

De Manufacturar Consenso a Manufacturar Subjetividad: Un acercamiento al  
Trabajo desde los *Critical Management Studies*

Monografía de grado  
Escuela de Ciencias Humanas  
Programa de Sociología

Presentado por  
Sebastián Pardo Soler

Directora  
Johanna Parra Bautista

Semestre II, 2016

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| <b>Introducción</b> .....  | 3  |
| <b>Capítulo I: Formas de Organización del Trabajo</b> .....            | 10 |
| <b>A. Producción Pre-capitalista</b> .....                             | 14 |
| <b>B. Taylorismo</b> .....   | 15 |
| <b>C. Fordismo</b> .....   | 17 |
| <b>D. Elton Mayo</b> .....   | 20 |
| <b>E. Toyotismo</b> .....  | 23 |
| <b>F. Management participativo</b> .....                               | 28 |
| <b>Capítulo II: Análisis marxistas del proceso de producción</b> ..... | 37 |
| <b>A. Primeros análisis</b> .....                                      | 37 |
| <b>B. Karl Marx</b> .....  | 38 |
| <b>C. Antonio Gramsci</b> .....  | 40 |
| <b>D. Harry Braverman</b> .....  | 41 |
| <b>E. Louis Althusser</b> .....  | 44 |
| <b>F. Michael Burawoy</b> .....  | 45 |
| <b>Discusión</b> .....   | 51 |
| <b>Tercer Capítulo: Critical Management Studies</b> .....              | 57 |
| <b>A. Conceptos desarrollados desde la Teoría Crítica</b> .....        | 58 |
| <b>B. El control entendido desde los CMS</b> .....                     | 60 |
| <b>C. CMS: Identidades Fetichizadas</b> .....                          | 62 |
| <b>A. Subjetividad del trabajador</b> .....                            | 64 |
| <b>B. Identidad del trabajador</b> .....                               | 65 |
| <b>Conclusión</b> .....  | 67 |
| <b>Bibliografía</b> .....  | 71 |

## Introducción

A finales de la década de los ochenta con la llegada de gobiernos conservadores a Inglaterra y Estados Unidos, encabezados por Margaret Thatcher y Ronald Reagan, el Estado se concibió como un regulador de los mercados y no como un actor interventor. El acervado culto por el individualismo, que llevó a Thatcher a afirmar que no hay sociedad sino únicamente individuos, trajo consigo la precarización de las condiciones sindicales en las empresas. En ese contexto histórico tomó fuerza la cultura corporativa como medio para gestionar la seguridad laboral en el trabajador, toda vez que la idea de productividad en la empresa depende del esfuerzo individual de cada trabajador, y por tanto son responsables individualmente de su futuro dentro de la empresa.

La cultura corporativa está compuesta por una serie de estrategias organizativas encaminadas a regular el comportamiento de los trabajadores dentro de las empresas. Estas estrategias se constituyen a partir de teorías administrativas cuya finalidad es generar desde los recursos humanos una fuente de mayor productividad. (Bolton, 2011) Sin embargo, ha habido una disertación desde la década de los ochentas (Alvesson & Willmott, 1992) sobre las consecuencias que ha tenido la aplicación de estas técnicas de control sobre las estructuras empresariales, esta crítica se le conoce como “Critical Management Studies”

Los “Critical Management Studies” han encontrado su objeto de estudio dentro de las organizaciones empresariales modernas, esta corriente tiene varias fuentes sobre las que ha fundamentado sus abordajes como: Teoría Crítica, Posestructuralismo, estudios Neo-marxistas del proceso laboral, entre otras. En ese sentido, si bien esta es una corriente que principalmente se ha desarrollado dentro de escuelas de administración, han encontrado en el acercamiento con las ciencias humanas una perspectiva valiosa para desnaturalizar las organizaciones empresariales. Los principales autores de esta corriente son Hugh Willmott, Gibson Burrell, y Mats Alvesson.

Los métodos de control que se han construido dentro de los programas del management están orientados a vigilar el comportamiento de los trabajadores. Sin

embargo, la forma de vigilar y organizar las empresas modernas no se basa en tecnologías externas y vetustas de vigilancia como la institución arquitectónicamente panóptica, sino que la vigilancia más efectiva es la que se fija dentro del pensamiento del trabajador, en ese sentido es que las empresas han creado sistemas de creencias y recompensas que están dirigidas a las emociones de los individuos.

Entender a la masa obrera y su fuerza laboral no como un componente constante dentro de la cadena de producción en una empresa, sino como una variable con la que se puede mejorar o descender los niveles de producción, hace que se abra una puerta a la gestión corporativa sobre el personal. Es así que la utilización de métodos para el control y la normalización se constituye en herramientas básicas en este proceso. En las ciencias sociales el concepto de poder y subjetividad dentro de organizaciones ha sido estudiados ampliamente, por autores como Goffman y Foucault, por mencionar algunos nombres relevantes. No obstante estudiar y acercar sus conceptos a las organizaciones empresariales desde esta perspectiva de control de la subjetividad es de lo que se ha encargado los Critical Management Studies.

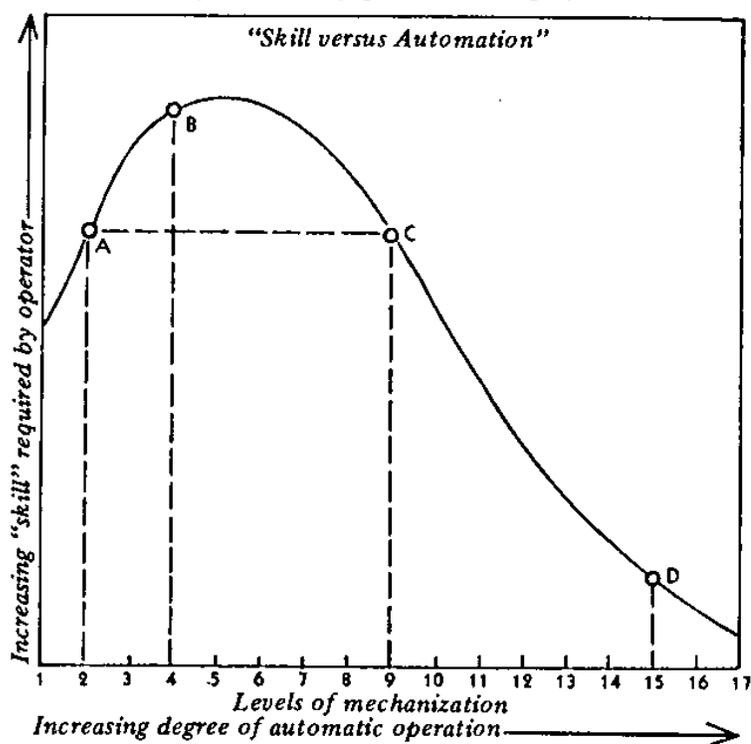
En ese contexto, la importancia del objeto de estudio de este trabajo radica en que centra su visión de las organizaciones empresariales y las relaciones de poder que operan dentro de ella, en cómo se ha construido históricamente esta relación de poder entre trabajadores y management, la cual ha transitado en un proceso de desvanecimiento hasta mudar en una condición imperceptible, tal es así que la auto-explotación consciente del trabajador es la finalidad de estos métodos. En ese sentido, se debe estudiar y hacer un análisis sobre cómo dado condiciones objetivas (escalamiento de salarios) que planteaba el management en sus inicios a finales del siglo XIX con el taylorismo, se pasó a un análisis basado en la internalización de los valores corporativos en el que la construcción de identidad es la base de la productividad.

A nivel teórico, los Critical Management Studies es un abordaje que ha tenido una importancia en los estudios sociológicos y organizacionales principalmente en Inglaterra; sin embargo no ha tenido recepción en Latinoamérica ni en España, tal es el caso que no existe traducción de las principales obras al español. Si se examina

históricamente, estos estudios surgieron de las investigaciones de la década de los años ochenta a partir de lecturas de la Teoría Crítica, como un movimiento que cuestiona el management, no como una función por parte de un sector dirigente, ni como un grupo que ejerce una dominación únicamente, sino como una institución fijada y transversal al sistema capitalista en su búsqueda de optimizar procesos.

A lo largo de este trabajo se hará referencia al management, que no es más que es la racionalización de los medios de producción, el cual fue un proceso que empezó a finales del siglo XIX que degradó las condiciones laborales de los trabajadores con la pérdida de habilidades de manera progresiva, tal y como se muestra en la gráfica.

*Why Advances in Automation Can Have  
Contrary Effects on Skill Requirements  
(as charted by James R. Bright)*



1

En la imagen se muestra cómo hay una correlación entre la pérdida de habilidades por parte de los trabajadores mientras aumenta la mecanización y automatización del

<sup>1</sup> Gráfica tomada de (Braverman, 1998, pág. 154)

proceso de producción. Aunque es preciso anotar que en los puntos A-B hay un efecto contrario al producirse un aumento de habilidades, ese punto 4 en el eje X Harry Braverman lo describe como “labores de fuerza manual”, a partir de ahí hasta el punto D se pronuncia la pendiente de manera descendiente, que son labores mecanizadas en la que la máquina muestra un patrón predeterminado en la forma de actuar.

Esta gráfica permite a Braverman, en su conocido texto de sociología industrial *Labor and Monopoly Capital: The degradation of work in the twentieth century* en los años setentas, explica que no es la tecnología sino la división social del trabajo la que ha degradado las condiciones laborales de los empleados, división de labores que separa la concepción de su ejecución.<sup>2</sup> Esta separación en la década de los ochentas se ve complejizada si se tiene en cuenta que el uso de la identidad se convierte en una herramienta para aumentar la productividad dentro de los programas de recursos humanos.<sup>3</sup>

El análisis que se construye desde los CMS da prelación al tipo de control basado en la identidad: el artículo escrito por David Knights y Hugh Willmott, ejemplifica la transformación en el análisis por parte del management. Así en “Poder y subjetividad en el trabajo: de la degradación a la dominación” (2007) hace referencia a la innovaciones en el control desde que fue escrito el libro escrito por Braverman.

Para entrar en discusión, es preciso hacer claridad sobre qué se entiende por trabajador en este escrito. Esencialmente la definición del trabajador está relacionada con la necesidad de la venta de la mano de obra y la falta de control sobre los medios de producción, con la consecuencia de carácter alienante en el individuo sobre las que escribió Marx en *El Capital*. Sin embargo, no se puede desconocer que hacer una categoría únicamente por la venta de la mano de obra es debatible, si se tienen en

---

<sup>2</sup> La gráfica muestra hasta el punto B, que se categoriza como fuerza manual, el aumento es constante de habilidades. Por su parte en los puntos C y D en donde opera la automatización de los procesos genera una caída de las habilidades. Así se muestra que solo a partir de la separación de la ejecución de la práctica es que hay una degradación de las habilidades en el trabajador.

<sup>3</sup> Para este trabajo hay que hacer claridad, cuando hay referencias al management se está nombrando labores de concepción, mientras que por trabajador hay una referencia cercana más a la ejecución de labores.

cuenta las transformaciones en el proceso de producción, pues la entrada del sector servicios cambia la funcionalidad del trabajador en nuevas formas de labores.

No obstante, más allá esa discusión, para este escrito se está tomando como parte central las formas por medio de las cuales las técnicas de manejo de recursos humanos han intentado controlar, limitar u ocultar la condición alienante del trabajo. Es esa condición la que importa para el análisis y no las condiciones específicas de cada sector productivo.

En ese sentido, suscribo la tesis de Michael B. McNally (2010) en la que destaca cómo a las labores manuales a las que se atribuían únicamente esa condición alienante, con la aparición de nuevas formas de organizar el trabajo a partir del management científico, se ha generado que la condición alienante se propague a las labores intelectuales.

Así en las nuevas formas de trabajo intelectual, la alienación es una condición presente gracias a la transversalidad de los métodos de control aplicados a todas las labores en búsqueda de una mayor vigilancia y organización, generando una línea de ensamblaje intelectual. Las técnicas de organizar el trabajo aplicado en el Taylorismo y Fordismo (especialización y rutina) se ha implantado en el sistema de manejo de labores intelectuales, en palabras de McNally: “El sistema Enterprise Content Management (ECM)<sup>4</sup> extiende los principios del Taylorismo y Fordismo a las labores intelectuales dándoles al management un control sin precedentes sobre el proceso laboral. El sistema ECM no solo permite sino que alienta la subdivisión, rutina, y la automatización del proceso de trabajo. [...] facilitando la creación de línea de ensamblaje intelectual, mientras provee una vigilancia panóptica al mangement sobre cada empleado y pieza de trabajo.” (McNally, 2010)

La idea de McNally está relacionada con la tesis expuesta por Harry Braverman (1974) del proceso de producción y cómo la pérdida de habilidades por parte de los trabajadores es un proceso histórico propio de una mayor subdivisión de tareas controladas y planeadas desde el management. Si bien no es una definición central qué se entiende por trabajador en este artículo, vale aclarar que la alienación ya no es

---

<sup>4</sup> Método de control y archivo de la información aplicado dentro de las empresas.

sólo un producto de las labores industriales descritas por Marx, sino que se ha ampliado su condición degradante a labores intelectuales, así los trabajadores denominados “blue-collar” y “white-collar”<sup>5</sup> son una separación sin mayor relevancia para este trabajo, pues esta condición alienante aparece igualmente en diferentes formas de trabajo asalariado.

Hecha esta digresión necesaria sobre qué se entiende por trabajador, es necesario hacer un recorrido sobre los apartados que tendrá este documento, que de manera general busca acercarse de manera crítica al proceso de trabajo, teniendo en cuenta los desarrollos de los Critical Management Studies (CMS) en los que se ha planteado el control y la motivación del trabajador como transversal a la racionalización de la producción. En ese sentido es pertinente hacer una revisión de los principales avances en la forma de vigilar y organizar el trabajo, teniendo como punto de partida el management científico, como momento histórico en que el trabajador se pretende convertir en una pieza cuantificable y predecible.

De manera particular, en el primer capítulo se hará una revisión general de los métodos construidos para racionalizar la producción, y cómo estos se relacionan con el trabajador en su propósito de vigilar y fomentar desde el factor humano la productividad laboral. Esos cambios relevantes en la forma de vigilar pasan desde la forma rudimentaria y punitiva de control, hasta llegar a un management participativo en el que el trabajador hace parte desde el compromiso con la organización. Como trasfondo de esa revisión, se tendrá en cuenta los tipos de acción racional planteados por Weber y cómo la acción instrumental es la que ha guiado el proceso de producción.

En el segundo capítulo, se construirá una discusión a partir de autores marxistas que tienen como base el estudio de la reproducción del sistema capitalista. Aproximaciones que han tratado de explicar, cómo a pesar de la condición alienante del trabajo, exacerbado por la separación entre labores prácticas y de management, se

---

<sup>5</sup> La diferenciación entre los trabajadores “white-collar” y “blue-collar” es la condición laboral manual-administrativo, pero también tiene una connotación más allá que está relacionada con la estratificación de labores. (Braverman 1974)

ha generado una forma de consenso en la producción. El sistema ha permanecido inmutable, y por el contrario a los planteamientos de Marx, se ha generado un sistema de reproducción de largo aliento en el que el trabajador contribuye a su perpetuación. Así mismo se planteará una discusión entre dos formas de plantear la reproducción, por una lado la internalización de sujeciones y por el otro las relaciones embebidas en un espacio particular es la que permite la construcción de consenso.

Por último, en el tercer capítulo se desarrollará el viraje presentado por los CMS especialmente desde el trabajo de Hugh Willmott, desde el que se expone cómo se pasa de la construcción de consenso en la producción a un estado en el que la subjetividad es la base de la productividad, subjetividad que está atada a relaciones de poder-saber en el que el sujeto se vigila a sí mismo.

## Capítulo I: Formas de Organización del Trabajo

Para este capítulo se revisará cómo el factor humano es entendido por diferentes modelos productivos, teniendo en cuenta las técnicas construidas en el proceso de adaptación del trabajador, que se ha considerado como subjetivo o la pieza “blanda” del engranaje. Es necesario recordar, que el management es el proceso por el cual el grupo administrativo de una empresa busca racionalizar la producción, condición que se da por la división social del trabajo, en el que las labores administrativas son encargadas de planificar y controlar métodos optimizados, mientras que, el trabajador se ha encargado de realizar labores labores prescritas. Esta relación se complejiza en el posmodernismo en el que el trabajo es juzgado desde su condición estética y libre, condición que es estudiada por los CMS.

En ese contexto, la separación de tipos de racionalidad que describe Weber como *Zweckrational* (racionalidad instrumental) y *Wertrational* (racionalidad valorativa) ayudará a dar luces no solo sobre cómo se ha gestado el proceso de producción; sobre cómo la racionalidad que ha estado subyacente a este proceso ha sido del tipo instrumental, a pesar de las suaves maneras que ha desarrollado el management humanizado y participativo a finales del siglo XX, en el que la estética del trabajo libre es su eje.

En ese sentido, como primer punto es necesario plantear para el desarrollo de este capítulo qué se entiende por racionalidad instrumental. Así, desde el origen del “scientific management” a finales del siglo XIX, todos los procesos productivos han tenido como base la optimización racional en el cual el trabajador es parte íntegra. Esa optimización de procesos es la adaptación del empleado a nuevas condiciones laborales a partir del agotamiento de modelos productivos obsoletos, producto de la entrada de nuevas tecnologías y formas de organizar el trabajo.

Hay un punto clave para entender el desenlace de este planteamiento sobre racionalidad instrumental y es la separación a partir del individualismo metodológico, cuya teoría tiene raíces filosóficas en liberalismo clásico con una concepción

individualista de la humanidad y que tiende a la maximización del beneficio propio (De la Garza, 2005). Esta concepción del liberalismo, en el siglo XIX influyó una escisión en las ciencias sociales en dos ramas. Separación en la que la economía tuvo como piedra angular el *ceteris paribus* y el control de variables semejante a las ciencias naturales, por el contrario, otras ciencias sociales se conservaron en una visión holista.

