogmáticas o definitivas), se puede reconocer la necesidad de la colecta de nuevas informaciones. Así, para el método, el análisis antecede y hace posible el diagnóstico. Al comienzo ya hay un cierto análisis y elección previa, sin lo cual no se habría elegido el tema (el problema) y recogido toda una serie de informaciones. Es conveniente reconocer explícitamente esa precedencia. Conviene admitir que los colectivos funcionan de este modo, porque permite crear condiciones para comenzar una tarea analizando. Y esto representa otra ruptura con la racionalidad gerencial hegemónica, que recomienda primero la elaboración del diagnóstico (planificación normativa), o la elección de problemas, y después su descripción y explicación. Es así tanto para la gestión estratégica como para la calidad total (Falconi Campos, 1992; Rivera, 1989).

Por otro lado, se considera que los temas son los objetos sobre los cuales el colectivo se sumerge. La elección de tal o cual tema y de un conjunto de informaciones que lo describan, o la elección de problemas, deben estar previamente problematizadas. Esto significa: examinadas críticamente. O sea, analizadas con cuidado.

En realidad, todos y cada uno de los equipos cuentan con una cantidad de información originaria de su experiencia, aunque toscas y con una sistematización precaria. Se utiliza poco la información producida por la propia experiencia del grupo. En general, la dificultad de análisis de un colectivo no depende de la ausencia de información o de la dificultad de acceder a datos, sino que resulta de trabas políticas, organizacionales y subjetivas. El Método Paideia pretende atenuar o limitar estos obstáculos, tanto autorizando a todo el colectivo a iniciar inmediatamente el proceso de cogestión y de análisis, como estimulando cambios en la distribución del poder. Con la creación de espacios colectivos se facilita la constitución de sujetos con capacidad de análisis crítico. En la práctica, entonces, ir deconstruyendo los obstáculos estructurales, culturales y subjetivos da la posibilidad de análisis de los colectivos.

De cualquier forma, ya hay análisis antes de la decisión de buscar esta o aquella información, o de estructurar tal o cual sistema de información. En este sentido, el análisis no solo precede al diagnóstico, sino que también lo orienta. Entre la infinidad de temas y de datos posibles a considerar, se elige

este o aquel en función de preconceptos o de nociones preestablecidas de forma autónoma o heterónoma. Considerar algunos temas e informaciones, y no percibir otros, es un acto de interpretación, aun cuando sea casi automático, producto del mayor peso de lo consagrado por el uso (influencia de lo instituido y, por lo tanto, de lo hegemónico) o de resistencias internas de los sujetos. De cualquier manera, primero se analiza y se interpreta, aun cuando el análisis sea relámpago (poco elaborado y poco reflexivo) y heterónimo, o sea, producto de elecciones condicionadas por el poder, por protocolos o por la tradición.

De todos modos, los temas y la información son la materia bruta sobre la cual se puede establecer alguna interpretación. Es imposible interpretar, si no se conoce algo sobre el asunto o sobre el objeto focalizado. Cuando se realiza un análisis y una interpretación es porque el grupo ya construyó un texto²² sobre el tema en cuestión. Un texto que, en general, es tomado como equivalente a lo real; sin incorrecciones, ni complementaciones posibles o necesarias. De cierta manera los textos que se van instituyendo tienden a adquirir un carácter trascendente, sagrado, superior a la inteligibilidad de los grupos o de los sujetos.

Todo texto es un sistema ordenado de signos. Y la información aislada de un contexto o de su texto tiene un valor inherente pequeño. Pocos signos aislados hablan por sí mismos y, aun cuando informan, informan muy poco (Saussure, 1997). Esto sucede a pesar de que los signos transmiten siempre algún mensaje objetivo, algún valor previamente (históricamente) acordado. Sin embargo, a este significado objetivo (construido desde una perspectiva diacrónica, y por fuera del sujeto o del grupo), en general, se agrega otro significado construido por el sujeto o por el colectivo en procesos sincrónicos. Los sujetos modifican el significado de un signo al insertarlo en un contexto particular, o sea, en determinada relación con otros signos. Por lo tanto, la interpretación de signos, o el análisis de cualquier conjunto de informaciones (texto), padece de esta paradoja inherente al propio proceso del conocer (Ricoeur, 1990).

La tensión entre objetividad y subjetividad ha sido exhaustivamente discutida por innumerables pensadores (Merleau-Ponty, 1990; Ricoeur, 1990); aun así, se pretende rescatar aquí, que analizar e interpretar implica esta dualidad, esta tensión permanente. Hay signos más presos de la objetividad (indicadores numéricos, gráficos, símbolos, signos convencionales, etcétera)

²²El término *texto* es utilizado con el sentido que la hermenéutica le atribuye: conjunto de signos articulados por un determinado sujeto (individual o colectivo). El texto sería el *objeto* sobre el cual el investigador y los propios sujetos podrían interpretar sus saberes y prácticas (Foucault, 1987; Ricoeur, 1990).

y otros más libres (síntomas, imágenes, metáforas), para los que el sujeto cuenta con más autonomía para interpretar (Jakobson, 1999). Algunos autores denominan “significado” a la interpretación de un signo construida históricamente y que, por lo tanto, caería sobre los sujetos como un dato de la realidad externa a ellos; y llaman “sentido” a la representación de un signo elaborada por el sujeto en una situación determinada (Testa, 1997).

El Método de la Rueda trabaja con la hipótesis de que los equipos construyen, interpretan y modifican textos basados en esa dialéctica. Hay un texto general, hay textos temáticos, y hay aun textos de tal o cual fracción de cada colectivo u organización; ya que los lectores también participan de la composición del texto. En este caso, un texto nunca será tan solo un conjunto de informaciones representando, sin mediaciones, la realidad. Una mezcla de datos objetivos y construcción activa de los sujetos, esa es la naturaleza de los textos.

Como ese proceso permanece velado, oculto, los grupos tienden a tomar un conjunto ordenado de informaciones como si fuese una verdad revelada, cuando se trata de una perspectiva analítica entre otras posibles. De este modo, para los equipos, los textos se congelan en significados trascendentes, cristalizados, que afloran en los grupos como explicaciones acabadas y suficientes. Cabría al grupo examinar estos significados consagrados por la historia, agregándoles otros sentidos. En este movimiento el cambio se torna posible y, en cierta medida, pasible de ser administrado: preparado, planificado, etcétera.

El Método de la Rueda es solo un instrumento para analizar la dinámica de los colectivos e intervenir sobre su desarrollo a partir de la composición y lectura de textos, de su análisis e interpretación, elaborando nuevos sentidos y significados que orienten el actuar concreto.

Se considera que el análisis de informaciones organizadas en textos gana mucho cuando un grupo, que haya ido inmediatamente a la acción, incluye sus prácticas entre los temas de reflexión. El hacer antecedendo y sucediendo al pensar. Pensar sobre la práctica, todo el tiempo. Y abrir la práctica a las sugerencias de la teoría producida por el análisis.

Escucha, lectura y observación para la composición y análisis de textos: toda escucha ya indica alguna interpretación

La escucha de lo que hablan los sujetos, o la observación del modo en que actúan, como también la lectura de los signos que producen, son —todas— metodologías complementarias para la colecta de informaciones y la

composición de textos. Son procedimientos necesarios para componer un texto. El Método de la Rueda apuesta a la capacitación de los grupos y equipos para que realicen esas tres modalidades de colecta de datos: escuchar, observar y leer, para recoger signos y a partir de allí componer textos.

Valdría preguntarse sobre cómo se hace la selección de hablas, acciones y signos para componer un texto. Texto para ser analizado e interpretado. En realidad, la composición de un texto involucra procedimientos que van más allá de la simple recolección indiscriminada de información. En toda colecta hay siempre cierto modo de selección involucrado. Este proceder selectivo es el que iría permitiendo a los grupos la construcción de textos supuestamente descriptivos del mundo. Y este proceder selectivo indica que hubo un análisis previo.

El término escucha ha sido empleado por el psicoanálisis y connota la apertura, tanto del analista como del sujeto analizado, a señales y síntomas (signos) producidos durante el propio proceso de tratamiento y que remitirían a eventos de la historia de vida del analizando (Laplanche & Pontalis, 1992). El análisis institucional trasladó esa tradición hacia las instituciones (Barembly, 1992).

La racionalidad gerencial hegemónica no valoriza, o ni siquiera considera, este tipo de procedimientos. Por otro lado, valoriza la colecta directa de datos, y las informaciones recogidas de documentos construidos a partir de sistemas de información. Lectura de datos sistematizados. Estos sistemas de información obedecen a un patrón pregonado por la ciencia positiva, y son regulados por manuales que orientan sobre las distintas maneras objetivas de recoger datos-objetivos, en general, lo que significa una supuesta ausencia de contaminación de los datos por las opiniones de los involucrados (Da Costa, 1993).

Ninguna de esas dos tradiciones, sin embargo, valoriza la observación del *quehacer* cotidiano de las personas. Los primeros, la tradición hermenéutica y psicoanalítica, se aferran al discurso; los otros, la gestión *científica*, a los datos sobre estructura, procesos y resultados (la ideología sobre la gestión basada en evidencias). La praxis de los sujetos es mencionada siempre de forma indirecta: sistemas de representación, o sistemas indirectos de datos estadísticos *objetivos*.

La clínica y la antropología crearon métodos prácticos para observar el accionar humano. ¿Por qué no adaptarlos a la coacción? ¿Por qué los equipos no podrían apropiarse de ellos para enriquecer, con la observación directa de la praxis, sus propios textos?

Ahora bien, para lograr ampliar un proceso de cogestión²³ habría que expandir el concepto de *escucha* del psicoanálisis, como también el de *dato objetivo* originario del positivismo. En este caso, para el Método de la Rueda, la colecta de signos y de informaciones no se restringiría solo al habla y las representaciones de los sujetos. Sin duda, las discusiones y elaboraciones discursivas del colectivo y de los individuos que lo componen son fundamentales para la constitución de un texto que pueda ser públicamente analizado (por el equipo, por el soporte, por otras instancias de la organización, etcétera). No obstante, es necesario ampliar el concepto y los métodos de colecta de informaciones. De esta manera, recolectar información sobre el habla, pero también sobre el modo de operar, sobre el modo de producir. Sobre la praxis, en fin, de los colectivos. Además, procurar conocer datos objetivos sobre resultados, sobre el proceso productivo y sobre la estructura.

Valerse para esto de la escucha de los sujetos, de la observación del actuar y de la lectura de documentos, incluyendo elementos para ser escuchados, leídos, u observados. Documentos, observación y registro de prácticas, el habla, todo esto enriquece bastante el texto a analizar e interpretar.

Freud se valía de la memoria, de los deseos y de las resistencias del sujeto, expresados libremente, para componer un sistema de datos que orientara el recorrido del analizando y del analista. En el caso de los colectivos organizados, se sugiere combinar temas e interpretaciones traídos al ruedo por el habla espontánea de los equipos, con otros registrados a través de instrumentos construidos para este fin específico (planillas, planos, evaluaciones), todo aquello que haya sido percibido y considerado relevante por el soporte o por otros actores (usuarios de un servicio, directores, supervisores, miembros de otros equipos). Un texto redactado por múltiples manos, aunque, en determinado momento, sea analizado e interpretado por el colectivo organizado.

Otra novedad, por lo tanto, del Método Paideia es la idea de poner en la rueda, o sea, de analizar, simultáneamente, tanto las demandas originarias del grupo (las cuales compondrán un texto e interpretaciones autorreferenciales), como las ofertas provenientes del exterior (ofrecimientos externos que modificarán el texto y la interpretación autorreferencial). En este caso, el soporte institucional trae al ruedo temas, con algún grado de elaboración, para que el colectivo los examine y analice.

Se inicia el trabajo a través del análisis e interpretación de temas considerados relevantes, con datos e informaciones ya existentes en la organización,

²³Proceso ampliado de cogestión se refiere al cumplimiento de las cuatro funciones señaladas en el Capítulo 2: política, analítica, pedagógica y administrativa.

para luego proceder a la búsqueda y elaboración de información de mejor calidad. O sea, se comienza analizando lo que ya se está haciendo, con el conjunto de información posible o considerada necesaria en el momento. El proceso de conocimiento y de corrección de las prácticas sería sucesivo y siempre incompleto, aunque con el objetivo de producir nuevos sentidos y significados para los temas analizados.

Para el Método Paideia los términos *escucha*, *observación* y *lectura* indican la capacidad de producir información y signos, y de componerlos en un texto para ser analizado, para que de allí resulte la toma de decisión, la definición de tareas, y la progresiva composición de un proyecto. Es necesario producir una apertura en el equipo para que consiga captar información desde las innumerables fuentes, componiendo un texto *mosaico* sobre los temas focalizados.

Modalidades de escucha, observación y lectura y su influencia sobre la producción y el análisis de textos y el cambio de prácticas

Al intentar una descripción del modo en que es engendrada la información (escucha, observación y lectura), se podría trabajar con cuatro grandes modos de analizar los datos compuestos en textos: análisis selectivo o serial; análisis saturado; análisis ruido y análisis reflexivo.

El *análisis serial* o *selectivo* elimina los aspectos contradictorios de la realidad. Es una especie de antianálisis. En este patrón de análisis no hay incorporación al texto de paradojas, contradicciones o conflictos. El texto es producido bajo una perspectiva única y totalitaria. Los criterios para componer discursos fundamentalistas, aunque considerados válidos, se fundamentan en argumentos políticos, ideológicos, técnicos o científicos. Hay falsas unanimidades constituidas sobre la base de argumentos *tecnocráticos* o *científicos*. Este estilo de seleccionar signos es el resultado de una escucha serial²⁴. Aun habiendo una producción de información, es selectiva, tomando para la discusión y el examen solo aquellos temas que no pongan en evidencia la oposición a lo dominante, de manera de proteger de las críticas a lo instituido. O sea, no se recogen datos que sustenten una interpretación crítica de los sentidos y significados dominantes. Este tipo de escucha formal no estimula el análisis, ni el cambio de prácticas, ni la crítica a los sistemas de referencia del grupo.

²⁴El concepto *serial* fue tomado de Sartre, quien observó que los grupos dominados tenían la tendencia a un comportamiento repetitivo, poco reflexivo y poco autónomo (Sartre, 1963).

Una de las formas de desautorizar discursos o la elaboración de textos es inhibir su producción mediante el cuestionamiento de la capacidad de los sujetos para elaborarlos. Aun cuando, en la práctica, las personas y grupos no acostumbren pedir autorización para elaborar sus propias opiniones, además, porque el deseo, el interés, o la necesidad casi nunca piden autorización para expresarse. Lo difícil es asegurar la visibilidad de estos discursos. En estos casos, en general, las instancias de poder proceden a la relectura del texto producido y a una nueva interpretación de lo dicho, ahora mediante criterios supuestamente objetivos y técnicos. De este modo, los médicos, apoyados en la clínica, resignifican la demanda de sus pacientes. Los sanitaristas, asentados sobre la racionalidad de los riesgos epidemiológicos se otorgan el derecho de definir las necesidades de salud de la colectividad. Los profesores ignoran las dificultades culturales, familiares y económicas de sus alumnos e inventan pedagogías doctrinarias, etcétera.

No se defiende la pasividad de los productores (trabajadores) frente a la demanda de valores de uso. Al contrario, se argumenta que coproducir necesidades es la base de la cogestión y de la democratización del poder. De cualquier forma, habría que fortalecer el poder de todos los sujetos involucrados para producir e interpretar textos, reduciendo las diferencias de poder entre las partes. En general, la distribución de poder favorece las instancias institucionales y, dentro de ella, a la cúpula en detrimento de la base, a los especialistas en detrimento del trabajador común; existe una acumulación desigual del poder político, administrativo, económico o técnico (Testa, 1995).

Cuando hay predominio del interés por conservar el poder a pesar de la existencia de evidencias de lo contrario, el análisis tiende a ser serial y selectivo, con pocas reflexiones críticas y una tendencia al conservadurismo.

La *escucha saturada* es otra variante del tipo antianálisis. Sucede cuando las instancias de poder no consiguen inhibir la producción y circulación de la información, y por el contrario, la proveen en volumen y dispersión tales que no es posible componer un texto por el exceso de datos. Se genera tanta información que los sujetos tienen dificultad tanto para componer un texto, como para analizarlo de manera autónoma o productiva (con construcción de sentido). En este caso, se priva al colectivo de la posibilidad de elección analítica de prioridades. Analizar desde el comienzo, interpretar el caudal de información y elegir temas significativos se transforma en una operación muy trabajosa y casi imposible en la práctica. La prensa hace esto diariamente, y muchos procesos participativos son abortados por no conseguir

elaborar una agenda con prioridades: analizar, discutir y deliberar sobre todo es imposible²⁵.

El tercer modo es el *análisis ruido*. En este caso el discurso producido reconoce evidencias que permiten el reconocimiento de paradojas, contradicciones y conflictos. Sin embargo, el reconocimiento de problemas y conflictos surge en el marco de una incomodidad tan grande que la posibilidad de analizarlos es pequeña. La escucha y la observación de las disonancias provocan tal incomodidad que hay un rechazo del síntoma ruidoso y un deseo urgente de eliminarlo por la herida que provoca en la armonía institucional o en la autoestima de los sujetos. La fuerza de ese rechazo (el ruido indica una cosa extraña, disonante, que debe ser eliminada) dificulta el reconocimiento de la complejidad de las relaciones y de las cosas consideradas problemáticas, que casi siempre implican contradicción y complementariedad entre ellas. La principal característica de este tipo de análisis es que no estimula a que los agentes se involucren con tareas²⁶ concretas.

Otra variante del *análisis ruido* sucede cuando el reconocimiento de diferencias se transforma en una condena a la postura del otro. Y es más grave aún, cuando además de la recriminación, se suma el esfuerzo, aunque discursivo, por eliminar al otro, sea persona, grupo o corriente de opinión. En Brasil, este fenómeno pudo observarse en la reforma sanitaria, cuando de la crítica al paradigma médico científico se pasó al esfuerzo político por la *eliminación* de los médicos, y de toda su cultura, del sistema público de salud. Del reconocimiento crítico de un problema, se pasó a un cuadro de guerra civil, imposible de resolver.

El *análisis reflexivo* es el cuarto modo. En este tipo de análisis el texto construido tampoco oculta la existencia de fallas, problemas, vacíos o contradicciones; aporta, por lo tanto, las bases para el cuestionamiento de la legitimidad de lo instituido. La composición de un texto con estas características, en general, implica que fue redactado por diversas manos, según las demandas del colectivo y el ofrecimiento de agentes externos. Se parte del supuesto de que lo que se pretende superar es la inmovilidad y que el movimiento no se retomará a partir de la eliminación física o institucional del otro. Paideia es una apuesta a la reconstrucción de la sociabilidad mediante la reconstrucción de cada uno y de las instituciones. El análisis y la reflexión, ante todo, en vez

²⁵Publiqué una novela policial sobre este tema, denominada *Cerebro Mente* (Campos, 2006): un hospital produce una torre de Babel virtual de informaciones, confundiendo a todos.

²⁶El concepto *tarea* se está utilizando con el sentido atribuido por Pichon-Rivière (1988): compromiso del grupo en acciones prácticas volcadas a resolver conflictos y alcanzar los objetivos proyectados. En el caso de la escucha serial o escucha de ruidos los grupos permanecerían en pretarea.

de certezas rígidas, produce aporías²⁷. Solo con la maduración de la discusión serían definidos modos prácticos para enfrentar el tema. Nótese: la postura aporética (de perplejidad y de apertura) es inicial, y no lleva necesariamente al inmovilismo, siempre que se la enfrente con la definición de modos prácticos para operar luego del reconocimiento de la duda o de la diferencia de análisis. Ese reconocimiento de contradicciones o conflictos puede producir dos movimientos: uno de parálisis frente a la crisis y otro de enfrentamiento reflexivo de la dificultad.

La escucha y la observación de contradicciones, fallas y dificultades propiciarían un análisis reflexivo al posibilitar la construcción de textos complejos, que incorporen tanto los aspectos polares como los aspectos complementarios de un determinado fenómeno; creando bases para el cambio, tanto de las prácticas como de los sistemas de valores del grupo. O sea, la escucha reflexiva permite la construcción de un texto y de un modo de analizar que produce conocimientos sobre los mecanismos de producción de hechos y posturas, tanto de aquellos dependientes de factores internos como de factores externos al grupo, permitiendo construir proyectos de intervención sobre lo real.

Al soporte institucional le resta estimular modos de escucha y de análisis que faciliten posturas reflexivas, lo que implica descubrir modos de producción de las cosas y de los fenómenos, y describir aspectos contradictorios y complementarios de cada tema. Nótese, sin embargo, que en toda organización hay trazos de escucha serial, saturada o de ruido.

Mario Testa desarrolló la noción de que las contradicciones y conflictos podrían tener un uso positivo o negativo. El uso negativo estaría relacionado a la dificultad de comunicación (en el sentido habermasiano de la acción comunicativa), generando neurosis y agresión entre los individuos, y anomia y represión en la sociedad. El uso positivo permitiría la constitución de actores individuales y sociales, en el sentido que la planificación le imprimió al término *actor*: capacidad de influir en la historia (Testa, 1997).

Esta visión refuerza una tesis central del Método Paideia: la noción de que la existencia de contradicciones y conflictos entre deseos, intereses y necesidades de sujetos, grupos, colectivos y organizaciones es inevitable. Cabiéndole a la política, a la gestión ampliada o a la psicología proveer los recursos (teóricos y metodológicos) para que los sujetos logren analizarlos y cogerenciarlos de manera positiva; exactamente bajo el sentido indicado

²⁷ *Aporía*: "...una perplejidad grave. El método socrático de revelar problemas sin proveer soluciones es a veces llamado método aporético" (Blackburn, 1997, p. 18).

por Testa. Solo un análisis capaz de captar conflictos y propiciar la reflexión sería capaz de realizar esta doble operación: tanto reconocer e interpretar las contradicciones, como inventar prácticas y proyectos que aseguren su desdoblamiento positivo.

Factores que influyen sobre la capacidad de análisis y de acción de un colectivo

El análisis y la interpretación de datos nunca es un proceso puramente objetivo, que pueda ser realizado sin el involucramiento de los sujetos. En este sentido, el Método de la Rueda reconoce límites en la capacidad de producir verdades por medio de los llamados métodos objetivos o científicos. Y cuestiona, también, las instancias organizacionales especializadas que producen diagnósticos con aires de verdad absoluta: los informes financieros y presupuestarios, la evaluación con juicios basados en indicadores numéricos, etcétera. No se afirma la inutilidad de esas instancias o estudios, sino que se advierte sobre la limitación de las verdades producidas. Estos textos, porque son textos, también deben ser analizados y reinterpretados por los colectivos organizados; o sea, por los agrupamientos que se encargan de operar sobre la realidad. Para esto es fundamental establecer un intercambio de textos entre las diversas instancias, sean de la organización o sean externas a ella. Textos financieros, epidemiológicos, pedagógicos; analizados por los equipos de trabajo, y el resultado de sus reflexiones y de su práctica retornando a los especialistas. Componer textos mosaicos, *collage*.

Desde el punto de vista de la cogestión, se sugiere que ese ejercicio de análisis de textos, elaborados según una perspectiva técnica u objetiva, o no, se produzca en los espacios colectivos. Y que la producción de interpretaciones involucre a todo el colectivo organizado. Poder interpretar es condición de libertad.

