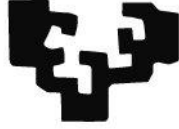


eman ta zabal zazu



Universidad Euskal Herriko
del País Vasco Unibertsitatea

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA 2 / SOZIOLOGIA 2 SAILA

TESIS DOCTORAL

CONTROL Y CULTURA EN LA EMPRESA
UN CUADERNO DE VIAJE SOBRE LA CRÍTICA DEL CONTROL CULTURAL EN LAS
ORGANIZACIONES

Realizada por
LUIS BELAUSTEGI IBARLUZEA

Dirigida por
DR. IMANOL ZUBERO BEASKOETXEA

LEIOA, OCTUBRE DE 2012



*Nire gurasoei,
anai-arrebei,
Aitor eta Martin-i,
eta pazientzia handiko
lankide eta lagun guztiei.*

*Pero muy especialmente,
con agradecimiento y afecto,
a la memoria de
José Jiménez Blanco,
maestro y amigo,
primer director de esta tesis,
por haber creído tanto en mi.*

AGRADECIMIENTOS

En el viaje de conocimiento del que quiere ser reflejo esta tesis me he encontrado con otros viajeros, viajeras e instituciones-albergue que de diversas maneras han sido de gran ayuda en el periplo. Es justo reconocer que gran parte de lo que de bueno pueda tener este trabajo no habría sido posible sin esos compañeros de viaje. El agradecimiento emocional se convierte así, además y al mismo tiempo, en un deber metodológico y ético.

Quiero agradecer a la UPV/EHU el año de media liberación sin el cual este esfuerzo se hubiera prolongado aun más en el tiempo;

a los trabajadores y trabajadoras de las bibliotecas de la Universidad de Deusto, Diputación Foral de Bizkaia y de la Biblioteca Central de la UPV/EHU, y sobre todo a Arantxa Isasi cuya eficacia para solventar mis puntillosas necesidades bibliográficas, por muy remota que fuera la biblioteca a la que recurrir, ha quedado bien acreditada;

a los compañeros y compañeras de la Escuela de Relaciones Laborales que me han animado y aconsejado en la tarea, especialmente a Iñaki Unzueta, Victor Urruela y Mikel Urrutikoetxea;

a Carmen Sabater, de la Universidad de La Rioja, compañera de carrera y de angustias doctorales, por su ayuda, sus consejos y su amistad a lo largo de los años;

y a Imanol Zubero, por hacer todas y cada una de las cosas buenas que un Director de tesis puede hacer, y ninguna de las malas. Gracias por un rescate sin “hombres de negro”.

¡Oh, hijos míos!
Para gobernar a los pueblos no busquéis solo someter sus cuerpos,
sino sus corazones.

Testamento de Kublai-Khan, 1294,
copia en la Biblioteca de la Universidad de Estambul

ÍNDICE GENERAL

A) INTRODUCCIÓN. PLAN DE VIAJE: QUÉ, POR QUÉ Y CÓMO, DE ESTA TESIS	17
1.- EL QUÉ. CONTROLANDO EL CONTROL DE LA FUERZA DE TRABAJO	19
2.- EL POR QUÉ. LA TESIS COMO TECNOLOGÍA DEL YO	20
3.- EL CÓMO. VIAJAR COMO METÁFORA DEL PROCESO DE CONOCIMIENTO. VIAJANDO DESDE LA TORRE... DE CRISTAL.....	23
B) PRIMER TRAYECTO: CULTURA Y CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES.....	29
4.- CULTURA ORGANIZACIONAL COMO CONSTRUCTO CONCEPTUAL	31
4.1.- Cultura y organización, éxito y confusión	31
4.2.- El factor humano en la organización del trabajo: Hawthorne y los estudios transculturales como antecedentes	34
4.3.- La emergencia de la cultura organizacional como concepto en la literatura organizacional	37
4.4.- Razones y pervivencia del interés por la cultura organizacional.....	47
5.- DEFINICIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	50
6.- APROXIMACIONES A LA CULTURA ORGANIZACIONAL: PARADIGMAS Y MULTIPARADIGMAS	62
6.1.- Allaire y Firsirotu: la aproximación simbólica	65
6.2.- Linda Smircich: lo que la organización tiene vs. lo que la organización es.....	76
<i>6.2.1.- Un marco pluriparadigmático de referencia sobre la cultura organizacional</i>	<i>76</i>
<i>6.2.2.- El postmodernismo de resistencia y la cultura organizacional</i>	<i>85</i>
6.3.- Joanne Martin: metateoría simbólica y postmodernidad	92
<i>6.3.1.- La matriz para el estudio de la cultura.</i>	<i>93</i>
<i>6.3.4.- El esquema de las tres visiones de la cultura en la organización</i>	<i>95</i>
<i>6.3.3.- La crítica del control cultural</i>	<i>103</i>
<i>6.3.4.- El tránsito de la modernidad a la postmodernidad</i>	<i>104</i>
<i>6.3.5.- Evaluando a Martin</i>	<i>107</i>