Una diferencia entre una postura y la otra se constituye gracias a que la concepción holista ve a la división por esferas –económica, política, ideológica- como un recurso analítico sin desconocer que hacen parte de un todo interconectado. Por el contrario, en la economía hay una reducción al racionalismo y se percibe como una esfera autónoma, (De la Garza, 2005) por lo que el modelo económico despoja del análisis múltiple factores que no están dentro de la lógica formal. Así, la racionalidad instrumental entendida en la forma hegemónica tiene como base tres axiomas: primero, la persona cuenta con un conjunto de preferencias consistentes, esto refiere a que cuenta con estas características las elecciones que haga el sujeto: jerarquización y transitividad<sup>6</sup>; segundo, dadas las preferencias establecidas se debe buscar los medios más adecuados para maximizar los beneficios propios al procurar el individuo satisfacerlos; por último, debe existir la posibilidad que dos opciones puedan ser comparadas. (Aguar, 1991)

No solo basta con tomar elecciones correctas, como se mencionó, sino que la maximización de beneficios u optimización es necesaria como segundo pilar, en ese sentido, todos los conceptos que se han construido desde esa perspectiva racional tienen como referencia el Óptimo de Pareto. Este es un concepto desarrollado por el sociólogo Vilfredo Pareto el cual está dirigido a la utilización eficiente de todos los recursos disponibles entre agentes, sin que tenga una implicación necesaria de igualdad en la distribución. Es así que en una negociación económica entre dos agentes que tiene un resultado sub-óptimo (no se utilizan todos los recursos), ese resultado tendería a la optimización dada la racionalidad de los agentes que empezarían una negociación para llegar a un punto en que se use la mayor cantidad

---

<sup>6</sup> Si se prefiere X sobre Y, y Y sobre Z, X debe tener preferencia sobre Z.

de recursos posibles. Los fundamentos de la elección se han llevado a teorías tanto de elección, como económicas. Es pertinente hacer una revisión de manera general de los usos que se le ha dado a la racionalidad instrumental, que como se mostró se basa en la *elección y optimización*.

En ese sentido, esta concepción de racionalidad está guiada por la acción egoísta del individuo dada la necesidad de maximizar los beneficios propios. La Teoría de Juegos es un campo en el que se ha desarrollado este tema de estrategias de *elección* óptima basada en esa racionalidad individual de elección y optimización. (Aguiar & De Francisco, 2007) Sin embargo, el dilema del prisionero es un buen punto para explicar los usos que se le han dado en las teorías de elección.

El dilema del prisionero se presenta como una situación en que dos jugadores tienen que elegir una estrategia de dos posibilidades: cooperar o defraudar. El juego empieza por dos personas que han sido acusadas de un delito, en un calabozo donde no hay comunicación posible entre los agentes, y se le presentan las siguientes opciones; si ambos acusan tienen ambos 10 años de cárcel; si ninguno de los dos acusa solo tendrán 5 años de cárcel; si uno de los dos acusa y el otro no, el primero quedará libre mientras que el segundo tendrá 20 años de cárcel. La estrategia dominante en este caso es confesar (Aguiar, 1991). La resolución y la estrategia dominante es la no cooperativa en la que ambos confiesan, es decir ambos tendrían una pena de 10 años de cárcel. En una estrategia cooperativa ambos hubieran tenido un resultado mejor que el alcanzado; si ninguno hubiera confesado tendrían 5 años de cárcel cada uno.

¿Cómo se puede explicar a la luz de la racionalidad el escenario planteado en el dilema del prisionero en el que pudo haber un mejor resultado para ambos jugadores? Es así que se puede plantear la cuestión sobre cómo la racionalidad individual descrita, en su tránsito a una racionalidad colectiva, deja vacíos que no son subsanables con una simple lógica de transitividad en el que la racionalidad individual se traduce a una racionalidad colectiva.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Se sugiere: ejemplo de posibles resoluciones como el “toma y daca” en el que se puede premiar o castigar al jugador contrario según hay o no cooperación en un juego iterado.

En esa misma línea de los usos de la elección racional, se han hecho valiosos esfuerzos por entender la acción colectiva desde la racionalidad del actor y los grupos de presión. El principal problema desde esta lógica es el llamado “gorrión”, que en el dilema del prisionero es defraudar y no cooperar esperando un mayor beneficio. El ejemplo clásico es el del trabajador que se comporta como un esquirolo y prefiere no ser parte de una huelga evitando la posibilidad de ser despedido, aunque reciba todos los beneficios que logren en el futuro los huelguistas. La pregunta es cuándo el grupo de interés puede ser efectivo frente a un grupo de gorriones (Paramio, 2000)

En suma, lo que se ha demostrado más allá de los detalles, es que la visión racionalista tiene como célula al individuo, es en el individuo que se funda toda la estructura económica y social. Se han hecho desarrollos teóricos sobre escenarios de elección racional, sin embargo, parten desde un mismo entendimiento de las relaciones sociales, y esas relaciones son determinadas por la separación de los motivos de la elección. Si se quiere, lo que se está demostrando es lo que Weber denomina *Zweckrational* (racionalidad con arreglo a fines) otras traducciones hacen referencia a una racionalidad instrumental.<sup>8</sup>

Si se mira con mayor detalle el planteamiento de Weber sobre las tipologías de racionalidad,<sup>9</sup> se explica cuatro tipologías descritas que no son “puras”, sino un tipo de carácter metódico. Así las tipologías usadas, menciona Weber, son un recurso de carácter analítico más que una separación radical de la acción social.

La *Zweckrational* (racionalidad con arreglo a fines), *Wertrational* (racionalidad con arreglo a valores), la conducta afectiva, y la acción estrictamente tradicional son los cuatro tipos de acción social. La primera como lo indica su nombre es la escogencia de los *medios* para alcanzar un fin por lo cual sopesar los medios, las consecuencias y posibles fines entre sí es necesario en este tipo de racionalidad. (Weber, 2014) Aunque este tipo de racionalidad puede tener una relación con la racionalidad con

---

<sup>8</sup> Para mayor claridad sobre las posibles traducciones de *Zweckrational* ver las notas escritas por el editor Francisco Gil Villegas a la obra de Weber en *Economía y Sociedad* (2014) pp. 153

<sup>9</sup> *Economía y Sociedad* y recopilado en una versión llamada “La economía y los órdenes y poderes estatales” (2014) sobre las definiciones de acción racional y comentarios respectivos de los conceptos utilizados por Weber.

arreglo a valores que es compleja, si se tiene en cuenta que una acción puede ser racional con arreglo a fines en los medios, pero en el objetivo con arreglo a valores. En otras palabras, los pilares de la acción racional pueden aplicarse a los medios pero no necesariamente afecte el valor moral final en la acción.

Por su parte, la racionalidad con arreglo a valores es de carácter religioso, estético, ético, o cualquier acción en mérito de su valor, por lo que la consideración por las consecuencias previsibles de una acción se genera según sus convicciones y no consecuencias, hay que mencionar que este tipo de acción es decidida hacia un valor como fin en sí mismo, y no el valor como objetivo. En ese sentido, la racionalidad con arreglo a valores puede ir en contravía a la anunciada con arreglo a fines, debido a que una acción por su carácter conforme a valores menosprecia los réditos. El tercer y cuarto tipo es la acción estrictamente tradicional que es una sedimentación de acciones pasadas que se toma por arraigada. Por su parte, la conducta de tipo afectiva es la acción sin trabas o frenos a un estímulo extraordinario (Weber, 2014, pág. 152). La construcción de formas de organizar el trabajo en las teorías del management han estado enfocadas al tipo de racionalidad que Weber denominaría racionalidad con arreglo a fines (Willmott, 2007). A continuación se revisarán los tipos de organización del trabajo que han aplicado el management.

#### **A. Producción Pre-capitalista**

Harry Braverman (1974) es un autor que en los años setentas siguió con la línea trazada por Marx en el estudio de la forma de producción en el capitalismo, que avanzó y se transformó desde la época en que fue escrito *El Capital*. La lectura histórica que hace de los cambios en el *management* pasa por varios estadios de producción. El primero de ellos es la producción pre-capitalista como antesala de la aparición del *scientific management*.

Se puede mencionar que el proceso de trabajo ha tenido modificaciones con la introducción de nuevas formas de producción y con el agotamiento de aparatos productivos previos, que lleva a la reconversión de la organización del trabajo. La forma de producción a partir de la Revolución Industrial, se ha concentrado en el

control de variables para la productividad y el trabajador como parte integral del proceso. (Braverman, 1998)

El paso histórico del mercantilismo a la industrialización es el ejemplo más claro sobre cómo las nuevas lógicas de producción cambiaron el rol de los trabajadores al pasar de talleres en el que la técnica de producción era aprendida y aplicada de manera artesanal en una relación de maestro-aprendiz, a grandes industrias en las que se empezaba a utilizar modelos de producción. El cambio no era menor, de artesanos que sabían la técnica a obreros especializados en labores sencillas y monótonas con menor necesidad de entrenamiento.

En este tipo de producción la figura del capataz era la forma de control del trabajador, por lo que la violencia verbal era común en los talleres. (Urwick & Franz, 1970) Al ser la técnica de producción aprendida de manera experimental y práctica, era dispendioso el proceso de entrenamiento de los trabajadores, a su vez que la no estandarización de los talleres generaba que cada trabajador funcionara a su propio ritmo y controlara todo el proceso de producción. El espacio en que se trabajaba no tenía una diferenciación y el tiempo de trabajo era decidido de manera autónoma.

### **B. Taylorismo**

A finales del siglo XIX los aportes para empezar un nuevo estadio de producción que se denomina como *scientific management*, es decir el uso de la racionalidad aplicada a los medios de producción a diferencia de los métodos artesanales previos, fueron introducidos por Frederick Winslow Taylor. La raíz del problema, según Taylor era los tiempos muertos de producción, es así que la observación de un obrero en un torno y la medición de tiempos de manera aislada pieza por pieza, dieron la idea a Taylor de entrenar al obrero con instrucciones escritas y detalladas para estandarizar sus acciones, que como resultado mejoraban los tiempos de producción. (Urwick & Franz, 1970)

El axioma sobre el que se construye la idea de Taylor es el que llama “*The one best way*”, (la mejor forma posible) lo que representa esta idea es que las instrucciones contemplaban controlar el movimiento del obrero en la fábrica, la eliminación de tiempos muertos, y una única forma correcta de realizar los procesos productivos. Así

la planeación productiva pasa de ser un capital de los obreros y que era transmitido generacionalmente de maestro-aprendiz, a ser un capital que muda a las oficinas superiores de los administradores y técnicos que en la mesa de diseño determina el proceso. (Braverman, 1998)

Ya no era necesario el largo aprendizaje de la técnica que necesitaba el artesano, sino labores simples y detalladas en los que era instruida el obrero. Uno de los principios de este nuevo tipo de producción era el escalamiento de salarios según cuotas de producción. Lo que buscaba esta herramienta, aunque de manera rudimentaria, era la cooptación de la voluntad del trabajador, que iba a persistir el espíritu de ese método por diferentes medios hasta la actualidad.

La importancia histórica de Taylor no se está en su trabajo como ingeniero propiamente, sino en la integración al trabajo ingenieril que ya estaba establecido con el factor humano, por lo que algunas críticas posteriores han mencionado que fue el intento por la transformación del individuo en una máquina. No obstante esa crítica, la utilización de la tecnología, recursos técnicos de la época, la subdivisión del trabajo hasta sus mínimos posibles en micro-tareas y la rutina en la forma de producción, aumentaron el control patronal y organizaron científicamente el trabajo como parte de la producción. (McNally, 2010)

Es así que se puede resumir en cuatro principios los avances logrados por Taylor: (1) Acumular el conocimiento tradicionalmente obtenido por los trabajadores, (2) reducir las técnicas a pequeñas series de tareas dictadas de forma escrita, (3) selección de los trabajadores, entrenamiento, asegurar el uso de los métodos prescritos únicamente (4) separar de los trabajadores manuales los componentes de decisión, incluidos la planeación y la coordinación. (Crowley, Tope, Chamberlain, & Hodson, 2010) Sin embargo, el resultado histórico de la aplicación de su metodología fue el boicot por parte del sindicalismo y la acusación de negrero por parte de los trabajadores de Taylor (Urwick & Franz, 1970). Así inició el management científico, una forma de entender la producción a partir de la aplicación de nuevas técnicas de estandarización de las tareas, control de tiempos, y en general del control del cuerpo.

El control en este tipo de producción todavía era rudimentario, aunque aplicó uno de los primeros intentos por alinear los intereses de los trabajadores con la empresa. El principal error de esta forma de control hacia los trabajadores fue suponer que se guían únicamente por la remuneración esperada, pues la simple promesa de salarios escalonados según la productividad constituyó un fracaso. En ese sentido, el uso del capataz siguió siendo necesario, las formas arquitectónicamente panópticas de las fábricas de este estilo panóptico cumplían la función de vigilar la producción. En ese momento histórico, la regulación del mercado laboral era mínima y el despido de trabajadores y otras arbitrariedades eran comunes, a su vez que las luchas sindicales eran incipientes y no estaban institucionalizadas, por lo que la huelga era un método acostumbrado.

### **C. Fordismo**

Después del llamado taylorismo, un avance relevante en la forma de producción y especialmente en la relación del obrero y la industria, es el fordismo. Como es sabido, esta forma de producción se caracteriza por la utilización de la banda de montaje y la especialización de los trabajadores en labores puntuales. Henry Ford en su compañía introdujo principios del taylorismo, aunque la banda de montaje que complementó, mejoró la productividad dado el anclaje del trabajador al puesto laboral y el movimiento de la mercancía entre posiciones. La mano de obra y administración estaba totalmente separada, en esas condiciones el concepto de alienación sobre el que trata Marx se acentúa. Mercancía traída y llevada por la banda de montaje, una tras otra en un ciclo laboral perpetuo para el obrero.

La tecnificación y la banda de montaje a su vez necesitaban mayor cantidad de capataces encargados de coordinar la producción, así como de vigilar a los trabajadores por lo que “La nómina de Ford mostraba una proporción de 1 capataz por cada 60 obreros durante 1909. En 1913-14, inmediatamente después de la introducción de maquinarias, la proporción en la línea de ensamblaje era aproximadamente de 1 capataz por cada 30 obreros. Con la introducción de línea de ensamblaje móvil la supervisión se intensificó a una proporción de 1 capataz por cada 15 obreros” (Coopey & McKinlay, 2010)

Únicamente vigilar y organizar al obrero dentro de la fábrica no era suficiente según el concepto de Ford. Con la construcción de un departamento de Sociología dentro de su empresa con cerca de 250 empleados y dos millones de dólares de la época empezó a controlar la vida de los trabajadores fuera del trabajo. El rol de ese departamento era el de seleccionar y vigilar a los trabajadores, hombres casados, abstemios, angloparlantes, entre otros requisitos que se cumplían con visitas a familiares y vecinos. Preservar valores en los trabajadores era el fin del departamento de Sociología de Ford, de paso excluir cualquier tipo de conducta que se considerara inmoral (Quiroz, 2010).

Si bien eran los sociólogos los encargados de controlar la vida privada, la figura del capataz seguía funcionando como una herencia de sistemas de producción preexistentes, por lo que es esencial entender la diferenciación y jerarquización del capataz de los trabajadores, ya que estos tenían una escala mayor y un cierto rango de autonomía. Aunque no tuvieran un conocimiento técnico de las labores llevadas a cabo, así su función no tenía una posición gerencial y de decisión, sino verificación de labores (Coopey & McKinlay, 2010).

El tipo de organización de trabajo que se pretendió, fue la sistematización de labores por medio de una planificación racional, la jerarquización, y separación que eran la base de los aumentos de productividad, que en efecto se cumplió. Sin embargo, el control de los trabajadores pasaba todavía por métodos rudimentarios como la implementación de capataces, figura con un cargo jerárquico mayor claramente identificado, aunque sin preparación técnica para el control, ni sistemas de organizar y sistematizar la información obtenida de los empleados.

Como lo menciona Coopey “La construcción discursiva del “empleado” como categoría de los recursos humanos que tiene que ser organizada eficientemente también coincide con la revolución administrativa y tecnológica. Pero una cosa es tener las categorías y principios estáticos necesario para hacer ‘calculable a la persona’, y otra hacer inversiones de largo aliento en un sistema administrativo centralizado de clasificación e interpretación de una carga tan compleja de información” (Coopey & McKinlay, 2010, pág. 109) En ese sentido, la

implementación del capataz no se equiparaba con un sistema de información y control eficaz o de ejercicio de poder-saber en términos de Foucault, sino con un control casi punitivo.

Hay que mencionar que el taylorismo y el fordismo se consideran una evolución técnica y no un agotamiento en la forma de producción anterior, por lo que la producción tuvo un aumento en sus niveles en ese sistema gracias a la estandarización y una reducción de costos. Aunque a su vez, el nuevo escenario degradaba las condiciones laborales de los trabajadores por agotamiento al no tener espacios de descanso. Así se dio la necesidad de la compañía Ford de implementar estrategias para la retención de mano de obra. La alta tasa de deserción por parte de los empleados es una muestra, en 1913 de 963 empleados contratados 863 desertaron (Quiroz, 2010).

El fordismo en su primera etapa histórica, es decir anteriormente a la Segunda Guerra Mundial, no pudo garantizar la lealtad de los trabajadores a la compañía, los arcaicos métodos de control y motivaciones utilizadas no apelaban a la persuasión sino al control punitivo. Solamente doblar los sueldos y llegar a la política de cinco dólares al día, que para la época era una oferta alta, pudo retener la mano de obra consecuencia de los aumentos dramáticos en la productividad. Se debe mencionar que este fue un primer intento por controlar por completo la vida del trabajador y colonizar todos los espacios, inclusive privados del empleado socializándolo en un nuevo modo de trabajar bajo la tutela del libre contrato y salario monetario.