Producir espacios colectivos para que los grupos expresen, analicen y reelaboren metas, objetivos y representaciones (modo en que otorgan signos de sentido y significado). Para ello, combinar dos métodos de trabajo: uno que valore el análisis de la demanda del propio grupo; por medio de la *asociación libre* escuchar e interpretar, como lo sugiere el psicoanálisis y el análisis institucional (Lourau, 1995). Al mismo tiempo, producir situaciones que obliguen al colectivo a pronunciarse sobre metas, objetivos y representaciones provenientes de otras instancias (método de análisis de la oferta). O sea, trabajar tanto con temas directamente relacionados con el objeto libidinal elegido y construido por el grupo, como con temas derivados del contexto social.

La capacidad analítica de un grupo depende de un conjunto de factores. Raramente el impedimento principal es la falta de información o de datos. Los obstáculos subjetivos, políticos e ideológicos suelen ser más importantes que las dificultades resultantes de fallas en los sistemas de información. En general, en la mayoría de las organizaciones suele haber más información que análisis e interpretación. Hay bloqueos subjetivos, políticos y administrativos en el pasaje de la lectura de la información a su interpretación. La capacidad de escucha y de observación en grupos suele ser precaria²⁸, como también los intentos de explicación de signos y síntomas. En este sentido, el cúmulo de información no siempre redundando en la construcción de nuevos sentidos y significados para las cosas o para las relaciones sociales. Bajo la ausencia de reconstrucción de significado, el actuar tiende a repetirse de forma burocrática y estereotipada. La escucha selectiva, saturada o ruidosa estimula el actuar alienado. El cambio de los sujetos y de las organizaciones depende también de la ruptura de antiguos sentidos y significados. Es difícil seguir tolerando un esquema de poder que perdió sentido. Es más fácil arremeter contra aquel autoritarismo que expresa lo cotidiano de un modo antagónico al de la mayoría. Trabajar para la reconstrucción de sentido y de significados es condición necesaria, pero no suficiente, para sustentar procesos de cambio.

Analizar e interpretar, por lo tanto, están siendo tomados bajo la acepción de atribuirle sentido y significado a las cosas y los hechos. Sentido y significado, al mismo tiempo. Buscar lo que hay de objetivo y de externo a los sujetos analizadores en cada hecho y fusionarlo con lo subjetivo, o sea, con el deseo, el interés y los proyectos de ellos mismos y de otros sujetos. De este modo, el método de análisis en rueda exige tanto un examen cuidadoso de las demandas de los equipos como el reconocimiento y análisis de demandas, impresiones y opiniones de otros actores sociales; como también, el estudio de datos recolectados de la forma más objetiva posible: diagnóstico de situación, comparaciones estadísticas o descriptivas entre experiencias similares en distintas épocas o lugares.

Por otro lado, implica que estos datos producidos con un grado importante de exterioridad a los sujetos analizadores sean interpretados a la luz de un sistema de valores (directrices; prioridades; conceptos técnicos, políticos y éticos) acordado entre los miembros del grupo que se pretenda sujeto u operativo. Un colectivo organizado para la producción se constituye en la medida en que logra producirse con capacidad de análisis y con potencia para

²⁸Hay una extensa literatura sobre estas prohibiciones grupales. No dichos, defensas inconscientes, accionar comunicativo; son algunos de los conceptos utilizados para explicar la dificultad interpretativa y operativa de los grupos (Osório *et al.*, 1986; Lapassade, 1989).

actuar. El modo práctico para examinar (analizar) la consistencia del sistema de valores de los colectivos es someterlo al test de realidad, o sea, utilizarlo para la apreciación del mundo al mismo tiempo que se critica su capacidad de explicar este fragmento del mundo y su potencia para instrumentalizar la acción sobre esta misma realidad.

De nuevo la dialéctica: solo es posible interpretar algo si se admite la utilización de categorías analíticas y de conceptos sintéticos como vehículos para orientar la interpretación. Al mismo tiempo, solo a partir del reconocimiento de los límites de estas categorías y conceptos —límites indicados por su confrontación con datos inexplicables de la realidad— se consigue reconstruirlos y recomponer el sistema de valores y de referencia de los sujetos y grupos.

En esta línea, jamás habría dato de la realidad que no pueda recibir otros significados. Ni habría método de análisis o sistema de categorías que no merezca ser revisado y reconstruido. Lo importante sería siempre aproximarse a la realidad de forma crítica, o sea, armados con categorías de análisis y de interpretación previamente construidas. Categorías que reflejen la historia y el compromiso con valores sociales, políticos y éticos. Interpretar de este modo tanto la información, como los métodos y las categorías; e intervenir sobre la realidad, permitiéndonos el derecho a la experiencia práctica, aun cuando siempre haya aspectos, zonas, de no-saber.

Vale enfatizar: analizar primero, y hacer diagnóstico después, sí; pero también, desde el comienzo, actuar. Operar sobre la realidad y sobre la dinámica grupal desde las primeras interpretaciones, explicitando claramente el compromiso del grupo con determinados cambios, o tareas, u operaciones. Pensar y hacer, de modo que la experiencia práctica contribuya al reconocimiento de los límites, de las fallas y de los sentimientos conscientes e inconscientes.

En realidad, el Método de la Rueda sugiere una unidad dialéctica (paradojal) entre la praxis, la reflexión y la capacidad de componer textos y de analizarlos. Escucha y reflexión tanto sobre la actividad práctica, como sobre aquella de autointerpretación. En este caso, no importan mucho las técnicas o temas empleados para desencadenar estos procesos. Lo que importa es que los temas elegidos funcionen como objeto libidinal para el grupo. Será importante también la perspectiva con que se administren estas técnicas o herramientas. Sin duda, hay técnicas normativas, casi impermeables a cualquier manipulación que permita un uso más “analítico” (en el sentido freudiano), o “sintético” (en el sentido kantiano), o “comunicativo” (desde una perspectiva habermasiana), o “constructivista” (según Paulo Freire).

Lo que se está enfatizando es que los procesos de escucha, análisis, interpretación e intervención operacional pueden ser considerados desde

distintos lugares (espacios colectivos) o desde diferentes diseños instrumentales (recursos metodológicos). Grupos de análisis institucional, consejos o colegiados de gestión, oficinas de planificación, o de evaluación de programas: todos estos espacios podrían ser utilizados para alcanzar el objetivo analítico, interpretativo y operativo anteriormente propuesto.

La noción de Paideia sería, por lo tanto, la coconstrucción de sujetos mediante su propia praxis social y la reflexión sobre ella desde distintas perspectivas de discurso.

Análisis de ofrecimientos: el vínculo de los sujetos con el mundo

Análisis significa dividir en partes. Separar con el objetivo de conocer el proceso, el fenómeno, el sujeto o el objeto en cuestión. En este sentido, analizar es buscar un esclarecimiento o un develamiento de lo interno. Saber sobre la cosa-en-sí. Kant demostró el límite del análisis cuando opuso “el juicio analítico al juicio sintético” (Kant, 1996).²⁹

Cuando Freud construyó el psicoanálisis creó un método que produce conocimientos sobre el sujeto a partir de la narrativa y de las elaboraciones del propio sujeto. En este sentido, se podría afirmar que el análisis freudiano es un método para extraer lo que ya existe, potencialmente, dentro del propio sujeto. El analista y todo el dispositivo analítico, tomando esta concepción en toda su radicalidad, serían nada más que un camino, un canal, para facilitar, o posibilitar, el habla y el autoconocimiento del sujeto analizado. Más parteros que coproductores, casi una mayéutica socrática.

Ahora bien, en esta perspectiva queda bastante claro que el límite del análisis estaría en el propio sujeto. Imposible extraer de él lo que no esté inscripto potencialmente. Registrado de manera latente. En este sentido, el análisis trabaja lo interno, obviamente en relación con lo externo, pero sería un exceso atribuirle al análisis el objetivo de coproducir necesidades sociales. Un método de análisis tradicional objetiva tan solo reconocer y lidiar con deseos, con el modo en que el sujeto lidia con las otras personas y con el mundo.

La única oferta que un analista ortodoxo haría a su cliente sería el método para ayudarlo a autoproducirse. ¡Lo que no es poca cosa! Tan solo se señala aquí, que no forma parte de los métodos analíticos sumar otras ofertas, más

²⁹Rosana T. Onocko (1998), en su investigación *O Planejamento no Divã* utilizó, de forma creativa, categorías en pares analíticos y en pares sintéticos para interpretar la planificación como instrumento de cambio institucional.

allá de un cierto método para producir autoconocimiento. No cabría al analista aportar ofertas de soluciones alternativas, modelos o valores que no sean aquellos del sujeto.

El análisis institucional no se propone una tarea diferente a la del freudismo. El análisis institucional sugiere una metodología que debe (evidencia) lo que ya estaría inscripto (aún de modo inconsciente, o latente, o bajo la forma de resistencia o de deseo) en grupos o en instituciones. La mayoría de los analistas llega a sugerir como objetivo de su práctica el desarrollo de la capacidad de autoanálisis grupal (Lapassade, 1989; Guattari, 1988; Lourau, 1995).

Ahora bien, esto crea un problema complejo, referente tanto a la reconstrucción de los sujetos y de los colectivos, como a la reformulación de su praxis. El punto de apoyo principal de estos dos métodos es lo interno de los sujetos o grupos. De lo externo se admite tan solo la intervención de un método volcado al autoanálisis.

Sin embargo, el conocimiento no termina en el límite donde terminan los sujetos o grupos. Más allá de la experiencia existencial de cada uno, en general, iestá la mayor parte del mundo y de la vida! La noción de oferta en psicoanálisis y en análisis institucional es, por lo tanto, muy restringida. No obstante, desde el mundo externo, además de un método para el autoanálisis, podrían provenir otras posibilidades de apoyo al sujeto y al grupo: por ejemplo, el conocimiento sobre nuevas formas de existencia, o de organización social, o sobre nuevos sistemas de valores.

Hay, entre los analistas institucionales, la tradición de valorizar el análisis de la demanda de los equipos y grupos. Lourau resumió este acervo de la siguiente manera:

El concepto de demanda social, usado tanto por los psicoanalistas (por ejemplo, Tosquelles) como por los sociólogos de la educación (Passeron) y por los epistemólogos (por ejemplo, Herbet), fue utilizado [...] para designar un elemento esencial en el funcionamiento de grupos, o sea, el conjunto de factores que actúan sobre el deseo con la finalidad de encubrirlo o de revelarlo en un lenguaje. La dimensión colectiva, junto con la dimensión del lenguaje, es propia de la demanda. (Lourau, 1995, p. 194)

Hay una discrepancia entre el Método de la Rueda y el análisis institucional en cuanto a la relevancia que la dimensión colectiva tiene en la producción de demandas. En el texto de Lourau, como también en otros analistas, hay casi una anulación del rol del sujeto en cuanto a la expresión de la demanda;

las personas estarían atrapadas por un proceso social, que las “obligaría” a demandar algo de alguna forma. Para un método dialéctico, de coproducción, el sujeto siempre moldearía, en alguna medida, este flujo colectivo, singularizándolo en mayor o menor grado.

Existe también una diferencia en cuanto a la importancia de la *dimensión lenguaje*: el Método Paideia propone considerar tanto el lenguaje como las acciones de los sujetos demandantes. Para el análisis institucional, al analista de grupos le cabe la tarea de estimular que las personas describan e interpreten sus deseos vinculados a la institución focalizada; para el Método de la Rueda, además de ese recurso, le cabría estimular que los grupos observen tanto sus propias demandas y prácticas como las de otros agrupamientos.

Los analistas institucionales señalan como igualmente importantes los *encargos sociales* resultantes de estos deseos y de los sentimientos y las demandas vinculadas a estos. O sea, ¿qué implicancias tendría para el grupo la negación o el reconocimiento operacional (práctico) de este conjunto de deseos, estructurados como un sistema de demandas dirigidas a los propios sujetos o al público externo? La diferencia entre *demanda* y *encargo* es un recurso analítico importante. Alguien demanda una consulta médica, cuando, en realidad, busca escapar de la muerte y del sufrimiento; otro acude al médico simplemente porque estaría carente de atención o de espacio de convivencia: la demanda es la misma; los encargos, distintos.

Creo que se trata de una adaptación a la situación colectiva de una de las directrices fundamentales del psicoanálisis. O sea, la orientación de que el hilo conductor del análisis está dado, centralmente, por la dinámica, consciente o inconsciente, del propio sujeto analizado. Sin embargo, enfatizan el hecho de que esta demanda del sujeto o del grupo es producida por ofertas previas, que irían conformando un cierto modo de ser. Por este motivo, el análisis institucional sugiere proceder también a un “análisis de la oferta específica que estaría moldeando la demanda de los grupos” (Baremlitt, 1992, p. 68).

El Método de la Rueda, nuevamente, concuerda discordando: la demanda no sería moldeada tan solo por la oferta dirigida al sujeto, sino por un proceso dialéctico compuesto tanto por ofertas dirigidas a las personas, como por deseos e intereses generados por la propia dinámica de los sujetos. Nuevamente, se anula la influencia y el papel del sujeto cuando se lo imagina indefenso frente a las ofertas del mercado o de otras instituciones. El Método Paideia se propone, también, realizar una ampliación del modo en que se efectúa el “análisis de la oferta, del encargo y de la demanda”. Primero, considerando, no solo el pasado, aquello que determinó o estructuró determinado perfil de demanda; sino, además, articulando (produciendo durante el soporte institucional) la oferta deliberada de nuevos temas y discursos,

de nuevos métodos de análisis o de organización y, también, de ejemplos y experiencias relacionados con el caso analizado. En síntesis, poner bajo análisis y consideración del colectivo miradas que sean diferentes de aquella que sea hegemónica en el equipo, y que provoquen contraste y contribuyan a conmocionar las verdades transcendentales y, por lo tanto, incuestionables de cada institución.

Para el Método Paideia, estas ofertas no serían presentadas como objetos transcendentales y, por lo tanto, no analizables; sino como sugerencias pasibles de ser asimiladas de modo crítico o de manera *antropofágica*, haciendo una referencia explícita al método que los modernistas brasileños imaginaron para relacionarse con la cultura universal sin perder sus raíces nacionales (Rezende, 1993).

Así, al tropezar con puntos ciegos, o esquemas reiterativos, o con temas prohibidos o sagrados, o con asuntos explosivos, todos indicativos de *bloqueo*, se adoptaría la “terapéutica” de producir un ofrecimiento para estimular el análisis: la sugerencia de un tema para analizar, un relato de caso, una información, o un esquema teórico alternativo, que permita la apertura de ventanas (vacíos con visión hacia afuera, hacia el exterior) desde donde el grupo podría recomponer deseos, intereses y proyectos.

De esta manera, se estaría contribuyendo a atenuar la ceguera o la resistencia de los equipos frente a encierros organizacionales o derivados de la propia dinámica de funcionamiento del agrupamiento. Situaciones inhibitorias de la capacidad de análisis y de la implementación de tareas. Los encierros, en general, expresan bloqueos subjetivos o políticos, elección de objetivos imposibles o puntos de vista distintos. Puntos de vista que serían examinados, analizados e interpretados, para posteriormente ser combinados con el saber y las demandas del propio grupo, permitiendo otra forma de operar sobre la realidad. Escapar a la reiteración con el apoyo de la cultura y del saber “extranjero” (Guattari & Rolnik, 1993).

El “saber extranjero”, el descubrimiento de nuevos valores o el reconocimiento de la necesidad de apoyo externo representan, todos, pasos importantes para la construcción de un proceso Paideia, donde la autonomía de los sujetos no prescinda de maestros, supervisores, analistas, aliados, críticos, momentos de síntesis entre el análisis de lo interno y de lo externo. Al contrario, la autonomía se caracterizaría no por la eliminación de cualquier relación de dependencia —situación imaginaria y utópica—, sino por la capacidad de los sujetos de entrar y salir de situaciones, de instituciones o de teorías donde experimenten distintos grados de dependencia y de influencia mutua. Los sujetos autónomos serían, en teoría, más capaces de lidiar con relaciones de dependencia y de administrar conflictos de forma positiva para

sí mismos y para el colectivo. Aun cuando estén actuando en situaciones complicadas por la desigual distribución de poder, o de saber, o aun de afecto, entre las personas involucradas. O sea, en la mayoría de los casos.

Raramente se verifica igualdad de poder, de saber o de interés en relaciones interpersonales; no se puede, por lo tanto, esperar la instauración automática de un igualitarismo imposible para, solo entonces, operar bajo un sistema de cogestión. La habilidad y fuerza interna de los sujetos podrían reequilibrar innumerables situaciones como estas. La cogestión al estilo Paideia trabaja con este objetivo. No el de crear un igualitarismo insulso, insoportable y represivo de las diferencias entre los sujetos, sino el de producir acuerdos organizacionales (espacios colectivos) que rueden (de rodar, de fluir), escapando de la reiteración y, por lo tanto, de la burocratización. Grupos y sujetos habilitados para operar con conflictos, contradicciones y diferencias del modo más ecuánime. Menos neurótico y más justo.

Obsérvese que una oferta fundamental para que se produzca el efecto Paideia, es la reconstrucción de sí mismo y del mundo de la vida; es la capacidad de apoyarse en maestros, profesores, terapeutas, colegas, vecinos.

El Método de la Rueda combina el método analítico (centrado en el sujeto), con recursos que capacitan al colectivo a examinar también aquello que vaya siendo ofertado por distintos “oferentes”, incluso a partir también del soporte institucional. O sea, trabajar con la idea de que ofrecer informaciones, o perspectivas distintas, o categorías de conocimiento, o teorías, o modelos, todo eso, también desempeña un papel importante en la reconstrucción de la subjetividad y de la praxis de los sujetos.

Sin embargo, se debe cuidar que el sujeto tenga asegurada la posibilidad de analizar estas ofertas de manera crítica. Lo que significaría recibirlas de manera reflexiva, con autorización para deconstruirlas (analizarlas), investigando su origen y forma de funcionamiento. Parte de la oferta podría ser asimilada y, obviamente, alterada (reconstruida) en este mismo proceso de análisis. Una *antropofagia*³⁰ estimulada de las ofertas. Parte de la oferta sería asimilada y otra rechazada, luego de ser criticada y transformada en desecho (Rolnik, 1996).

De cualquier modo, se estaría reservando al sujeto y al colectivo el papel central de jueces (analizadores), pero admitiendo que cabría al soporte (o a otros agentes externos) sugerir distintos ángulos de observación del objeto de análisis, como también aportar otros modelos, categorías y experiencias.

³⁰*Antropofagia* en el sentido que le dio Oswald de Andrade en el *Manifiesto Antropofágico* (Rezende, 1993).

Al enfoque del objeto centrado en el sujeto, se le incluirían aspectos externos considerados relevantes por otros actores sociales.

Esta invasión de lo externo, sugerida por el Método de la Rueda, no se limita a la expansión del objeto a analizar. Sería importante que existiera también, simultáneamente, una expansión de los criterios, categorías y valores orientadores de las interpretaciones elaboradas por el colectivo o por los sujetos.

Resumiendo, el trabajo de soporte institucional ofrece nuevos temas que merecerían ser examinados, sugiere nuevos criterios para juzgar, otros modelos, otras políticas. Sin embargo, no se los presenta como imposición incondicional, sino como experiencias para analizar e incorporar de forma crítica (antropofágica).

Núcleos de análisis y ofertas alternativas de síntesis

Un núcleo de análisis es una reflexión sobre un tema electo por un colectivo. Si en virtud de ese proceso se produce una síntesis, entonces el análisis habría sido capaz de producir un saber reflexivo y desencadenar tareas en un colectivo. Los núcleos de análisis funcionan como provocaciones analíticas para que los grupos resignifiquen elementos de la realidad (elaboren síntesis) y desencadenen acciones prácticas (operacionales) de intervención. Esos núcleos de análisis son producidos por diversas fuentes:

- La mayoría, tal vez, resulte de la propia dinámica social e institucional y caiga sobre los equipos sin previo aviso (tienen la apariencia de cosas espontáneas).
- Otros son generados por el propio grupo.
- Otros, aun, resultan de la acción deliberada de agentes externos.

En los dos primeros casos, el habla automática (relativamente libre) dentro del grupo, o los acontecimientos inusitados (que se diferencian de la práctica rutinaria) se constituyen en núcleos de análisis. Algún agente externo puede también producir temas de análisis, alguna provocación deliberada para el análisis del colectivo. Supervisores institucionales, asesores, analistas, evaluadores, planificadores, gerentes o personas de otros equipos, usuarios, movimientos organizados. O también datos que provengan de normas, programas y planes elaborados en otras instancias, todo esto, genera ofertas que podrían ser incorporadas como núcleos de análisis, capaces de producir síntesis alternativas. En el fondo, esos ofrecimientos pueden ser canalizados

para estimular el habla y también la acción práctica reflexiva entre los trabajadores, o viceversa.

Los núcleos de análisis corresponderían, por lo tanto, a la reflexión sobre temas provenientes de la dinámica institucional, o de la propia demanda, u oferta, de los equipos. Las síntesis alternativas equivaldrían a lo que Walter Benjamin conceptualizó como “imagen dialéctica”, y sería el resultado de procesos de construcción de imágenes cristalizadas a partir de la historia y de la experiencia concreta de sujetos concretos. A partir del análisis de temas o de conjuntos temáticos, los grupos abrirían la posibilidad de reconstrucción de sus sistemas de referencia (imágenes dialécticas) y de sus prácticas concretas. La producción de una síntesis alternativa amplía la posibilidad de agregar nuevos valores al modo de pensar y operar de los sujetos. Esos ofrecimientos, siempre que sean incorporados críticamente por los colectivos, funcionan como categorías auxiliares que amplían la capacidad de análisis y de intervención de los grupos y de los sujetos. O sea, estas alternativas de síntesis modifican la reflexión, induciendo a los equipos a examinar temas no tocados espontáneamente.

La metodología de raíz analítica, menos intervencionista que el Método Paideia, imprime un ritmo cuidadoso para que los grupos elaboren una reflexión sobre sus defensas, resistencias, representaciones y metas. Sin embargo, sea en la vida política o en la institucional, el tiempo propio de elaboración de los grupos no coincide con el de las urgencias administrativas, asistenciales o políticas. En estas situaciones los soportes institucionales (como también los gerentes, supervisores y el propio equipo) no podrían darse el lujo de trabajar tan solo con la dimensión terapéutica del tiempo (tiempo necesario para que los sujetos y el grupo elaboren sus conflictos según una dinámica autorreferencial), debiendo introducir en el análisis elementos considerados esenciales del contexto (principio de realidad), reforzando y apoyando a los grupos para que descubran modos de enfrentar o de delimitar estas presiones externas, asumiendo compromisos sostenibles, y negociando (postergando) o venciendo presiones consideradas imposibles de ser superadas.

¿Cuál es la función de estos núcleos temáticos de análisis y de la producción de síntesis? Suponiendo que la capacidad reflexiva produjera ondas, los núcleos funcionarían como piedras tiradas al agua. Vale señalar fallas en esta metáfora: al contrario del ejemplo natural, ellos no siempre provocarían ondas concéntricas y regulares. Algunas veces, aun luego, de la construcción de un núcleo de análisis o el ofrecimiento de una alternativa de síntesis, la superficie analítica de los equipos permanece lisa, como si no hubiese sido tocada. En otras, se provocarían disturbios improductivos, inarmónicos, y

así sucesivamente. O sea, se trata de una metáfora imperfecta. De cualquier forma, se supone que estos núcleos y estas ofertas de síntesis podrían funcionar como inductores de determinadas reflexiones y como estimuladores de determinados tipos de intervención del grupo sobre la realidad.