7.- MATS ALVESSON: DESDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL AL CONTROL IDENTITARIO Y CULTURAL EN LA EMPRESA.....	110
7.1.- Introducción	110
7.2.- Los fundamentos teóricos del pensamiento alvenssoniano: Teoría Organizacional Crítica y simbolismo organizacional.....	113
7.2.1.- <i>Teoría Organizacional Crítica a partir de la Escuela de Frankfurt y del paradigma del humanismo radical</i>	114
7.2.2.- <i>Simbolismo organizacional</i>	120
7.3.- Cultura organizacional: mapas, simbolismo y Configuración Cultural Múltiple	121
7.3.1.- <i>Mapas: el tratamiento de la cultura organizacional en la literatura, según Alvesson</i>	121
7.3.2.- <i>Configuración cultural múltiple y tráfico cultural</i>	130
7.3.3.- <i>El concepto simbolista de cultura en Alvesson</i>	132
7.4.- El control cultural en la empresa.....	136
7.4.1.- <i>Control, poder y empresas</i>	137
7.4.2.- <i>La cultura organizacional como configuradora de significados. Crítica del enfoque funcionalista de la cultura organizacional</i>	140
7.4.3.- <i>La cultura como control.....</i>	141
7.5.- El control cultural y sus formas en las empresas intensivas en conocimiento	143
7.6.- El control organizacional basado en la regulación de la identidad en las empresas intensivas en conocimiento	151
7.7.- Buscando espacios de libertad: la micro-emancipación.....	157
7.8.- Sobre la visión alvenssoniana de la cultura y el control.....	160
8.- INNOVACIÓN, CULTURA E IRRACIONALIDAD: REFLEXIONES SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	164

**C) SEGUNDO TRAYECTO: CONTROL Y SOCIOLOGÍA. UN
RECORRIDO A TRAVÉS DEL CONCEPTO DE CONTROL
SOCIAL** **171**

9.- NOTAS SOBRE CONTROL, PODER Y SOCIOLOGÍA	173
10.- CONTROL Y SOCIEDAD: EL CONTROL SOCIAL COMO CONCEPTO SOCIOLÓGICO	177
10.1.- Primera etapa. Finales del siglo XIX y principios del siglo XX, emergencia: control social como orden social	179
10.3.- Tercera etapa, años 50 y 60: conformidad y sociedad de masas.....	182
10.4.- Cuarta etapa, años 70 y primeros 80: etnometodología y teoría del intercambio social	185