El taylorismo y el fordismo se puede denominar como formas de control burocrático, y jerarquizado. En palabras de Weber sobre las organizaciones burocráticas y su extensión sobre cualquier tipo de organización previa: “La razón decisiva que explica el progreso de la organización burocrática ha sido siempre su superioridad técnica sobre cualquier otra organización. Un mecanismo burocrático perfectamente desarrollado actúa en relación con las demás organizaciones de la misma forma que una máquina en relación con los métodos no mecánicos de fabricación. La precisión, la rapidez, la univocidad, la oficialidad, la continuidad, la discreción, la uniformidad, la rigurosa subordinación, el ahorro de fricciones, y de costas objetivas y personales

son infinitamente mayores en una administración severamente burocráticas.” (Weber, 2014, págs. 1165-1166)

Siguiendo la categorización que propone Carol Axtell Ray (1986) acerca del tipo de controles históricos que se han impuesto en el management, el taylorismo y el fordismo que constituyen una primera tipología, recaen en las características de control burocrático, cuya base es la subdivisión y fragmentación de los trabajadores basado en la premisa individualista de la acción (acción puramente racional), en el que se esperaba que los incentivos económico funcionaran como motor del encadenamiento de los interés obrero-patronales. Como lo menciona Axtell, siguiendo a Durkheim, la naturaleza individualista de este tipo de control recluye la solidaridad y fraternidad que otro tipo de organización podría generar. Los trabajadores en este tipo de control pueden hacer carrera -y tener seguridad- pero en concreto, la naturaleza de ese tipo de orientación deja el sistema del control burocrático en el reino de lo profano. Es decir, en el control externo y no de tipo internalizado. (Axtell, 1986)

#### **D. Elton Mayo**

Hay que hacer una precisión en este punto histórico en relación con el fordismo. Anteriormente se hizo referencia a una primera etapa de la empresa Ford, de altos salarios y capataces como medio control dentro de la fábrica. Sin embargo, a partir principalmente de la posguerra, en la década de los cincuentas, se gestan cambios en la forma de organizar el trabajo en esta fábrica y en general las organizaciones empresariales. Hay un viraje acerca de las relaciones con el obrero dejando de lado las relaciones de violencia y se empezó a estudiar científicamente algo que se consideraba subjetivo: la disposición al trabajo.

Hecha esta digresión, un antecedente dentro de la sociología a la idea de funcionalidad del trabajador, parte de una lectura histórica de la sociología norteamericana de principios del siglo XX que hace Yehouda Shenhav (2003), en el que explica que el primer presidente de la ASA (American Sociological Association) Lester Ward, dedica parte de su producción académica a la “sociocracia” que es la aplicación de normas para el control social. En ese sentido la noción de progreso y

orden eran conceptos frecuentes en la sociología norteamericana en la época. (Shenhav, 2003)

Por su parte, en Estados Unidos a finales del siglo XIX la ASME (American Society of Mechanical Engineers) buscaba la racionalización, medición y estandarización de los procesos productivos dentro de las organizaciones. En este contexto, la burocracia tenía una concepción positiva, así el sistema de la organización se veía como individuos en una mutua relación de responsabilidad; solo podría funcionar si los hombres adecuados estaban en las posiciones correspondientes, así se elimina el favoritismo y el nepotismo. Al entenderse como un todo, y no como individuos separados, conceptos como progreso e igualdad definían la burocracia y por tanto un fin en sí mismo (Shenhav, 2003).

Sin embargo, fue el sociólogo Elton Mayo en la década de los treinta uno de los principales gestores de ese cambio con estudios de las condiciones laborales de la época. Claramente su postura estaba en favor de la funcionalidad del obrero a la industria, sus críticas al modo de producción capitalista son pocas y destinadas a cómo la ciencia ha dejado de lado el factor humano dentro de su quehacer (Mayo, 1977).

En ese contexto, Mayo estudió el factor humano en la producción a partir de varios casos concretos, el primero está relacionado con los niveles de producción en una industria de telares en Filadelfia. El problema era claro, el sistema de salarios escalonados por producción demostró ser un fracaso para los empresarios, por lo que la conclusión a la que llegó tras un estudio cuantitativo y una serie de pruebas controladas sobre los periodos de descanso en intervalos de tiempo, logró probar que se aumentaba la productividad del trabajador cuando éste tenía espacios de descanso (Mayo, 1977). Aunque parece una conclusión básica en las relaciones industriales de la actualidad, no lo era en la época, incluso parecía un contrasentido.

El segundo estudio lo realizó en la Western Electric Company. Este estudio cualitativo es el primer intento por eliminar el capataz y el uso de la violencia verbal como medio de presión para lograr un trabajador funcional. Para ello Mayo utiliza el método de entrevista a profundidad y enseña a directores de la empresa a utilizar la

herramienta para lograr consensos acercándose a la condición de los trabajadores y en cierto grado darles libertad para el desarrollo de ideas dentro del trabajo.

- *“Brinde toda su atención al entrevistado*
- *Escuche no hable*
- *Nunca discuta, no aconseje*
- *Escuche lo que intenta decir, lo que no quiere decir*
- *Esclarezca pero no añada o confunda*
- *Todo lo que se dice es confidencial”* (Mayo, 1977, pág. 95)

Estas son las bases para hacer entrevistas y Mayo da una subsecuente explicación de cada punto con la que instruyó a los gerentes de Western Electric Company para lograr una cooperación efectiva con los obreros. Por último Mayo recomienda instruir desde las escuelas de administración el estudio de la tercera faceta de la producción que las define como: (1) La aplicación de la ciencia y de la habilidad técnica a un producto material (2) la sistematización de las operaciones (3) la organización de una cooperación sostenida.

En ese contexto, empezó a generarse una hibridación entre el discurso construido por la ingeniería a partir del concepto positivo de las organizaciones burocráticas, destinadas a eliminar la incertidumbre y por el contrario aumentar el control y la predictibilidad, con una sociología que se pensaba como funcional a la idea de progreso en su concepción más utilitaria. De ese modo, fueron entrelazando un discurso conjunto en la teoría de las organizaciones a fin con la idea funcional de la burocracia (Shenhav, 2003).

Es así que Elton Mayo empezó con la “humanización” del management bajo la premisa de escuchar al trabajador consiguiendo una cooperación efectiva sobre los fines empresariales. Sus experimentos han tenido reconocimiento en las escuelas de management, tal es el caso de la empresa General Electric en el que estudia las condiciones de trabajo según niveles de iluminación, en la que se determinó que la productividad de un obrero tiene una correlación con el ambiente laboral, a mayor grado de iluminación en la sala, mejores rendimientos se constataban en la

productividad. En general, se puede mencionar que el estudio de la condición laboral fue de carácter experimental y con grupos de control.

Sin embargo, mas allá de los aportes de Mayo sobre los estudios experimentales, se considera relevante su concepción de tratar a los obreros no solo desde su condición individual, sino a partir de la influencia que se ejerce de manera grupal en las condiciones laborales. Esos grupos informales que se constituyen entre los trabajadores y en general dentro de la organización, son formas de dictar normas sociales tanto de castigo o rechazo, como de aprobación. Un trabajador debe probar su capacidad de trabajo y por tanto de dignidad más que las posibles sanciones formales de la empresa en un contexto competitivo. Esa distancia entre la organización burocrática y los grupos informales, y que a mayores niveles de bienestar del trabajador mayor productividad, fue el comienzo de la humanización del management de Elton Mayo.

### **E. Toyotismo**

En esta sección no se está proponiendo una historia teleológica de la producción, más bien se están valorando cambios relevantes en la forma de organizar el trabajo sin desconocer que no son universales y bajo cuáles condiciones específicas se desarrollaron, no obstante es necesario plantear esos cambios que son significativos para entender el fenómeno de la cultura corporativa. Por ejemplo, el caso del toyotismo nace bajo la necesidad particular de Japón de la posguerra, en un país debilitado y sin el alcance de una economía de escala e imposibilidad de generar una producción masiva, stock amplio y demás condiciones de producción como la fordista (Fundación iS+D, 2013).

De ese modo, en la década de los setentas se producía el cambio del toyotismo sobre el fordismo en las fábricas japonesas, y se aplicaba un nuevo paradigma de producción denominado “just on time”, este consistía en un sistema que no hacía una producción masiva y estandarizada, sino que dependía de la demanda y era posible flexibilizar la producción a los requerimientos específicos del cliente. Al contrario del sistema fordista, en el que la producción en cadena era destinada al consumo masivo,

como es el caso del modelo T color negro de Ford, única referencia e invariable en su color.

La nueva forma de producir, además de avances en el control de calidad y otras mejoras técnicas que se resumen en los cinco ceros, (defectos, averías, stock, plazos, burocracia) generaba una nueva relación entre el trabajador y la empresa basado en la flexibilidad, el trabajador no se especializaba en una única tarea o puesto, sino que se buscaba su multifuncionalidad. Un aspecto importante que diferencia este modo de producción es la forma de ejercer control: como se mencionó anteriormente, mientras que el fordismo fomentaba la individualidad de los trabajadores, en el toyotismo se auspicia el trabajo en grupo y la medición de resultados colectivos, la importancia de este cambio es el control informal por parte de pares.

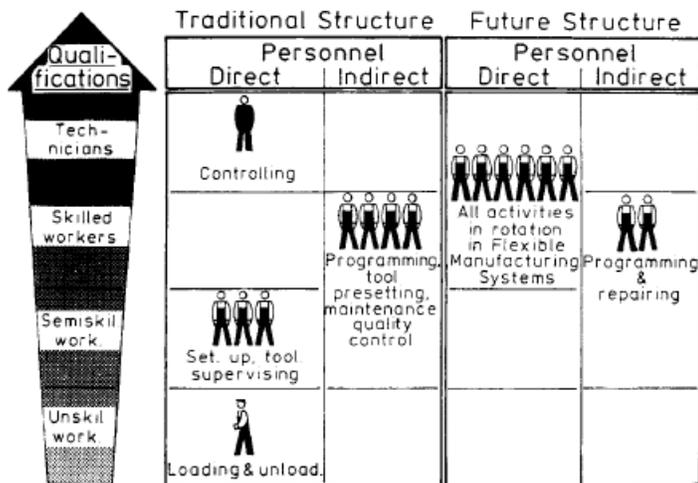


Figure 24. Reduction of work division

(Gráfica 2)<sup>10</sup>

Como se demuestra en la gráfica, el modelo fordista tenía una clara subdivisión de los trabajadores por áreas, desde el trabajador sin calificación técnica en la parte más baja, hasta los niveles técnicos del control en la parte alta. Por el contrario en el Toyotismo esa subdivisión no se da de manera radical sino que se flexibiliza la producción a través multifuncionalidad de los trabajadores, que requieren un nivel técnico superior en términos generales. Si se mira con detenimiento la figura

<sup>10</sup> Gráfica tomada de (Warnecke, Steinhilper, & Storn, 1995) la parte izquierda es la representación del fordismo y la derecha del toyotismo

encargada de controlar a los trabajadores desaparece en la estructura toyotista y el control pasa a ser parte de la función de los pares más que jerárquico.

La flexibilidad requerida por la empresa Toyota, se da por la necesidad de una producción que ya no anticipa la demanda que se pueda generar, sino que se produce en la medida que se va creando la demanda. En ese sentido, la total estandarización en las acciones del modelo fordista no se cumple de manera estricta en el modelo toyotista, sino que en la práctica y con un sistema de control coordinado, se detectan errores en la producción que deben ser corregidos por lo que la flexibilidad es necesaria. En otras palabras, es ineludible que no solamente el management tenga control sobre la producción sino que sean los trabajadores, en la práctica, tengan sensibilidad en la toma de decisiones e involucrarse en el proceso de producción, en ese ambiente toma relevancia no el control jerárquico, sino el control lateral basado en la coordinación de labores.

Dentro de este panorama es que adquiere significado asegurar la mano de obra por parte de la empresa pues, ya que como se mencionó, el principio del taylorismo es la planificación en micro-tareas por lo que acudir al mercado laboral por mano de obra nueva reduce significativamente los costos asociados al entrenamiento. El toyotismo o “just on time”, por el contrario, necesita de operarios y trabajadores más capacitados y con un rango de autonomía y decisión en el proceso, por lo que acudir al mercado laboral es costoso en términos productivos y económicos.

Asegurar la mano de obra y la experiencia en este tipo de management da la posibilidad que los trabajadores gocen de privilegios, tal como una autonomía controlada ya no por un capataz, sino por trabajadores en un mismo rango jerárquico, así como la estabilidad de una carrera proyectada dentro de los márgenes de la empresa Toyota. El reclutamiento de mano de obra es por esas razones esencial para el funcionamiento de la empresa, tal y como lo muestra en una etnografía en la planta de ensamblaje de Toyota en Argentina por parte de Wilkis y Battistini (2005) en que el reclutamiento de mano de obra por parte de la fábrica en Argentina es similar al modelo japonés original: el requerimiento para ser contratado parte de la inexperiencia de los aspirantes, la lógica detrás de esta necesidad es la de “tabla rasa”

de los futuros trabajadores, la única necesidad es una prueba motivacional. De ese modo la formación laboral de los nuevos trabajadores está en manos exclusivamente de la empresa Toyota y su sección de management.

La formación de los trabajadores parte de la eliminación de la supervisión por parte de un miembro de la empresa (como la figura del capataz) que era implementado en el modelo fordista, y pasa a la de un “pariente cercano” del modelo toyotista, modelo de trabajador al que se incita a emular (Wilkis & Battistini, 2005). El llamado “Group Leader” que es el remplazo del capataz en su forma, aunque no es su rol, se presenta como un sujeto cercano, proactivo, con cualidades de líder exitoso al que se puede abordar, quien enseña paso a paso al nuevo trabajador las labores. Esta nueva característica genera en el trabajador la no identificación con trabajadores pares en contraposición de la figura del administrador.

“(Cuando entré) yo esperaba sentirme cómodo, aprender muchas cosas, que me enseñe la empresa a comunicarme con la gente, a trabajar en grupo. Como nunca trabajé yo tenía miedo de no saber pero ellos te enseñaban cada paso. A mí el *group leader* me enseñó lo que sé” (Trabajador de Toyota, 21 años)” (Wilkis & Battistini, 2005).

La eliminación de la figura de control jerárquica como el capataz evitaba uno de los males que identificó desde Taylor y es el llamado “soldering” que como se explicó es el obrero que trabaja por evitar sanciones, por lo que son los pares los encargados de vigilar y a su vez ser vigilados, los resultados no se miden de manera individual sino grupal, es en este espacio que los grupos informales de los que hablaba Mayo toman relevancia, por lo que formas de sanción, aprobación o inclusive, como se verá más adelante en el análisis de Burawoy, sentimientos como orgullo, competencia y afirmación de la masculinidad nacen de estas relaciones.

La estrategia toyotista continúa con la presentación de sus empleados como elegidos, resaltando su condición laboral respecto al trabajador promedio en la industria, por lo que la entrega de beneficios a los miembros es una forma paternalista de relación en el que la empresa construye una “carrera interna” en el que las posibilidades de ascenso son latentes para los empleados que se acerquen a los lineamientos

institucionales. Esa carrera interna es una formación continua, que como herramienta permite a la empresa brindar a los empleados una perspectiva futura en la vida de los empleados siempre en relación a la empresa Toyota.

La eficacia de los métodos utilizados en la fábrica de Toyota en Argentina es descrita por la invalidez que tiene la formación sindical dentro de los trabajadores. La aplicación de la “tabla rasa” impidió la identificación de los trabajadores con el sindicato de la industria automotriz, que es un colectivo en Argentina:

"Tuve un problema que por ahí fue muy tonto, era un problema en la vista, empezaba a ver nublado y le pedí al sindicato que por favor me dé unos vales para ir al médico, la empresa me daba permiso para ir al médico. La cuestión es que no me los pudieron dar. Ahí mi supervisor habló con la gente de Recursos Humanos me dieron \$50 y ahí me fui a la consulta. *Yo ya estoy más del lado de la empresa que del sindicato*" (Trabajador de Toyota, 25 años).” (Wilkis & Battistini, 2005)

Con la entrada del Toyotismo, se puede mencionar que los valores corporativos se empezaron a volver persuasivos al trabajador, el sueño de Taylor de lograr una colaboración entre capital y mano de obra fuera de cualquier tipo de confrontación se estaba materializando. Es así que la identificación del trabajador con la empresa toma relevancia en el manejo de los trabajadores y una necesidad imperante en el management.

El éxito de la empresa japonesa respecto a sus competidores americanos fue notable, este nuevo tipo de organización del trabajo y de extraer la plusvalía a partir de la flexibilización laboral y el control lateral demostraron ser eficaces. Una mayor autonomía y compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización fueron claves en este proceso.

Volviendo a las categorías propuestas por Axtell (1986) este tipo de control que fundó Mayo y que continuó el toyotismo se denomina como “control humanista” que promueve dentro de las empresas el sentido de colectividad, participación, cercanía, y en general las condiciones para una cooperación efectiva entre los miembros, más que el control punitivo y jerarquizado. Es por medio de la participación que el trabajador

acepta de manera tácita el compromiso con la empresa, más que por los beneficios individuales.

De manera global, se puede mencionar que el toyotismo como forma de organizar el trabajo, busca la eliminación de figuras jerárquicas, conflictivas que permitan al trabajador contrastar su posición subordinada. Por el contrario, como se mostró, aparte de las necesidades técnicas de la multifuncionalidad, lo que busca redistribuir el control de forma lateral, al ser grupos de producción que se miden de manera grupal se genera que se vigile y ser vigilado por los pares. Sumado a una serie de estrategias que buscan adaptar y retener la mano de obra siendo la “tabla rasa” del empleado básica para la adaptación el obrero a la formación toyotista.

#### **F. Management participativo**

Es indispensable mencionar las características históricas y el contexto que se produjo el fin del modelo fordista y la no preponderancia del modelo toyotista en la década de los setentas. Con el agotamiento de esos modos de producción se abrió paso a la transformación hacia una mayor flexibilidad en el mercado laboral; la necesidad de una continua formación en nuevos saberes por parte de los trabajadores, la polivalencia en las labores, la corta permanencia en una compañía, el derrumbe de los Estados de bienestar, la menor acentuación en la mano de obra y más intensificación en tecnología, la tercerización en la contratación, son algunos de los factores que sacuden la estabilidad que en algún momento se logró con el modelo fordista y toyotista. Como lo menciona Durán:

“La crisis del sistema de producción fordista no sólo modificó las políticas laborales en el sentido que antes indicamos (pérdida de productividad y desempleo); las organizaciones empresariales se vieron también obligadas a adaptar sus estructuras productivas a las nuevas circunstancias, lo que finalmente repercutió negativamente en el mercado de trabajo. En particular, dichas organizaciones tuvieron que hacerse más intensivas en tecnología con el fin de sustituir la antigua producción en grandes series de la etapa fordista, que había agotado los mercados, por

otra más diversificada que potenciase y atendiese a una demanda más diversificada y diferenciada” (Durán, 2008)

En estas condiciones productivas y con la llegada del posmodernismo en que se exalta la individualidad y el consumo como forma de diferenciación, como lo afirma Bauman en “De la ética del trabajo a la estética del consumo”, se pasa de una sociedad de productores a una comunidad de consumidores. En esa comunidad de consumo las instituciones panópticas pierden su validez en sus estrategias de limitar la posibilidad de elección, el consumo *per se* es esa posibilidad de elección. (Bauman, 2003) De ese modo, el consumo en la posmodernidad, es el deseo y la seducción permanente para el ejercicio de la voluntad individual por medio de la elección.