Los analistas institucionales se valen del concepto “analizador artificial o espontáneo” para referirse a los “dispositivos” que explicitan la existencia de conflictos e indican los caminos para resolverlos (Baremblyt, 1992). Pues bien, nuevamente surge la polémica en cuanto a la pasividad del sujeto. En este caso se atribuye al dispositivo (o al analizador) un poder casi trascendente para modificar al sujeto. Esa es la diferencia entre núcleo de análisis y analizador: el agente analizador, en el primer caso, para el Método Paideia, es el sujeto; el núcleo temático, como mucho, estimula y crea condiciones propicias para la reflexión; el analizador es siempre el sujeto, el grupo, y no el hecho o el acontecimiento como sugieren algunos analistas institucionales.

Tanto los núcleos como las ofertas de síntesis están contruidos según valores que componen una trama indicativa de un proyecto. En general, estos proyectos se asientan, en distintas proporciones, sobre los dos pilares básicos de cualquier organización: el de la producción de valores de uso que atiendan las necesidades sociales, y el de la reproducción de los agentes y de las organizaciones. El Método Paideia asume el compromiso social con la producción de valores de uso para otros, pero poniendo especial atención a la construcción de sujetos y de colectivos con capacidad de análisis y de intervención. Y también a la producción de autonomía, tanto para los trabajadores de una organización determinada como para usuarios que hagan uso de ella: pacientes, educandos, comunidad, opinión pública. La tarea permanente de la educación continua: ¡Paideia!

Mapa de núcleos temáticos de análisis para orientar intervenciones en colectivos

Una guía sin caminos preestablecidos. Tal vez una “cartografía”, al decir de Guattari (1993), con puntos de pasaje más que ítems organizados bajo una jerarquía rígida. La forma de recorrerlos variaría según la situación: algunas rutas elegidas por el propio grupo, en conformidad con los temas demandados por el propio equipo; otras ofertadas por agentes externos. Estos puntos de pasaje serían algunos núcleos temáticos de análisis. Temas sobre los que se construirían textos para ser analizados, para producir nuevas síntesis (construcción de imágenes dialécticas), síntesis potentes para desencadenar acciones prácticas. La genealogía de esas síntesis depende absolutamente de

los equipos y de la oferta dirigida a ellos. Si un determinado núcleo temático no aparece en el proceso de gestión ampliada (en las oficinas, discusiones, elaboración de planes, sesiones de supervisión institucional), el soporte institucional los iría trayendo al ruedo según convenga en cada caso. Conveniencia que sería evaluada según la necesidad de resolver problemas en la producción de bienes o servicios, u obstáculos en la construcción de sujetos o relativos a la propia supervivencia de la organización.

En una perspectiva esquemática, sería válido, por lo tanto, organizar estos núcleos en dos grandes campos: uno relativo a la producción de valores de uso (necesidades sociales), y otro a la coproducción de sujetos y de colectivos. Valdría resaltar que hay innumerables entrecruzamientos (límites imprecisos) entre estos dos campos, lo que conformaría casi un tercer espacio, donde el proceso de trabajo y la constitución de sujetos y colectivos se atravesarían.

Con certeza, la lista de núcleos ofrecida a continuación no agota la posibilidad de inclusión de otros temas. Al contrario, uno de los indicadores de calidad Paideia (demostrativo de que habría construcción de *grupos sujetos*) estaría en la capacidad de los propios equipos de producir nuevos núcleos de análisis y de reconstruir nuevas síntesis basadas en ofrecimientos, demostrando que se apropiaron del método y que disfrutaban de la relativa independencia de los soportes institucionales y de otros agentes externos.

Perspectivas de análisis de los núcleos temáticos

El análisis de los núcleos temáticos sería una tarea colectiva que involucraría a todos los equipos de las unidades, y también a los usuarios, a su soporte institucional y a cualquier otro agente que fuera necesario incluir.

Desde un punto de vista didáctico se podría realizar la construcción y análisis de un texto a partir de dos perspectivas, una sincrónica y otra diacrónica, según Saussure (1997).

La perspectiva sincrónica se interesa por la descripción de cómo funciona y se articula un determinado colectivo organizado para la producción. Analiza la estructura de una organización o de una unidad, la relación entre sus partes y su modo de funcionamiento. En este caso, la historia no importa mucho. Importa el modo de funcionamiento y el modo de operar de un colectivo. Un patrón de análisis basado en la teoría de sistemas. Un estudio sobre el presente, sobre la distribución del poder, sobre las normas, proyectos, etcétera. Un análisis de ese estilo puede ser dinámico, pero no dialéctico. El único movimiento reconocido es el del sistema operando y no el del tiempo

histórico. En gestión, ese tipo de conocimiento puede ser útil para describir flujogramas, identificar obstáculos e inadecuaciones en el proceso de trabajo.

La perspectiva diacrónica es aquella preocupada por la genealogía, por el modo de producir cosas, personas e instituciones. Genealogía e historia. ¿Cómo se produce? ¿Cómo son producidas las representaciones, las disputas y conflictos, las relaciones de poder, los proyectos y planes, los bienes y servicios; la potencia o impotencia de los sujetos y colectivos? Exige textos más elaborados y categorías de análisis dialécticas. En la práctica, los grupos combinan estas dos perspectivas según la necesidad y su capacidad de elaboración.

En el Método Paideia las dos vertientes son necesarias para un adecuado proceso de análisis y gestión de colectivos organizados para la producción. La vertiente sincrónica genera conocimientos pragmáticos, indispensables para la acción práctica. La diacrónica genera conocimientos estratégicos, fundamentales para orientar la elaboración de planes y proyectos que objetiven cambios; y genera también síntesis críticas, esenciales para la reconstrucción de los sujetos y del colectivo.

Algunas orientaciones para el uso del mapa

Núcleos temáticos relativos a la atención de necesidades sociales (producción de valores de uso)

1 - Objeto de trabajo. El objeto de trabajo indica qué elemento del contexto será destacado como responsabilidad del equipo, sin el cual no es posible elaborar determinados objetivos y asegurar cierto producto y cierto resultado. El análisis de ese núcleo temático permite, en primer lugar, examinar la adecuación entre el recorte del objeto de trabajo y el valor de uso que se pretende producir. También ayuda al grupo a percibir cuál es el límite del compromiso social asumido, indicando el patrón de responsabilidad asumido por el colectivo. Dado que el objeto de trabajo recortado sufre la influencia del objetivo o de la misión. En consecuencia, el objetivo produce un supuesto antecedente, el objeto sobre el cual se trabajará la producción de valores de uso.

En el área de prestación de servicios, donde el objeto de trabajo es un sujeto (persona), el objeto es también un indicador de criterios de inclusión y de exclusión. Así, un centro de salud que elija la salud como su objeto de trabajo, con certeza, tendrá una tendencia a descuidar la enfermedad como objeto prioritario de intervención, obligando a los enfermos a dirigirse a otros servicios que tomen la enfermedad como el objeto de intervención:

Mapa de núcleos temáticos para el análisis y la elaboración de síntesis

Campo de producción de valores de uso

<p>1- Objeto de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Compromiso/responsabilidad. -Acceso y criterios de inclusión y exclusión. 	<p>2- Equipo, prácticas y medios de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Núcleo y campo. -Procesos de trabajo (combinación de prácticas y de recursos). 	
<p>3- Resultado</p> <ul style="list-style-type: none"> -Productos: bienes o servicios con valor de uso (eficacia). -Reproducción de la organización: eficiencia y legitimidad social. -Constitución de sujetos: realización personal y obra. 		
<p>4- Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Producción de valores de uso y atención de las necesidades sociales. -Constitución de sujetos y de colectivos. 		
<p>5- Saberes (modelo teórico-conceptual)</p>	<p>6- Directrices y valores</p>	<p>7- Ofrecimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Análisis de la oferta y elaboración de nuevas síntesis
<p>8- Texto y colectivos. Capacidad de análisis.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Interdichos y ocultos. -Temas más trabajados. -Demandas. -Conflictos/ contradicciones -Resistencias. -Tipo de escucha. 	<p>9- Objeto libidinal e ideal del grupo</p>	<p>10- Espacios</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relaciones de poder. -Toma de decisiones. -Función administrativa, pedagógica y política. -Métodos de gestión.
<p>11- Capacidad de intervención</p> <ul style="list-style-type: none"> -Formación de compromiso y capacidad de construcción de contratos. -Relación con el contexto y con otros colectivos e instituciones. -Coeficiente de autonomía, capacidad de dirección, de composición de intereses (composición de bloques), elaboración e implementación de proyectos/planes. 		

Campo de coproducción de sujetos y de colectivos

hospitales y urgencias. La reducción del objeto de saber y de práctica de la medicina a la enfermedad que abarca a un cuerpo, también reducido a su dimensión biológica, empobrece el compromiso de la clínica con las dimensiones subjetivas y sociales de los procesos de salud y enfermedad. Hay, por lo tanto, una relación entre objeto y patrón de responsabilidad, lo que un colectivo asume del contexto como su tarea, su responsabilidad, está indicado por el propio reconocimiento de los límites de su objeto de trabajo.

El análisis del objeto de trabajo ayuda a los equipos a romper con los pre-conceptos que bloquean la capacidad operativa de los colectivos. Un equipo

de un hospital alegaba ser impotente para reorganizar el modelo de atención porque aseguraba que estaba siendo presionado por una demanda excesiva originada por la invasión de casos externos a la región de la cual era responsable. Al estudiar el perfil de la población atendida, se verificó que esa invasión no correspondía a más que el 5% de la atención, buscándose, entonces, las dificultades realmente existentes en otra razón, para que el grupo consiguiera reorganizar el modelo de gestión y de atención al público. Otro equipo se declaraba sobrecargado porque la mayoría de sus pacientes tendría una pulsión de muerte muy pronunciada, lo que casi imposibilitaba proyectos de rehabilitación. Examinada una muestra del público se verificó que la pérdida del deseo de vivir estaba presente en no más del 20% de los pacientes y que los demás demostraban suficiente anhelo de seguir viviendo.

Finalmente, vale observar que el análisis e intervención sobre lo que sería el objeto de trabajo más adecuado obedece también a la racionalidad derivada de la realización personal de los trabajadores: en este sentido, buscar la adaptación del recorte del objeto de alguna forma adecuada a la producción de determinados valores de uso, con el objeto libidinal de los sujetos. El desafío de aproximar el objeto de trabajo al objeto libidinal de los sujetos trabajadores es la base para la construcción de alguna obra.

2 - Proceso de trabajo: el trabajo en equipo y la organización de prácticas y de recursos. Hay una infinidad de metodologías que se pueden emplear para describir el proceso de trabajo. La calidad total introdujo varias modalidades de flujograma, que permiten acompañar (descripciones sincrónicas) la organización del trabajo. Vale resaltar que esas descripciones exhaustivas no siempre contribuyen al análisis y la elaboración de síntesis alternativas y de definición de tareas: información saturada. Parece más conveniente destacar aspectos del proceso de trabajo, temas relevantes, y trabajarlos de modo acumulativo. Y, con el tiempo, ir montando un diseño de cómo se articulan prácticas y recursos. Este tipo de procedimiento ha sido denominado descripción del modelo de producción de bienes, o modelo de atención dentro del campo de los servicios (educación o salud, por ejemplo). Lo importante es ir corrigiendo aspectos que dificulten la producción de valores de uso o la constitución de los sujetos.

La aplicación de los conceptos de núcleo y campo de responsabilidad de los profesionales que integren un proceso de trabajo de carácter interdisciplinario ha funcionado como un dispositivo útil para analizar el trabajo en

equipo³¹. Permitiendo superar, en la práctica, la aporía de admitir que todo saber y todo campo de práctica son interdisciplinarios, pero que aún tendría sentido operar con identidades profesionales y roles. Ni la confusión general de que todos harían todo —agentes sin distinción o especificidad—, ni la progresiva fragmentación del proceso de trabajo producto de la especialización burocrática. El núcleo de responsabilidad de cada profesional indica una identidad: el compromiso con cierto saber y con un conjunto de prácticas y de tareas. El campo es una ampliación situacional del núcleo, orientada por la necesidad de cumplir objetivos acordados en un determinado contexto; o sea, la definición de campo depende de la existencia de recursos (financieros, técnicos, humanos). La cogestión del campo y el núcleo es una forma de asegurar, en la práctica, el trabajo interdisciplinario, discutiendo y reformulando, de modo permanente, la distribución de encargos y la circulación de saber dentro de un equipo. La cogestión del campo y del núcleo de los diferentes roles profesionales coloca en la rueda el saber monopolizado por los especialistas, la negociación de las responsabilidades y el encargo de tareas; democratizando, en consecuencia, el poder.

En salud es fundamental analizar formas claras de responsabilizar a los equipos y profesionales, valorando la construcción de vínculos terapéuticos y maneras longitudinales de relación entre el equipo y los enfermos, o las comunidades.

3 - Evaluación de resultados. Ofrecer a los equipos la posibilidad de sumergirse en los resultados del propio trabajo es un recurso importante para quebrar eventuales cristalizaciones del grupo. Existen métodos objetivos para medir resultados: ofrecer evidencias realistas a los equipos es un poderoso instrumento para producir el análisis. Si la medición de los resultados puede ser relativamente objetiva, la evaluación de los indicadores encontrados depende de los criterios de juicio acordados. Criterios definidos a partir de valores; valores que también pueden ser criticados y modificados por el colectivo o por instancias externas a él. Hacer esa separación es importante.

Para el método habría tres líneas de resultados posibles: una relativa a la producción de valores de uso (evaluación de eficacia: ¿los productos brindaron satisfacción a las necesidades sociales?) o de daños (efectos iatrogénicos o de control social); otra, a la supervivencia de la organización (¿hay eficiencia,

³¹Ver el artículo “Subjetividade e administração de pessoal: modos de gerenciar trabalho em equipes de saúde” (Campos, 1997a), que relata la aplicación de esta metodología.

legitimidad social y política?); y la tercera, a la constitución de sujetos (¿hay realización personal y profesional, y producción de obras?).

Vale resaltar la frecuente confusión entre objetivos y resultados. En la práctica, nunca coinciden y la comparación del pretendido (objetivo) con el alcanzado (resultado) resulta útil para cambiar tanto el proyecto, como la forma de trabajo.

4 - Análisis temático de los objetivos. El método modifica en dos sentidos la noción de objetivo (misión): primero, poniendo el tema en discusión y análisis —o sea, admite que los colectivos deben construir sus propios objetivos—; segundo, admitiendo el desdoblamiento de las finalidades de toda institución en dos grandes campos, el de la producción de valores de uso (bienes o servicios) que atiendan determinadas necesidades sociales y el de la constitución de sujetos y colectivos. La construcción procesual y participativa de objetivos es uno de los elementos importantes en la conformación de un colectivo.

5 y 6 - Análisis y reconstrucción de los saberes (modelo teórico conceptual) y del sistema de valores. Un modelo teórico-conceptual representa una síntesis entre el sistema de conceptos y el de valores adoptados por los grupos de cada institución. Funciona como inductor de juicios y provee los elementos para la elaboración de los proyectos y la orientación de la praxis de los colectivos. Una teoría nunca se refiere solo a los elementos objetivos; incluye también juicios respecto de valores socialmente construidos.

Adorno (1995) definió teoría como una constelación de valores y de conceptos o nociones, recortados de forma arbitraria de un conjunto de posibilidades mucho más amplio. En este sentido, para él, las teorías tendrían, en su constitución (genealogía), una cierta analogía con las constelaciones, nominadas y compuestas según una composición de criterios singulares del astrónomo y otros más generales, dependientes de las circunstancias de la época y del estado del arte (Jameson, 1997).

Estos sistemas teóricos producen modelos de actuación (modos y métodos para organizar los procesos de trabajo y de gestión) bastante subordinados a sus principios fundamentales, creando un campo paradigmático de prácticas tendiente a cristalizarse en disciplina o en un cuerpo rígido (Bourdieu, 1992). Una teoría hegemónica legitima un conjunto de conceptos y de valores, articulados en modelos y métodos de actuación práctica, desautorizando a los trabajadores a incorporar nuevos conceptos o valores. En ese caso, la teoría y el modelo tienden a elevarse por encima de los sujetos concretos, determinando, a priori, juicios y elecciones.

Es posible establecer una cierta analogía entre el modo de funcionamiento de una teoría y de un sistema de valores con la noción de *superyó* descrita por Freud, o la de *episteme* utilizada por Foucault para analizar la genealogía de la clínica y de otras prácticas sociales. El superyó operaría de manera inconsciente, con cierto grado de autonomía del yo; se formaría desde etapas primitivas (con la superación del complejo de Edipo) y tendería a constituirse a partir de identificaciones e introyecciones de valores y de la tradición parental. El superyó sería un sistema con dos instancias parciales, el *ideal del ego* (yo), que encarnaría modelos de conducta y de personalidad, y otra de carácter crítico y productora de prohibiciones (Laplanche & Pontalis, 1992). Adherir a valores y a un modelo teórico —una adquisición tardía de las personas— no corresponde a la constitución del superyó; lo que se está señalando son las semejanzas del modo de operar de estas dos estructuras. Los valores y los modelos teóricos, cuando son hegemónicos en una institución, tienden a funcionar con cierta autonomía de los grupos, operando de manera trascendental y llevando a los sujetos a juzgar con severidad y compulsión toda la realidad a partir de aquel referencial autorizado por el modelo teórico y el sistema de valores.

El modelo pasa a funcionar, entonces, como un ideal del grupo, derivando de él, y no necesariamente de un examen crítico de la práctica, los objetivos, proyectos y métodos de trabajo. Esta adhesión a los modelos teóricos resulta tanto de acciones conscientes (discurso racional), como de motivaciones inconscientes, que continúan actuando a lo largo de los años también de modo inconsciente, sin que los grupos consigan explicar la rigidez de sus dogmas teóricos o conceptuales.

Sería imposible imaginarse alguna práctica que no se basara en modelos teóricos de actuación, sin los cuales se caería en un actuar errático. Lo que se pretende enfatizar aquí es la importancia de lidiar con estos sistemas de referencia de forma más o menos crítica, siempre confrontándolos con principios de realidad, con nuevas necesidades y con deseos de los sujetos y de los colectivos, descubriendo, a partir de estas comparaciones, fallas y vacíos del modelo antes considerado como una guía ejemplar. De allí la importancia de analizarlos de forma deliberada, cuidando la construcción de marcos orientadores de la práctica, pero siempre con un cierto distanciamiento de estos mismos marcos.

Rosana Onocko (1998), examinando el servicio de salud “Cándido Ferreira”, encontró que las unidades de producción (equipos de trabajo) elaboraban sus planes influenciados por dos *directrices* (directriz fue el término empleado por la autora para designar lo que aquí es denominado modelo teórico de actuación): una proveniente de las doctrinas de la reforma psiquiátrica y del

movimiento antimanicomial brasileño, y otra oriunda de las sugerencias de reforma de los modelos de gestión y de atención de la salud sugeridos por el Movimiento en Defensa de la Vida. Se verificó que estas *directrices* en algunos momentos funcionaban como puntos de apoyo y en otros como sistemas opresores, limitantes de la creatividad de los equipos. En algunas situaciones, llegaban a dificultar la adaptación de los grupos a imposiciones del contexto. Una Biblia: una guía y un discurso opresivo, al mismo tiempo. De todos modos, un sistema de conceptos y de valores tomado de forma dogmática, estática y trascendente. Casi siempre fuera de discusión. Una instancia de orientación y de juicio jamás sometida a una reevaluación o reconstrucción. Una estructura, por lo tanto, colocada por encima de los sujetos, de los deseos o de las necesidades sociales.

Por otro lado, se observa que el modelo teórico-conceptual es, frecuentemente, la instancia que autoriza la elección de los problemas a enfrentar. Algunas veces promoviendo la prohibición de ciertos asuntos, que no serían ni siquiera mencionados; y otras, imponiendo el abordaje de algunos temas en detrimento de otros. En realidad, tanto la elección de prioridades teóricas y operacionales como la definición del campo de responsabilidad (recorte del objeto de trabajo) dependen bastante del marco teórico-conceptual. En cierta ocasión, trabajando como soporte institucional de un equipo de salud mental que aplicaba la *psiquiatría médica* como referencia, observé que ni siquiera formaba parte de las reflexiones del grupo el tema de la ciudadanía reducida de sus clientes. Su campo de responsabilidad se circunscribía a asegurar la supervivencia física y el alivio sintomático de los pacientes. Los proyectos de rehabilitación psicosocial no eran ni siquiera mencionados. Eso definía un cierto tipo de aproximación de estos profesionales en relación a sus pacientes. Determinaba los recortes de las preguntas que le hacían al *objeto*.

Por otro lado, supervisando otro equipo, que adoptó la *reforma psiquiátrica* como modelo, observé que el tema central de sus preocupaciones era comprobar que “un loco también era una persona”. Esta diferencia de directriz involucraba la elección de problemas a estudiar y las soluciones, incluso clínicas, imaginadas.

En este sentido, los métodos de gestión, los modelos pedagógicos o de planificación que parten del examen de problemas, sin una reflexión crítica sobre el modelo teórico-conceptual, tienden a realizar una reflexión sobre lo mismo, en el caso de que no logren poner en jaque al sistema de referencia (modelo teórico-conceptual) que generó aquella elección de problemas y no otra.

7 y 8 - Ofrecimiento, construcción del texto y capacidad de análisis. El Método Paideia trabaja con la noción de ofrecimiento; o sea, que se ofrezca a los colectivos organizados, de manera sistemática, elementos que los auxilien a analizar y operar sistemas de cogestión. Datos indicativos de necesidades sociales, historias de otras experiencias, en síntesis, estímulos para que el grupo reconstruya su propia práctica. Hay una infinidad de líneas posibles de ofrecimiento, todas con el objetivo de provocar el análisis y proveer elementos para que el colectivo interprete y actúe más allá de su propio límite.

Un ofrecimiento se diferencia de una imposición o de una orden porque admite la posibilidad y la necesidad del grupo de analizar lo impuesto (¿ofrecido?) por el contexto. Analizar, lidiar con imposiciones sin desconocer el dato de la realidad, abriéndose a partir de allí múltiples posibilidades de lidiar con la imposición, o con la oferta, que, en principio, induciría a un modo estereotipado de reacción. Una imposición es un límite, un condicionamiento, una regla. Un ofrecimiento es también un mandato externo, por fuera del colectivo, pero que el grupo recibiría sometándolo a un análisis crítico para, desde allí, descubrir formas intermedias para lidiar con aquello que surgiera como un determinante absoluto.

La capacidad de análisis constituye la base sobre la cual se construyen grupos-sujetos (con coeficientes de alienación relativamente pequeños) y sujetos con autonomía y responsabilidad. ¿Qué sujeto estaría apto para expresar (significar) qué serían valores de uso o necesidades para los otros? ¿A partir de qué racionalidad se definirían los compromisos con objetos y objetivos? ¿A partir de qué espacio de fuerza se distribuiría lo producido? En torno a estas cuestiones se estructura el poder. El poder de definir el sentido primario de la producción de bienes y servicios, como también el de las verdades y sentidos de las cosas.