11.- APROXIMACIONES ULTERIORES AL CONTROL SOCIAL: REVISIONISMO Y REFUNDACIONES DE LA SOCIOLOGÍA.....	186
11.1.- La teoría general del control social de Donald Black.....	186
11.2.- Perspectivas revisionistas del control social	192
11.3.- Jack P. Gibbs y la reformulación de la sociología a partir de la noción central de control propositivo.....	194
12.- AMITAI ETZIONI Y LA NOCIÓN DE CONTROL SOCIAL APLICADA A LA EMPRESA.....	201
13.- ALGUNAS ASUNCIONES SOBRE EL CONTROL, EL PODER Y LA CULTURA	208
D) TERCER TRAYECTO: CONTROL Y PROCESO DE TRABAJO	215
14.- EL PROCESO DE TRABAJO DESDE UNA VISIÓN CRÍTICA	217
15.- LABOUR PROCESS THEORY: EL DEBATE SOBRE EL PROCESO DE TRABAJO	220
15.1.- Braverman: Trabajo y capital monopolista, o la descualificación como control	220
<i>15.1.1.- Introducción: la problematización del proceso de trabajo desde el desarrollo de la visión marxista: Harry Braverman</i>	<i>220</i>
<i>15.1.2.- Una obra clásica sobre el control en la empresa: Trabajo y Capital Monopolista</i>	<i>224</i>
<i>15.1.3.- Las críticas de “Trabajo y Capital Monopolista”</i>	<i>232</i>
<i>15.1.4.- La defensa a Braverman</i>	<i>237</i>
<i>15.1.5.- Conclusión. Braverman como fuente de inspiración.....</i>	<i>240</i>
15.2.- La segunda ola: Friedman y Edwards.....	243
<i>15.2.1.- Friedman: estrategias de control y la irrupción de la resistencia obrera</i>	<i>243</i>
<i>15.2.2.- Edwards y el modelo de la lucha de clases.....</i>	<i>247</i>
15.3.- La tercera ola: Burawoy y la recuperación de la agencia obrero.....	254
15.4.- La cuarta ola: Thompson y la teoría nuclear para la Labour Process Theory.....	266
<i>15.4.1.- The nature of work: la naturaleza “fetichizada” del trabajo capitalista.....</i>	<i>267</i>
<i>15.4.2.- La teoría nuclear y sus críticas.....</i>	<i>271</i>
<i>15.4.3.- Críticas a Thompson</i>	<i>277</i>
15.5.- Conclusiones. Control, disciplina y gestión de la fuerza de trabajo.....	282
16.- GAUDEMAR. LA DISCIPLINA CAPITALISTA EN LA EMPRESA	285
16.1.- Disciplina como esencia de la producción capitalista.....	285

16.2.- Espacios fabriles, disciplina y el elemento moral	290
16.2.1.- <i>La fábrica-fortaleza</i>	290
16.2.2.- <i>La fábrica-ciudad</i>	293
16.2.3.- <i>La fábrica-máquina</i>	294
16.2.4.- <i>La fábrica-democrática.....</i>	296
16.3.- Disciplinas del futuro y disciplina institucional desde la perspectiva de los años 80s	299
16.4.- Gaudemar: lecciones para una lectura disciplinaria de la producción reticular y postfordista	300
17.- EL CONTROL Y EL PROCESO DE TRABAJO EN LA LITERATURA HISPANA RECIENTE	303
17.1.- Barrios Graziani. Postfordismo y explotación.....	307
17.2.- Montes Cató. La disciplina simbólico-subjetiva.....	311
17.2.1.- <i>La subsunción del trabajo al capital</i>	312
17.2.2.- <i>Cultura, Marx y Foucault.....</i>	317
17.2.3.- <i>Sociedad de la información, trabajo inmaterial y control</i>	318
17.2.4.- <i>La resistencia.....</i>	320
17.3.- Figari. El control pedagógico en las empresas flexibilizadas	323
17.3.1.- <i>La dinámica de homogeneización y diferenciación.....</i>	326
17.3.2.- <i>La calidad como instrumento para el cambio cultural.....</i>	327
17.3.3.- <i>El cambio como tránsito del paradigma cualificación al paradigma competencias.....</i>	329
17.3.4.- <i>El orden hegemónico empresarial y sus fisuras</i>	331
17.3.5.- <i>El conflicto endémico de la relación capital-trabajo como lucha por la conquista de la subjetividad obrera. La contrapedagogización</i>	333
17.4.- León Medina: recuperando la agencia obrera racional.....	334
17.4.1.- <i>Estudio de caso: una empresa con el sistema de producción por micromovimientos, o el éxito managerial sin necesidad de legitimidad.....</i>	335
17.4.2.- <i>Crítica al LPT y al CMS.....</i>	336
17.4.3.- <i>La crítica de la cultura organizacional como colonizadora de subjetividades</i>	340
17.4.4.- <i>Un marco alternativo: la explicación coherente del compromiso y la resistencia</i>	342
17.4.5.- <i>Notas sobre la agencia obrera sometida</i>	344
17.5.- Lahera Sánchez: La participación como control, la calidad total como mecanismo disciplinario	347
17.5.1.- <i>Paradigmas y modelos productivos: la noción del ser humano trabajador</i>	349
17.5.2.- <i>Los nuevos conceptos productivos y estrategias de cambio reales.....</i>	350
17.5.3.- <i>Participación, democracia industrial y disciplina</i>	354