Históricamente la construcción de identidad estuvo relacionada con la clase social en un sistema de castas, posteriormente con el principio del capitalismo, “el trabajo apareció como la principal herramienta para encarar la construcción del propio destino. La identificación social buscada, tuvo como determinantes principales la capacidad para el trabajo, el lugar que se ocupara en el proceso social de la producción [...] Una vez elegida, la identidad social podía construirse de una vez y para siempre” (Bauman, 2003, pág. 49). Aunque, en el posmodernismo esta capacidad del trabajo por favorecer una identidad social pierde su sentido, la flexibilidad laboral no permite asentar una identidad sobre la base de un trabajo.

El trabajo en este panorama de la posmodernidad, en que se honra la libertad de elección rompe con la separación entre tiempo libre (hobby y posibilidad de elección) y tiempo laboral (tiempo productivo), el trabajo mismo se juzga desde la estética y por tanto debe ser un espacio de ejercicio de la libertad y voluntad y no simplemente por el valor social que tenía producir. Por tanto, en la posmodernidad la idea de identidad creada a partir del trabajo como en el fordismo cambia radicalmente, la inseguridad laboral es latente y la flexibilidad necesaria, no se puede hablar de una identidad sino de múltiples identidades en que la aspiración constante a alcanzarla y a su vez desecharla produce una ambivalencia continua en el sujeto. Es así que las identidades y el consumo van de la mano, la identidad es un bien de consumo encontrado en el mercado (Bauman, 2003).

El mayor reto que tienen las compañías, en este escenario, es la capacidad de recomponer la moral del trabajo, ya sin la filiación del trabajador con una clase social definida, en un contexto en el que se amenaza con erosionar la fuerza integradora del trabajo que identificaba a un trabajador con una posición estable en el mundo (Durán, 2008). Así, el trabajo debe ser un espacio en que se desarrolla la libertad, el trabajo juzgado desde su condición estética debe garantizar el autodesarrollo del trabajador y no como un sitio de restricción.

En esas condiciones históricas nace el “management participativo” el cual se da en un contexto de cambios laborales producto de la crisis económica de los setenta y principios de los ochenta además de la caída de los índices de producción. La nueva oportunidad que presenta el sistema de management participativo es que permite la incorporación de los trabajadores en las metas de la empresa a través del compromiso individual, ya la lógica del control sobre la productividad no recae sobre la vigilancia externa o lateral, sino que se le da preeminencia a nuevos métodos de control internos al individuo.

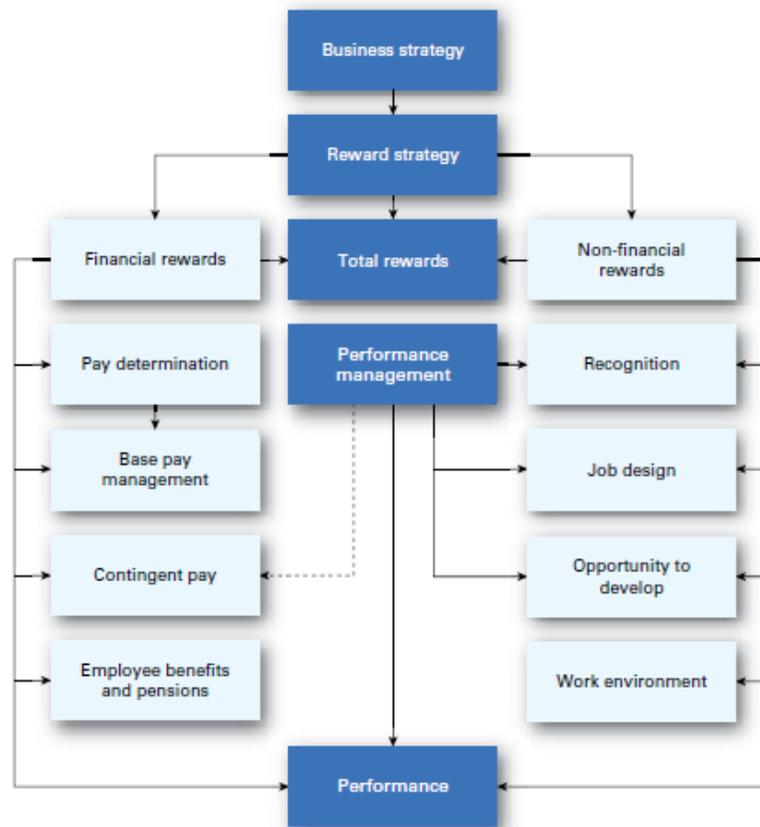
Como se mencionó anteriormente la forma de producción llamada “just on time” necesitaba de un tipo de trabajador que participara en la producción sin necesidad del control jerárquico-administrativo sino de tipo lateral en el que los trabajadores en un mismo rango vigilan a sus pares. Por su parte, en el management participativo, el concepto de “auto-activación” precisamente refiere a esta característica al pasar de un programa débil de cooperación en el que la coordinación de labores es el factor que relaciona a los individuos, por un programa fuerte implementado para que haya un trabajo conjunto y no solo coordinado. El programa fuerte de cooperación parte desde el precepto de lograr autonomía a partir de la internalización de valores y objetivos.

La situación laboral para los trabajadores ahora abarca no solo su función técnica y el seguir los requerimientos propios de su labor, sino que las nuevas prácticas requieren la activación de habilidades que antes no eran necesarias “de carácter más subjetivo, agrupadas en la noción de competencia, tales como creatividad, iniciativa, aptitud para la resolución de problemas, flexibilidad, capacidad de adaptación,

responsabilidad, aptitudes de aprendizaje y reciclaje, indispensables para una época de “cambio imprevisible y sin precedentes” (Durán, 2008)

Los estudios dentro de las escuelas de administración así lo reflejan, cada vez es más la literatura para lograr en de los trabajadores condiciones de internalización del control. Si se miran las estrategias utilizadas, la necesidad de entrenar a los altos cargos no solo se da en conceptos técnicos sino en la performatividad de líder, tales como “interpersonal emotion management strategies” (IEMS) en sus siglas en inglés, utilizado para controlar las respuestas emocionales de los subalternos, canalizándolas según la necesidad inmediata. Como lo afirma Little et al. “La modificación situacional (IEMS) consiste en esfuerzos activos para cambiar o directamente modificar situaciones y alterar el impacto emocional. En una modificación situacional, un líder deberá remover, modificar, o cambiar aspectos de una situación problemática que cause una indeseada reacción emocional en el seguidor.” (Littlea, Gooty, & Williams, 2016)

De ese modo, la construcción de métodos planificados para influir en la actitud de los trabajadores, hacen parte del llamado “*Performance management theory*” en la que el trabajador se puede medir por la disposición y la acción hacia la consecución de objetivos y no necesariamente desde los resultados. Esa planificación del “performance” del trabajador se basa en tres teorías Goal theory, Control theory, y Social cognitive theory. La última es la que tiene especial atención por las creencias de los empleados y cómo puede influir en la empresa. El principio de esta teoría “se basa en el concepto central de auto eficacia. Esto sugiere que las creencias de las personas puede generar un impacto positivo o negativo en su performance. Desarrollar y fortalecer un auto reconocimiento en los empleados es importante dentro de los objetivos del management” (Armstrong & Taylor, 2014, pág. 335).



(Gráfica 3) <sup>11</sup>

Como se nota en la gráfica el *performance* tiene componentes de caracteres económicos y no económicos, el ambiente laboral, oportunidades de desarrollo, reconocimiento y el diseño del trabajo son factores claves en la construcción del actuar de los trabajadores. Si bien sistemas anteriores creían que los beneficios económicos eran la forma de motivar al trabajador, desde los estudios de Mayo se amplió el espectro hasta llegar al management participativo en que tiene una mayor preponderancia.

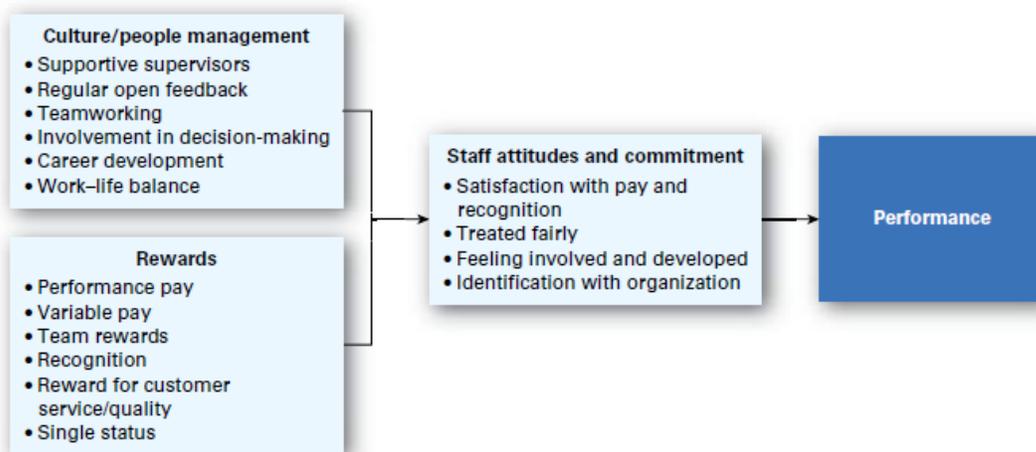
El anterior método está diseñado para que funcione como una forma de cautivar al empleado, tal y como lo muestra Armstrong “No se trata de hacer a la gente feliz, o pagarles más dinero. Más Importante que el pago y los beneficios son atraer y retener a las personas, se descubrió que esos elementos juegan un rol intrascendente en cautivar a las personas al trabajo. Los elementos que se encontraron fundamentales para cautivar al trabajador eran un liderazgo enérgico, responsabilidad, autonomía, y

<sup>11</sup> Gráfica tomada de (Armstrong & Taylor, 2014, pág. 335)

un sentido de control sobre el ambiente con oportunidades de desarrollo personal” (Armstrong & Taylor, 2014, pág. 197).

Un segundo método utilizado, pero esta vez no enfocado en la parte directiva con estrategias de liderazgo, sino en la forma que el trabajador recibe el mensaje es el “*Engagement management*”, parte de este método es el compromiso afectivo (un apego emocional e identificación con la organización) como antecedente al compromiso con el trabajo mismo, como lo afirma Armstrong “El compromiso empresarial puede ser desarrollado en los sistemas de management basados en el apego, opuesto al modelo viejo basado en el control burocrático. La hipótesis subyacente es que el empleado podrá incrementar el compromiso con la empresa si se le da oportunidad de manejar y entender su trabajo” (Armstrong & Taylor, 2014, pág. 199)

Uno de los grandes problemas que he tenido el management es medir el nivel de compromiso de un empleado con la empresa, no obstante la forma de medir este tipo de management se da por medio de constantes encuestas dentro de los empleados con preguntas acerca de orgullo, satisfacción, oportunidades dentro del trabajo, esfuerzos por encima del normal, entendimiento de la conexión entre el trabajo y los objetivos empresariales, e intención de permanecer en el empleo. La gráfica que representa a este modelo de organización es:



(Gráfica 4)<sup>12</sup>

Estos son ejemplos de un nuevo tipo de management de recursos humanos y de cómo se organiza el trabajo alrededor de la idea del trabajador productivo, en el que cada vez más se le da importancia a la satisfacción emanada de apropiarse y dar sentido al trabajo. Anteriormente se había mencionado como uno de los retos que tiene el management en la posmodernidad el recomponer el valor moral del trabajo, la capacidad de juzgar el trabajo desde la estética y desvanecer la noción alienante de separar el trabajo del trabajador.

Si se mira este tipo de control, en el contexto de una cultura de alto rendimiento, palabras como empoderamiento del trabajador, continuo entrenamiento, posibilidades de desarrollar habilidades, entre otras, y prácticas como el liderazgo no se imponen de manera coercitiva. De ese modo, el manejo de los trabajadores tuvo una evolución histórica, en esta etapa posfordista el trabajador cuenta y es parte central. No solo se busca ejercer un control de pares y construir modelos de identificación del trabajador dócil como el toyotismo, sino que el terreno laboral adquiere la potencialidad y el halo de ser el espacio para el desarrollo personal, desarrollo en el que los valores corporativos son una herramienta para definir qué se aprecia y se motiva a los empleados en los lineamientos institucionales.

Las estrategias para controlar a los trabajadores ya no pasan necesariamente por relaciones de mando sino por funciones de tipo administrativo, ya no es necesaria la condición jerárquica y de sujeción. La nueva forma de aceptar la condición laboral está ligada a las capacidades individuales del sujeto y de carácter más subjetivo, así ya no se construye una idea de progreso lineal y estable, que se cambia por la idea de una identidad en constante progreso personal y relacionado estrechamente con el éxito.

En este capítulo se han mostrado los tipos de control que se han construido desde el “scientific management”, que se pueden categorizar en tres tipos de control como lo menciona Axtell Ray (1986). El primero es el control burocrático, en este se puede incluir al taylorismo y al fordismo cuya forma de control dependía en un principio de

---

<sup>12</sup> Gráfica tomada (Armstrong & Taylor, 2014, pág. 200)

la jerarquía autoritaria en el que el capataz cumplía la función de vigilar las labores de los empleados, a su vez que se empezaba a introducir formas para acercar a los trabajadores a los objetivos empresariales. El segundo es el control de tipo humanista que propicia la cooperación y la vigilancia mutua desde grupos informales más que el control formal. Por último, el control cultural destinado a internalizar en los empleados valores a través de estrategias que permiten ceder en el control externo, directo y panóptico, o un control lateral, informal y cooperativo, por un control internalizado, individual e identitario (Pfeffer, 1992).<sup>13</sup>

*Bureaucratic Control*

manipulation of rewards → loyalty → increased productivity

*Humanistic Control*

'satisfying' task or work group life → loyalty → increased productivity

*Culture Control*

manipulation of culture including myth, ritual → love of firm and its goals  
→ increased productivity

(Gráfica 5)<sup>14</sup>

Para cerrar este capítulo, para Weber la dominación en las instituciones está sustentada en una legitimidad que es aceptada y acatada por consenso, dado que puede ser subjetivamente vinculante. (Weber, 2014) La racionalización de las instituciones abarca una mayor acción consensual entre sus miembros, pero esa racionalización a su vez cada vez es más marcada por su arreglo a fines (racionalidad con arreglo a fines).

Así la racionalidad con arreglo a fines ejerce la dominación a partir de la racionalización de la producción, que en el proceso productivo se da no por la búsqueda su comprensión (racionalidad valorativa), sino por el uso de técnicas cada vez más refinadas que ayuden a la auto-explotación del trabajador basado ahora en la manipulación de las identidades fetichizadas (esto se explicará en el tercer capítulo).

---

<sup>13</sup> En el tercer capítulo se mostrará por qué es internalizado.

<sup>14</sup> Gráfica tomada de (Axtell, 1986)

La activación de manera autónoma de trabajador impacta directamente la productividad al no ser el trabajador una constante del proceso productivo, sino una variable que permite y es fuente de competitividad empresarial. En ese sentido, no hay una racionalidad valorativa y crítica con el desarrollo del management, que más allá de las atractivas maneras que han ido desarrollando, detrás de este manto de terciopelo y buenas maneras está el puño de hierro racional que busca mayores índices de producción. (Willmott, 2007)

## Capítulo II: Análisis marxistas del proceso de producción

### A. Primeros análisis

El análisis del proceso de producción iniciado por Marx a finales del siglo XIX derivó en un tema amplio desde diferentes líneas de su pensamiento. En este sentido, Burawoy propone cuatro vertientes que se han desarrollado. Marx sostiene que la relación productiva, que en el capitalismo es la apropiación de la plusvalía, sirvió para fundamentar análisis de clases a partir del acceso a los medios de producción. Posteriormente “sobre los fundamentos de Marx se reconstruye el marxismo en contextos sociales particulares, primero un marxismo alemán que se pregunta por qué el obrero no tiene un carácter revolucionario sino reformista a finales del siglo XIX, contrario de los planteamientos de Marx. Una segunda línea marxista rusa/soviética se produce en condiciones históricas en las que Rusia era mayormente campesina y no obrera, por lo que no era el lugar para la revolución tal y como lo anunciaba Marx. Un tercer marxismo es el occidental, con autores como Althusser, Gramsci, Lukács, los autores de la Escuela de Frankfurt entre otros, en oposición clara al marxismo soviético. La pregunta por qué no sucede la revolución en un capitalismo avanzado es el centro de este marxismo, y por último un marxismo del Tercer Mundo”<sup>15</sup> (Burawoy m. , 2015).

Como el tema que se está abordando es el management actual, son relevantes los escritos de Marx, pero especialmente el diálogo que genera el marxismo de tercera línea con el capitalismo avanzado. Un tipo de marxismo que se aleja del soviético que degeneró y transformó hacia una forma totalitaria las ideas de Marx. Este tipo de marxismo plantea sobre la visión de Marx, que este subestimaba el poder de la falsa conciencia en el funcionamiento del capitalismo. Así mismo se producen cambios sociales relevantes desde la época que escribe Marx, tal como el consumo masivo inaugurado por el modelo T de Ford y expandido en general a los bienes de consumo. En este apartado se expondrá algunos autores que distintas formas han aportado en la discusión dentro de la corriente marxista, al final se propondrá una discusión

---

<sup>15</sup> Categorías expuestas por M. Burawoy en una conferencia en la Universidad de San Petersburgo (2015)

tomando como base los conceptos expuestos. Eso para asentar la discusión sobre los CMS en el tercer capítulo en una de las líneas sobre la que ha producido investigaciones del management.

### **B. Karl Marx**

A finales del siglo XIX se empezó a gestar un profundo cambio en los modos de producción con la Revolución Industrial. Un primer análisis del proceso de producción y las relaciones de poder es la teoría del conflicto cuya obra fundacional es el análisis que hace Marx de la situación laboral. En su *Manifiesto Comunista*, utiliza metáforas para referir los cambios producidos por la irrupción del capitalismo en Europa, de los pequeños talleres a las grandes industrias, la migración masiva a las ciudades, y en general los cambios producidos por la modernización; “todo lo sólido se desvanece en el aire; todo lo sagrado es profanado, y los hombres, al fin, se ven forzados a considerar serenamente sus condiciones de existencia y sus relaciones recíprocas” (Berman, 1988, pág. 83).