Una manera de atenuar el predominio de la función control sobre la de autonomía sin provocar el caos es, por lo tanto, operar en colectivos organizados con el concepto de ofrecimiento, contribuyendo a la ampliación de su capacidad de análisis. La recomendación de que las ofertas no sean ignoradas representa el momento de control del Método de la Rueda; y, al mismo tiempo, la posibilidad de un análisis crítico, el factor autonomía. Examinar y aprender a lidiar de forma productiva con la *oferta* que es dirigida al colectivo desde otros actores o de distintas esferas institucionales. Así, a un equipo de salud, ¿qué le *ofrecerían* los usuarios? Apoyo político y acción social en defensa de los servicios públicos, por ejemplo. O, por el contrario, clientes infantilizados, a la espera de protección paternalista. ¿Y de un gobierno? ¿Consideración sobre la forma de ascenso y salarios adecuados? ¿O desprecio

y manipulación? ¿Cuánto de cada una de estas *ofertas* estaría siendo proyectado por los equipos de forma acrítica e inconsciente? ¿Cuánto de la desconsideración gubernamental estaría impactando sobre la autoestima de los equipos? ¿Cuánto de carencia e incapacidad interna de los equipos estaría siendo proyectada de manera paranoica en otros segmentos, en los usuarios, enfermos, estudiantes, o familiares?

Los métodos de colecta de información, de construcción de texto y de toma de decisión, como las formas para reconocer y lidiar con contradicciones y conflictos, con resistencias al análisis y a la toma de decisiones, todos estos asuntos fueron descritos anteriormente, señalando su importancia para el Método de la Rueda.

9, 10 y 11 - Objeto libidinal, espacios colectivos y capacidad de intervención.

Todos estos núcleos temáticos fueron bastante discutidos a lo largo del trabajo; valdría aún resaltar que su inclusión en el mapa se vincula a la idea de que los grupos intervengan activamente sobre su constitución, permitiendo analizar y construir objetos libidinales y espacios colectivos, alterando los flujos de afecto y las relaciones de poder entre dirigentes, líderes, equipo (operadores) y usuarios. Del mismo modo, invertir en la ampliación de la capacidad de elaboración crítica y de definición, implementación y seguimiento de tareas. Invertir en la ampliación del coeficiente de autonomía y de la capacidad de dirección: capacidad de componer y articular intereses y reconocer necesidades de otros actores, como también identificar datos estructurados (instituidos), analizar el contexto y componer mapas de correlación de fuerza (distribución de poder), elaborando proyectos de cambio de lo instituido. Procurar hacer explícitos los mecanismos de generación de potencia e impotencia del colectivo.

Una rueda, ese es el trabajo: volver al principio del fin.

Capítulo 4

Concepción Paideia y coproducción de salud: la salud colectiva y la clínica, ampliadas y compartidas³²

¿Determinación social o coproducción singular del proceso salud-enfermedad?

Los fenómenos sociales —entre ellos, la salud y la enfermedad de las personas— resultan de la interacción de una multiplicidad de factores. Entre los múltiples elementos involucrados con la génesis de algún evento, uno de ellos es, siempre, el de los propios sujetos inmersos en el contexto. Esa potencia del ser humano para comprender y para actuar sobre sí mismo y sobre el mundo es lo que denomino *posibilidad de coproducción*. Nadie es autor de sí mismo, somos meros coautores. Pero tampoco somos productos, simplemente. Algunos de los múltiples factores son agenciados por sujetos localizados en instancias externas a la persona o a la colectividad involucrada; otros, actúan desde el interior de la persona, o del agrupamiento, en cuestión.

Supongo, por lo tanto, que existe una coproducción en la génesis de los acontecimientos y del modo de ser y funcionar, y de los atributos, de los sujetos. En cierta medida, la concepción Paideia de coproducción conserva el concepto “dialéctico” porque reconoce que estos factores (agenciados por sujetos), cuando interactúan para producir una determinada situación o contexto, producen efectos contradictorios, con sentidos y significados paradójales. En realidad, estos factores/sujetos actúan tanto de manera complementaria como discordante. Para esta visión no habría solo factor/sujeto-tesis y factor/sujeto-antítesis, seguidos de una inevitable y previsible síntesis, sino el entrecruzamiento de influencias de múltiples factores que, al interactuar, modifican no solo el resultado de esos procesos, sino también los propios

³²Este capítulo fue escrito en 2006, en un esfuerzo por aplicar la concepción Paideia a las prácticas de salud, individuales y/o colectivas.

factores/sujetos involucrados en esta mixtura que es la vida. Desde esta perspectiva las síntesis son siempre provisorias, “todo lo sólido se desvanece en el aire”, como vaticinaba el viejo profeta y filósofo revolucionario al reflexionar sobre la historia del capitalismo.

Obsérvese que frecuentemente los *factores* estructurales, institucionales, culturales o económicos solo funcionan mediante el agenciamiento de sujetos que los operan. Es el caso del Estado, por ejemplo. El Estado es inerte cuando es abandonado a su propia suerte, es una cáscara vacía. Son los agentes del gobierno y de la burocracia, los que operan las estructuras estatales, encuadrados por sus reglas y normas.

Para realizar esta síntesis teórica, denominada *coproducción*, establecí el diálogo con algunas tradiciones teóricas (modificadas), particularmente aquellas herederas del concepto de devenir de Heráclito (Schüler, 2001), la filosofía de la práctica de Gramsci (1978), la concepción de sujeto en Freud (1969a; 1969b) y la teoría de la complejidad de Morin (1994).

El Método Paideia se apoya en la concepción de coproducción, para la cual siempre habría un modo de lidiar con el mundo a través de los sujetos. El soporte Paideia es un recurso elaborado para ampliar el coeficiente de intencionalidad de los sujetos que viven en esa caldera de cambios continuos. Las personas sufren la influencia, pero también reaccionan ante los factores/sujetos con los que interactúan. Existe, por lo tanto, una co-responsabilidad en la constitución de contextos singulares.

El Método Paideia busca ampliar la capacidad de las personas para comprender y para intervenir, de modo deliberado, sobre esta dinámica.

En relación con el proceso salud-enfermedad, la lógica no es diferente. El Cuadro 4.1 intenta representar la complejidad de recorridos posibles en la constitución de los estados de salud de individuos y colectividades.

Comentarios sobre el modo de coproducción, la síntesis singular: los modos de intervención de los sujetos en la coproducción del mundo y de sí mismos

Comenzaré por explicar el campo de coproducción denominado “singular” (ubicado a la izquierda y al medio del Cuadro 4.1).

Este campo se refiere a la capacidad de reflexión y de intervención de los seres humanos sobre la dinámica de la salud y de la enfermedad y sobre la coconstitución de sí mismos y de sus organizaciones.

Cuadro 4.1. Coproducción del proceso salud/enfermedad/intervención

Campos de coproducción	Modos de intervención	Factores de coproducción
Particular Inmanente al sujeto		Biológicos Subjetivos: deseo e interés
Singular Momento reflexivo: Comprensión del mundo y de sí mismo	Política Gestión Trabajo Prácticas cotidianas	Dominación/eliminación del otro. Espacios dialógicos con formación de compromiso y construcción de contratos. Dominación/eliminación del agente.
Universal Trascendente al sujeto		Necesidades sociales Instituciones y organizaciones Contexto económico, cultural y social Ambiente

Lo *singular* es el resultado sintético de la influencia del contexto sobre los sujetos y, al mismo tiempo, de la intervención de estos sujetos sobre el contexto y sobre sí mismos; y, por lo tanto, coproducción.

El sujeto interviene en el mundo a través de la política, la gestión, el trabajo y las prácticas cotidianas. Con estas acciones busca conocer o por lo menos comprenderse a sí mismo y al mundo de la vida. Para esto los sujetos interactúan con otros sujetos, constituyendo espacios dialógicos —espacios colectivos— en los cuales hay múltiples resultantes conforme la capacidad y el poder de cada uno. Para la perspectiva Paideia hay una co-responsabilidad del individuo y de los sujetos colectivos sobre el proceso salud-enfermedad.

El ser humano se caracteriza por no conformarse con los dictados de la estructura social o de la naturaleza, buscando intervenir sobre ellos de forma reflexiva y deliberada. Esta intervención podrá dirigirse tanto hacia factores particulares de los sujetos como hacia factores sociales o ambientales.

Para actuar sobre el mundo, el sujeto busca comprenderlo. Esta comprensión puede ocurrir de manera espontánea (vida cotidiana) o sistemática (pensamiento científico). Entre estos dos extremos hay innumerables maneras intermedias, más o menos elaboradas, para que los sujetos reflexionen sobre su práctica, elaborando conocimientos pragmáticos en base a la experiencia, a la comparación y a su propia reflexión. El profesor Mario Testa (1997) elaboró el concepto de “sujeto epistémico” para indicar la posibilidad de que las personas integren la teoría y la práctica. La teoría sería una forma elaborada del saber, a tal punto de componer un paradigma; o sea, el *sujeto epistémico* lidiará con un conjunto de conceptos que le permitan construir una visión crítica

de los espacios y estructuras donde actúa. El Método Paideia no sugiere la necesidad, o la posibilidad, de transformar a toda persona en *sujeto epistémico*; una especie de filósofo en el sentido fuerte de la palabra, o sea, una persona dotada de la capacidad de analizar los acontecimientos a partir de un referencial cultural y teórico muy amplio; y de realizar algunas operaciones aún más complejas al desarrollar una habilidad especial para *controlar* sus análisis o, hasta, evitar que sean contaminados por ideologías, valores y otros bloqueos inconscientes.

Lo que la teoría Paideia enfatiza es la necesidad de que, a través de la adopción de alguna metodología de apoyo, las personas consigan desarrollar una mayor capacidad reflexiva y, en consecuencia, adquieran una mayor capacidad de intervenir sobre los factores estructurados que las condicionan. Sean factores externos al sujeto, como la cultura, la organización y la familia, o sean internos, como la constitución básica de la personalidad y del carácter. Sería como una educación que se realiza a lo largo de la vida, una terapia permanente, una constante preocupación por la construcción Paideia de las personas, mientras frecuentan la escuela, o trabajan, o hacen política, o utilizan algún servicio de salud.

El Método Paideia de soporte, por lo tanto, tiene como objetivo la constitución de *sujetos reflexivos*, asumiendo como máxima expresión la constitución del “sujeto epistémico”. O tal vez de maestros, profesores, filósofos y sabios que jueguen el papel práctico, específico, de dar soporte a las personas con las que conviven para que consigan ampliar la capacidad de análisis de sí mismos y del mundo. Finalmente, esa función de soporte es considerada esencial aun para los profesionales de salud, clínicos o sanitaristas, cuya tarea sea la cura y rehabilitación de personas.

No basta, sin embargo, con entender al mundo o a sí mismos; los sujetos necesitan *actuar* sobre las cosas. Teoría y práctica: *sujeto de la reflexión y de la acción*. La teoría y el Método Paideia tienen como finalidad realizar un trabajo sistemático para aumentar la capacidad de las personas de actuar sobre el mundo, favoreciendo la constitución de *sujetos reflexivos y operativos*.

Uno de los medios para incrementar la capacidad de acción de los sujetos es la política. En un estudio sobre determinación y protagonismo del “sujeto histórico”, la profesora Cecília Minayo (2001) señaló la existencia de múltiples visiones sobre este tema, de diversas corrientes de las ciencias sociales y de la salud colectiva. Estudiosos partidarios de la sociología comprensiva, de algunas líneas del marxismo y el existencialismo, y también del estructuralismo, han sugerido el concepto de “actor social” o de “sujeto histórico” en un intento por comprender cómo se daría la complicada relación entre *estructura y sujetos*.

De hecho, los movimientos sociales o de salud, la gestión de sistemas y de servicios específicos de salud, y también el propio trabajo clínico o sanitario, son, todos, medios a través de los cuales los humanos buscan intervenir de un modo deliberado sobre el proceso de salud y enfermedad. La construcción y sustentación de estas políticas dependerían de actores sociales potentes para lograrlo.

El concepto de “actor social”, o “sujeto histórico”, presupone un grado de estructuración no siempre verificado entre grupos de interés y aun entre personas con capacidad para intervenir sobre los acontecimientos. En síntesis: los “sujetos históricos” existen, pero las personas también piensan y actúan sobre el mundo sin estar necesariamente integradas a algún *actor colectivo*. Los conceptos de “actor social” o de “sujeto histórico” presuponen la existencia o la construcción de un *proyecto* de organización social que no siempre encontramos entre las personas que participan de la política, de la gestión, o que trabajan con alguna finalidad.

Particularmente, a partir de la elaboración teórica de Michel Foucault (1979), se admite la existencia de una “microfísica del poder”. El ejercicio del poder y de la dominación no se darían solo a través de las funciones de gobierno, en el Estado o en las organizaciones de la sociedad civil, sino también, por medio de redes descentralizadas de poder, provenientes de la organización jerarquizada de esas estructuras, y también del control social ejercido por instituciones que modelan el comportamiento humano al producir *epistemes* (discursos estructurados). Iglesias, escuelas, prensa, medios de comunicación, hospitales, familia; en todas estas instituciones u organizaciones hay redes de poder produciendo dominación y resistencia.

Basados en esta concepción, se podría deducir que las categorías analíticas originarias de las ciencias políticas son útiles para la vida cotidiana. Las nociones de dominación, control social, conflicto, contrato social, grupos de interés, entre otras, son necesarias para ampliar la capacidad de análisis y de acción de las personas que no son políticos profesionales. Trabajar en equipo, convivir en movimientos sociales, integrar organizaciones como trabajador, usuario o alumno, todas son situaciones en las que se está obligado a hacer política. La ampliación de la capacidad de análisis y de intervención de los sujetos aumenta cuando consiguen lidiar con redes de poder, con conflictos, con alianzas y con formación de intereses. Algunas corrientes de la promoción de la salud, incluso, ven en la noción de *empowerment* el principal recurso para la defensa de la vida y de la justicia social (Carvalho, 2005).

El concepto de “actor social”, o “sujeto colectivo”, según ha sido trabajado, sin embargo, parece no dar cuenta de ese fenómeno en toda su extensión, dado que el espacio de la política es más amplio de lo que imaginaba el

pensamiento clásico. La transposición directa de la racionalidad macrosocial hacia estos espacios micropolíticos ha sido desastrosa, produciendo situaciones de gran sectarismo, tendientes a la degradación de los ambientes en los que se produce este tipo de “politización” de la vida cotidiana. Me refiero a la desastrosa experiencia de la revolución cultural china durante las décadas de 1960 y 1970, y a una serie de otros casos de cambio institucional en los que se transfirió, sin mediaciones, conflictos y alineamientos automáticos de lo general hacia lo particular.

No obstante este tipo de riesgo, es importante considerar la posibilidad de construir en los espacios locales (equipo de trabajo, organización, movimiento o gestión de sistemas públicos) dinámicas políticas singulares. Esto implica mantener abierta la posibilidad de invención de proyectos, contratos sociales y redes de compromiso y de alianzas singulares a *nivel local*. Esta posibilidad de recomposición del modo de funcionamiento de los sujetos colectivos en los espacios microsociales es uno de los caminos más seguros para garantizar cambios macrosociales estables y con el menor grado de derramamiento de sangre posible.

No son solo los “actores sociales” los que actúan sobre el mundo. En el cotidiano, los sujetos con algún grado de autonomía con relación a su filiación a tal o cual “actor social” (clase, categoría profesional, línea religiosa o ideológica), hacen política en función de problemas y de objetivos locales. Más allá de esto, parecería conveniente también, poder trabajar y realizar las prácticas cotidianas, comunes, de la vida (relaciones afectivas, amorosas, de esparcimiento, etcétera) con algún grado de independencia de las filiaciones macrosociales de cada uno.

El trabajo y las prácticas cotidianas son también espacios dialógicos en los que el Método Paideia se puede aplicar. De modo directo o indirecto, estas acciones humanas crean vínculos entre los sujetos, tanto de control social y explotación como de protección y apoyo; por lo tanto, resulta necesario instituir capacidad reflexiva y operativa en los agentes de esas prácticas. La constitución de resultados singulares ocurre no solo a través de la acción política, sino también a través del trabajo y de las prácticas cotidianas. Es una finalidad central para la teoría Paideia organizar espacios y difundir métodos que le permitan a los sujetos distanciarse de sí mismos y de sus estructuras para reflexionar sobre su actuación y corregir procedimientos, rumbos y valores.

A estas formas de intervención se suma el cuidado de sí mismo (Foucault, 2004): cuando las comunidades y las personas buscan defender su propia vida, mediante acciones sobre sí mismos y sobre la red de relaciones sociales de cada uno.

Sin embargo, esta búsqueda de la salud no ocurre en un mundo completamente flexible a la voluntad humana. Al contrario, el concepto de *coproducción* indica que, en el sujeto, siempre hay una interacción entre factores inmanentes y trascendentes (determinaciones o condicionamientos). Hay factores que actúan de manera externa a los individuos y colectividades, aunque no suceda con total independencia de la acción de los sujetos, ya que el contexto social y económico como las propias organizaciones son también coconstituidas.

Hay varios resultados posibles como producto de la interacción entre todos estos factores y de estos con los sujetos. Por medio de la reflexión; y posteriormente, a través de las prácticas en la política, la gestión, el trabajo o la vida cotidiana, los sujetos pueden modificar las estructuras o alterar el modo de vida de otros sujetos estableciendo nuevas *formaciones de compromiso* o nuevos “contratos sociales”.

Se utiliza el término *formación de compromiso* para indicar una cierta desarticulación en la posición de los sujetos individuales, colectivos, de sus instituciones y organizaciones realizada en función de presiones y luchas con otros sujetos, pero aun de manera informal y con bajo grado de explicitación del nuevo acuerdo (movimiento de composición inconsciente o poco consciente).

El término “contrato social” se está utilizando en su sentido sociológico tradicional, indicando el establecimiento de nuevas relaciones en función de lograr una convivencia entre seres humanos que, siendo distintos, alteran reglas, leyes y comportamientos según un acuerdo bien explicitado.

Obsérvese que estos no son los únicos resultados posibles de un proceso singular de coproducción. Los sujetos de la acción pueden hacer política, gestión y trabajar para la *dominación o destrucción del otro* considerado antagonista o adversario. El sujeto que oferta el método podrá también ser dominado o eliminado. El Método Paideia funciona intentando disminuir la posibilidad de ocurrencia de estos dos resultados. Lo que no siempre es posible.

Factores universales que intervienen en el proceso salud/enfermedad

La salud y la enfermedad dependen de las condiciones socioeconómicas, aunque no solo de ellas.

Hay un conjunto de escuelas que estudiaron aquello que se denominó “determinación social del proceso de salud y enfermedad”. La medicina social latinoamericana (Franco et al., 1991), la salud colectiva en Brasil (Nunes, 1998) y el movimiento de promoción de la salud en Canadá (Carvalho, 2005),

aunque con ciertas diferencias, resaltaron la importancia de la organización social en la resultante sanitaria de determinado territorio en una época específica. Así, los factores económicos, como pertenecer a una clase social, tener una renta, un empleo, o la forma de organizar la producción, interfieren positiva o negativamente sobre la salud de los agrupamientos poblacionales. Los ambientes de convivencia y de trabajo pueden tener efectos más o menos nocivos en la salud de las personas. La cultura y los valores tienen también gran influencia sobre la salud: el valor que se atribuye a la vida, el reconocimiento de los derechos de ciudadanía a portadores de deficiencias, la concepción sobre salud y sexualidad, la forma en que cada pueblo lidia con diferencias de género, de etnia o hasta económicas, todo esto amplía o restringe las posibilidades de salud de las personas.

La medicina social y la salud colectiva latinoamericana, adoptando una perspectiva más crítica que la promoción de la salud originada en el mundo anglosajón; plantean la necesidad de transformaciones estructurales en la organización social, con el objetivo de reducir la desigualdad y democratizar el poder. Estos movimientos se constituyeron en América Latina en los últimos cuarenta años, articulados en gran medida con la lucha política contra las dictaduras militares, la injusticia social y el imperialismo. Sus principales referenciales teóricos fueron algunas vertientes del marxismo, el estructuralismo y el posestructuralismo francés.

La epidemiología social, una de las escuelas de esta corriente, se apoyó directamente sobre una interpretación clásica de Marx, enfatizando la importancia de la lucha entre las clases sociales en la constitución del perfil sanitario de una población (Breilh & Granda, 1985). Concentró la mayor parte de sus esfuerzos en la producción de una nueva epidemiología que superara la tradicionalmente enfocada en los métodos matemáticos. No realizó una gran contribución a la discusión de las políticas de salud, al enfatizar ampliamente sobre la necesidad de la revolución social. Para lo cual sugería la politización y concientización del pueblo y de los trabajadores, como tarea de los partidos y los movimientos sociales, para las que el sector salud podría hacer una contribución importante a través de la educación en salud y el apoyo a las iniciativas revolucionarias de las comunidades (Laurell, 1977).

Los marxistas alineados en una perspectiva reformista de transformación progresiva de la sociedad, influenciados en gran medida por la concepción de Antonio Gramsci, estudiaron principalmente las instituciones y las políticas públicas, dedicando parte de su producción a la reflexión sobre gestión y organización de sistemas de salud (Campos, 1997b; Testa, 1993; Iriart et al., 1994).

Los estructuralistas y posestructuralistas, en general, priorizaron la crítica y la deconstrucción del paradigma médico y de la política de salud de corte

liberal, dominante en Brasil y en otros países capitalistas; y resaltaron el peso del complejo médico-industrial y de sus conexiones con el Estado burgués en la conformación de políticas y prácticas en salud (Donnangelo, 1976). Enfatizaron también el papel de control social de la clínica y la salud pública tradicional, generando una importante producción en el campo de la epistemología al realizar un cuidadoso análisis del paradigma denominado biomédico (Luz, 1997; Samaja, 2004). Parte de esa escuela se propuso repensar el proceso de salud-enfermedad y los modelos de atención, contribuyendo a los proyectos de reforma sanitaria, como ha sido el caso de la salud mental, de la atención primaria y del sida.

La promoción de la salud se basa en teorías sistémicas y en la sociología funcionalista, tendientes a subestimar la importancia de los conflictos sociales y los factores macropolíticos en la genealogía de los estados de salud. Aunque privilegien la explicación social en la génesis de la salud y de la enfermedad, se trata de un movimiento volcado a sugerir modificaciones focales, dentro del *statu quo*. Con cierta dosis caricaturesca, se podría afirmar que se trata de una reducción de la perspectiva revolucionaria o reformista de intervención sobre la estructura, a modalidades de asistencia social, más o menos amplias, a la búsqueda de eficacia gerencial mediante la integración intersectorial o de la alteración del *estilo de vida* de las personas. Hubo una confluencia de esta corriente sanitaria con la producción pragmática de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y su congénere americana, la Organización Panamericana de la Salud (OPS). La doctrina sanitaria de estos organismos internacionales se ha fundado bajo tres grandes directrices: la defensa genérica del derecho a la salud, en la que la campaña “Salud para todos en el año 2000” fue un marco importante (OMS, 1977); en la constitución de políticas nacionales de salud con un énfasis particular sobre medidas de promoción y de prevención; y una preocupación por la gestión de servicios y de programas de salud con base territorial (OPS/OMS, 1990). Puede observarse que estas dos escuelas no han explicitado la importancia estratégica de los sistemas públicos de salud. Aun cuando gran parte de sus recomendaciones se originen en la doctrina de los sistemas públicos, como han sido los sistemas locales de salud, el distrito sanitario, la promoción de la salud y el agente comunitario, entre otras directrices bastante difundidas por gente influenciada por este referencial (Mendes, 1996).