17.5.4.- <i>La calidad total disciplinaria y su cultura organizacional adscrita</i>	356
17.5.5.- <i>Conflicto, consentimiento y resistencia</i>	359
17.5.6.- <i>La resistencia, el juego de la guerra clandestina a la dirección y la participación como control</i>	363

E) CUARTO TRAYECTO: LOS *CRITICAL MANAGEMENT STUDIES* Y LA CRÍTICA DEL CONTROL CULTURAL EN LA EMPRESA..... 367

18.- LA CRÍTICA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y DEL CULTURALISMO MANAGERIAL.....	369
19.- CMS: EL AUGE DE LA SUBJETIVIDAD COMO INSTRUMENTO CRÍTICO.....	369
19.1.- <i>Los Critical Management Studies: una perspectiva general</i>	371
19.2.- <i>El CMS como aproximación eminentemente crítica</i>	374
19.3.- <i>Crítica y más allá. Otras características definitorias</i>	377
19.4.- <i>Una intencionalidad definitoria: la emancipación</i>	379
20.- LOS CMS Y EL CONTROL CULTURAL EN LA EMPRESA	381
20.1.- <i>La cultura organizacional como tecnología social de control emocional</i>	384
20.2.- <i>La moral y la gestión de la cultura en la empresa. La crítica ética a la ética de la cultura corporativa</i>	388
20.3.- <i>La naturaleza totalitaria de la gestión gerencial de la cultura</i>	395
20.4.- <i>Control, resistencia, cinismo y cultura organizacional</i>	397
20.5.- <i>La distancia cínica</i>	405
20.6.- <i>La crítica a la crítica del control cultural</i>	410
21.- REFLEXIONANDO SOBRE EL CONTROL Y LA RESISTENCIA.....	413

F) CONCLUSIONES: IMPRESIONES Y LECCIONES DEL VIAJE 417

22.- ÁLBUM DE VIAJE	419
22.1.- <i>Paisajes</i>	419
22.2.- <i>Retratos</i>	421
23.- LECCIONES	422
24.- IDEAS Y PREGUNTAS ARRIESGADAS	424