De manera profética, auguraba Marx que la fuerza del capitalismo por crear una constante transformación en la forma de producción facilitando la acumulación, socavaría bajo los pies de la burguesía las bases sobre las que produce y se apropia de la plusvalía (Berman, 1988). Para Marx, el capitalismo tenía dentro de su funcionamiento el germen que inevitablemente desembocaría en condiciones propicias para la unión de los trabajadores en las fábricas, que despertaría una conciencia de clase explotada y a una futura revolución que acabaría con el capitalismo.

En su análisis de la economía política ‘*El Capital*’ en la que desglosa el funcionamiento del capitalismo, Marx expone que el sistema funciona a partir de la apropiación de la plusvalía por parte de la clase burguesa. Este proceso se da por condiciones históricas en que le permitieron a esa clase ser dueña de los medios de producción (industria) y utilizar la fuerza laboral de los trabajadores para producir; el salario que reciben los trabajadores es el suficiente para reproducir su fuerza laboral, el restante es la plusvalía (Althusser, 1974). Así, para Marx el tiempo que trabaja un obrero solo es retribuido con una fracción de la misma, la restante es la plusvalía del

capitalista, aunque esta condición no pueda ser reconocida como tal por el obrero, su tiempo laboral es homogéneo.

A grandes rasgos esto es lo que Marx describe como la infraestructura o el sistema de producción. Una de las consecuencias de la infraestructura en el proceso de trabajo es la alienación del obrero, pues (como enuncia Sossa retomando a Fromm) para este autor el trabajo cumple una función vital en el hombre al permitirle procurarse los medios para su existencia modificando la naturaleza por medio de la praxis, así se puede expresar libremente las facultades físicas y mentales en ese trabajo (Sossa, 2010). En el capitalismo esta condición sufre un desprendimiento; el hombre va por un camino y la mercancía por otro, así al ser el capitalista el dueño de los medios de producción y el trabajo al tomar valor de mercancía, la apropiación del obrero de su propia existencia es imposible al ser una condición externa, por lo que su fuerza creadora se ve mermada. Mientras más produce el hombre más consume su condición humana, en palabras de Marx “La desvalorización del mundo del hombre crece en proporción directa a la valorización del mundo de las cosas” (Marx, 2010, pág. 104).

A partir de la concepción de infraestructura, Marx hace un análisis de la superestructura que es el sistema político e ideológico; su análisis se ha considerado que reduce a una relación mecánica y unívoca, en el que el modo de producción o infraestructura determina la superestructura que es la encargada de mantener las relaciones materiales dominantes. Lectura común que tiene asiento en el “Prólogo” a la *Contribución a la Crítica de la Economía Política*. Sin embargo, la relación entre infraestructura y superestructura es más compleja que esa lectura determinista, especialmente si se toma en cuenta el carácter social de la mercancía, que es donde hay una relación entre microestructura y superestructura.

En esta relación micro/macro juega un papel importante la fetichización de la mercancía pues es en este mecanismo que se borran las condiciones de explotación y se le imprime valor a la mercancía como autónoma y por fuera de las condiciones laborales por la que se produce oscureciendo el proceso; la mercancía se presenta a sí misma en el mercado con un valor de intercambio e independiente de relaciones sociales y no como un producto social e histórico del trabajo, que refleja las

condiciones de explotación en que es producida (Marx, 2010). Para Marx, las fuerzas productivas en un momento de desarrollo, entran en contradicción con las condiciones reales de producción, por lo que se abre paso a una revolución social que transforma esas condiciones y a su vez la superestructura ideológica cambia.

El proceso laboral en la época de Marx se fundamentaba principalmente en la coerción por medio de despidos más que por la persuasión del trabajador. Pese a esto, una de las bases sobre las que se va a fundamentar las investigaciones posteriores sobre el proceso laboral es precisamente las consecuencias que tiene la fetichización de la mercancía y cómo la competencia por la producción capitalista está inscrita irremediabilmente en este mecanismo de oscurecimiento.

### **C. Antonio Gramsci**

Posteriormente Gramsci en sus *Cuadernos* más preocupado por las condiciones políticas de la época y sobre la transición de la Unión Soviética a la industrialización, hace consideraciones sobre las implicaciones de esta transformación más que sobre el proceso laboral mismo, aunque en sus escritos deja algunos reparos sobre las condiciones del proceso de trabajo. Utiliza la palabra *demiurgo* la cual en la Grecia Antigua era la conjugación de “demios” (público) y “ergon” (productivo) para referirse a los trabajadores que de forma consiente se apropian de su existencia por medio de la transformación del mundo natural (Pinto, 2012).

Como lo menciona en sus *Cuadernos de la cárcel*, exactamente en el cuaderno veintidós de 1934 “Americanismo y Fordismo”, la racionalización de la producción y el trabajo pasa por la eliminación del *demiurgo* y la creación del “gorila amaestrado” que es como denomina a una suerte de hombre-máquina adaptados a las condiciones de trabajo repetitivo y mecánico. Según Gramsci, las condiciones históricas en las que se produjo este tipo de trabajador estaban asociados con la necesidad de represiones exteriores como las que implementó Ford en el control de la sexualidad, alcoholismo y general la vida privada. Este proceso lo llama el control de la animalidad por parte de la racionalización del proceso industrial, convertir al *demiurgo* en el gorila amaestrado.

La eliminación de cualidades desarrolladas y adquiridas en el discurrir de la historia por los trabajadores que se apropiaban de su existencia, a cambio de labores monótonas y prescritas ayuda a la transformación del trabajado en una mercancía y parte del trabajo asalariado dentro de las fábricas. Aunque en su escrito Gramsci da un compás para que el trabajador no sea sometido por medio de externalidades sino por medio de la autodisciplina y persuasión de altos salarios, a pesar de eso “la condición intelectual del trabajador no es fijada ni reducida, el hecho de poder automatizar una labor no implica la imposibilidad de reflexionar sobre las condiciones de existencia” (Gramsci, 2001).

En ese contexto es que plantea una disidencia respecto a Trotsky y la industrialización soviética pues pone en términos de hegemonía y no de dominación política el proceso, por lo que una identificación y participación autónoma del proyecto por parte de la sociedad era necesaria dentro de la Unión Soviética (Capella, 1991). Esta hegemonía que pasa necesariamente por la construcción de consenso y tal como lo veía Gramsci el trabajador nunca pierde su capacidad intelectual para reflexionar sobre la condición en que está inmerso.

Como es sabido, Gramsci no era un teórico marxista propiamente dicho, su discurso y planteamientos estaban más cercanos a la de un activista político italiano de su época, por lo que sus obras no alcanzan a ser una obra general, sino que su escritura está enmarcada en un nivel concreto (Hall, 2005). Sin embargo, Gramsci propone una frase que no desarrolla pero que es retomada posteriormente por otro autor por su potencialidad “la hegemonía nace en la fábrica” (Buarwoy, 1979) Desde una mirada diacrónica, Burawoy se propone desarrollar esa idea como se verá más adelante, en la discusión de este capítulo. Se planteará por qué es importante esa afirmación y el concepto de hegemonía que se inserta en la discusión posterior, aunque Gramsci no lo utilizara para este análisis laboral concreto sino para el contexto político de su época.

#### **D. Harry Braverman**

Harry Braverman marcó un hito en la sociología industrial al escribir *Labor and Monopoly Capital*. Uno de los objetivos de este autor no era precisamente replantear a Marx sino actualizarlo a condiciones históricas diferentes del siglo XIX. Una de las

grandes transformaciones que sufrió el proceso laboral desde los escritos de Marx, estuvo marcado por el ascenso del management en detrimento del control obrero sobre los medios de producción, con el taylorismo y posteriormente el fordismo.

La entrada de nuevas tecnologías, para Braverman, no es la causante de la degradación del trabajo asalariado, que es una condición históricamente progresiva en que el obrero pierde habilidades que pasan a ser parte del capital de los administradores. Sino que es el management en su necesidad de controlar objetivamente el proceso de producción, adecua las nuevas tecnologías a su necesidad de vigilar y organizar a los trabajadores creando nuevas formas de control. Por lo que para ese autor, la finalidad del management en la organización del trabajo es eliminar al trabajador como un elemento subjetivo del proceso para convertirlo en una pieza objetiva, predecible y cuantificable. (Willmott, 2007)

En ese contexto, una de las ideas principales de Braverman consiste en que la degradación del trabajo pasa necesariamente por el principio de Babbage el cual alienta a la separación y rutina de las labores, que como consecuencia empujan a la baja los salarios de los obreros abaratando el costo de producción, teniendo en cuenta que la pérdida de habilidades del obrero se da en favor de la planificación del management, decantado en micro-tareas producidas en la mesa de diseño, hace que sea fácilmente reemplazable la mano de obra no calificada. Como lo afirma Braverman:

“La novedad de este desarrollo durante el pasado siglo recae no sobre la existencia separada de la labor manual e intelectual, concepción y ejecución, sino en el rigor con el que son divididos uno del otro, esa concepción es concentrada, en la medida de lo posible, en cada vez más pequeños grupos de management. Además, en las relaciones antagónicas, concepción y ejecución no solo se han separado, sino que han vuelto divididas y hostiles, y las personas se ha vuelto menos que humanos” (Braverman, 1998, pág. 125).

Así, para Braverman el management está instituido bajo la necesidad del capital de controlar al trabajador dentro del proceso de producción, sin embargo, la principal fuerza transformadora hacia un trabajador funcional y para la reproducción del capital, está en la destrucción y conquista de cualquier otro tipo de organización laboral y con ello alternativa al capital monopolista. (Braverman, 1998) Por lo que es el capital monopolista el que acaba cualquier tipo de alternativa dejando como única opción entrar en la lógica de vender como mercancía la mano de obra.

En su estudio, demuestra que la construcción del “Modelo T” de Ford fue la culminación de la cadena de ensamblaje y el inicio del consumo en masa y estandarizado. Gracias al aumento de la productividad de esta tecnología permitió el ascenso de salarios a cinco dólares el día para los obreros y a su vez paró las constantes renunciadas de los trabajadores asociadas a las pobres condiciones laborales. Es necesario anotar que ese marco de acumulación de capitales a su vez, permite la investigación y tecnificación de los procesos industriales, por lo que la baja de salarios es una consecuencia al aumentar los ejércitos de reserva por una mayor tecnificación. Históricamente esta condición se cumplió después de la Segunda Guerra Mundial dada la tecnificación que logró una menor dependencia de la mano de obra y la necesidad de aumentar salarios por encima del promedio como método de persuasión para retener trabajadores en la industria Ford.

Si se mira críticamente, el análisis que hace Braverman tiene una particularidad y es que deja de lado totalmente la dimensión subjetiva del trabajo aunque no niega su existencia, dado que la psicología industrial ha creado formas y relatos de humanización y motivación del trabajador que rompen con la idea de conciencia de clase y alienación. En otras palabras, existe una condición subjetiva en el trabajador pero en orden de estudiar las condiciones reales del trabajo se debe dejar de lado la subjetividad del obrero en el proceso.

Esta posición es debatible, quitarle la voz a los trabajadores y a la experiencia vivida dentro de la fábrica en el proceso de producción por considerarla permeable por los artefactos de control diseñados por la psicología industrial, en pos de estudiar las condiciones objetivas y reales. Para este trabajo se sostendrá que si es posible estudiar

la subjetividad del individuo sin que degenera en una subjetivación del mundo social, bien lo ha expuesto el interaccionismo simbólico con la interpretación subjetiva del significado.

### **E. Louis Althusser**

Un abordaje innovador que intentó explicar el mecanismo por el cual el trabajador se presenta en la fábrica y reproduce el sistema capitalista es el de Louis Althusser que replantea la relación mecánica entre infraestructura y superestructura con la que se interpretaba a Marx. Althusser hace una lectura a partir del estructuralismo, en la que va a encontrar que una relación mecánica y determinista no es suficiente para explicar cómo se reproduce el sistema. Para Althusser son los aparatos ideológicos del Estado los que permiten la reproducción del sistema: esos aparatos tienen como características ser instituciones que no necesariamente tienen un carácter público, ni tampoco represivo. De ese modo instituciones como la familia, la escuela, la religión, entre otras, son instituciones que socializan el “saber cómo” debe el sujeto actuar dentro del sistema (Althusser, 1974). Estas instituciones se ubican en la superestructura que plantea Marx.

Si se mira con más detalle, Althusser al analizar el sistema no solo estudia la producción capitalista sino la re-producción del sistema. Esa diferencia se explica dado que la producción capitalista se da dentro de la fábrica y genera ciclos productivos continuos, mientras que la re-producción de la fuerza de trabajo se da por fuera de la fábrica y el mecanismo no se explica por los componentes económicos como el salario. En ese sentido, es que plantea a la educación como uno de esos aparatos ideológicos pues el trabajador cada vez necesita menor entrenamiento dentro de la fábrica y es en la educación donde adquiere las habilidades necesarias. Es en la educación misma en que se aprende un cierto grado de sumisión a reglas de comportamiento.

El poder que tienen estos aparatos ideológicos es que convierten al individuo en un ciudadano dentro de un Estado, socializado en las normas y deberes, a la vez que esconde las condiciones reales de producción y explotación, así el individuo tiene interés en continuar con el ciclo capitalista. Los aparatos ideológicos apelan a la

voluntad del individuo y no a la represión, por lo que la relación entre la microestructura y la superestructura es dual y no determinista, son los aparatos ideológicos y no el salario suficiente para reproducir la mano de obra los que permiten que el obrero se presente voluntariamente a diario en la fábrica.

En palabras de Althusser:

“el individuo es interpelado como sujeto (libre) para que se someta libremente a las órdenes del Sujeto, por lo tanto para que acepte (libremente) su sujeción, por lo tanto para que “cumpla solo” los gestos y actos de su sujeción. No hay sujetos sino por y para su sujeción. Por eso “marchan solos” (Althusser, 1974)<sup>16</sup>

Para este autor, la ideología es la relación imaginada de los individuos con las condiciones y relaciones de producción reales, que a su vez tiene una existencia material en tanto tiene rituales materiales que moldean su experiencia diaria. Citando a Pascal, Althusser explica “arrodíllate, empieza a mover los labios en oración y empezaras a creer” (Althusser, 1974).

#### **F. Michael Burawoy**

Esa última afirmación permite hacer un puente con, quizás uno de los autores más leídos de la sociología industrial. Para Burawoy, sostiene claramente que los aparatos ideológicos del Estado no son los que estructuran la práctica y la vivencia dentro de una fábrica, no es el *capitalismo como ideología* la que determina la forma de concebir la experiencia vivida por el trabajador, ni tampoco son los aparatos ideológicos. Por el contrario, es la experiencia vivida por el trabajador la que estructura la ideología, no solo del trabajador sino de la clase dueña de los medios de producción (Burawoy, 1979).

En la década de los setentas que es el momento en que escribe Burawoy *Manufacturing Consent* (1979), hay una discusión sobre el estancamiento del nivel productivo de los trabajadores, el cual coincide con el agotamiento del fordismo. Son

---

<sup>16</sup> Cuando Althusser refiere a “Sujeto”, con mayúscula, está enfatizando que dentro de la ideología hay un sujeto único y absoluto, que en la ideología religiosa es Dios. Mientras que el “sujeto” –así, llano- es el individuo interpelado por la ideología.

dos los planteamientos los que se consideraban en ese momento como posibles soluciones: el radical que entendía este fenómeno como la expresión incipiente y tardía, pero necesaria de la conciencia de clase; y la conservadora que la entendía como una falta no poder igualar los intereses de los empleados y empleadores por medio de la institucionalización del conflicto, más cercana a las ideas del estructural funcionalismo.

Para Burawoy, esta es una discusión bizantina que es necesario evitar. Sería injusto no reconocer la importancia de discusiones anteriores, de hecho las describe como verdades parciales, pero necesarias de replantear. Precisamente una discusión de fondo con el marxismo, pero especialmente con Althusser es la relación del sujeto con la ideología, pues mientras para ese autor, como se vio, los aparatos ideológicos del Estado son los que reproducen el sistema fuera de la fábrica con aparatos ideológicos.

Burawoy afirma que enseñar ideología no es lo mismo que producirla, pues los mecanismos ideológicos no responden cómo se origina el consenso en condiciones normales de producción. Ese es un descubrimiento que hace Burawoy en una etnografía posterior en Hungría, que le ayudaría a complementar los planteamientos de *Manufacturing Consent*, en la que demuestra el adoctrinamiento en una ideología no legitimaba entre los trabajadores húngaros el sistema de producción. Por lo que el marxismo como ideología tiene sentido más en las actividades políticas por fuera de la fábrica y no adentro en el proceso de producción, que “únicamente en periodos de incertidumbre y trastornos de la vida cotidiana<sup>17</sup> se puede convertir en una fuerza política” (Burawoy, 1979, pág. 18).

Como es sabido, en el sistema socialista como el de Hungría de la década de los ochenta, la apropiación de la plusvalía y la explotación es un proceso transparente - los trabajadores conocen la apropiación de la plusvalía por parte del Estado- justificado como necesario por un fin mayor, un bienestar colectivo. Palabras como

---

<sup>17</sup> Burawoy en su escrito utiliza la expresión “when the ‘naturalness’ of lived experience”. La palabra *naturalness* está entrecorillado ya que para Burawoy como para el marxismo la experiencia vivida no es natural en tanto es un proceso mediado por la ideología aunque si se presente como tal.

eficiencia, justicia, e igualdad hacen parte de la propaganda ideológica dentro de la fábrica que justifica la explotación. No obstante, contrario de lo esperado que es la sujeción del individuo a la ideología, el resultado es que al no esconder el proceso de explotación socialista y las condiciones reales (ineficiencia, injusticia, e inequidad propios de un sistema centralista y burocrático) al ser contradictorias a la propaganda de los aparatos ideológicos, genera la semilla para la disidencia y una relación antagónica vertical obrero-patronal. Así Burawoy sostiene:

“Basado en esta investigación yo concluyo que el puesto de trabajo en lugares con un capitalismo avanzado y un Estado socialista son diferentes: el primero produce consenso, mientras que el segundo produce disidencia, que fue la disposición que disparó la Solidaridad Polaca, pero también un movimiento colectivo en Alemania Oriental en 1953, en Polonia y Hungría en 1956 y menos extenso en Checoslovaquia en 1968” (Burawoy M. , 2012, pág. 199).