Cada una de estas corrientes eligió algunos conceptos considerados estratégicos para fundamentar su comprensión de la salud: la medicina social eligió centralmente el concepto de “clase social”; la salud colectiva priorizó la noción de “colectivo”, como algunas otras, tendientes siempre a abarcar la totalidad de los fenómenos sociales. De este modo se valorizó la “universalidad” y la

“integralidad”, como directrices casi mágicas, sobre las que se podrían criticar todas las otras posturas. Pensamiento lógico, aunque un tanto tautológico y simplista, ya que *integral* se refiere al todo, y comparando cualquier proyecto, programa o directriz con esa totalidad siempre faltarán muchas cosas en los otros discursos o posturas. La promoción de la salud tiene como conceptos fuertes las nociones de “estilo de vida” y de “acción intersectorial”.

De cualquier modo, todas estas corrientes tendieron a reducir la importancia de los demás componentes en la determinación del proceso salud-enfermedad desvalorizando, particularmente, el papel de la clínica en la producción de salud. Además, a pesar de ese discurso con una gran apertura hacia lo social, se ha producido una reducción de la complejidad del proceso salud y enfermedad al imaginar que esta línea de producción —la determinación a partir de lo social— podría dar cuenta de toda la complejidad de estos procesos.

En realidad, se encontró que tanto la distribución de la renta y el saneamiento como la organización de sistemas públicos de salud que aseguran acceso universal y atención eficaz suelen tener un gran impacto sobre la expectativa y la calidad de vida de las personas. Comparaciones recientes entre países con condiciones socioeconómicas semejantes, pero con sistemas de salud diferentes, señalan una gran ventaja de las poblaciones de los países con sistemas públicos. La comparación entre Vietnam y los países latinoamericanos y africanos con riqueza y patrones de renta semejantes demuestran la ventaja del primero, que desarrolló una amplia red de servicios con atención integral de las personas (WHO, 2006).

Recientemente, Naomar de Almeida Filho (2004), aunque posicionándose dentro de la vertiente que piensa la “determinación social”, elaboró una etnoepidemiología que tiene como concepto fuerte el “modo de vida y la salud”, aproximándose bastante al modelo interpretativo Paideia presentado en este texto. El autor se basa en construcciones sobre los “modos de vida” y el “sujeto” del profesor Mario Testa (1997).

Como conclusión: las diversas corrientes montadas sobre la noción de “determinación social” del proceso salud/enfermedad tienen y no tienen razón, su capacidad explicativa es potente aunque limitada: es potente cuando resalta la importancia de los factores de orden universal en la génesis de la salud y de la enfermedad; sin embargo, se reduce su capacidad explicativa cuando subestima el peso de los sistemas de salud y de los factores subjetivos en ese proceso.

Factores particulares que participan de la coproducción de la salud

a) La salud y la enfermedad dependen de factores del orden de lo orgánico, o de lo biológico, aunque no solo de ellos.

La clínica y la epidemiología acumularon evidencias sobre la importancia de los factores orgánicos en la producción de riesgos y problemas de salud. Los factores genéticos —por ejemplo, tener o no síndrome de Down— modifican la vulnerabilidad de la persona; la edad —tener 80 o 20 años— implica vulnerabilidades distintas; las características orgánicas específicas de cada género —el embarazo, por ejemplo— alteran el riesgo de la persona; los modos de funcionamiento corporal, como en la hipertensión arterial o la diabetes, restringen o amplían la expectativa y la calidad de vida de las personas.

La principal corriente epistemológica que tiende a reducir el proceso salud-enfermedad y atención a factores biológicos ha sido la medicina. Y con la medicina basada en evidencias, particularmente, hubo un retorno a esta perspectiva (Maynard, 1997), resaltando la centralidad de la genética y de los disturbios orgánicos en la genealogía de las enfermedades. Hubo cierta fusión entre una práctica clínica reducida y su legitimación promovida por evidencias matemáticas, consideradas relevantes a través de análisis estadísticos (Samaja, 1998).

Como consecuencia de esta línea explicativa reduccionista, los sujetos adeptos a este paradigma tienden a limitar sus formas de intervención sanitaria. Las políticas de salud basadas en esta perspectiva priorizan la oferta de servicios asistenciales que, en general, están volcados a la atención de la enfermedad en su dimensión corporal. La clínica y la salud pública derivadas de esta alternativa recomiendan intervenciones especializadas, cada vez más reducidas al uso de fármacos y de procedimientos quirúrgicos (Camargo Jr., 2003). El diagnóstico se centra en la evaluación del riesgo biológico.

Si la corriente que enfatizaba la “determinación social” hipervalorizaba la política como medio para producir salud, la medicina basada en la evidencia, por el contrario, desvaloriza el papel de las políticas públicas y del ambiente socioeconómico en la génesis de la salud o enfermedad.

Esta corriente que prioriza los factores biológicos tiene y no tiene razón, su capacidad explicativa es potente pero limitada. Es potente cuando resalta la importancia de las variaciones biológicas u orgánicas en la génesis de la salud y de la enfermedad; es reducida cuando subestima la importancia de los factores políticos, sociales y subjetivos en este proceso.

b) La subjetividad como un factor particular que influye en la coproducción de la salud

La subjetividad son todas y cada una de las manifestaciones de los sujetos vivientes. Por lo tanto es imposible analizar la subjetividad sin apoyarse en alguna de las teorías sobre el sujeto. El Método Paideia adopta la concepción de que el sujeto individual y colectivo, como también su praxis, son siempre *coproducidos*, involucrando en todo momento a los factores presentados en el Cuadro 4.1. En este sentido, es imposible pensar la subjetividad sin una base material, biológica, sobre la cual se constituye el sujeto real. Por otro lado, los factores externos al sujeto interfieren en el modo de vida y de funcionamiento de las personas.

En el Cuadro 4.1 la subjetividad está posicionada en el campo de producción particular porque ella es una expresión específica de cada persona o de cada agrupamiento colectivo.

La teoría Paideia reconoce la actuación simultánea de dos factores básicos en cuanto a la constitución de situaciones o de sujetos singulares: el *interés* y el *deseo*. El *interés* es un concepto originado en escuelas de corte racionalista, que admiten la capacidad de cálculo del sujeto en función de resguardar la propia supervivencia física y social. Esta supervivencia puede referirse al sujeto individual, a la especie o a grupos de interés (clases sociales, corporaciones, movimientos, organizaciones). Las corrientes de la psicología y la pedagogía cognitiva, o la sistémica (Vasconcellos, 2002), y de la sociología funcionalista, o la pragmática, que lidian con este concepto, imaginan distintas maneras de educar al sujeto ciudadano. En una vertiente iluminista, se sugiere que la educación, el conocimiento sobre el mundo cotidiano y la delegación de responsabilidad y de poder a las personas, las capacitarían para poder hacer siempre las mejores elecciones. Un precursor de este pensamiento fue Sócrates, para quien el conocimiento evitaba el mal (Stone, 2005). El iluminismo, el positivismo brasileño, la neurociencia (Gardner, 2003) y hasta el marxismo en su aplicación práctica, en gran medida, apostaron a la ilustración del pueblo como un camino seguro para la construcción del Estado de bienestar.

Existe otra vertiente, complementaria, que apuesta a diversas formas de control social apelando a la racionalidad de las personas. Se fundamenta en la idea de que, en última instancia, las personas defenderán su propio interés, haciendo elecciones racionales, aun cuando estén obligadas a elegir el mal menor. La propaganda, la intimidación social a través de leyes y reglas, el aprendizaje a través de la competencia y la punición de los transgresores, todos son estilos de pensar la subjetividad sobre la base de algún tipo de aprendizaje y de su consiguiente elección racional. Buena parte del pensamiento gerencial contemporáneo, desde la calidad total al taylorismo, trabaja

con esa concepción de *moldear* al sujeto a partir del control y del estímulo a la competencia.

Freud concibe al sujeto humano como un ser paradójico, escindido entre el principio de realidad, la dinámica del deseo y la introyección de normas del contexto (superyó). En la historia del siglo XX, cuando los pueblos considerados civilizados, con un alto patrón de educación formal, tradición política y relativo bienestar social, produjeron genocidios inimaginables, desmoralizaron la noción socrática de que el conocimiento evitaría el mal.

Para el Método Paideia es importante agregar a la noción de *interés* la noción de *deseo*, que la modifica aunque no la sustituye completamente. El deseo sería la tendencia psíquica del sujeto humano a buscar el placer, el goce, con cierto grado de independencia de su propia supervivencia; o sea, la búsqueda del placer no se subordina completamente a la racionalidad del interés, aunque la considere en diferentes grados conforme al sujeto y el contexto específico. Nótese que el *deseo* puede volcarse también a finalidades perversas, destructivas, dirigidas, tanto a sí mismo como con otros, o hacia el contexto.

En salud, el uso de estas dos nociones es de gran utilidad para la construcción de intervenciones concretas, sea en el campo de la salud pública o el de la clínica. En general los servicios de salud tienden a operar centralmente con la noción de *interés*, ignorando o subestimando la influencia del factor *deseo*. Esto autorizaría a los servicios de salud a actuar bajo la suposición de que el objetivo central de todos sería vivir una cantidad de años cada vez mayor. Hay dificultad para incorporar en el saber y en la práctica sanitaria la noción de *deseo*, siempre referida a la calidad e intensidad de la vida, y también a su sentido y a su significado.

Las corrientes que piensan el proceso salud/enfermedad muy centradas en la subjetividad tienen y no tienen razón. Tienen razón cuando enfatizan la influencia de lo subjetivo en los estados de salud de los individuos y colectividades; pero su racionalidad tiene límites importantes cuando piensan modelos explicativos o de atención, invariablemente centrados en variables subjetivas, sean del orden del interés pragmático, o sean del orden del deseo subversivo.

La coproducción de lo singular

La interacción entre factores universales y particulares es lo que constituye las síntesis específicas: las situaciones de salud de cada persona o de cada colectividad. La confluencia entre elementos de los planos biológicos,

subjetivos, sociales y la presencia o no de sistemas de salud, todo esto conformará patrones sanitarios específicos.

Lo singular es lo situacional, es el caso clínico o sanitario concreto, es el sujeto en cierto momento, es la organización en su concreitud. La síntesis singular es siempre un producto del encuentro entre sujetos en un determinado contexto organizacional, cultural, político y social. Es el campo real de la coproducción, en el que se torna posible la reflexión, la construcción de una comprensión del proceso y hasta, aun, la apertura de posibilidades para la intervención del sujeto sobre el mundo de la vida.

Obsérvese que el Cuadro 4.1 representa un mapa de posibilidades. En cada situación específica la intensidad de la influencia de los factores será distinta; sin posibilidad de prever con anticipación la sobredeterminación de tal o cual factor. Este es un esquema analítico abierto, que niega la supremacía de la determinación social, biológica, subjetiva, o de la acción de los sujetos, sobre el resultado de estos procesos. Aunque reconozca que todos estos factores estarán siempre influenciando la constitución de los modos de vida de los sujetos, e incluso sus estados de salud y de enfermedad. Lo que varía es el grado con que actúan en cada situación singular.

El desafío, tanto para la política como para la gestión, la salud colectiva y la clínica es, exactamente, captar esta variabilidad, conseguir comprenderla, para proponer proyectos singulares adecuados a cada situación. En la política el desafío estará en traducir las directrices genéricas y totalizadoras, como lo son las de “universalidad” y de “integralidad” a los proyectos singulares que construyan la equidad. O sea, que consigan construir justicia social y bienestar mediante el apoyo situacional en cada caso. La metodología operacional de la clínica y de la salud colectiva no podrá tener otra lógica.

El método clínico consiste en reconocer el riesgo y la vulnerabilidad en cada caso, y componer un conjunto de elementos terapéuticos variables acorde a la singularidad del sujeto-enfermo, al contexto (posibilidades y límites de recursos) y al análisis del riesgo involucrado. Argumentar sobre la necesidad de que en toda situación el cuidado debería ser integral, es olvidarse de este recorrido. La integralidad debe ser buscada en el sistema de salud como una disponibilidad potencial de recursos prácticos y de saber, que podrán ser, o no, movilizados dependiendo del caso. No siempre alguien necesita todo, un proyecto clínico o sanitario no necesariamente tiene que abarcar por igual a lo social, lo subjetivo y lo biológico. Componer un proyecto terapéutico singular es, partiendo del esquema analítico de la coproducción, sugerir intervenciones sobre lo social, lo subjetivo y lo orgánico acorde a la necesidad y la posibilidad de cada caso.

El desafío de la salud colectiva no es diferente: partiendo de conocimientos genéricos sobre epidemias, vulnerabilidad y sobre medidas de promoción o de prevención eficaces, analizar cada situación específica y construir un proyecto de intervención con una combinación singular de acciones dirigidas a factores biológicos (vacunas, bloqueo medicamentoso, por ejemplo), subjetivos (vitalidad, autoestima del grupo, capacidad de establecer compromisos y contratos, entre otros) y sociales (programas intersectoriales, movilización comunitaria, etcétera).

Coproducción singular de salud y enfermedad: ¿un abordaje diferente a otros paradigmas?

La teoría presentada, denominada *coproducción singular de salud y enfermedad*, se apoya en (y al mismo tiempo se distingue de) los principales paradigmas que explican el proceso salud y enfermedad. Hay tres características que delimitan y diferencian a la coproducción de los paradigmas de la “determinación social”, de la “historia natural” o “biomédico” y de tantos otros que explican tanto la constitución del sujeto como los procesos salud/enfermedad a partir de la subjetividad, sean el paradigma “psicoanalítico”, el “cognitivo” o el “fenomenológico-existencialista”.

En primer lugar, la teoría de la *coproducción singular* resalta la importancia del sujeto en la coconstitución de sí mismo y de los procesos de salud y enfermedad. De allí su filiación con la concepción Paideia. Esta línea teórica se aproxima a los paradigmas de la subjetividad, particularmente al del psicoanálisis y de otras perspectivas de psicología dinámica, como las de base fenomenológica. El concepto de coproducción pone su atención sobre el papel del sujeto en la constitución del *statu quo* sanitario, sea individual o colectivo. Este sujeto puede ser el ciudadano común, usuario o no de algún servicio de salud, el trabajador de salud, o los dirigentes de organizaciones de salud, o del Estado. Todos, actuando a través de la política, la gestión, el trabajo o las prácticas cotidianas, intervienen en la producción de la salud.

En segundo lugar está la *dialéctica multifactorial*; o sea, la interacción simultánea de elementos de orden social, subjetivos y orgánicos. Esta concepción aproxima la teoría de la coproducción singular a la teoría de la complejidad y a otras perspectivas sistémicas. Sin embargo, la *coproducción* reconoce que esta interacción ocurre tanto de forma conflictiva como complementaria. Es necesaria, por lo tanto, la acción humana deliberada para deconstruir contextos antagonicos y tendientes a estimular la destrucción o explotación de algunos sujetos por otros.

En resumen: el poder de intervención de los diferentes sujetos no es equivalente, como tampoco lo es la posibilidad de intervención en todos los factores. El poder y la disputa en torno del interés y los valores complican, en gran medida, este paralelogramo vectorial, mucho más de lo que reconoce el pensamiento funcionalista o pragmático, para el cual, en teoría, cualquier modificación sería posible siempre que demuestre su racionalidad sistémica y que se articulen medios técnicos eficaces. La política y la gestión de estos contextos son más complejas que un juego de rompecabezas, exactamente porque estos contextos son coproducidos por sujetos concretos, a partir de sus deseos, intereses y valores. Y también a partir de su poder, de su capacidad de comprender y de actuar sobre el mundo, siempre generando otros sujetos y otras organizaciones sociales.

La autonomía de los sujetos es siempre relativa, siempre dependiente de factores sobre los cuales tienen una comprensión y una intervención parcial. Estos factores tienden a funcionar induciendo modos de ser y de vivir según una lógica a la que, por convención, se denomina funcionamiento estructural. Estos factores estructurados son resistentes al cambio y tienden a instituir formas repetitivas de existencia. Lo biológico se organiza en un sistema estructurado. El modo de cada uno de lidiar con el propio deseo, a pesar de ser un funcionamiento en gran medida inconsciente, a lo largo de la vida, funciona según una estructura de resistencia y de liberaciones. Lo social, lo cultural y lo económico funcionan sobre la base de reglas, leyes y organizaciones más o menos estructuradas. Todas estas estructuras tienden a reproducirse creando ciclos de repetición tanto del modo de funcionamiento como de la repetición de resultados singulares muy similares. Deleuze (1988), al analizar la estructuración de la existencia, consideró que nunca hay repetición de lo mismo, igual a lo anterior. Sin embargo, lo instituido como estructura tiende a funcionar en ciclos muy semejantes. El grado de no-semejanza entre un ciclo y otro es dado por la capacidad de producir un cambio de los sujetos interesados. Este “movimiento instituyente” fue conceptualizado por la corriente del análisis y de la psicoterapia institucional (Moura, 2003). Estos cambios también ocurren por la desagregación y pérdida de vitalidad de organizaciones, valores, leyes, etcétera.

Esta tendencia a la reproducción del modo de funcionamiento es lo que permite la elaboración del conocimiento sobre el funcionamiento social, económico, cultural, institucional e incluso sobre los sujetos colectivos o individuales. Conocer el sentido de cómo estos factores tienden a producir efectos es gran parte del conocimiento clínico, epidemiológico, psicológico y sociológico. Estos campos de saberes tienden a producir métodos interpretativos y a apuntar patrones o tendencias de funcionamiento regular. Debido a la

complejidad de la *coproducción singular* raramente será posible que la clínica, la salud colectiva, la gestión y la política prevean totalmente el sentido de la intervención de los diversos factores, incluso de aquellos recomendados como terapéuticos, o adecuados a la promoción o capaces de producir el bienestar. Sin embargo, sin este conocimiento de tendencias, de patrones posibles, o sea, en el fondo, sin la construcción de una *ontología* de factores de riesgo y de protección no habría conocimiento clínico, sanitario o incluso de gestión o de política aplicada. El desafío para el operador será siempre el de, por un lado, conocer estas *ontologías*, saber sobre estas tendencias y posibilidades, y por otro, lo más difícil, crear en cada situación una composición singular de factores, capaz de alterar cada cuadro, conforme a los objetivos.

El tercer elemento que aproxima y diferencia a la teoría Paideia de otros paradigmas es la noción de que el producto de esta múltiple interacción tendrá siempre resultantes singulares; lo que elimina la posibilidad de sobre-determinación —en principio— de cualquier orden de factores. Cada caso será un caso específico, con un paralelogramo singular, constituido por vectores con intensidades diferentes, originados en los diversos campos de coproducción. En algunas situaciones el peso del sujeto será decisivo en la producción de un determinado cuadro sanitario; a veces el sujeto determinante será la comunidad o el individuo, en otras serán los gobernantes, en otras será el patrón de práctica de los profesionales, en otras el ambiente; el cuadro económico, el cultural o el social, y así por delante.

La centralidad de la noción *singular* reequilibra el efecto de la influencia de las estructuras y de su tendencia a producir ciclos de repetición. Lo mismo sucede con las directrices políticas o ideológicas genéricas. La abstracción de los conceptos de “integralidad” o de “totalidad” tiende a producir métodos de análisis estandarizados. Al abarcar todo, dificultan la comprensión de situaciones o de casos específicos. La noción de *resultante singular* proyecta todos los paradigmas que presuponen una línea central de determinación en toda y cualquier situación, como ocurre en gran medida con los paradigmas de la “determinación social”, la “biológica” y la “subjetiva” (siendo central, en el caso de estas psicologías, el concepto de deseo, inconsciente o consciente).

Pues bien, la teoría Paideia y su concepción de la *coproducción singular* del sujeto y de sus características, entre ellas la salud y la enfermedad, coincide en parte y al mismo tiempo modifica los paradigmas axiales del campo de la salud —lo social, lo subjetivo y lo biológico—, produciendo un modo de comprender el proceso salud-enfermedad-atención con una serie de particularidades; con un sesgo particular; lo que no significa necesariamente con mayor capacidad de producir verdades.

En realidad, esta perspectiva me ha facilitado la construcción de proyectos singulares de intervención en el proceso salud-enfermedad; sea en la clínica o en la salud colectiva.

- Un aforismo síntesis: la verdad a medias es la única verdad absoluta.
- Un segundo aforismo: la verdad solo es encontrada por fragmentos.
- Un tercero: si no hay verdad absoluta, ¿todas las comprensiones no podrían ser equivalentes? Es importante reconocer la diferencia explicativa entre los diferentes fragmentos de verdad.
- Cuarto: estos aforismos valen también para la teoría Paideia y para la *coproducción singular de sujetos*.
- Quinto, poético: la verdad es como un rayo de luz que incide solo en alguna de las fases de un objeto en la penumbra, y a pesar de esto imaginamos comprender todo el objeto!
- Sexto aforismo, versión cínica: la verdad establecida como absoluta es una falla en el conocimiento objetivamente construido.

Desafío epistemológico y práctico: ¿cómo reformular, ampliando e integrando, la clínica y la salud colectiva?

Elegí trabajar con el concepto de ampliación de la función clínica y la función salud colectiva, buscando medios para integrar la actuación de esos dos campos paradigmáticos siempre que esto sea necesario o posible. El concepto de integralidad es utilizado tan solo como un telón de fondo, como una directriz genérica para orientar políticas sociales y la organización de sistemas de salud. La integralidad es una posibilidad sistémica o macroestructural. En lo singular, siempre, hay que encontrar una determinada composición específica de la función clínica y la función salud colectiva. Dependiendo del problema predominará, en unos, la función clínica; en otros, la función salud colectiva.

Identifico la existencia de dos grandes campos de conocimiento y de trabajo en salud: el clínico y el de la salud colectiva. Aunque tengan elementos de contigüidad y superposición (campo común), esos campos presentan espacios específicos que los distinguen (núcleo propio). La racionalidad clínica predomina en salas de internación y servicios ambulatorios; la de salud colectiva, en control de epidemias y programas de salud pública. Es importante señalar que todas las profesiones y especialidades del área de la salud trabajan valiéndose de una u otra de estas modalidades, como también

de sus entrecruzamientos: hay una clínica del enfermero, del psicólogo, del médico de familia, del odontólogo, del pediatra, etcétera.

Hay una vertiente del trabajo clínico que viene desarrollándose en servicios de urgencia y que tiene características peculiares, aun cuando no sea otra cosa que una organización especial de la atención clínica, que se ocupa, centralmente, de atender episodios agudos, para lo cual se monta una organización basada en el modelo de relación temporal *vertical* en la que los profesionales se encargan de los casos mientras persistan el riesgo de vida o el sufrimiento agudo. En Brasil, esta lógica de atención de urgencias pasó a predominar en organizaciones y servicios donde la atención debería facilitar el vínculo terapéutico, o sea, propiciar una relación longitudinal, *horizontal*, en el tiempo, entre los usuarios y los profesionales responsables de la atención. Lo que es una degradación evidente del cuidado, producida por una mezcla de defensa corporativista de la organización de la atención con la desatención populista de los gestores públicos.

La atención primaria de la salud tiene el desafío de integrar estas tres racionalidades, la de la clínica, la de la salud pública y la de la recepción de urgencias, adaptándolas al contexto de la atención básica (Cunha, 2005).