G) BIBLIOGRAFÍA CITADA 429

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla resumen de los elementos definitorios y descriptivos del concepto Cultura Organizacional.	54
Tabla 2: Perspectivas teóricas, cultura y empresa, según Garmendia.	63
Tabla 3: Tres marcos para el análisis de la literatura sobre cultura organizacional.	84
Tabla 4: Rasgos Teóricos de los Paradigmas sobre Cultura Organizacional.	89
Tabla 5: Cinco perspectivas de la cultura organizacional según Eisenberg y Goodall.	91
Tabla 6: Matriz de análisis de la cultura organizacional, en el caso de un paradigma de integración según Siehl.	94
Tabla 7: Características de los paradigmas o visiones sobre cultura organizacional según Martín y colegas.	101
Tabla 8: Paradigmas en las ciencias sociales.	116
Tabla 9: Seis Tesis para una Teoría Organizacional Crítica de Alvesson.	118
Tabla 10: Cinco puntos de contradicción en las organizaciones.	146
Tabla 11: Modos de regulación de la identidad y sus dianas.	155
Tabla 12: Elementos de las culturas innovadoras para Dombroski <i>et al.</i>	165
Tabla 13: Factores a contrarrestar y a incentivar para un cambio organizacional orientado hacia una cultura del conocimiento.	167
Tabla 14: Estilos de control social para Black y su aplicación a la empresa según Tucker.	189
Tabla 15: Esquema general de todos los tipos de control de Gibbs.	197
Tabla 16: Tipología del control de Gibbs (1/2): tipos no convencionales y control humano.	198
Tabla 17: Tipología del control de Gibbs (2/2): tipos de control social.	199
Tabla 18: Cuadro sinóptico sobre algunos importantes aspectos de la vinculación entre control y poder según Etzioni.	203
Tabla 19: Tipología de relaciones de sujeción de los empleados según Etzioni.	204
Tabla 20: Tipología y evolución de las formas de control en la empresa según Edwards.	250
Tabla 21: Modelos disciplinarios o ciclos largos de tecnologías disciplinarias según Gaudemar.	300
Tabla 22: Tipología de control patronal de Barrios Graziani.	310
Tabla 23: Sujeción del trabajo al capital como intersección entre tipos de organización o dependencia jurídica y tipo de contrato o independencia económica.	314
Tabla 24: Crítica de León Medina a las corrientes neomarxista y postmoderna del proceso de trabajo.	339

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Esquemas del modelo de gestión 7-S de la consultoría McKinsey.	41
Ilustración 2: Ámbito de la dinámica cultural, mostrando las orientaciones teóricas objetivista y subjetivista, subdividido por el discurso de actividad y reflexividad.	46
Ilustración 3: Agrupación de las características de la cultura organizativa.	55
Ilustración 4: Componentes de la cultura organizacional según Mohan.	59
Ilustración 5: Marco conceptual de la cultura organizacional según Allaire y Firsirotu.	74
Ilustración 6: Vínculos del esquema conceptual de la organización.	75
Ilustración 7: Intersecciones de la teoría de la cultura y la teoría de la organización.	78
Ilustración 8: Continuo sobre conceptualizaciones de cultura en la literatura referente a cultura organizacional y performatividad empresarial, según Alvesson.	122
Ilustración 9: “Multiclasificación” de la literatura sobre cultura organizacional de Alvesson.	123
Ilustración 10: Propuesta de ubicación de Alvesson y Berg de las 12 perspectivas sobre la cultura organizacional en el esquema de los cuatro paradigmas de teoría sociológica de Burrell y Morgan.	130
Ilustración 11: Cultura como sistema y cultura como metáfora.	134
Ilustración 12: Determinantes intra y extraorganizacionales de los fenómenos culturales en las organizaciones.	135
Ilustración 13: Regulación de la identidad, elaboración de identidad e identidad propia, según Alvesson y Willmott.	153

**A) INTRODUCCIÓN. PLAN DE VIAJE: QUÉ, POR QUÉ Y CÓMO, DE
ESTA TESIS**

1.- EL QUÉ. CONTROLANDO EL CONTROL DE LA FUERZA DE TRABAJO

Proponemos entender este trabajo como:

un viaje de conocimiento a través de un paisaje compuesto por ideas y autores o autoras que han investigado y reflexionado sobre el constructo “cultura de empresa”, identificándolo críticamente como una forma específica de control de los empleados por parte de la gerencia.