De ese modo, esa etnografía le permite replantear el consenso laboral como una internalización ideológica ¿Qué diferencia tiene el sistema capitalista y el socialismo para que uno produzca consenso y la otra disidencia en los trabajadores? La respuesta más clara es que la ideología no es la condición para que se reproduzca el sistema dentro de las fábricas, dado que todo el aparato ideológico de un Estado socialista puesto en ese propósito y sus pobres resultados al no ser capaz de ocultar el proceso de explotación, y por tanto la desazón del obrero con el sistema. En ese sentido, para Burawoy es necesario crear una teoría de los intereses para estudiar la forma en que se genera el consentimiento de los trabajadores con el sistema capitalista y que oculta la explotación.

Esa teoría de los intereses es el mismo problema de la racionalidad del actor y se pueden englobar, es así que propone una de sus ideas principales; la racionalidad es un producto específico de la organización en que está inscrita la actividad. (Burawoy, 1979, págs. 4-19) Para aclarar este planteamiento es ineludible mencionar que los intereses no son dados o inscritos por una ideología, ni son espontáneos al trabajador,

por lo que los intereses están situados en el terreno material y dentro de la fábrica, en la competencia por la producción y por tanto en la fetichización de la mercancía. A esta competencia por la producción la llama “playing the the game” como se explicará.

El juego de la producción, en su traducción al español, es el escalamiento de salarios según índices de producción, en el que no solo están involucrados los obreros, al ser una cadena de producción en que opera la logística encargada a los administradores, también pares y subordinados, cada uno con una labor específica en una interdependencia para producir. Por parte de la compañía se da un estándar que es la cuota mínima (100%) y arriba de ese porcentaje (hasta el 140%) hay bonificaciones.

Sin embargo, el juego de la producción para el trabajador no está directamente relacionado con la necesidad únicamente de procurarse mayores ganancias, como lo observa Burawoy: hay otro tipo de premios por el que un trabajador busca con una mayor producción, como evitar el tedio del trabajo, mayores tiempos de descanso, entre otros. Esto demuestra en la práctica la invalidez de los postulados del taylorismo, y su implementación de un plan de ingresos escalonados considerando únicamente el interés económico del trabajador.

Continuando, para que funcione el juego debe tener reglas claras que todos los miembros respeten y acaten, en este caso los miembros (trabajadores en todos los niveles de producción) dependen de la coordinación en el proceso de trabajo. Cualquier tipo de retraso o malas prácticas tiende a aumentar las tensiones laterales (entre pares) por el no cumplimiento de las labores interconectadas, así se da un fenómeno de redistribución del conflicto más que su verticalidad (obrero-patronal).

Este fenómeno lo describe como un estado interno, que es la forma que se construye un ciudadano industrial dentro de la corporación, como se ha explicado, las luchas sindicales lograron una forma de contratación con alguna seguridad laboral, con derechos y deberes. Esta condición permite la formación de un mercado laboral interno con base en la experiencia y antigüedad, así un trabajador puede tener movilidad laboral dentro de la empresa según las condiciones de antigüedad. Esta suerte de capital laboral permite la negociación de los trabajadores con la

administración algunos beneficios o condiciones laborales, capital jerárquico que se perdería si el trabajador se retira de la compañía ingresando a una nueva.

Hasta este punto se han descrito las condiciones para que se produzca el juego, a saber: un escalamiento de los salarios por cuotas de producción que brindan beneficios económicos y no económicos como evitar el tedio. A su vez, la construcción de un estado y un mercado laboral interno que permita a los trabajadores tener un proceso de negociación mínimo de las condiciones laborales de manera individual. Pensar que bajo estas circunstancias se producirían las condiciones propicias para conflictos obrero-patronales, está más cercano a una disputa en el campo ideológico que en el del juego de la producción.

Contrario a esa idea, las tensiones se producen dentro del juego debido a la organización del trabajo misma, la imposibilidad de aumentar la cuota de producción y la competencia por lograr mejores rendimientos que generan tensiones laterales más que verticales (Buarwoy, 1979). Incluso, hay procesos de auto-organización entre los trabajadores por fuera de los lineamientos de la administración para producir. Teniendo en cuenta esto, el juego de la producción no necesita que se construya un consenso y armonía previa para que se pueda jugar, es el juego mismo de la producción el que genera esa armonía y consenso, siempre que se respeten las reglas de los demás actores involucrados, estableciéndose la producción como un fin en sí mismo.

Es en ese contexto en que Burawoy retoma el postulado de Gramsci según el cual la hegemonía nace dentro de la fábrica, y la consecuencia generada es obscurecer las condiciones de producción formando las reglas de su propio funcionamiento (Buarwoy, 1979). El conflicto obrero-patronal solo toma forma cuando hay un cambio de tecnología y a su vez necesariamente se genera un cambio en las relaciones con los medios de producción, las nuevas condiciones tecnológicas o la falta de materiales para producir es una forma de entender que los administradores rompen las reglas.

Las consecuencias de este tipo de organización, es la auto-explotación del individuo:

“A través de sus pequeñas ganancias y su relativa satisfacción ellos logran reacciones tales como –Hoy estoy muy feliz, hice 129% en ese terrible trabajo- el trabajo alienado no solo tiene un encanto, sino que los trabajadores creen que están burlando a los administradores logrando mayores ganancias, aunque al mismo tiempo que se burlan contribuyen a su explotación” (Burawoy M. , 2012, pág. 195).

Burawoy llama a todo el proceso como la “mistificación” que rodea al hombre y tiene la capacidad de oscurecer las circunstancias en que está rodeado independientemente del individuo particular, al ser un producto de las relaciones sociales en que está inserto. En ese sentido, mistificación es el rompimiento que sufre el individuo entre experiencia y realidad (Burawoy M. , 2012). Este es un punto central de la discusión, la definición de mistificación trae consigo una premisa y es que el proceso se da en las relaciones sociales en las que está enraizado el individuo y a su vez están por fuera del individuo mismo, no es una condición que sea internalizada y que el individuo porte.

Burawoy llama a este jugador *Homo Ludens* que es:

“la noción de un humano constituido por los juegos en que está inscrito, adhiriéndose a la noción de una estructura social como regla que define las estrategias individuales. Las personas son jugadores motivados por las recompensas y constreñidas por las reglas que definen el juego. Esta es una noción contingente de reproducción social que depende de la continuidad de juegos particulares, enraizado (embedded) en una institución particular. La única presunción es que son jugadores buscando el control de su entorno.” (Burawoy M. , 2012, pág. 190)

Lo que está probando Burawoy con su trabajo es que las condiciones externas a la fábrica son irrelevantes en el nivel de producción de los obreros. El juego de la producción se constituye como un mecanismo ideológico *dentro* de la fábrica que a su vez produce consenso oscureciendo las condiciones de producción y como mecanismo de reproducción social de las condiciones económicas.

## Discusión

Hasta este punto se ha intentado hacer una revisión de algunos autores de línea marxista que analizan el proceso de producción. A continuación se desarrollará una discusión planteada por Burawoy y centrada en dos posiciones. La primera, la internalización de disposiciones normativas independientes del contexto en que está inserto el individuo; como segundo hace referencia a las relaciones sociales en que está enraizado el sujeto las que brinda las condiciones normativas independiente del individuo. (Burawoy M. , 2012)<sup>18</sup>

En ese sentido, para entrar en el debate, como se ha visto con Marx la alienación del trabajador se define como la conversión de la fuerza de “trabajo vivo” en una mercancía o también llamado “trabajo objetivado” que le impide al sujeto apropiarse de su existencia. El trabajo no pertenece al sujeto al tomar forma de mercancía vendida y explotada en los medios de producción y por lo tanto una condición externa e ingrata a la condición humana (Sossa, 2010). Ese concepto desarrollado por Marx, es una cuestión transversal para entender la productividad laboral.

Precisamente, esa condición inherente de desidia y deshumanización de la forma de producción se ha explicado por varios mecanismos, que examinan cómo a pesar de esa condición de desidia, perdura inmutable el capitalismo mostrándose como natural e inevitable. Como se mencionó anteriormente, Louis Althusser hace una explicación de corte estructuralista en la que demuestra la importancia de los aparatos ideológicos del Estado (AIE) ubicados en la superestructura, que son los que permiten de manera dual la reproducción del sistema. Ese planteamiento explica que es por fuera de la fábrica que se generan las condiciones para la internalización de la sujeción libre del sujeto.

Lo que plantea Althusser con el proceso dual entre infraestructura y superestructura es que el individuo adquiere una sujeción a comportamientos necesarios para la reproducción del sistema, esta sujeción es libre si se tiene en cuenta que una característica de los aparatos ideológicos es apelar a la voluntad y no como un aparato

---

<sup>18</sup> Burawoy desarrolla en su texto una discusión con la noción de habitus de Bordieu, aunque para este trabajo se tomará su planteamiento de “mistificación” para discutir con la teoría de Aparatos Ideológicos del Estado de Louis Althusser.

represivo. En estas condiciones el contexto en que está situado el individuo es irrelevante dada la condición de sujeción internalizada, dentro de la fábrica o por fuera de ella, pues son disposiciones implantadas que transforman al individuo en sujeto y por tanto es el mecanismo de reproducción de la mano de obra del sistema.

La posición de Althusser como se mostró anteriormente, deja poca posibilidad para tratar el tema de resistencia dentro de la fábrica, el sujeto adoctrinado por los AIE internaliza la funcionalidad dentro del sistema. Así, su análisis es útil en el entendimiento de las instituciones ideológicas que fuera del Estado intervienen en la creación de “Sujetos”, sin embargo la enseñanza e internalización ideológica en el texto de Althusser, no da posibilidad de sopesar a nivel práctico la funcionalidad de los aparatos ideológicos del Estado, situación que es si es demostrada de manera contra factual por Burawoy en su etnografía, en la que demostró que el adoctrinamiento ideológico en la URSS, no fue capaz de prevenir las mayores revueltas obreras contra el sistema. Así mismo, demuestra cómo el racismo reproducido desde los AIE, no se replicaba dentro de la fábrica en el proceso productivo (Burawoy, 1979).

Aunque pretende fundamentar una crítica sobre Marx, Althusser en su respuesta no analiza ni da herramientas para analizar cómo ese “Sujeto” dentro de la fábrica es funcional o disfuncional. Ese paso de la superestructura ideológica-cultural a nivel práctico dentro del taller es planteado de manera determinista, el obrero se vuelve Sujeto de su sujeción al plantear una relación imaginaria con las condiciones reales de existencia, esa internalización de las normas es inherente al sujeto fuera del contexto. Hasta este punto se desarrolló la concepción de internalización ideológica en la reproducción del ciclo capitalista. En oposición a esa apuesta teórica, la segunda parte de la discusión sobre el mecanismo de reproducción de la mano de obra insertada y enrazada en un contexto particular, debe volver a una de las principales obras marxistas para empezar a dilucidar la idea de por qué es importante el concepto de hegemonía. Así, para empezar se debe mencionar que Braverman de manera más práctica acierta al demostrar en su estudio histórico la pérdida de habilidades progresivas en favor de la planificación y el diseño, cada movimiento en el proceso

de producción está con anterioridad replicado en el papel para ser llevado a cabo en el taller industrial objetivando al obrero. Sin embargo, el trabajo de este autor solo le da relevancia al conflicto permanente entre obrero y capital, dejando por fuera de su análisis la posibilidad de generar consensos para la producción y la subjetividad.

En otras palabras, el conflicto es una situación latente en los medios de producción capitalista y lejos de generar consenso, la forma de reproducción del capital es por medio de la eliminación de cualquier alternativa fuera del sistema capitalista mismo. Como se mencionó, su estudio deja de lado la voz del obrero al considerarla subjetiva y permeable dentro de los métodos de control, así lo expuesto por Braverman es la “condición real” –objetiva- del proceso de producción.

Contrario a lo planteado por Althusser, Braverman en su estudio descarta de plano el estudio de subjetividad del obrero en el estudio del proceso de trabajo para darle preponderancia a condiciones objetivas. Ciertamente, Braverman pudo probar objetivamente la pérdida de habilidades por parte de los trabajadores en favor del control del management y la degradación de la labor, no obstante suprimir la condición subjetiva del trabajador por considerarla falta de valor en el estudio deja inconclusa la respuesta al por qué el trabajador está interesado desde el consenso en continuar con el ciclo productivo, más allá de la presión del capital monopolista. Así, el estudio de la forma de producción o infraestructura únicamente es una reducción a un economismo del ciclo capitalista.

Este tipo de análisis, aunque correcto en el entendimiento del proceso racionalizador del proceso de producción, pasa por alto una idea básica que desarrolló el marxismo a partir de Gramsci que es la hegemonía, parte central de ese concepto es la posibilidad de generar consensos. Fuera de la discusión sobre el alcance de la obra de Gramsci, si como sostiene Pinto (2012) las condiciones de su escritura no permiten un nivel de abstracción para constituirse en una teoría general y solo se pueden lograr lecturas diacrónicas de su trabajo, o por el contrario como sostiene Hall (2005) la escritura de Gramsci fue precisamente la apuesta por extender el marxismo a posiciones más concretas y presentes en su tiempo, sobre las que no había arrojado luces la obra propia de Marx, para Gramsci, la hegemonía dirige y conduce la organización

intelectual, moral y política de la sociedad fuera del poder estatal (Rodríguez-Iturbe, 2008).

Así en sus *Cuadernos de la cárcel*, el mayor aporte que hace respecto al entendimiento de la lógica de producción capitalista no está en sus referencias al fordismo, como hace referencia específica en el cuaderno veintidós “Americanismo y fordismo” (Gramsci 1934), sino que su mayor aporte está, como se mencionó, en el concepto de hegemonía. Principalmente es en el Cuaderno doce “Apuntes y notas dispersas para un grupo de ensayos sobre la historia de los intelectuales” (Gramsci 1932) en el que hay un abordaje de la condición de intelectuales orgánicos. En este apartado, Gramsci menciona la función organizativa de los intelectuales en crear consenso y una orientación de la sociedad civil como forma de generar hegemonía, claramente fuera de los parámetros del Estado y dirigido hacia el consenso de la causa política. (Gramsci, 2001) Hay que mencionar que para Gramsci, el concepto de falsa conciencia dentro de su análisis, no reside el problema en la conciencia sino en su falsedad, pues para Gramsci el obrero participa conscientemente en la hegemonía y consenso, por la imposibilidad de vislumbrar un sistema por fuera del capitalismo, por lo que no es falsa la conciencia, ni mistificada sino naturalizada. (Burawoy M. , 2012)

Teniendo en cuenta el concepto anterior que es obviado en la obra de Braverman, en abordaje que desarrolla Burawoy tiene como base la afirmación no resuelta de Gramsci “la hegemonía nace en la fábrica”, con especial atención en la fabricación de consenso dentro de las organizaciones. De ese modo, el planteamiento de Burawoy está decidido a llevar a Gramsci a un nivel micro para desarrollar el concepto de hegemonía dentro de los estudios del proceso de producción, aunque Burawoy hace algunos aportes conceptuales propios para completar la imagen teórica que sostiene.

Un buen punto de partida para entrar en la discusión con Burawoy es retomar la definición de *Homo Ludens* que, como se mencionó, está relacionada con una estructura de reglas que definen el juego en que está enraizado el individuo buscando

el control de su entorno.<sup>19</sup> Este juego oscurece las condiciones reales que se producen dentro de la fábrica, las consecuencias de no hacerlo, como se vio anteriormente en el sistema socialista, genera la condición propicia de una conciencia de clase explotada entre los trabajadores. En ese sentido la primera condición necesaria de la producción capitalista es oscurecer el proceso. Continuando la segunda condición es asegura la participación del individuo por medio de artefactos como el estado interno y el mercado laboral interno, que dan un margen para negociar condiciones laborales sin afectar significativamente las reglas de juego. Así, asegurar la participación del trabajador en la producción es la segunda condición que permite incrustar al individuo en relaciones embebidas en una institución particular.

Ambas condiciones, oscurecer y asegurar la participación permiten hablar de hegemonía dentro de la fábrica toda vez que el consenso emana de esos mecanismos. Hay que recordar que la hegemonía parte de dirigir ideológica y culturalmente grupos subordinados en las que tiene que haber un cierto consenso espontáneo y aceptación. Y es que no solo basta con entender la verdad objetiva de la explotación, que es el tiempo laborado y la fracción que recibe el obrero para generar plusvalía, sino que se debe reincorporar la verdad subjetiva en la producción (Burawoy M. , 2012), claramente en contraposición a lo afirmado por Braverman.

El concepto de hegemonía que utiliza Gramsci no es suficiente para describir por completo la subjetividad del trabajador en el proceso de producción pues la adaptación al sistema se da por una naturalización al no ver posibles salidas al sistema mismo, en ese sentido “mistificación” se entiende como el término que se usa para describir el proceso social que genera un rompimiento entre la experiencia y la realidad para todos los individuos que entran en unas relaciones sociales enraizadas

---

<sup>19</sup> La definición completa de *Homo Ludens* es “la noción de un humano constituido por los juegos en que está inscrito, adhiriéndose a la noción de una estructura social como regla que define las estrategias individuales. Las personas son jugadores motivados por las recompensas y constreñidas por las reglas que definen el juego. Esta es una noción contingente de reproducción social que depende de la continuidad de juegos particulares, enraizado (embedded) en una institución particular. La única presunción es que son jugadores buscando el control de su entorno.” (Burawoy M. , 2012, pág. 190)

específicas. Nótese que solo opera para los individuos que están en unas relaciones sociales específicas al contrario de la ideología planteada por Althusser que es internalizada de manera general y determinista del comportamiento. Es la forma que Burawoy agrega un concepto que no se encuentra en la obra de Gramsci y conecta la hegemonía con el rompimiento de la verdad objetiva (generar plusvalía) dándole espacio a la verdad subjetiva o experiencia vivida por el trabajador.

Recapitulando, el juego de la producción es una institución particular en la que está enraizado el individuo aislándose de condiciones externas, los artefactos de mercado laboral interno y estado interno permiten la creación de la hegemonía dentro de la fábrica. La hegemonía solo es una pieza, esta condición debe ser complementada con el rompimiento de la verdad objetiva del proceso (reproducción del capitalismo), con el concepto mistificación que recupera la subjetividad en relaciones específicas de la producción en la fábrica.