El proceso de trabajo en salud es siempre una interacción intersubjetiva medida por la estructura de las organizaciones de salud y de las instituciones sociales. En todo el trabajo en salud hay un encuentro entre sujetos con importantes diferencias con relación a sus deseos, intereses, saberes y coeficientes de poder. El Método Paideia y la propuesta de *clínica y salud colectiva compartidas* parten de esta evidencia esencial. Hay una diferencia irreducible entre el profesional y el usuario, por más horizontal y abierta que sea la relación establecida. El profesional debe ser portador de una oferta técnica, en este caso el saber clínico y sanitario. La teoría Paideia sugiere la ampliación y la reformulación de ese conocimiento clínico y sanitario, no su abandono. El usuario tiene un conocimiento privilegiado sobre su sufrimiento y sobre su propia vida. El interés del usuario es obtener algún tipo de apoyo para mejorar el estado de salud del individuo o de la colectividad. El interés del profesional se relaciona, en general, con su supervivencia y realización personal. La relación de poder en un espacio clínico o sanitario será siempre desequilibrada en favor del profesional y de la institución de salud; se puede atenuar esta desigualdad, pero nunca eliminarla.

Para esto se sugiere operar con la noción de que todo encuentro clínico o sanitario es un *espacio colectivo*; en el cual es necesario reflexionar sobre los distintos roles y responsabilidades. Esta reflexión debe subsidiar líneas de cambio necesarias para reorientar el trabajo en la clínica y en la salud colectiva. Un recurso importante para hacer posible esta reflexión y los

cambios necesarios es la apropiación, por parte de los sujetos involucrados con la clínica y con la salud pública, de elementos de lo que podría ser denominado *teoría del vínculo* (Pichon-Riviere, 1988) o de la subjetividad, lo que acarrea cierta dificultad, porque estos conocimientos fueron elaborados para ser utilizados por profesionales especializados, en general de la salud mental, siendo necesario un esfuerzo sistemático para reconstruirlos de manera que puedan ser apropiados y utilizados en el cotidiano de la gestión y del trabajo en salud. Otro espacio para la ampliación de la clínica es la utilización de conceptos de la salud colectiva.

La concepción denominada *coproducción singular del sujeto* es un movimiento realizado con este objetivo.

Sobre la base de la teoría de la *coproducción singular del sujeto* elaboré un análisis de la clínica y de la salud colectiva, buscando líneas de ampliación de su núcleo de conocimiento y de sus prácticas. La principal conclusión de este estudio es la importancia de cambiar la manera de practicar la clínica y la salud colectiva, sugiriendo acuerdos de saberes y organizacionales que permitan ser compartidos entre el trabajador y el usuario. Se trata de inventar modos de cogestión de los actos y de los procesos, clínico y sanitario, en general.

Un método interesante para proceder a un análisis crítico y constructivo del trabajo en salud fue sugerido por Ricardo Bruno (Mendes-Gonçalves, 1988), cuando aplicó al trabajo en salud las categorías analíticas sugeridas por Marx para analizar el trabajo en general.

Con el fin de sugerir líneas de ampliación de la clínica y de la salud colectiva, así como para averiguar puntos de analogía y de diferencia entre estos dos campos, dividí el trabajo clínico y sanitario según cuatro categorías analíticas: el *objetivo* o la finalidad del trabajo en salud, el *objeto* sobre el cual se trabaja, los *medios de intervención* y el *resultado* de estas prácticas (núcleos analíticos de la producción de valores de uso).

El ser humano es un ser social teleológico, comienza a trabajar pensando en el fin, en la finalidad de su esfuerzo sistematizado; o sea, en el *objetivo* del trabajo individual o colectivo. No obstante, el *resultado del trabajo*, el producto de su labor, nunca será igual al objetivo imaginado o declarado. Esta limitación es del orden de lo humano, incapaz de realizar un análisis integral y acabado de un contexto y también incapaz de articular todos los medios de manera perfecta para alcanzar el objetivo anhelado. El *resultado* será, por lo tanto, siempre diferente de aquello buscado. La tercera categoría se refiere al *objeto* de trabajo. Aquello sobre lo cual se concentran los esfuerzos del conocimiento y los esfuerzos prácticos para que sea transformado de acuerdo al objetivo. Finalmente están los *medios de trabajo*, recursos materiales y

abstractos necesarios para la transformación del objeto en producto final. Estas cuatro categorías serán utilizadas para sugerir líneas de ampliación del trabajo clínico y sanitario, de una manera diferente de aquella empleada por Ricardo Bruno o, originalmente, por Karl Marx.

a) Objetivo ampliado. La clínica y la salud colectiva no divergen en cuanto al objetivo o en cuanto a la finalidad del trabajo que realizan, se diferencian en cuanto al objeto del que se encargan y de los medios utilizados para producir salud. Ambas funciones buscan la producción de salud.

Hay una discusión bastante exacerbada sobre el concepto de salud. Todos los planos y elementos enumerados en el Cuadro 4.1 coproducen salud. Los sistemas de salud producen salud por medio de acciones de promoción, prevención, cura, rehabilitación y cuidados paliativos. El trabajo en salud suele ser evaluado por su eficacia; o sea, por su capacidad de actuar de modo positivo sobre la situación de salud de una persona o de una colectividad. El pensamiento reformista y crítico ha valorizado el concepto de salud como un antídoto contra la centralidad de la noción de enfermedad en la construcción del paradigma y de políticas sanitarias en todo el mundo. Muchos llegaron a sugerir el abandono de la noción de enfermedad, sustituyéndola por la de salud.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) definió a la salud como “el completo estado de bienestar físico, mental y social”. Esta definición contribuyó, en gran medida, a ampliar el concepto médico dominante, que consideraba a la salud, simplemente, como ausencia de enfermedad. Noción restringida que reduce lo saludable a la dimensión física o corporal. Al incorporar el bienestar mental y social a su directriz, la OMS abrió espacios para pensar el derecho a la salud de una manera más amplia y, en consecuencia, reforzó las corrientes que defendían el abordaje integral o ampliado del proceso salud-enfermedad. También favoreció a las políticas de salud más abarcativas y estimuló reformas en la formación de los profesionales de salud, excesivamente centrada en lo biológico.

Sin embargo, al definir la salud como un estado de completo bienestar, tiende a concebirla como un estado absoluto. Una posibilidad rara o inexistente de goce físico, mental y social, que deja en las sombras a todos los estados intermedios entre este supuesto estado de éxtasis y la muerte. Esta definición ensombrece una variedad de procesos de estados indefinidos, la infinidad de situaciones entre lo saludable y la enfermedad. En realidad casi la totalidad de la vida, ya que el proceso vital de los humanos transcurre, todo el tiempo, entre la muerte y este supuesto e inalcanzable estado absoluto de bienestar.

Sin abandonar la noción de que la salud depende de lo físico, lo mental y lo social, sería conveniente trabajar, también, con un concepto de salud relativo al propio individuo o al patrón epidemiológico predominante. Tomando a la salud como un estado no absoluto. La salud pensada en grados o en coeficientes relativos al estado de cada persona o de cada agrupamiento poblacional. Así, por ejemplo, para un paciente que no tenga una opción conocida de tratamiento, un caso terminal, se consideraría producción de salud a un proyecto terapéutico volcado a los cuidados paliativos, relativos al dolor, al confort y al ejercicio del deseo, limitado por las circunstancias, sobre diversos modos de vivir el morir. Habría, igualmente, producción de salud si un proyecto de salud pública redujera los índices de mortalidad infantil, los índices de mortalidad por sida, o por malaria, en un territorio determinado, más allá de que no alcanzara los patrones internacionales considerados adecuados. Esto es semejante al planteo de Georges Canguilhem, para quien salud sería una capacidad normativa sobre la existencia concreta de los sujetos o colectividades.

Hay polémica sobre el modo de medir el estado o el grado relativo de salud. Hay una manera objetiva, basada en indicadores epidemiológicos de morbilidad y de mortalidad: en teoría, cuanto mayor sea la esperanza de vida, más salud. Se puede también medir, entre los sobrevivientes, las secuelas derivadas de las enfermedades. La racionalidad clínica y la sanitaria están construidas, centralmente, sobre la base de estos datos.

Sin embargo, el ser humano no vive solo según esta o aquella racionalidad basada en evidencias estadísticas. Aún así, cuando se articulan prácticas de prevención y de clínica se tiene la ingenuidad de suponer que el conocimiento de estas evidencias inducirá a realizar, siempre, las mejores elecciones para una vida prolongada. En realidad, cuando se piensa la salud tan solo como ganancia en cantidad de vida, se tiende a desencadenar prácticas preventivas y terapéuticas centradas en el *interés*, olvidándose que el funcionamiento subjetivo incluye también el factor *deseo*. Este factor deseo impone otra dimensión a la definición de salud, que es cualitativa y se refiere a la intensidad y al goce de vivir. Una dimensión orgánicamente vinculada al sujeto y a su historia y, por lo tanto, muy difícil de mensurar objetivamente.

En resumen: la finalidad del trabajo en salud es alcanzar grados relativos mayores de salud. La salud tiene varias dimensiones, cuantitativas y cualitativas. Algunas pasibles de mediciones objetivas y realizadas sin la participación activa de los sujetos, como por ejemplo, la medida del número de años vividos, de la supervivencia. Y otras difíciles de ser evaluadas sin la participación activa de los sujetos implicados; como por ejemplo en los casos en que la salud se refiere al bienestar mental o subjetivo de los ciudadanos.

No obstante, la gran posibilidad de cambio en la ampliación de la finalidad del trabajo en salud se refiere a la inclusión de la *coproducción de autonomía* como otro objetivo del trabajo clínico y colectivo.

Autonomía está entendida, aquí, como la capacidad de la persona y de la colectividad de lidiar con sus dependencias; o sea, autonomía en coeficientes y grados, nunca como concepto absoluto.

La concepción clásica de autonomía no es esta. Varios autores afirman que autonomía es la capacidad de autodeterminación; un agente solo sería considerado autónomo si su pensamiento y sus acciones fueran productos exclusivos de su propia voluntad y conciencia (Blackburn, 1997). Para la teoría de la *coproducción singular del sujeto* esto es imposible, ya que todas las decisiones y acciones de las personas son y resultan de una *formación de compromiso* entre factores externos e internos. Para esta concepción, por lo tanto, lo que se puede averiguar es el grado de autonomía, o sea, cuál es la influencia de un sujeto sobre un determinado contexto o situación. Lo que se puede anhelar es capacitar a los sujetos para que consigan participar en la construcción de las reglas y normas que componen las estructuras sociales. Esto se diferencia también del pensamiento de algunas corrientes políticas denominadas “autonomistas” que imaginan la posibilidad de que los “sujetos históricos” organicen movimientos sin *formación de compromiso* con base en otros intereses. La profesora Marilena Chauí (2006) pensó la autonomía de los movimientos sociales, no solo por ser independientes del Estado, sino principalmente por su capacidad de realizar cambios políticos radicales, construyendo, al mismo tiempo, reglas y normas para su propia acción. Para la teoría Paideia estos sujetos colectivos, los movimientos sociales, siempre son fragmentos de la sociedad. Siendo que una parte del colectivo estaría obligada, por la correlación de fuerzas o incluso por la concepción democrática de reconocer la existencia del otro, a componer las reglas y normas en disputa desde las perspectivas de otros actores sociales.

Los movimientos sociales o partidos políticos que reivindican para sí la capacidad de representar a toda la colectividad, sin la necesaria participación de ella, tienen una postura totalitaria. Esto sucede aun cuando buscan representar y hablar en nombre de la mayoría explotada. Lo mismo se puede afirmar con relación a las teorías que reivindican representar y abarcar la totalidad o la integralidad. Se constituyen en variantes de un tipo de ejercicio del poder fanático o fundamentalista, ya que procuran utilizar la política, la gestión, el trabajo y las reglas sobre el modo de vivir para controlar la variedad subjetiva y social de las sociedades humanas.

Para la teoría Paideia, la autonomía es la capacidad de comprender y de actuar sobre sí mismos y sobre el contexto, estableciendo compromisos y

contratos con el deseo, el interés y los valores de otros sujetos. Esta capacidad no es un don natural, inherente al conjunto de los seres humanos o de algunos privilegiados.

El concepto Paideia, desde su origen en la Grecia clásica, enfatiza que esta capacidad de comprender e intervenir sobre el mundo de la vida es un aprendizaje social, y depende de un esfuerzo sistemático y planificado. Depende también de la existencia de condiciones que posibiliten la libre reflexión, el debate y la participación de la mayoría en la toma de decisiones. El ejercicio de la autonomía tiene, por lo tanto, condicionantes internos del sujeto, pero también depende de la organización social, de la existencia, o no, de una organización democrática de la sociedad, que asegure un grado importante de libertad personal, de opinión, de reunión y de asociación (Bobbio, 2000).

La concepción democrática ateniense se basaba en tres pilares: el “derecho de ciudadanía”; la participación democrática (democracia directa y representativa) en un espacio público —el Ágora— donde el debate y la decisión eran la regla; y la Paideia. Los dos primeros se refieren a la construcción de condiciones externas a los sujetos, para favorecer la participación autónoma y democrática. Estas precondiciones son el *estado de derecho* y la *organización democrática* de la sociedad. El último concepto enfatizaba la necesidad de que las personas fueran formadas para vivir como ciudadanos y ejercer la democracia (Jaeger, 1986).

Se requiere una educación especial para que una persona sepa recibir y formular críticas, enfrentar situaciones de conflicto, respetar leyes, reglas y decisiones de los colectivos y establecer contratos y compromisos con el interés y los valores de otros. Paideia sería un proceso de desarrollo ampliado de las personas, que las capacitaría para defenderse a sí mismas y a sus intereses, en integración con los intereses y perspectivas de los otros (ética del deseo y ética del deseo del otro y, además, ética del contrato social). Y todo esto realizado incluso sin el empleo de métodos violentos. Paideia se constituye, pues, en una estrategia, en un concepto operativo, fundamental para la constitución y viabilidad de la *polis*. Una dimensión esencial para la constitución de ciudades saludables, democráticas y justas, que se inscribiría hoy, ya en el tercer milenio.

En salud, el tema de la autonomía se encuentra en interpretaciones que casi siempre limitan y recortan la amplitud del concepto. No recomiendo una postura sectaria frente a estas interpretaciones reducidas ya que, de alguna forma, aunque reducidas, tienen el potencial de ampliar el coeficiente de autonomía, aun cuando no den cuenta de todas sus posibilidades. Algunos autores se han referido a la importancia de ampliar la capacidad de *autocuidado* de los pacientes, de las familias y de las comunidades. El autocuidado

es apenas una de las dimensiones del sujeto autónomo; sin embargo, al problematizar el tema de la dependencia en relación a los otros, posibilita una rica reflexión sobre el propio sujeto y sobre la red de poder y de control social en la que está inmerso. Abriendo con esto un espacio para la reconstrucción de la red de vínculos del sujeto sobre el cuidado.

Otros han enfatizado la importancia de que el trabajo en salud contribuya a aumentar el poder de los usuarios, se acuñó incluso un término en inglés para indicar esta línea de intervención: *empowerment* (Carvalho, 2005). Como afirmaban los griegos, la construcción de espacios de poder, aunque sea un elemento importante, es solo uno de los elementos de la construcción del sujeto ciudadano. El desafío es capacitar a las personas para valerse de este espacio. Los más poderosos suelen reafirmar su dominación controlando estos espacios, mediante un esfuerzo de anulación o de cooptación de posibles antagonistas. La democratización de las organizaciones, ampliando las posibilidades de gestión participativa, es importante, pero no suficiente para asegurar la ampliación de la capacidad de reflexión y de acción de los sujetos.

La autonomía será siempre coconstruida, los profesionales de la salud suelen ejercer control social, pero también pueden apoyar a los usuarios para que consigan ampliar su capacidad reflexiva sobre las diversas líneas de coproducción, y darles soporte para que, también, amplíen su capacidad de establecer contratos con otros.

La construcción de autonomía ha sido uno de los objetivos de los movimientos políticos libertarios y de algunas corrientes de la salud, entre las que merece destacarse, por su carácter pionero, el psicoanálisis. Se reconoce la complejidad de este proceso y, hasta incluso, el carácter utópico de este tipo de pretensión. ¿Cómo sería entonces posible extender esta finalidad hacia los contextos cotidianos de los servicios de salud? ¿Cómo podrían los profesionales de los hospitales, en la atención básica o en programas de salud pública, contribuir a la ampliación de la autonomía, la propia y la de las personas con quienes trabajan? ¿Cómo podría la población de una región ampliar su autonomía y su capacidad de cogerenciar su propia vida y la vida de las organizaciones con las cuales convive?

Una primera consideración importante es pensar la autonomía como una construcción gradual, como posibilidades de perfeccionamiento siempre relativas a un *statu quo* anterior. Un movimiento estimulado con ofertas y demandas originadas por diversos y distintos actores sociales. Cuando hay un impulso de la sociedad civil, de los usuarios, y este impulso se encuentra con otro proveniente de los trabajadores, como fue el caso del movimiento de la salud mental en Brasil, las posibilidades de avances sociales y políticos son mayores.

¿Cómo coconstituir sujetos reflexivos y con un grado importante de autonomía? Alcanzar la iluminación (saber absoluto y acabado) o la omnipotencia (dar cuenta de todo) es soñar con análisis interminables o revoluciones que nunca sucederán. Sin embargo, pensar en iluminación o en potencia *suficientes* para asegurar el bienestar en tal o cual contexto, no es un objetivo utópico. Restaría construir instrumentos que den soporte al desarrollo de estas capacidades y de la *potencia suficiente* para una vida saludable, mientras las personas frecuentan escuelas, servicios de salud o grupos de convivencia. Esta noción de *suficiente* es una adaptación libre del concepto de “madre suficientemente buena” del pediatra y psicoanalista inglés Donald Winnicott (1990).

b) Objeto ampliado. El objeto de trabajo en salud indica la responsabilidad sanitaria, el encargo realmente asumido por los trabajadores. El objeto de trabajo de la clínica y de la salud colectiva tiene diferencias con relación al tipo de sujeto con el que trabajan, y también en cuanto a los problemas de salud de los cuales se encargan. La clínica trabaja con el individuo y con sus relaciones inmediatas, familia, grupo directo de convivencia en el trabajo y en el cotidiano. La clínica lidia, por lo tanto, con problemas de salud del individuo, aun cuando una clínica ampliada deba comprender la integración de este individuo y de su problema de salud en macroestructuras. Sin embargo, lo que caracteriza y da especificidad al trabajo clínico es el foco analítico y terapéutico arrojado sobre el individuo y sobre sus relaciones inmediatas.

La salud colectiva trabaja con colectivos, agrupamientos poblacionales recortados según diferentes lógicas, territorial, franja etaria, exposición a riesgos, vulnerabilidad. Lidia con problemas de salud de la colectividad, aun cuando utilice el abordaje individual tanto para hacer el diagnóstico de la situación como para implementar acciones de prevención o de promoción.

La discusión sobre el objeto del trabajo en salud es compleja. La biomedicina reduce este objeto a la enfermedad y al enfermo, al portador de la enfermedad. Algunas corrientes del psicoanálisis reducen su objeto al inconsciente, una de las dimensiones del sujeto. Las corrientes de la “determinación social” tienden a incluir toda la trama social como objeto de responsabilidad de los sistemas de salud, ya que los factores como la distribución de renta, la política de empleo, el control del ambiente y la urbanización interfieren en la salud de la población. De hecho, toda política social y todo sistema sanitario necesitan evaluar el impacto de la organización económica y social sobre la salud humana. Por lo tanto, sería necesario que la salud colectiva estableciera lazos e interviniera sobre todas las ramas de la actividad humana. La vigilancia de la salud procura, preventivamente, contribuir a la elaboración de leyes reguladoras de la producción y distribución de bienes y de ocupación

del territorio. Además, mediante la supervisión y la elaboración integrada de proyectos de carácter intersectorial busca intervenir de manera positiva sobre el proceso salud-enfermedad. Comprender y participar en esta dinámica es el papel de la salud colectiva. En este sentido, el *campo de responsabilidades* de los sistemas de salud es toda la organización social.

No obstante, es fundamental trabajar también con la concepción de *núcleo de responsabilidades*; o sea, con un conjunto de atribuciones donde la actuación de los sistemas de salud es nuclear y no complementaria. Tareas en las que el papel de los servicios de salud y del conocimiento sanitario es central, acciones que no sucederán sin la participación activa del sector salud. Sería como admitir la existencia de algunas funciones esenciales a los sistemas de salud, y de otras en las que el sector salud actúa de forma complementaria.

De cualquier modo, no hay cómo librarse de la responsabilidad sobre la enfermedad y sobre el proceso de enfermar. La noción del proceso de enfermar trae al ruedo los conceptos de “riesgo” y de “vulnerabilidad”, que indican factores biológicos, subjetivos y sociales que aumentan la posibilidad de sufrimiento, de enfermedad y de muerte (Ayres, 2003); ampliando el objeto del que se encarga el trabajo en salud.

La enfermedad y el proceso de enfermar son, por lo tanto, el objeto de la clínica y de la salud colectiva. Además de la enfermedad es fundamental incorporar el concepto de problema de salud (riesgo y vulnerabilidad), siempre encarnados en sujetos individuales y colectivos.

La inclusión del sujeto como *objeto* provoca un redireccionamiento epistemológico en el campo de la salud. Incluir al sujeto implica operar con un paradigma que dé cuenta de la *coproducción singular de la salud y de la enfermedad* y que consiga transitar entre el conocimiento estandarizado de verdaderas *ontologías* y la singularidad de los casos. Tanto la salud colectiva como la clínica, al buscar conocimientos sobre el proceso de enfermar y sobre los medios para producir salud, se obligan a identificar regularidades en el funcionamiento de los factores, tendiendo a señalarlos como *seres* que tendrían tal o cual comportamiento y tal o cual tipo de influencia sobre este o aquel cuadro clínico o sanitario. La presencia de hipertensión arterial, por ejemplo, se vincula al riesgo de accidentes cardiovasculares. El preconceito familiar con el síndrome de Down disminuye la esperanza media de vida y la posibilidad de inserción social de los niños y niñas portadores de esta deficiencia. El desempleo aumenta la mortalidad infantil. Sin este tipo de conocimiento, o de saber, sobre determinantes de la salud y de la enfermedad, sobre las directrices clínicas y los protocolos sanitarios, el profesional queda desarmado, indefenso.

Por otro lado, saber sobre estas generalidades no es suficiente, en el caso de que el trabajador no consiga reconstruir estas generalizaciones diagnósticas y terapéuticas en función de cada caso o situación específica. Uno de los caminos para esta singularización es la incorporación del saber y de la voluntad del usuario en la construcción del proyecto colectivo o clínico.

c) Ampliación de los medios de intervención: diagnósticos y modos de intervención compartidos en clínica y en salud colectiva. Medios de diagnóstico: la reconstrucción ampliada de la metodología para elaborar el diagnóstico de cada caso resulta de la combinación entre la *objetividad* de la clínica y de la epidemiología con la *singularidad* de la historia de los sujetos, grupos y colectividades.