Se trata, por lo tanto, de un trabajo exploratorio de tipo teórico bibliográficamente ambicioso, que persigue ver qué hay detrás de los discursos gerenciales sobre la gestión de la cultura en la empresa, cual ha sido y por qué derroteros discurre su cuestionamiento. Se trata también de una exploración que privilegia los materiales y elaboraciones de tipo crítico, aquellos que problematizan los planteamientos que buscan el gerenciamiento de la cultura, las emociones y las identidades de los empleados y ello sin olvidar reflexivamente los cuestionamientos mutuos entre las mismas ideas críticas. Temáticamente la exploración está orientada al terreno de la cultura y de los elementos ideacionales en el ámbito de las organizaciones productivas y el proceso de trabajo, y por lo tanto estará fuertemente nutrida por la Teoría Organizacional, la Sociología de las Organizaciones como áreas de conocimiento, y por el debate conocido como teoría del proceso de trabajo o *Labour Process Theory* –LPT– y el postestructuralismo-postmodernismo por otro, como corrientes privilegiadas.

Puesto que la cultura organizacional como constructo discursivo es nuestro tema de interés central parece pertinente desde el primer momento declarar algunas precisiones de tipo terminológico: si bien el concepto objeto de estudio es reconocidamente complejo y de connotaciones muchas veces difusas y discutibles, existe la opinión generalizada de que bajo las distintas denominaciones se esconde “lo mismo”, aunque después no haya tanto acuerdo al delimitar en qué consiste exactamente ese “lo mismo”. Como sucede con tantos aspectos que se refieren al concepto cultura organizacional, tampoco los límites de su campo semántico están exentos de cierto nivel de discusión. Criterios como el de Aguirre Baztán (2004: 155-156) son sin duda los más extendidos cuando afirma que “preferimos la expresión *cultura organizacional* como abarcadora de cualquier organización –abierta o cerrada), reservándonos también el término *cultura de la empresa* en la medida en la que nos referimos a la cultura de la organización empresarial”. Con la adición de *cultura corporativa* es la opción más difundida en la literatura sobre el tema y será también la que adoptemos en las páginas siguientes.

En este trabajo utilizaremos con carácter general de forma sinónima los apelativos cultura corporativa, cultura organizacional, cultura organizativa o cultura de empresa, circunscribir la *cultura organizacional* a la *cultura de empresa*, y utilizar como sinónimo de ambas la expresión *cultura corporativa*. Se trata en realidad de una cierta licencia, una opción de orden práctico ceñida a la intencionalidad general de esta tesis y a su circunscripción al ámbito de organizaciones productivas, sedes privilegiadas del intercambio entre trabajo y salario. Aunque no deja de ser cierto que la equivalencia que se plantea es la más frecuentemente adoptada en la literatura sobre el tema, también es usual leer que mientras *cultura de empresa* y *cultura corporativa* aluden al tipo

específico de organización humana orientado a la producción de mercancías, *cultura organizacional* amplía ese ámbito a potencialmente cualquier organización, de forma que existen numerosas aportaciones que reflejan este interés por lo cultural fuera del ámbito estrictamente empresarial, sobre todo en referencia a organizaciones educativas y de asistencia médica.

No obstante, existen voces que discrepan de esta identidad. Mohan, por ejemplo, cree que cuando se vincula cultura con organización se entiende que el objeto de investigación está constituido por pautas cognitivas y normativas compartidas a través de la organización, lo que implica que en una sola organización pueda haber varios subgrupos culturales; en cambio, hablar de cultura *corporativa* alude a que es una sola la cultura presente en toda la organización, y que proviene o está implicada, además, en los planes estratégicos diseñados y promulgados para toda la empresa por el *staff* directivo (Mohan, 1993: 15). En esta misma dirección argumental, a título de ejemplo, Smircich entiende que en el amplio campo de la literatura organizacional sobre la cultura, la denominada *cultura corporativa* constituye solo una de las cinco orientaciones o temas existentes (Smircich, 1983a; Smircich & Calás, 1987), y Linstead y Grafton-Small (1992) detallan las diferencias entre *corporate culture*, *culture in work*, *workplace culture* y *organizational culture*, de las que las dos centrales no suelen ser utilizadas en el ámbito hispanohablante. Legge (1994: 407) recoge las anteriores ideas vinculando la cultura “corporativa” con la idea de unidad organizacional dirigida por la dirección, es decir, la utilización del término “corporativo” implicaría una específica intencionalidad y una visión de la cultura desde el paradigma de integración, en términos de Martin (1992; 1987), o como algo que la organización “tiene”, en términos de Smircich (1983a), autoras ambas en cuyas ideas abundaremos más adelante. En este mismo sentido, Alvesson y Berg (1992: 3) entienden que terminológicamente para la mayoría de los autores la “cultura corporativa” estaría sobre todo orientada por la dirección de la empresa en tanto que “cultura organizacional” tendría un suave toque sociológico. No obstante, estos autores creen que ambas formulaciones son similares y utilizan ambos como designación general para aludir a una serie de fenómenos culturales que se dan en las organizaciones (Alvesson & Berg, 1992: 78). Esta última será, en definitiva, la opción adoptada en este trabajo: una vez matizadas las diferencias, seguir la corriente general y tratar los tres conceptos como equivalentes en el ámbito concreto de las organizaciones-empresa.