Sin embargo, como se verá, bajo el control cultural el problema de la alienación deja de ser un problema. Precisamente el control cultural tiene como premisa la internalización de valores de modo que el trabajador se vigila a sí mismo, el trato de los empleados como socios refuerza métodos como la formación continua, amor al producto, entre otras formas de asegurar que el empleado responda de acuerdo con las necesidades de la empresa. La división entre tiempo laboral y tiempo libre deja de ser una dualidad, el trabajo no solo cumple su función productiva sino que se juzga desde la estética, el trabajo es un hobby más. Marx pensaba que el fin del capitalismo estaba en su mismo funcionamiento, sin embargo el capitalismo demostró ser capaz de sobrellevar las contradicciones inherentes a la forma de producción, por lo que los efectos de la alienación han sido de largo aliento en la producción capitalista, y pasó a ser tema central en los programas de productividad del management.

### **Tercer Capítulo: Critical Management Studies**

En este capítulo se presentará algunos de los más importantes elementos de la corriente Critical Management Studies (CMS) y cómo entran en discusión con anteriores planteamientos sobre el proceso de producción. Los CMS toman dentro de su repertorio elementos del marxismo, de la Teoría Crítica, el posestructuralismo, feminismo, entre otras corrientes como parte de su base teórica. En una definición sobre el tema central de estudio, los CMS tienen en común la crítica a la forma tradicional que entiende la administración y gestión de las corporaciones como la búsqueda constante de eficacia sin sopesarla con una visión crítica del proceso, así mismo pretende guiar la reflexividad epistemológica sobre el conocimiento que se está produciendo en la academia, principalmente en las escuelas de administración sobre eficacia organizacional, desnaturalizando el propósito de las corporaciones que se muestran como naturales y neutrales (Deetz, 1992).

Los CMS toman fuerza a partir de la década de los ochentas principalmente en el Reino Unido, a partir de la Conferencia sobre el Proceso de Trabajo en Gran Bretaña. La discusión sobre las condiciones laborales en medio de cambios como la evidente flexibilización laboral, la erosión del número de afiliados a los sindicatos y la globalización del mercado laboral, han sido centrales para el desarrollo teórico de esta línea de estudios. Uno de los debates en el que se ha avanzado es la condición del trabajador en medio de este contexto de cambio, debate sobre el que es pertinente reconstruir argumentos de posiciones encontradas y sus matices con el fin de tomar una posición crítica.

En principio se pueden identificar tres líneas teóricas sobre las que se ha desarrollado gran parte de las investigaciones llevadas a cabo desde los CMS. La primera ha estado enfocada en el proceso de producción, visión que ha estado sujeta a los estudios neo-marxistas como los vistos en el capítulo dos. Una segunda línea se ha acercado a la Teoría Crítica como fuente para plantear las consecuencias del consumo masivo, tema tratado por la Escuela de Frankfurt al estudiar cómo el capitalismo abarca nuevos campos como la producción masiva de arte, el desarrollo de actividades en el tiempo libre, entre otras formas de extensión del consumo masivo,

que no estaban anteriormente ligadas a la producción en masa. Adorno al respecto del consumo sostiene que “podemos suponer con fundamento que la producción regula el consumo tanto en el proceso de la vida material cuanto en el de la vida espiritual, sobre todo allí donde se ha acercado tanto a lo material como en la industria cultural. La conclusión debería ser, por tanto, que si la industria de la cultura y los consumidores se adecuan entre sí” (Adorno, 1973, pág. 62).

En el capítulo dos de este trabajo se discutieron algunos planteamientos de Marx y toda una línea de autores neo-marxistas que a partir de su trabajo han hecho aportes a la discusión, con conceptos tales como internalización de sujeciones, relaciones enraizadas en condiciones particulares y la degradación de las labores como producto del management. No obstante, para este tercer apartado los aportes desarrollados a partir del concepto denominado como *falsa conciencia* y la relación imaginada de la realidad son particularmente útiles para mostrar cómo ha cambiado el análisis desde los CMS, por lo que un bosquejo de la Teoría Crítica puede ayudar a dilucidar en un contexto más amplio la discusión.

#### **A. Conceptos desarrollados desde la Teoría Crítica**

Tras el surgimiento del Tercer Reich, la Escuela de Frankfurt se trasladó a EU donde desarrolló gran parte de su literatura, con autores como Adorno, Habermas, Benjamin, Marcuse, entre otros. La Teoría Crítica entendía la razón instrumental desde una perspectiva histórica; en el siglo XIX la razón se erigió con la promesa de convertirse en un proyecto emancipador, de manera contradictoria, la eficacia de la razón instrumental para someter instituciones sociales generó nuevas formas de dominación<sup>20</sup>. En ese sentido, la Teoría Crítica reconstruyó la lógica que Marx explicaba como la falsa conciencia, de modo que fuera relevante en el siglo veinte (Agger, 1991). Entender los resultados del consumo masivo, desnaturalizar las necesidades que son tomadas como dadas dentro del capitalismo, la reafirmación de

---

<sup>20</sup> La Teoría Crítica concebía de manera dual a la ciencia, por un lado planteaba cómo la ciencia ha sido usada en forma ideológica para legitimar la autoridad desde el método positivista. A su vez, la concebía por su potencial emancipador si no se apela y determina a la ciencia como una esfera únicamente técnica. (Alvesson & Willmott, 1992)

las identidades por el consumo de bienes, la utilización de la industria cultural en la falsificación de la explotación, son temas explorados por esta escuela de pensamiento. El tiempo libre, por ejemplo, dentro del planteamiento de la Teoría Crítica hace parte del carácter fetichista de la mercancía, ya que el tiempo libre no sólo es tiempo en que se recupera la fuerza para reproducir la mano de obra en la producción, sino que la reificación de las relaciones (extensión del fetichismo de la mercancía a toda la vida social) abarca la existencia del individuo dentro y fuera de la fábrica. Adorno sostenía que si la premisa de Marx según la cual se toma como cierta, la fuerza de trabajo se transforma en mercancía y el trabajo se convierte en una cosa, el hobby (actividad fuera del trabajo, en el tiempo libre) tiene inserta una paradoja: es lo contrario a la cosificación de la mano de obra, aunque este inmerso en el régimen de ganancias, de la producción y el consumo masivo capitalista (Adorno, 1973)<sup>21</sup>

En ese sentido, la Teoría Crítica argumentó por qué la revolución socialista profetizada por Marx en el siglo XIX solo quedó plasmada en letras. Esta escuela sostenía que Marx subestimaba cómo la falsa conciencia de los trabajadores podía ser explotada para hacer que el sistema social y económico trabajara de forma convenientemente dentro del capitalismo. (Margulis) Si se quiere ampliar el panorama sobre el concepto de falsa conciencia se debe mencionar que, anteriormente Georg Lukács a la Teoría Crítica, relacionó la visión económica de la sociedad con un análisis de la cultura y de la ideología. Este autor fue el que acuñó el concepto de reificación, el cual es la descripción del poder del capitalismo en colonizar la conciencia del trabajador y la extensión del fetichismo de la mercancía a la vida social, este fenómeno sucede al pasar la fuerza de trabajo de una forma cualitativa a una forma cuantitativa. En esa extensión del carácter fetichista “La reificación es un mecanismo ideológico que afecta las significaciones, aumentando su opacidad y ejerciendo un efecto deformador y engañoso sobre la discursividad social.

---

<sup>21</sup> Como lo afirma Adorno “si se quiere responder a la pregunta sin declamaciones ideológicas, surge ineludible la sospecha de que el tiempo libre tiene a lo contrario de su propio concepto, a transformarse en parido de sí mismo. En él prolonga una esclavitud, que, para la mayoría de los hombres esclavizados, es tan inconsciente como la propia esclavitud que ellos padecen” (Adorno, 1973, pág. 55).

[...] los síntomas típicos que caracterizan a los efectos negativos de la ideología: empobrecimiento en la significación, presentación de la parte por el todo, alejamiento de la historia, apelación a la naturaleza” (Margulis, pág. 4)

El trabajador está sujeto a la medición de tiempo y esfuerzo, en a una forma abstracta. En una sociedad modernizada el trabajador es una parte del total del proceso de producción, esa atomización aleja al trabajador del producto final. De ese modo, poner relieve en los aspectos abstractos y cuantitativos hace que se racionalice en el trabajador el significado de su fuerza de trabajo como un mero producto de intercambio y se cosifique, sin embargo esta relación en el mundo de las cosas se expande a todas las relaciones sociales.<sup>22</sup> Este concepto denominado como reificación, es clave para entender la aparición de los valores corporativos como una condición central de la gestión. Es por la reificación que las identidades fetichizadas a partir del éxito tienen sentido para el consumo.

La Teoría Crítica también ha influenciado a los CMS a partir de tomar a las organizaciones como una construcción social en el que la comunicación e interpretación son claves en recomponer el significado subjetivo. Así no solo se estudia la primera realidad (descriptiva) sino la segunda realidad que es creada en acciones sociales e interpretada por el individuo.<sup>23</sup> (Georg, 2011) Otras críticas en los CMS que como base tiene esa Teoría están encaminadas a elementos como la naturalización, el cual es el proceso por el que se muestra como dada una construcción social, es así que la reificación de las relaciones laborales hace que se perciban como funcional y legítimos los objetivos de la organización y no como un conflicto de intereses.

## **B. El control entendido desde los CMS**

Después de ese somero acercamiento sobre conceptos relevantes en el desarrollo de este capítulo, y pasando a los CMS propiamente, un tema central dentro de los

---

<sup>22</sup> Para ampliar el concepto de reificación “la reificación es una categoría universal sobre cómo se moldea el modo de ser de la sociedad y de la actitud de los hombres hacia ella (...) La reificación, generada en el mismo proceso de trabajo dominado por la forma fetichista de la mercancía, termina por subvertir, a su vez, la totalidad de la sociedad burguesa. La cosificación gobierna la apariencia fenoménica inmediata del mundo y de la conciencia.” (Infranca 1986)

<sup>23</sup> Cercano a los planteamientos de Goffman dentro del interaccionismo simbólico.

estudios de los CMS es el control. Parte de este desarrollo está relacionado con el lenguaje y su relación con los sujetos. Si se mira con detalle dentro de la corriente del estructuralismo el lenguaje (como lo afirmaba Saussure) es un producto histórico desarrollado en relaciones de poder, el significado es arbitrariamente constituido e influye en la construcción de identidad del sujeto (trabajador/administrador, masculino/femenino, experto/aprendiz, etc.). Althusser siguiendo a Saussure, afirma que el lenguaje es una práctica ideológica en el que la interpelación del individuo produce una relación imaginada con la realidad que convierte al individuo en sujeto, por lo que el lenguaje forma al que habla. Como lo afirma Deetz (un autor que retoma a estos autores para acercarlos a los CMS) especialmente en el estudio de la formación de sujetos “tomando la posición de sujeto, el individuo asume que es él el autor de la ideología o discurso que repite. Él cree que está en control del significado. Cree que es el sujeto que se propone racional, unificado, y fuente más que efecto del lenguaje. Es la calidad imaginaria de la identificación individual con una posición subjetiva la que le da fuerza psicológica y emocional” (Deetz, 1992, pág. 31).

Plantear el concepto de sujeto, no solo pasa por lo discursivo, de manera particular dentro de los CMS el concepto de poder-conocimiento de Foucault ha sido utilizado para hacer referencia a los procesos de disciplina y producción de sujetos en el espacio laboral a partir de la vigilancia jerárquica y normalización (tecnologías para individualizar al individuo juzgando, diferenciando y marginalizando lo correcto de lo incorrecto según un modelo general). Como lo sostiene Knights, citando a Foucault “Estos ejercicios de poder-conocimiento transforman a los individuos en sujetos que aseguran el sentido de sí mismos –su significado, identidad, realidad- a través del involucramiento en discursos y prácticas que invocan la auto-formación” (Knights, 2009).

Sin embargo, los argumentos sobre vigilancia y subjetividad dentro de los CMS han ido más lejos, al plantear a Goffman y el interaccionismo simbólico dentro del estudio del sujeto. Para Deetz, Goffman de pronto hizo visible lo invisible del proceso disciplinario, formas culturalmente inscritas en el que el manejo de apariencias hace parte. Haciéndolo creó un desarrollo significativo que los CMS han

usado para entender un ejercicio creciente de vigilancia y producción facial desde el management, así se abre la esfera privada del individuo en parte de la administración y de control público. (Deetz, 1992) En ese sentido, no sólo el trabajo es apreciado por su efectividad, sino por el compromiso con el mismo, lo más íntimo como los sueños y esperanzas, pasan a ser parte de la valoración pública, como se vio en la forma de producción del nuevo management.

### **C. CMS: Identidades Fetichizadas**

De manera general, esos son los fundamentos teóricos sobre los que se construyen los CMS. En particular, para este trabajo se tomarán los planteamientos de Hugh Willmott sobre gestión cultural dentro de la empresa. Este planteamiento, en palabras del autor, describe cómo el poder de los mecanismos de control en el ámbito afectivo: “en nombre de una ampliación de la autonomía práctica, la cultura corporativa aspira a ampliar el control de la gestión mediante la colonización del ámbito afectivo, algo que lleva a cabo mediante el fomento del compromiso del empleado con una estructura monolítica de sentimiento y pensamiento”. (Willmott, 2007, pág. 108)

Este tipo de mecanismos parte de un programa “blando” de construcción y manipulación de identidad dentro de las organizaciones empresariales. Teniendo en cuenta que hay dos tipos de programas en los HRM reconocidos, el de Harvard School el cual se denomina “fuerte” y tiene como principio reconocer a los trabajadores por el potencial laboral, mientras que Michigan School tiene un programa “blando” que se cimienta en activar la motivación y compromiso del trabajador como fuente de productividad y potencial. (Bolton 2011)

Históricamente, los valores corporativos como forma de gestión central nacen en respuesta de las fábricas en Occidente a la producción japonesa “just on time”, si se quiere tener un punto de referencia, los libros publicados por Peters y Waterman en la década de los ochentas pero especialmente *In Search of Excellence* (1982) es el inicio de la incorporación de los valores corporativos en las estrategias de management. Anteriormente ya se había desarrollado el concepto de valores corporativos, pero tomarlo como un factor que se puede cuantificar dentro de la planificación, transformó la administración de los trabajadores. Una definición de valores

corporativos aceptada universalmente es pretensioso, sin embargo, tienen en común en que refieren a compartir significados y creencias dominantes acerca de la organización que garantizan la coherencia, consenso y claridad en los procesos administrativos. (Armstrong & Taylor, 2014)

Peters y Waterman (1982) en su libro que es un referente de la gestión administrativa actual, identifican ocho pilares del trabajo empresarial en el que se resalta la importancia de los valores corporativos en la nueva gestión, estos son los pilares: (1) una inclinación hacia la acción, experimentación y a identificar soluciones en el proceso, más que solo análisis, (2) cercanía a la voz del consumidor para el constante mejoramiento, (3) autonomía y emprendimiento, (4) productividad a través de las personas, por medio de un adecuado sistema se alienta al trabajador a impulsar la productividad por medio del empoderamiento laboral, (5) direccionar la implementación de valores en el que “la visión y valores son vistos como la línea guía y son mucho más importantes que los recursos tecnológicos y económicos” (Dahlggaard-Park 2006), (6) permanecer en el área de conocimiento, (7) organización “elegantemente” simple, (8) simultáneamente descentralizar y centralizar “por ejemplo, empujar la autonomía práctica hacia abajo (descentralizando), en los talleres o en los equipos desarrolladores de productos, y en la otra mano, ser fantásticamente centralistas acerca los valores fundamentales que se aprecian y se implementan dentro de la organización” (Dahlggaard-Park & Dahlggaard, 2006).

El resultado esperado con los programas de cultura corporativa son prácticas en que se socializa a los empleados en significados dominantes y narrativas a las que se deben acoplar. (Villaveces, 1986) La cultura corporativa es la nueva panacea con la que el management busca persuadir a los trabajadores a actuar de acuerdo con los lineamientos empresariales dejando de lado los intentos anteriores, basados en recompensas económicas o la inserción en relaciones sociales en el que el control por pares es la base.<sup>24</sup> (Brewis & Jack, 2011, pág. 234)

---

<sup>24</sup> Lo que se busca dentro de la implementación de la cultura corporativa con los trabajadores es “crear homogeneidad: asumir que el empleado internaliza “apropia” valores y normas, y subsecuentemente actúa de acuerdo a este libreto interior en todo momento sin necesidad de un ojo observador” (Brewis & Jack, 2011, pág. 234)

La aparición de este nuevo management de Peters y Waterman o management participativo, que es el tema estudiado por los CMS y que se produce en un contexto social diferente con la entrada de gobiernos neoliberales y la reducción del Estado a su mínima expresión, encontró la forma de transformar ese espacio vacío, por medio de la seguridad que brinda el apego a la cultura corporativa, como lo menciona Willmott citando a Bauman “Una cuestión central en estos programas <<humanizadores>> ha sido el entendimiento, más o menos explícito de que la apertura y la indeterminación del trabajo humano exige el desarrollo de una <<segunda naturaleza>> en forma de marco normativo, mediante el cual se exorciza en la práctica el miedo a la indeterminación” (Willmott, 2007)

Una de las herramientas básicas de los valores corporativos, es la puesta en escena de una estructura monolítica de pensamiento que la denomina como “el doble pensar”. Es así que el “doble pensar” es la posibilidad de la apropiación del significado de autonomía, en un proceso en que se refuerza el carácter individual del trabajador exaltando la identidad por medio del entrenamiento constante y recompensas simbólicas que se promueven desde el management exaltando las labores autónomas. A su vez la autonomía es suprimida por el mismo mecanismo, al negar condiciones y prácticas que no estén suscritas dentro del marco de los valores corporativos, como lo afirma Willmott: “El hecho de definir la autonomía del individuo como la obediencia a los valores fundamentales de la cultura corporativa restringe sobremanera el significado y la imaginaria posibilidad de la libertad” (Willmott, 2007, pág. 127)

#### **A. Subjetividad del trabajador**

La subjetividad en ese contexto de construcción de una “segunda naturaleza”, debe ser revisada desde el concepto utilizado por Willmott y que está atado a la idea de Foucault, al rechazar una subjetividad como un espacio reservado, trascendental, no colonizado por la economía. Apartada de esa concepción, “la subjetividad en Foucault es producto del poder-saber, las técnicas de vigilancia y mecanismos disciplinarios, los sujetos individualizados como consecuencia deliberada de los procesos de vigilancia compiten por recompensas y castigos administrados por mecanismos institucionalizados.” (Willmott & Knights, 2007, pág. 54) La disciplina

del sujeto es producto de las relaciones de poder-conocimiento, que son tanto tecnológicas por el conocimiento específico sobre el cuerpo, como económicas en relación a la construcción del individuo en un cuerpo que se autodisciplina. Es así que Foucault llama a las tecnologías de poder disciplinarias al proceso de separación del cuerpo individual y la organización alrededor de todo un campo de vigilancia (Foucault 2001; 219).