La objetividad de la clínica es suministrada por el conocimiento acumulado en protocolos y directrices construidos con base en evidencias. La utilización de las técnicas de semiología de la enfermedad y de evaluación del riesgo continúan siendo tareas esenciales para el trabajador de salud. Estas técnicas permiten al profesional construir parte de la historia del proceso salud y enfermedad de cada caso. Este segmento de historia puede ser alcanzado mediante entrevistas, examen físico y colecta de datos provenientes de exámenes de laboratorio, estudios anatomopatológicos y de imágenes. En la clínica tradicional solo este procedimiento autoriza al profesional a elaborar la evaluación de riesgo e, incluso, hasta hipótesis explicativas del diagnóstico. Sin abandonar estos procedimientos y metodologías, la innovación sería combinarlos con la escucha de la *historia de vida* del usuario, centrada en torno a la demanda que lo llevó al servicio de salud. Combinar semiología e indicadores de riesgo, de morbilidad y mortalidad con escucha a la demanda de los sujetos. Este proceso permite ampliar el diagnóstico, más allá de la evaluación objetiva de riesgos: se realiza de manera compartida con el usuario, una evaluación de vulnerabilidad, que incluye además del riesgo biológico, el riesgo derivado de los comportamientos subjetivos, culturales y, aun, otros originados en el contexto socioeconómico.

El resultado nunca será una yuxtaposición de metodologías, una de recorte objetivo, otra volcada a recoger elementos subjetivos y sociales, ya que la combinación de estas metodologías altera la racionalidad y el producto de ambas. La convivencia de estas metodologías y su utilización simultánea modifican la semiología tradicional, dado que el profesional clínico o sanitario pasará a valorizar y a registrar síntomas subjetivos, como conflictos, objetos de deseo, resistencias y dificultades del usuario, red de relaciones, capacidad de autocuidado y de formación de compromiso con otros; así como también, mediante adaptaciones y ciertos recortes, se valdrá de técnicas de observación antropológica o de escucha de *los discursos*.

En salud colectiva el diagnóstico objetivo se realiza sobre la base de datos epidemiológicos, (morbilidad y mortalidad, básicamente); la ampliación dependerá de la combinación de este análisis de riesgo con la historia de producción del problema colectivo de salud a través de la captación del habla y de la observación de los usos y costumbres de los usuarios. Para esto el profesional deberá valerse de reuniones, de la observación y de entrevistas dirigidas, y combinar estos datos con las planillas de datos epidemiológicos. La finalidad de esta ampliación es la construcción de una narrativa con descripción de factores cualitativos y datos cuantitativos que indiquen líneas probables de intervención.

La coherencia de la ampliación del momento de diagnóstico con la teoría de la *coproducción singular* depende de compartir la construcción de una narrativa y de su interpretación entre el trabajador/especialista y el sujeto/usuario. Compartir la evaluación del riesgo y de la vulnerabilidad del individuo y de la comunidad es un desdoblamiento lógico resultante del reconocimiento de que el objeto de trabajo en salud es un sujeto (paciente/familia/comunidad) con un problema de salud.

Para que esta modalidad de anamnesis ampliada sea posible, es fundamental repensar los espacios organizacionales —consulta individual, grupal, atención domiciliaria, internación— entendiéndolos como *espacios de cogestión*, o sea, compartir el saber y la propedéutica sanitaria con deseos e intereses de los sujetos usuarios. Además de esto, para que esta construcción dialógica de una historia de un caso sea posible es importante pensar servicios que faciliten la relación longitudinal, horizontal en el tiempo, entre profesionales y usuarios.

Toda interpretación lleva a algún tipo de clasificación y de discriminación. ¿Cómo clasificar a los sujetos que utilizan servicios de salud?

¿Como portadores de enfermedad o de algún tipo de riesgo, o por ciclo vital? Hay potencia y límite en todas estas formas de generalizar y de buscar regularidades. En la práctica clínica y de programas sanitarios difícilmente se podrá escapar de alguno, o incluso de varios, de estos estilos de clasificación. Personas portadoras de hipertensión arterial, gestantes, menores de un año o mayores de sesenta años de edad; todas son maneras de identificar a las personas o agrupamientos que necesitan proyectos terapéuticos singulares. Diversos estudios han señalado inconvenientes en este tipo de procedimiento, en el sentido de crear preconceptos contra los portadores de estas enfermedades o de estas características consideradas de riesgo, con la consiguiente discriminación posterior, porque además estas características patológicas tienden a ocupar todo el sentido y significado del sujeto (Amarante, 1996). La persona con cierta patología se transforma en “tuberculoso”,

o en “psicótico”; muchas veces la característica considerada mórbida ocupa todo el espacio del sujeto, y la persona concreta se transforma en apenas un “transplantado”, “anciano” o “no adherente al tratamiento”, lo que *autorizaría* al equipo de salud a uniformizar la atención brindada, ignorando la peculiaridad y las variaciones de cada caso. Así, por ejemplo, todos los casos de no adhesión al tratamiento de tuberculosis en un servicio, recibirán el mismo tratamiento supervisado con visitas domiciliarias periódicas de agentes de salud; descuidando comprender los mecanismos (factores) que llevaron, en cada caso, a tener dificultad de seguir un tratamiento prescrito. Estos *factores* pueden relacionarse con un estado depresivo grave, una sobrecarga de trabajo u otros procesos de comorbilidad que dificulten el cumplimiento de lo prescrito.

En síntesis, se considera que la atribución de un diagnóstico y de una clasificación de riesgo y de vulnerabilidad es un procedimiento no solo inevitable sino incluso hasta necesario. Por otro lado, el método ampliado reconoce que la eficacia de la intervención depende de la capacidad del equipo para singularizar el diagnóstico y el proyecto de intervención en cada caso, sea individual o comunitario. El descubrimiento de regularidades y el encuadramiento del caso en clasificaciones genéricas no prescinden de la necesidad de evaluar la vulnerabilidad y de desarrollar proyectos terapéuticos o de intervención acordes a cada caso: a cada individuo o grupo. El diagnóstico no debe evidenciar solo los problemas de salud, sino que necesita también identificar *factores de protección*, capaces de potencializar al sujeto a reconstruir su modo de vida a pesar del problema de salud. Identificar *objetos libidinales* de la persona o del agrupamiento, la red de apoyo, los mecanismos de protección, etcétera, son esenciales para el éxito del proyecto terapéutico.

Abrir el diálogo sobre la circulación de afectos entre trabajadores y usuarios es un momento diagnóstico importante. Para realizar esta tarea, suelo utilizar los conceptos de “transferencia y contratransferencia” (Freud, 1969a; 1969b). Los profesionales, al establecer relaciones de trabajo con una persona o con un grupo, contratransfieren sentimientos e impresiones, pre-juzgando a estos usuarios según criterios estereotipados. Esta estandarización automática ocurre en base a categorías originadas en la historia personal de cada uno, de la institución profesional de pertenencia (medicina, enfermería, odontología) o de la organización en la que trabajan (sistema público, servicio de urgencias, hospital). Por lo tanto, es importante reflexionar sobre el tipo de sentimiento que cada caso produce en el profesional responsable: indiferencia burocrática, desafío profesional, voluntad de ayudar o desavenencia en función de alguna característica del usuario, como alcoholismo, dependencia de las drogas, violencia, religión, ideología. Del mismo modo,

el usuario transfiere a los profesionales, y al servicio, afectos diversos que necesitan ser comprendidos de ambos lados: dependencia absoluta de lo técnico, esperanza mágica, rebeldía, desafío. La coconstrucción de autonomía depende en gran medida de la explicitación de este paralelogramo de afectos que se entrecruzan.

El diagnóstico, en realidad, no está separado de las posibilidades de intervención terapéutica, sea preventiva o curativa. Partiendo de una perspectiva centrada en la *voluntad de saber*, el diagnóstico es infinito, ya que el proceso de salud-enfermedad es muy complejo y siempre faltará el estudio de algún factor con gran probabilidad de estar interviniendo en el proceso. Es el compromiso con la salud del usuario, más que la consolidación de certezas, lo que autoriza al profesional a saltar del diagnóstico a la elaboración de algunas formas de intervenir. Por otro lado, en la clínica y en la salud pública, cuando se adoptan: el procedimiento de reflexionar sobre la práctica y la regla de evaluar, de forma inmediata, toda acción, la intervención es una forma de enriquecer el diagnóstico. En este sentido, el diagnóstico durará mientras dure el proyecto terapéutico. La salud-enfermedad es un proceso que cambia cada día, a cada momento.

La singularización de la atención depende de la construcción dialógica del proyecto terapéutico entre trabajador y usuario, o sea, exige una modalidad particular de coestión de la clínica y de la salud colectiva. Una interacción que no se corresponde con aquella que ocurre en los Consejos de Salud. La *gestión compartida de la clínica y de la salud pública* no es equivalente a (ni tiene la misma lógica que) la coestión de la política y la gerencia en salud. No, porque la coconstitución del sujeto involucra factores orgánicos, subjetivos (deseo e interés) y sociales (contexto); generando elecciones paradójales: ora de acuerdo con la racionalidad clínica o sanitaria, ora en desacuerdo; ora aceptando las conclusiones diagnósticas y terapéuticas estandarizadas, ora exigiendo de los profesionales la invención de medidas singulares; ora, aunque incluso haya capacidad de escucha, el discurso del usuario obedecerá a elementos conscientes (cultura y lógica), ora su comportamiento estará orientado por elementos inconscientes (deseo e ideología), no necesariamente de acuerdo al proyecto terapéutico contratado.

Podríamos resumir esta paradoja con un juego de palabras que no funciona en español: *cerebro mente*³³.

A pesar de la existencia de un importante grado de incertidumbre en la relación trabajador de salud/usuario es posible lidiar con esta paradoja,

³³En portugués, *mente* significa tanto mente como miente (del verbo mentir).

siempre que sea explicitada a lo largo de los encuentros dialógicos entre el profesional y el usuario. En realidad la *cogestión de la salud colectiva y la clínica compartida* son los esfuerzos, sistemáticos y metodológicos, para permitir la coconstrucción del diagnóstico y la terapéutica, combinando la racionalidad clínico-sanitaria y el interés/deseo del usuario.

Ampliación de lo terapéutico y de los proyectos de salud pública

Además de la terapéutica tradicional —fármacos y cirugía— usar el poder terapéutico de la palabra y coconstruir intervenciones sobre situaciones de riesgo o de vulnerabilidad del sujeto, del contexto o de la colectividad.

En salud colectiva, además de vacunas y restricciones comportamentales, coconstruir con la comunidad involucrada proyectos de intervención sobre salud/enfermedad.

Para lograr esta ampliación del momento terapéutico y preventivo, realizando una cogestión del trabajo clínico y de salud colectiva, me he valido de la técnica del *soporte Paideia* (Campos, 2003).

El *soporte Paideia* es un método de trabajo que utiliza los *espacios colectivos* existentes en los sistemas de salud, para producir en ellos una relación dialógica en la cual la terapéutica o prevención resulte de un contrato entre sujetos diferentes: el técnico y el usuario. El *soporte Paideia* aplicado a la clínica o a la salud colectiva tiene como objetivo, mientras se realiza el trabajo cotidiano (en enfermerías, atención individual o grupal, atención domiciliaria, o en proyectos comunitarios), ampliar la capacidad de análisis/comprensión de los enfermos o usuarios, tanto sobre sí mismos como sobre sus relaciones con el mundo de la vida. Además, busca ampliar la capacidad de intervención sobre sí mismos y sobre las organizaciones y el contexto.

La capacidad de comprender depende de una disminución de las áreas de no saber, de reducir el desconocimiento, de ampliar la información, la dimensión cognitiva. En este sentido la educación en salud y el acceso a la información son fundamentales. Sin embargo, las posibilidades de comprensión dependen también de resistencias internas (no poder o no querer saber sobre algo). El inconsciente abarca el funcionamiento de los mecanismos de deseo según fue teorizado por Freud, pero también está constituido por estímulos ideológicos. Los valores, sean religiosos o políticos, tienden a operar sin que las personas se den cuenta de su influencia.

De la misma manera, la capacidad de actuar no depende solo del acceso a las informaciones pertinentes o de la elaboración de un plan adecuado. Depende también de relaciones de poder y de bloqueos internos del sujeto.

En función de estas paradojas, el soporte Paideia está pensado como un recurso terapéutico volcado a la ampliación de la autonomía de los sujetos. Para ayudar al sujeto a realizar esta complicada travesía el *método de soporte* recomienda que los trabajadores presenten *ofertas* a los usuarios. Estas *ofertas* del clínico y del sanitarista dependen de *ontologías* (conocimiento clínico y sanitario), tanto en la construcción del diagnóstico como en la definición y en el actuar terapéutico. La noción de *oferta* difiere de la noción de *prescripción* porque presupone la posibilidad de que el usuario la analice de modo crítico, en una relación dialógica con el profesional; y, a continuación, se tome una decisión compartida. La oferta modificada por el análisis compartido deberá ser aplicada, se transforma en tarea tanto para el equipo del servicio como para el usuario, y necesita ser reevaluada en función de su impacto. Momento reflexivo que ayuda al usuario y al profesional a comprender sus resistencias internas y los bloqueos estructurales al cambio de situación.

De la misma manera, en estos espacios dialógicos los trabajadores deben estimular al sujeto usuario a presentar su *demanda*, que también será sometida a un análisis crítico compartido, con la toma conjunta de decisiones que redundará en operaciones a cargo de trabajadores o de usuarios. El efecto de estas operaciones deberá ser también sometido a un diagnóstico compartido.

El método de *soporte* tiene su centralidad en la reflexión sobre el hacer y su repercusión sobre los sujetos. Reflexión sobre la capacidad de elaborar compromisos, contratos, y de vivir en redes (sistemas de relación). El método de *soporte* para orientar caminos posibles para este análisis compartido utiliza *núcleos temáticos* sobre el mundo (contexto) y sobre el sujeto.

Núcleos temáticos relativos al mundo

- Finalidad/objetivo de la acción humana
- Resultado/producto de la acción humana
- Medios de intervención/espacios dialógicos/cogestión
- Objeto del cual se encarga

Núcleos temáticos relativos al sujeto

- Objeto libidinal/sentido/significado
- Capacidad de establecer contratos y compromisos con otros
- Análisis de la red de poder/cogestión
- Mecanismos de control social/espacios colectivos
- Referencia cultural/ética/política
- Potencia/factor de protección y límites/obstáculo/resistencia

Los núcleos temáticos son una ontología construida en función de mi propia experiencia como profesional y, a veces, como gestor, indicando temas que contribuyen a ampliar la reflexión crítica y la autonomía de los equipos de salud y de los usuarios.

Los núcleos temáticos orientan a los trabajadores sobre qué tipo de ofertas deben ser presentadas como temas de reflexión. Hay una necesidad de singularizar —momento creativo—, traduciendo cada una de estas ofertas al contexto concreto en el cual se trabaja. Así, por ejemplo, en algún momento el clínico buscará reflexionar con el usuario, inscrito en un programa de hipertensión, sobre el objetivo de su tratamiento, la producción de salud y la construcción de autonomía. Y así sucesivamente.

Se debe resaltar la importancia de los temas relativos al sujeto, particularmente, la reflexión sobre el *objeto libidinal*, o sea, traer al ruedo las consideraciones sobre el placer y el displacer, indagar qué asunto tiene sentido y significado singular para los usuarios y los trabajadores. Este es un punto de apoyo sobre el cual el equipo y los usuarios podrán reflexionar para cambiar su modo de vida.

d) Reflexiones sobre el resultado: concepción ampliada. Tomar el resultado de la acción como un núcleo temático para el análisis y la reflexión es un poderoso instrumento para ampliar la capacidad de comprensión y acción de los sujetos. El producto del trabajo en salud podrá ser evaluado según cuatro planos:

- El de la *eficacia*, que indica la capacidad del trabajo en salud para producir salud y bienestar.
- El de la coconstrucción de autonomía: capacidad de expresar deseos e intereses y componer contratos o redes con otros.
- El de la producción del menor daño posible: “*primum, non nocere*”; primero, provocar el mínimo efecto colateral o de iatrogenia posible. Todo procedimiento sanitario, en teoría, produce algún beneficio al esclarecer un cuadro o asegurar un efecto preventivo o terapéutico, pero produce también algún efecto nocivo. Las intervenciones sobre el cuerpo o sobre el modo de vida de las personas nunca son inocuas. Producen efectos en diversas direcciones, incluso en sentidos no esperados. Esto vale para analizar, tanto los efectos de los fármacos, cirugías y procedimientos diagnósticos, como para los del discurso y las recomendaciones técnicas sobre las personas. Si hay un poder terapéutico de la palabra y del soporte, hay también, siempre, algún efecto indeseado provocado a partir de estas interacciones subjetivas. Todo trabajo en salud provoca algún tipo de

dependencia y produce alguna forma de control social del sistema sobre los usuarios. Siempre, por más compartidas que sean la clínica y la salud colectiva. El antídoto es el examen de los efectos producidos de manera franca y compartida.

- Está además el plano de la *eficiencia*: cada proyecto y cada procedimiento sanitario necesitan ser ejecutados con el menor costo posible.

El análisis de resultados y el juicio evaluativo deben resultar de la interacción de estos planos, de su comparación. Y por más objetivos que sean los datos, cualquier juicio tendrá implicancias subjetivas, fundadas en valores y directrices políticas. Por eso, los juicios, tanto sobre proyectos individuales como sobre los programáticos (colectivos), deberán ser elaborados de manera dialógica, compartiendo la evaluación y la toma de decisión correctiva de rumbos.

Acuerdos organizacionales que potencian la ampliación de la clínica y de la salud colectiva

Para que los profesionales consigan trabajar según las directrices de *ampliar* y *compartir*, en la clínica y la salud pública hay obstáculos y desafíos a superar en diversos planos. Hay un plano político, el de la construcción de sistemas públicos de salud eficaces y con modelos de gestión democráticos. Hay un plano teórico o epistemológico conforme fue discutido a lo largo de este capítulo. Pero hay, también, un desafío organizacional o de gestión. Es fundamental proceder a reformas del modelo de gestión, creando acuerdos organizacionales que faciliten, e incluso estimulen, la realización de una nueva clínica y un nuevo trabajo sanitario.

En líneas generales podríamos señalar que hay dos grandes líneas por donde es necesario que se transite esta reforma. Por un lado, inventar una organización del trabajo que facilite la construcción del vínculo, la relación horizontal en el tiempo y la clara definición de responsabilidad clínica o sanitaria entre trabajadores y usuarios.

Por otro lado, es importante el desarrollo de mecanismos que avancen hacia la democratización de las organizaciones de salud, posibilitando compartir la gestión en todas sus etapas. Implementar la cogestión de los servicios de salud no es una tarea fácil, exige desarrollo institucional y de los sujetos involucrados en el proceso. Cogestión, consejos y colegiados, planificación analítica, contrato de gestión participativo, entre otros, son recursos importantes para una reforma tanto política como del modelo de gestión.

La especialización y multiplicación de profesionales que intervienen de modo fragmentado en cada caso es uno de los factores que también han dificultado la construcción de vínculos y responsabilidad sanitaria y, prácticamente, impide la clínica compartida. Lo mismo se podría afirmar con relación al exceso de demanda que sobrecarga a los profesionales y a los múltiples empleos, hábito común particularmente entre el personal médico y de enfermería.

Hay un importante consenso sobre la necesidad de reformular el trabajo en salud; sin embargo, predominan las sugerencias para objetivar o estandarizar el trabajo clínico, raramente hay soluciones para que el equipo pueda singularizar la atención. Protocolos, *acreditación* de servicios de salud, *management care* y gerencia de casos con exclusión de los clínicos, gestión en base a resultados o metas, todas son líneas de reformulación de la gestión volcadas al control externo de los profesionales, la racionalidad que las comanda es la disminución del poder y de autonomía de los profesionales sobre la conducción de casos.

El trabajo desde una perspectiva de cambios organizacionales que combinen los métodos de estandarización con otros que faciliten una clínica singular y un abordaje que combine elementos biológicos, psíquicos y sociales. Para esta finalidad, es importante crear dispositivos organizacionales que faciliten los vínculos, el seguimiento horizontal, la definición clara de responsabilidad clínica y aseguren la organización democrática e interdisciplinaria del trabajo en salud.

En estudios anteriores sugerí la democratización de las instituciones de salud y, simultáneamente, una mejor definición de la responsabilidad sanitaria de cada profesional, de cada equipo y de cada departamento, mediante la constitución de espacios colectivos para la cogestión de la salud colectiva y de la clínica (Campos, 1998).

El cambio del patrón de responsabilidad sanitaria tiende a ampliarse cuando hay vinculación entre los pacientes y los equipos interdisciplinarios, organizándose lo que denominé *equipos de referencia interdisciplinarios*, con la adscripción del público a profesionales y equipos específicos; y valorización del vínculo y horizontalización de la atención. Recomendaba incluso el *soporte especializado matricial*, o sea, la constitución de una red de especialistas para dar soporte al trabajo de cada *equipo de referencia* (Campos, 1999).

El *soporte matricial* en salud tiene como objetivo asegurar, de un modo dinámico e interactivo, una retaguardia especializada para los equipos y profesionales de referencia. El soporte tiene dos dimensiones: soporte asistencial y técnico-pedagógico. Depende de la construcción compartida de directrices clínicas y sanitarias y de criterios para accionar el apoyo entre los diferentes

equipos y niveles de atención del sistema. La metodología de gestión de la atención denominada *soporte matricial* es complementaria y, al mismo tiempo, modifica la tradición de los sistemas jerarquizados. Personaliza la referencia y contrarreferencia, al estimular el contacto directo entre referencia y soporte; entre generalista y especialista.

Otro cambio fundamental para facilitar la ampliación de la clínica es la constitución de espacios colectivos internos en los equipos de salud, en los que sea posible la evaluación del riesgo y la vulnerabilidad de los casos con la elaboración del proyecto terapéutico singular (Nicácio, 1994) y la construcción de consenso sobre las directrices y protocolos.

La creación de consejos de gestión que articulen la dirección con la red de servicios y la representación de los usuarios es, también, otro factor estratégico. Uno de los desafíos implícitos en la práctica compartida del trabajo en salud depende de la ampliación del poder del usuario en el cotidiano de los servicios de salud. Varios acuerdos pueden ser implementados con el objetivo de: valorizar y posibilitar la presencia del acompañante siempre que sea posible y necesario; asegurar a los usuarios el acceso a la información sobre política, gestión y proceso salud-enfermedad; y considerar la capacidad de autocuidado como indicador de eficacia de la atención.

Bibliografia

- Adorno, T.W. (1995). *Sobre Walter Benjamin*. Madrid: Cátedra. Colección Teorema. (Traducción: Carlos Fortea).
- Adorno, T.W.; Horkheimer, M. (1985). *Dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos*. Rio de Janeiro: Zahar. (Traducción: Guido A. de Almeida).
- Almeida-Filho, N. (2004). Modelos de determinação social das doenças crônicas não-transmissíveis. *Ciencia & Saúde Coletiva*, v. 9, n. 4, p. 865-884.
- Amarante, P. (1996). *O homem e a serpente: outras histórias para a loucura e a psiquiatria*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.
- Assoun, P.L. (1991). *A Escola de Frankfurt*. São Paulo: Ática. (Traducción: Helena Cardoso).
- Austin, J.L. (1993). *Sentido e Percepção*. São Paulo: Martins Fontes. (Traducción: Armando Manoel M. de Oliveira).
- Ayres, J.R.C.M. (2002). Epidemiologia, promoção da saúde e o paradoxo do risco. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, v. 5, s. 1, p. 28-42.
- Badiou, A. (1994). La Ética: Ensayo sobre la conciencia del Mal. *Acontecimiento*, n. 8, p. 4-52. Buenos Aires: Grupo Acontecimiento.
- Balint, M. (1984). *O médico, seu paciente e a doença*. Rio de Janeiro: Atheneu. (Traducción: Roberto Musachio).
- Barembliitt, G. (1992). *Compêndio de análise institucional e outras correntes: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Rosa dos Ventos.
- Basaglia, F. (1979). *A Psiquiatria alternativa: contra o pessimismo da razão, o otimismo da prática: conferências no Brasil*. São Paulo: Brasil Debates. Coleção A ciência e o homem. (Traducción: Sônia Soianesi; Maria Celeste Marcondes).
- Basaglia, F. (1985). *A instituição negada: relato de um hospital psiquiátrico*. Rio de Janeiro: Graal. (Traducción Heloísa Jahn).
- Blackburn, S. (1997). *Dicionário Oxford de filosofia*. Rio de Janeiro: Zahar. (Traducción: Desidério Murcho et al.).
- Bobbio, N. (1988). *Liberalismo e democracia*. São Paulo: Editora Brasiliense. (Traducción: Marco Aurélio Nogueira).
- Bobbio, N. (1990). *As ideologias e o poder em crise: pluralismo, democracia, socialismo, terceira via e terceira força*. Brasília: Universidad e de Brasília/Polis. (Traducción: João Ferreira).
- Bobbio, N. (2000). *Teoria geral da política: a filosofia política e a lição dos clássicos*. Rio de Janeiro: Editora Campus. (Organizador: Bovero, M. Traducción: Daniela B. Versiani).
- Bobbio, N.; Boyero, M. (1986). *Sociedade e Estado na filosofia política moderna*. São Paulo: Editora Brasiliense. (Traducción: Carlos Nelson Coutinho).