La idea de subjetividad en los valores corporativos, como se mencionó es transversal a relaciones de poder como la racionalización del proceso de producción implantado desde el management, es así que los incentivos simbólicos ofrecidos desde las empresas están directamente establecidos para darle sentido al trabajo a partir del exaltamiento de la identidad autónoma, única, en un alarde de habilidades. El adjetivo “triunfador” alimenta el narcisismo, que en el contexto de la acumulación flexible, es parte íntegra en la creación de la identidad social. Como lo afirma Giddens, hablando de la experiencia secuestrada en la modernidad, las cualidades alienadas de la vida social moderna se solucionan a través del narcisismo, por lo que “en el terreno del desarrollo de la personalidad, lo que importa en la formación de la identidad del “yo” son los sentimientos más que el control racional de la acción” (Giddens 1991; 217).

En ese panorama, identidades que dan sentido y seguridad al trabajador es lo que se pretenden construir desde los valores corporativos como medio para asegurar la autonomía práctica y no vigilada externamente del trabajador, toda vez que siguiendo los conceptos de Foucault, en esas relaciones de poder se pretende el consumo de identidades fetichizadas (triunfador, exitoso... etc.) y así es que el individuo es expuesto a la construcción de subjetividad (conocimiento de sí mismo producto del poder-saber y sus técnicas de vigilancia) y la autodisciplina del trabajador.<sup>25</sup>

### **B. Identidad del trabajador**

Profundizando qué se entiende por identidad hay que mencionar que como concepto utilizado dentro de los programas y textos de manejo de recursos humanos es

---

<sup>25</sup> Es preciso tener en cuenta la cita anteriormente expuesta y que toma relevancia en este punto “Es la calidad imaginaria de la identificación individual con una posición subjetiva la que le da fuerza psicológica y emocional.” (Deetz, 1992, pág. 32)

entendida como la identificación con la organización, de la que se desprende un comportamiento coherente, distintivo, y positivo en el cumplimiento del trabajo (Armstrong & Taylor, 2014). Dentro de los CMS este concepto se ha intentado problematizar partiendo no de una figura inamovible de identidad sino de su multiplicidad, el concepto desarrollado tiene una condición interpretativa en interacciones sociales, cercana a los planteamientos de Goffman. Una definición dentro de los CMS es descrita por Thomas, refiere a que la “Identidad puede ser entendida, como un orden reflexivo narrativo (Giddens 1991), su construcción es estimulada por interacciones sociales y ordenada por patrones institucionalizados de actuar y entender” (Robyn, 2011, págs. 168-169).

Este proceso Robyn Thomas (2011) lo describe como “manufacturar subjetividades”, que es el análisis sobre la manipulación de la condición subjetiva, principalmente mediante la búsqueda de una identidad fetichizada desde técnicas de control disciplinario. Así alinear el trabajador con los objetivos empresariales en el que el trabajador participa en su propia subyugación, esto en un contexto de inseguridad laboral estimulado desde la empresa, que a su vez se presenta como la posibilidad de seguridad ante tales estados de incertidumbre. Esta concepción no da crédito a la agencia como un factor determinante en la construcción de identidad, por el contrario, es determinista y le da al individuo una relación pasiva y dócil.

Desarrollos posteriores le han dado mayor capacidad de agencia al individuo, en el cual tanto la organización como el individuo toman parte en la creación de la identidad del trabajador, acá los discursos del management solo son funcionales si el individuo los apropia según su historia de vida y deseos. Aunque, a su vez que la agencia es posible dentro de este esquema, la contingencia de generar resistencias a un nivel micro y subjetivo a los discursos del management es posible, esa resistencia se puede expresar comúnmente en cinismo e ironía. “Los efectos de tal resistencia en micro niveles es debilitar el poder hegemónico de discursos dominantes, presentando oportunidades de explotar espacios que hacen posible la construcción de identidades alternativas y significados sin formas de dominación.” (Robyn, 2011, pág. 174)

Sin embargo, a su vez que se da ese proceso de des-identificación por medio del cinismo, la condición del trabajador en esta teoría sigue estando dentro de un panorama pesimista, ya que esa separación de la identidad corporativa pasa por la “ilusión” de una autonomía que le permite al trabajador no acoger la identidad impuesta. Así “el cinismo provee un falso sentido de auto-determinación, que en últimas sirve para soportar controles ideológicos porque el sentido ilusorio de libertad permite la individualidad. El cinismo es una suerte de des-identificación <<Zizek 1999>>.” (Robyn, 2011, pág. 174)

### **Conclusión**

En el capítulo dos se realizó una reflexión sobre el alcance de la obra de Burawoy, las relaciones enraizadas en un determinado espacio de producción oscurecen la realidad, esa es la magia del capitalismo al exponer al individuo en un juego de producción en el que el trabajador está interesado en continuar y reproducir el sistema capitalista. Si se hace una lectura detallada, la diferencia entre los escritos de Burawoy y los CMS pasan por el control subjetivo o también llamado manufacturar subjetividades.

Para detallar esta idea, dentro de su análisis Burawoy pasa por alto la idea de valores corporativos que no existía en el momento o era incipiente, lejos de las construcciones que se hicieron después de la década de los ochentas. Por su parte la instrucción ideológica expuesta en su etnografía en Hungría, como se vio era rechazada por los trabajadores al no estar en capacidad de oscurecer el proceso de producción, generando un efecto contrario de rechazo. Es así que no hay un carácter paralelo de lo encontrado en su trabajo con las ideas desarrolladas desde los escritos de Peters y Waterman sobre valores corporativos.

De ese modo, en el trabajo de Burawoy, la importancia de la identidad en el proceso de producción, pasa por que el trabajador está inscrito en unas relaciones embebidas y permiten generar un significado propio que es valorado positivamente. Esto debido a que los trabajadores entran en el juego de la producción en el que se reafirma la competencia, independencia e identidad machistas, mientras que se afirma esa identidad se contribuye a la auto-explotación (Willmott & Knights, 2007).

Las condiciones como el racismo que impera por fuera, dentro de la fábrica y en el juego de la producción son irrelevantes. Como lo afirma, es una de las conclusiones de su trabajo “he tratado de mostrar que las disposiciones externas hacen poca diferencia a la forma en que las personas responde a la producción, o a la intensidad en que ellos están insertos en el juego de la producción” (Burawoy M. , 2012). En ese sentido, se puede mencionar que el proceso de producción capitalista que estudió Burawoy se manufactura consenso a partir de la producción que está embebida en una institución empresarial.

El cambio teórico que se produce en el análisis que posteriormente plantea los CMS y es analizado en el capítulo tres, pasa de la manufacturación de consenso, a la manufacturación de subjetividad. En ese sentido, el análisis de los CMS profundiza en cómo se ha construido desde el management identidades fetichizadas (haciendo una analogía a la fetichización de la mercancía que trata Marx) que por medio del culto al narcisismo, pretende que sean perseguidas por el trabajador para su seguridad laboral. En esa relación poder-saber la subjetividad toma forma, genera que el individuo construya un conocimiento de sí mismo (económico) en el que internaliza el auto-control.

Para hacer mayor claridad en esta conclusión, es pertinente retomar el concepto de fetichización de la identidad que utiliza Willmott (2007) para mostrar el cambio de análisis. Concepto el cual está ligado a la forma en que Marx entiende el proceso de producción y más exactamente cómo se da un proceso de oscurecimiento de la realidad en el que la fetichización de la mercancía es la relación no en el mundo de los hombres, sino en el mundo de las cosas. (Marx, 2010) Así por medio de esa fetichización se desvanece las relaciones sociales que entran en el proceso de producción y se crea el fetiche que encierra el consumo.

Las identidades fetichizadas en la teoría expuesta por Willmott, sufre el mismo proceso de oscurecimiento de la realidad sobre el que trató Marx, ya que al ser la identidad una condición interpretativa en relaciones sociales, los métodos de management modernos construidos bajo una racionalidad instrumental generan un

manto de narcisismo que hace parte del sentimiento de desalienación. Así la identidad fetichizada desvanece las relaciones instrumentales que la producen.

En ese sentido, generar consenso no es lo mismo que manufacturar subjetividades, esto debido a que el trabajo en la posmodernidad es juzgado desde su valor estético y por su capacidad de alimentar el narcisismo, así toma carácter el consumo de identidades que dan seguridad al individuo en medio de una condición de inseguridad laboral. Como lo describe Peter y Waterman debe ser a través de los valores corporativos que sea un ejercicio direccionado y centralizado en que la corporación define qué se aprecia y es valorado según un carácter racional e instrumental.

Los valores corporativos como autonomía, emprendimiento, innovación, etc, son una herramienta en ese proceso, es una línea guía que permite una relación coherente de los trabajadores con la empresa. El management en sus nuevas formas está dictando cuál es la identidad fetichizada que se necesita para lograr los objetivos empresariales a partir del individualismo. Las identidades fetichizadas tienen una doble característica, son creadas para que sean buscadas por el individuo y le den seguridad laboral y a su vez fetichizadas para que se borren las relaciones sociales de producción que las fabrican, es decir el proceso racionalizador del management.

Como se anotó, con base en los trabajos de Foucault, de las relaciones de poder-conocimiento en las que está inserto el individuo es que el conocimiento de sí mismo se forma y así la subjetividad del individuo, en ese contexto es que se puede hablar de internalización del sujeto que se autodisciplina. Deetz refería a que la subjetividad del individuo da fuerza psicológica y emocional a su posición en el mundo, así es que los métodos de control practicados desde el management llegan a tener fuerza emocional. A eso refiere Willmott al manifestar que la fuerza es la ignorancia<sup>26</sup> al presentar el management identidades fetichizadas que a su vez producen en el sujeto autodisciplina, pero la base de esa autodisciplina es emocional. Si se vuelve a las categorías expuestas en el primer capítulo acerca de los tipos de control, el control cultural parte de la manipulación consiente por parte del management a través de

---

<sup>26</sup> Parte del título de su obra "La fuerza es la ignorancia, la esclavitud es la libertad: la gestión de la cultura en las organizaciones modernas" (2007)

herramientas que buscan el apego del trabajador a la corporación o el amor al producto fabricado.

Haciendo un puente con el primer capítulo, la construcción de valores corporativos como método de control cultural, que como se ha expuesto, toca las fibras más íntimas al tener fuerza emocional. No obstante, detrás de ese control cultural -en las categorías expuestas por Axtell (1986)-, está el management racionalizando los procesos de producción, en el que el trabajador es una pieza y la identidad del sujeto es parte del proceso, que busca generar desde el trabajador una fuente de competitividad.

La ilusión del trabajador en el posmodernismo de ser fuente de una ideología individualista y el culto al narcisismo en el que es dueño de su futuro, se queda como una ilusión, toda vez que existen métodos que oscurezcan la instrumentalización de cuáles son los valores que se aprecian y se siguen en el trabajo.

La discusión no ha tenido como trasfondo si debe haber racionalidad en los procesos productivos, sino como lo muestra Weber, hay tipos de acción que pueden ser aplicados de forma racional en los medios sin extenderlo a una racionalidad instrumental como un fin. El fin debe ser una racionalidad valorativa o con arreglo a valores, que permite generar acciones racionales sopesando las consecuencias en el trabajador de la forma de producción y las consecuencias que generan el apego a los valores corporativos.

## Bibliografía

- Adorno, T. (1973). *Consignas*. Buenos Aires : Amorrortu.
- Agger, B. (1991). Critical Theory, Poststructuralism, Postmodernism: Their Sociological Relevance. *Annual Review of Sociology* , 105-131.
- Aguiar, F. (1991). *Intereses individuales y acción colectiva* . Madrid : Editorial Pablo Iglesias .
- Althusser, L. (1974). *Ideología y aparatos ideológicos del estado*. Bogotá : Tupac Amaru .
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). Critical Theory and Management Studies. En M. Alvesson, & H. Willmott, *Critical Management Studies* (págs. 3-21). London : Sage.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Human Resource Management Practice* (13 ed.). London: Kogan Page Limited.
- Axtell, R. (1986). Corporate culture: the last frontier of control. *Journal of Management Studies* , 287-296.
- Bauman, Z. (2003). De la ética del trabajo a la estética del consumo . En Z. Bauman, *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona: Gedisa Editorial.
- Berman, M. (1988). *Todo lo solido se desvanece en el aire*. Madrid : Siglo XXI de España Editores .
- Bolton, S. (2011). Critical Human Resource Management. En M. Tadajewski, P. Maclaran, E. Parsons, & M. Parker, *Key Concepts in Critical Management Studies*. London: Sage Publications.
- Braverman, H. (1998). *Labor and monopoly capital the degradation of work in the twentieth century*. Nueva York : Monthly Review Press.
- Brewis, J., & Jack, G. (2011). Culture: Broadening the Critical Repertoire. En M. Alvesson, T. Bridgman, & H. Willmott, *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford : Oxford University Press.
- Buarwoy, M. (1979). *Manufacturing consent changes in the labor process under monopoly capitalism*. Washington: The University of Chicago.
- Burawoy, m. (4 de Septiembre de 2015). Marxism After Polanyi. St. Petersburg, Rusia .
- Burawoy, M. (2012). The Roots of Domination:. *Sociology* , 187-206.
- Capella, J. R. (1991). Una lectura de "Americanismo y fordismo" de Gramsci. *Mientras Tanto* , 45-58.
- Coopey, R., & McKinlay, A. (2010). Power without knowledge? Foucault and Fordism, c.1900–50. *Labor History* , 107-125.

- Crowley, M., Tope, D., Chamberlain, L. J., & Hodson, R. (2010). Neo-Taylorism at work: Occupational change in the post-Fordist era. *Social Problems* , 421-447.
- Dahlgaard-Park, S., & Dahlgaard, J. (2006). In Search of Excellence - Past, Present and Future. *Kreativ und Konsequent* , 57-84.
- Deetz, S. (1992). Disciplinary power in the modern corporation: Discursive practice and conflict suppression. En H. Willmott, & M. Alvesson, *Critical Management Studies* (págs. 21-52). London: Sage.
- Durán, F. (2008). Constitución, crisis y reconfiguración del valor moral del trabajo en el postfordismo. *Sociología, Problemas e Prácticas* , 129-148.
- Fundación iS+D. (12 de Noviembre de 2013). *El Blog de las Ciencias Sociales y la Investigación* . Obtenido de <http://blog.isdfundacion.org/2013/11/12/8071/>
- Garza, E. (2005). Neoinstitucionalismo, ¿opción ante la elección. *Revista Mexicana de Sociología* , 163-203.
- Georg, A. (2011). Critical Theory and its Contribution to Critical Management Studies. En M. Alvesson, H. Willmott, & T. Bridgman, *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford : Oxford University Press.
- Gramsci, A. (2001). *Cuadernos de la cárcel*. México D.F.: Ediciones Era .
- Hall, S. (2005). La importancia de Gramsci en el estudio de la raza y la etnicidad . *Revista Colombiana de Antropología* , 219-257.
- Knights, D. (2009). Power at work in organizations. En M. Alvesson, H. Willmott, & T. Bridgman, *The Oxford handbook of critical management studies*. Oxford: Oxford University Press .
- Littlea, L., Gooty, J., & Williams, M. (2016). The role of leader emotion management in leader–member exchange and follower outcomes. *The Leadership Quarterly* , 85-97.
- Margulis, M. (s.f.). *Ideología, fetichismo de la mercancía y reificación*. Recuperado el 8 de Octubre de 2016, de <http://www.sociales.uba.ar/>: <http://www.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/6-Mario-Margulis.pdf>
- Marx, K. (2010). *El Capital*. Santiago de Chile : LOM Ediciones.
- Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires : Editorial Nueva Visión.
- McNally, M. (2010). Enterprise content management systems. *Ephemera* , 357-373.
- Paramio, L. (2000). Decisión racional y acción colectiva. *Leviatán* , 65-83.
- Pfeffer, J. (1992). *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica .

- Pinto, G. (2012). De demiurgo al operario: un análisis gramsciano del trabajo bajo el taylorismo / fordismo. *Si Somos Americanos* , 133-151.
- Quiroz, J. (2010). Taylorismo, fordismo y administración. *Gestión y estrategia* , 75-87.
- Robyn, T. (2011). Critical Management Studies on Identity: Mapping the Terrain. En M. Alvesson, T. Bridgman, & H. Willmott, *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press .
- Rodriguez-Iturbe, J. (2008). Notas introductorias sobre Gramsci . *Díkaion* , 71-95.
- Shenhav, Y. (2003). The historical and Epistemological Foundation of Organization Theory with Engineering Discourse. En H. Tsoukas, & C. Knudsen, *The Oxford Handbook of Organization Theory* (págs. 183-210). Oxford: Oxford University Press.
- Sossa, A. (2010). La alienación en Marx: el cuerpo como dimensión de utilidad. *Revista Ciencia Sociales* , 37-55.
- Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management* , 322-331.
- Urwick, L., & Franz, E. (1970). *La historia del management*. Barcelona : Oikos-Tau.
- Villaveces, I. (1986). Colombo-Japanese mixtures amidst a Corporate Reinvention. En G. Marcus, *Corporate Futures: The Diffusion of the Culturally Sensitive Corporate Form* (págs. 113-141). Chicago: The University Chicago Press.
- Warnecke, Steinhilper, & Storn. (1995). FMS-Planning Since the Early Eighties. *Manufacturing Research and Technology* , 45-66.
- Weber, M. (2014). La economía y los órdenes y poderes estatales. En J. Medina, *Economía y sociedad esbozo de sociología comprensiva*. México : Fondo de Cultura Económica .
- Wilks, A., & Battistini, O. (2005). El valor del trabajo en las construcciones identitarias de un grupo de asalariados jóvenes. *Cuadernos de antropología social* , 55-75.
- Willmott, H. (2007). La fuerza es la ignorancia, la esclavitud es la libertad: la gestión de la cultura en las organizaciones modernas . En C. J. Fernández, *Vigilar y organizar: una introducción a los critical management studies* (págs. 103-160). Madrid : Siglo XXI de España Editores .
- Willmott, H., & Knights, D. (2007). Poder y subjetividad en el trabajo: de la degradación a la dominación en las relaciones sociales . En C. J. Fernandez, *Vigilar y organizar: Una introducción a los Critical Management Studies* (págs. 27-69). Madrid : Siglo XXI de España Editores .