- Bourdieu, P. (1992). *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, 5 de outubro de 1988.
- Braverman, H. (1980). *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar. (Traducción: Nathanael Caixeiro).
- Breilh, J.; Granda, E. (1985). Os novos rumos da epidemiologia. En: Nunes, E.D. (org.). *As Ciências Sociais em saúde na América Latina: Tendências e perspectivas*, p. 241-253. Brasília: OPAS.
- Brown, G.D. (1996). *Managed Care*. Springfield: Merriam-Webster Inc.
- Burnett, J. (1994). *Idle Hands: the experience of unemployment, 1790-1990*. London: Routledge.
- Camargo Jr., K.R. (2003). *Biomedicina, saber & ciencia: uma abordagem crítica*. São Paulo: Editora Hucitec.
- Campos, G.W.S. (1997a). Subjetividade e administração de pessoal: modos de gerenciar o trabalho em equipes de saúde. En: Merhy, E.; Onocko Campos, R. *Agir em Saúde*. São Paulo: Editora Hucitec.
- Campos, G.W.S. (1997b). *Reforma da reforma: repensando a saúde*. (Tesis doctoral). São Paulo: Editora Hucitec.
- Campos, G.W.S. (1998). O Anti-Taylor: sobre a invenção de um método para cogovernar instituições de saúde produzindo liberdade e compromisso. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 14, n. 4, p. 863-870.
- Campos, G.W.S. (1999). Equipes de referência e apoio especializado matricial: um ensaio sobre a reorganização do trabalho em saúde. *Ciencia & Saúde Coletiva*, v.4, n.2, pp.393-403.
- Campos, G.W.S. (2003). *Saúde Paidéia*. São Paulo: Editora Hucitec.
- Capra, F. (1993). *O tao da física: um paralelo entre a física moderna e o misticismo oriental*. São Paulo: Cultrix. (Traducción José Fernandes Dias).
- Carleial, L.; Valle, R. (1997). *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo: Editora Hucitec/ABET.
- Carnoy, M. (1986). *Estado e teoria política*. Campinas: Papyrus. (Traducción: Instituto de Letras da Pontificia Universidade Católica–Campinas/ PUCAMP).
- Carvalho, S.R. (2005). *Saúde coletiva e promoção da Saúde: Sujeito e mudança*. São Paulo: Editora Hucitec.
- Castoriadis, C. (1982). *A instituição imaginária da sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra. (Traducción: Guy Reynaud).
- Castoriadis, C. (1985). *A experiência do movimento operário*. São Paulo: Editora Brasiliense.
- Cecilio, L.C. (1994). *Inventando a Mudança na Saúde*. São Paulo: Editora Hucitec.
- Chauí, M. (1989). "Introdução", En: *Maurice Merleau-Ponty: textos selecionados*. São Paulo: Nova Cultural (Os Pensadores).
- Chauí, M. (1999). "Introdução", En: Lafargue, P. *O direito à preguiça*. São Paulo: Editora Hucitec.

- Chauí, M. (2006). *Cultura e democracia: O discurso competente e outras falas*. São Paulo: Cortez.
- Coriat, B. (1985). O taylorismo e a expropriação do saber operário. En: *Sociologia do trabalho: Organização do trabalho industrial*, p. 77-109. Lisboa: Regra do Iogo. (Traducción: Maria Alexandra Costa Souza; Tereza Soraia).
- Coriat, B. (1988). *A revolução dos robôs: o impacto sócioeconômico da automação*. São Paulo: Busca Vida. (Traducción: José Correa Leite).
- Coriat, B. (1992). *El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Madrid: Siglo Veintiuno de España Editores.
- Cortes, S.M.V. (1998). Conselhos Municipais de Saúde: a possibilidade dos usuários participarem e os determinantes da participação. *Ciencia e Saúde Coletiva*, v. 3, n. 1, p. 5-17. Rio de Janeiro.
- Cunha, G.T. (2005). *A construção da clínica ampliada na atenção básica*. São Paulo: Editora Hucitec.
- Da Costa, N. (1993). *Lógica indutiva e probabilidade*. São Paulo: Edusp, Editora Hucitec.
- Delacampagne, C. (1997). *História da filosofia no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar. Coleção Trans. (Traducción: Lucy Magalhães).
- Deleuze, G. (1988). *Diferença e repetição*. Rio de Janeiro: Graal. (Traducción: Luiz Orlandi; Roberto Machado).
- Deleuze, G.; Guattari, F. (1976). *O Anti-Édipo: capitalismo e esquizofrenia*. Rio de Janeiro: Imago. (Traducción: Georges Lamazière).
- Deleuze, G.; Guattari, F. (1992). *O que é a filosofia?* São Paulo: Editora 34. (Traducción: Bento Prado Jr.; Alberto Alonso Muñoz).
- Deming, W.E. (1990). *Qualidade: a revolução na administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva.
- Demo, P. (1997). *Conhecimento moderno: sobre ética e intervenção do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.
- Donnangelo, M.C.F. (1976). *Saúde e Sociedade*. São Paulo: Duas Cidades.
- Dor, J. (1989). *Introdução a leitura de Lacan: o inconsciente estruturado como uma linguagem*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul. (Traducción: Carlos Eduardo Reis).
- Etzioni, A. (1976). *Organizações modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Falconi Campos, V. (1992). *TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: UFMG/FCO.
- Fayol, H. (1960). *Administração geral e industrial*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, A.B.H. (1996). *Dicionário Aurélio Eletrônico*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Fleury, M.T.L.; et al. (1996). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Ford, H.; Stanganelli, R. (org.) (1995). *Henry Ford por ele mesmo*. São Paulo: Martín Claret.
- Forrester, V. (1997). *O horror econômico*. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista (UNESP). (Traducción: Álvaro Lorencini).

- Foucault, M. (1979). *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal. (Organización y traducción: Roberto Machado).
- Foucault, M. (1981). *As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas*. São Paulo: Martins Fontes. (Traducción: Salma Tannus Muchail).
- Foucault, M. (1987). *Nietzsche, Freud e Marx: Theatrum filosoficum*. São Paulo: Princípio. (Traducción: Jorge Lima Barreto).
- Foucault, M. (1995). "O sujeito e o poder". En: Dreyfus, H.L.; Rabinow, P. (orgs.). *Michel Foucault, uma trajetória filosófica para além do estruturalismo e da hermenêutica*. Rio de Janeiro: Forense.
- Foucault, M. (2004). *A hermenêutica do sujeito*. São Paulo: Martins Fontes. (Traducción: Márcio Alves da Fonseca; Salma Tannus Muchail).
- Franco, S.; et al. (1991). *Debates em medicina social*. Quito: Organización Panamericana de la Salud/ Asociación Latinoamericana de Medicina Social, OPS/ALAMES. (Serie Desarrollo de Recursos Humanos 92).
- Freire, P. (1979). *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Freitag, B. (1986). *A teoria crítica: ontem e hoje*. São Paulo: Editora Brasiliense.
- Freud, S. (1969a [1912]). A dinâmica da transferência.. En: *Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, Vol. XII*. Rio de Janeiro: Imago.
- Freud, S. (1969b [1933]). Novas conferências introdutórias sobre a psicanálise. En: *Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, Vol. XXII*. Rio de Janeiro: Imago.
- Freud, S. (1976). Psicologia das Massas e Análise do Ego. En: *Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, Vol. XVIII*. Rio de Janeiro: Imago.
- Gallio, G.; Constantino, M. (1993). François Tosquelles: a escola de liberdade. En: Lancetti, A. (org.). *Saúde loucura*, n. 4 (grupos e coletivos), p. 85-128. São Paulo: Editora Hucitec.
- Gardner, H. (2003). *A nova ciência da mente: uma história da revolução cognitiva*. São Paulo: Editorial da Universidade de São Paulo/ EDUSP. (Traducción: Cláudia M. Caom).
- Goffman, E. (1996). *Manicômios, Prisões e Conventos*. São Paulo: Perspectiva. (Traducción: Dante Moreira Leite).
- Goleman, D. (1996). *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva. (Traducción: Marcos Santarrita).
- Gorz, A. (1998). *Miseria del presente, riqueza de lo posible*. Buenos Aires: Paidós. (Traducción: Cristina Piña).
- Gramsci, A. (1976). *Maquiável, a política e o Estado moderno*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. (Traducción: Luiz Mário Gazzaneo).
- Gramsci, A. (1978). *Concepção dialética da historia*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. (Traducción: Carlos Nelson Coutinho).
- Gruppi, L. (1978). *O conceito de hegemonia em Gramsci*. Rio de Janeiro: Graal. (Traducción: Carlos Nelson Coutinho).

- Guattari, E. (1988). *O inconsciente maquínico: ensaios de esquizoanálise*. Campinas: Papirus. (Traducción: Constança Marcondes Cesar; Lucy Moreira César).
- Guattari, E.; Rolnik, S. (1993). *Micropolítica: cartografias do desejo*. Petrópolis: Vozes.
- Guattari, F. (1985). *Revolução molecular: Pulsões políticas do desejo*. São Paulo: Editora Brasileira. (Traducción: Suely Rolnik).
- Guattari, R. (1976). *Psicoanálisis y transversalidad: crítica psicoanalítica de las instituciones*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Habermas, J. (1984). *Mudança estrutural da Esfera Pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro. Biblioteca Tempo Universitário n. 76-Série Estudos Alemães. (Traducción: Flávio R. Kothe).
- Harvey, D. (1993). *Condição pósmoderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola. (Traducción: Adail Ubirajara Sobral; Maria Stela Gonçalves).
- Hegel, G.W.F. (1974). *A fenomenologia do espírito*. São Paulo: Abril Cultural. (Traducción: Henrique Cláudio Lima Vaz).
- Hobsbawm, E. (1995). *A era dos extremos: a breve século XX: 1914-1991*. São Paulo: Companhia das Letras. (Traducción: Marcos Santarrita).
- Iriart, C.; et al. (1994). *Tecnoburocracia sanitaria: ciencia, ideología y profesionalización en la salud pública*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Jacobi, P. (1993). *Movimentos sociais e políticas públicas*. São Paulo: Cortez.
- Jaeger, W. (1986). *Paideia: a formação do homem grego*. São Paulo: Martins Fontes/ Universidade de Brasília. (Traducción: Artur Parreira).
- Jakobson, R. (1999). *Linguística e comunicação*. São Paulo: Cultrix. (Traducción: Isidoro Blikstein; José Paulo Paes).
- Jameson, E. (1997). *O marxismo tardio: Adorno, ou a persistência da dialética*. São Paulo: UNESP, Boitempo. (Traducción: Luíz Paulo Rouanet).
- Kant, I. (1996). *Crítica da razão pura*. São Paulo: Nova Cultural. Colección OS Pensadores. (Traducción: Valério Rodhen; Udo Moosbrugger).
- Kuhn, T.S. (1997). *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva. (Traducción: Beatriz Vianna Boeira; Nelson Boeira).
- Lacan, J. (1985). *O Seminário-Livro 11: os quatro conceitos fundamentais da psicanálise (1964)*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. (Traducción: M.D. Magno).
- Lafargue, P. (1999). *O direito à preguiça*. São Paulo: Editora Hucitec. (Traducción: J. Teixeira Coelho Netto).
- Lapassade, G. (1989). *Grupos, organizações e instituições*. Rio de Janeiro: Francisco Alves. (Traducción Augusto Mesquita).
- Laplanche, J.; Pontalis, J.B. (1992). *Vocabulário da psicanálise*. São Paulo: Martins Fontes. (Traducción: Pedro Tamen).
- Laurell, A.C. (1977). Algunos aspectos teóricos y conceptuales de la epidemiología social. *Revista Centroamericana de Ciencias de la Salud*, v. 3, n. 5, p. 78-97.

- Lefévre, H. (1995). *Lógica formal e lógica dialética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. (Traducción: Carlos Nelson Coutinho).
- Lodi, L.B. (1976). *História da administração*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Lopes, J.C. (1999). *A voz do dono e o dono da voz: trabalho, saúde e cidadania no cotidiano fabril*. (Tesis de doctorado). Departamento de Medicina Preventiva y Social, FCM, UNICAMP. Campinas: UNICAMP. Recuperado de: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/309229>.
- Lourau, R. (1995). *A análise institucional*. Petrópolis: Vozes. (Traducción: Mariano Ferreira).
- Luxemburg, R. (1975). *Reforma, revisionismo e oportunismo*. São Paulo: Civilização Brasileira.
- Luz, M.T. (1997). *Natural, racional y social: razón médica y racionalidad científica moderna*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Marcuse, H. (1998). *Cultura e Sociedade. Vol. 2*. São Paulo: Paz e Terra. (Traducción: Wolfgang Leo Maar; Isabel Loureiro; Robespierre de Oliveira).
- Marx, K. (1985). *O capital: crítica da economia política. Vol. I, livro primeiro, tomo I*. São Paulo: Nova Cultural. (Traducción: Regis Barbosa; Flávio R. Kolhe).
- Marx, K. (1989). *O capítulo VI inédito de O Capital*. São Paulo: Editora Moraes. (Traducción: Helena S. de Faria; Maria Clara de Faria).
- Marx, K.; Engels, F. (1996). *A ideologia alemã*. São Paulo: Editora Hucitec. (Traducción: Marco Aurélio Nogueira; José Carlos Bruni).
- Matui, J. (1995). *Construtivismo: teoria construtivista sóciohistórica*. São Paulo: Moderna.
- Matus, C. (1989). Fundamentos da Planificação Situacional. En: Rivera, F.J.U. (org.). *Planejamento e programação em saúde: um enfoque estratégico*, p. 105-176. São Paulo: Cortez, Abrasco.
- Matus, C. (1993). *O método PES: Roteiro de análise teórica*. São Paulo: FUNDAP. (Traducción: Franco Huertas).
- Maynard, A. (1997). *Evidence-based medicine: an incomplete method for informing treatment choices*. The Lancet, v. 349, n. 9045, p. 126-128.
- Mayo, G.E. (1968). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Viking Compass Edition.
- McNeill, D.; Freiberg, P. (1993). *Fuzzy Logic*. New York: Simon & Schuster.
- Mendes, E.V. (1996). *Uma agenda para a saúde*. São Paulo: Editora Hucitec.
- Mendes-Gonçalves, R.B. (1988). Processo de trabalho em saúde. En: *Manual do CADRHU, Módulo I*. Brasília: OPAS, Ministério da Saúde.
- Merhy, E.; et al. (1996). *Atenção gerenciada: da microdecisão corporativa a microdecisão administrativa, um caminho igualmente privatizante?* (Mimeo). Campinas: Departamento de Medicina Preventiva da Faculdade de Ciências Médicas, UNICAMP.
- Merleau-Ponty, M. (1990). *Merleau-Ponty na Sorbonne: resumo de cursos: 1949-1952*. Campinas: Papyrus. (Traducción: Constança Marcondes Cesar).

- Minayo, M.C.S. (2001). Estrutura e sujeito, determinismo e protagonismo histórico: uma reflexão sobre a práxis da saúde coletiva. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 6, n. 1, p. 7-19.
- Morgan, G. (1998). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas. (Traducción: Cecília Whitaker Bergamini; Roberto Coda).
- Morin, E. (1986). *Para sair do século XX*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. (Traducción: Vera Azambuja Harvey).
- Morin, E. (1994). *Ciência com consciência*. Lisboa: Publicações Europa.
- Morin, E. (1995). *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Motta, F.C.P. (1987). *Teoria Geral da Administração: uma introdução*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Moura, A.H. (2003). *A psicoterapia institucional e o clube dos saberes*. São Paulo: Editora Hucitec.
- Neuhauser, D. (1972). The hospital as a Matrix Organization. *Hospital Administration*, v. 17, n. 4, p. 8-25. Washington: Fall.
- Nicácio, M.F.S. (1994). *O processo de transformação da saúde mental em Santos: desconstrução de saberes, instituições e cultura*. (Dissertação de mestrado). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Nogueira, M.A. (1998). *As possibilidades da política: idéias para a reforma democrática do Estado*. São Paulo: Paz e Terra.
- Nunes, E.D. (1998). Saúde coletiva: história e paradigmas. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, v. 2, n. 3, p. 107-116.
- Ogden, T. (1996). *Os Sujeitos da Psicanálise*. São Paulo: Casa do Psicólogo. (Traducción: Claudia Berliner).
- Onocko Campos, R. (1998). *O planejamento no divã: análise de uma ferramenta na gênese de uma mudança institucional (o caso do Candido Ferreira/Campinas/SP)*. (Dissertação de mestrado). Campinas: Departamento de Medicina Preventiva e Social da FCM/UNICAMP. Recuperado de: <http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/310546>.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (1978). *Declaración de Alma-Ata: Atención Primaria de Salud*. Washington: Unicef/OMS.
- Organización Panamericana de la Salud, Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS). (1990). *Los sistemas locales de salud: conceptos, métodos y experiencias*. Washington: OPS/OMS. Publicación Científica n. 519.
- Osborne, D.; Gaebler, T. (1994). *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: MH Comunicação. (Traducción: Sérgio Guarisch; Ewandro Magalhães Jr.).
- Osório, L.C.; et al. (1986). *Grupoterapia hoje*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- Pichon-Rivière, E. (1988). *O processo grupal*. São Paulo: Martins Fontes. (Traducción: Marco Aurélio Velloso).

- Platón (1996). *Diálogos: apologia de Sócrates*. São Paulo: Nova Cultural.
- Rago, L.M.; Moreira, E. (1984). *O que é o taylorismo*. São Paulo: Editora Brasiliense. Colección Primeiros Passos.
- Rezende, N. (1993). *A semana da arte moderna*. São Paulo: Ática.
- Ricoeur, P. (1990). *Interpretação e ideologias*. Rio de Janeiro: Francisco Alves. (Organización y traducción: Hilton Japiassu).
- Rifkin, J. (1996). *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. Buenos Aires: Paidós. (Traducción: Guillermo Sánchez).
- Rivera, F.J.U. (org.). *Planejamento e programação em saúde: um enfoque estratégico*. São Paulo: Cortez, Abrasco.
- Rolnik, S. (1996). Esquizoanálise e antropofagia. *Cadernos de Subjetividade*, n. 4, p. 83-94.
- Sader, E. (1988). *Quando novos personagens entraram em cena: experiências, falas e lutas dos trabalhadores da Grande São Paulo, 1970-1980*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Samaja, J. (1998). Epistemología e epidemiología. En: Almeida Filho, N; et al. (orgs.). *Teoria epidemiológica hoje: fundamentos, interfaces e tendências*, p. 23-36. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Abrasco.
- Samaja, J. (2004). *Epistemología de la salud: reproducción social, subjetividad y transdisciplina*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Sartre, J.P. (1963). *Crítica de la razón dialéctica*. Tomo II. Buenos Aires: Losada. (Traducción: Manuel Lamana).
- Saussure, F. (1997). *Curso de lingüística geral*. São Paulo: Cultrix. (Traducción: Antônio Chelini; José Paulo Paes; Isidoro Bliksteim).
- Schüler, D. (2001). *Heráclito e seu (dis)curso*. Porto Alegre: L & PM.
- Sennett, R. (1988). *O declínio do homem público: as tiranias da intimidade*. São Paulo: Companhia das Letras. (Traducción: Lígia Araujo Watanabe).
- Stone, I.F. (2005). *O julgamento de Sócrates*. São Paulo: Companhia das Letras. (Traducción de Paulo Henriques Britto).
- Taublib, D. (1998). *Controle de qualidade total, da teoria a prática em um grande hospital: abordagem histórica da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Taylor, E. (1960). *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas. (Traducción: Arlindo Vieira Ramos).
- Testa, M. (1989). Pensamento Estratégico em Saúde. En: Rivera, F.J.U. (org.). *Planejamento e programação em saúde: um enfoque estratégico*, p. 57-104. São Paulo: Cortez, Abrasco.
- Testa, M. (1993). *Pensar en Salud*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Testa, M. (1995). *Pensamiento estratégico y lógica de programación (El caso de Salud)*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Testa, M. (1997). *Saber en Salud: La construcción del conocimiento*. Buenos Aires: Lugar Editorial.

- Thompson, E.P. (1987). *A formação da classe operária inglesa*, Vol. I: A árvore da liberdade. Rio de Janeiro: Paz e Terra. (Traducción: Denise Bottmann).
- Thurow, L.C. (1997). *O futuro do capitalismo: Como as forças econômicas de hoje moldam o mundo de amanhã*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Tragtenberg, M. (1980). *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Editora Moraes.
- Van der Veer, R.; Valsiner, J. (1996). *Vygotsky: uma síntese*. São Paulo: Loyola. (Traducción: Cecília C. Bartalotti).
- Vasconcellos, M.J.E. (2002). *Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência*. Campinas: Papirus.
- Weber, M. (1974). *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Winnicott, D.W. (1990). *Natureza humana*. Rio de Janeiro: Imago Editora. (Traducción: Davi L. Bogomoletz).
- World Health Organization (WHO). (2006). *The world health report 2006: working together for health*. Geneva: WHO.

Paideia es un concepto originario del período griego clásico, que reconoce la necesidad y la posibilidad de que los seres humanos vivan un proceso continuo de formación y de educación para la vida.

Se trata de una pedagogía que se asienta en el propio existir, en construir una capacidad de reflexionar sobre sí y sobre los acontecimientos; una reflexión que deriva de una convivencia colectiva en la que todos son eternos aprendices y maestros que colaboran en el aprendizaje del otro: a eso denominamos *apoyo institucional* y *matricial*.

Este libro aplica la teoría *Paideia* a la política, a la cogestión y la democracia, al gobierno de las instituciones, al trabajo en general y a la clínica en particular, a una clínica ampliada y compartida.

Paideia es la utopía de una sociedad más fuerte que el Estado, de equipos corresponsables de la gestión de organizaciones y, además, de pacientes, familias y comunidades capaces de compartir la producción de salud, en las que el saber y la práctica de las y los profesionales de la salud dialoguen con el conocimiento concreto sobre la vida de las personas.

Paideia es una anticipación de lo que serán a futuro los sistemas y el trabajo en salud, en el caso de que prevalezca la democracia.

Gastão Wagner de Sousa Campos