Como se puede ver, el cuaderno de viaje que queremos configurar no tiene como objeto de estudio primario la cultura organizacional en sí, ni tampoco estrictamente el discurso consensualista sobre la cultura –aunque serán forzosamente terrenos transitados–, sino la crítica conflictivista sobre ese discurso. *Perseguimos con ahínco sustanciar la sospecha de que detrás de los discursos igualitaristas y proautonomistas, casi libertarios, del culturalismo managerial hay relaciones de dominación que se ocultan a sí mismas como una de las condiciones de su eficacia*. Así, queremos explorar y hacernos eco de las ideas críticas que quieren desvelar discursos gerenciales sobre la cultura como formas renovadas y sofisticadas de control.

2.- EL POR QUÉ. LA TESIS COMO TECNOLOGÍA DEL YO

A finales de la década de los 70 comienza a prodigarse un tipo de literatura sobre la empresa que, procedente tanto de los ámbitos del esfuerzo teórico-académico como desde la investigación aplicada –esta última esencialmente dedicada a la gestión e

incremento de la eficiencia empresarial y sobre todo orientada a los gestores de las empresas– (Barley & Kunda, 1995: 92), tiene en común el hecho de prestar una novedosa importancia a los aspectos culturales de las empresas en tanto organizaciones conformadas por relaciones humanas. Estos segundos aportes pregonan, referenciados en –y atemorizados por– el auge industrial japonés de los setenta y los efectos de los choques petroleros, el final del rígido modelo de control racional-burocrático y jerarquizado con acusada división de trabajo propio de las grandes corporaciones fordistas, y el advenimiento de un nuevo paradigma de empresa en el que conceptos como el aplanamiento jerárquico y mayor autonomía obrera, el empujamiento de los establecimientos, los programas de calidad total, el trabajo flexible en equipo y por proyectos, el *just-in-time*, la reticularización de la producción o la utilización intensiva de TICs, parecen condicionar el mejor aprovechamiento de unos recursos productivos intangibles que se suponen hasta el momento ociosos, cuando no desapegados o incluso díscolos. Y, sin embargo, esos recursos, como la capacidad de innovación y la creatividad constantes, se conciben imprescindibles para competir en el nuevo contexto turbulento de los negocios globales en el que, al contrario que en la producción seriada, se hace imperativo obtener beneficio incluso con tiradas cortas de productos –productos “a la carta”–.

En suma, la movilización de los “nuevos” recursos parecía requerir la devolución de mayor autonomía al empleado, una re-artesanalización que potencie la participación antes sistemáticamente negada. El correlato “natural” de esta mayor libertad –necesaria para mantener la coordinación de las actividades y la unicidad del proyecto de empresa– es un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, mayor lealtad, elevada motivación, compartir valores y crecer, prosperar y desarrollarse personalmente de forma vinculada con el crecimiento, prosperidad y desarrollo de la empresa. Tras el discurso neohumanista se hace difícil evitar formular la sospecha de que en el contexto actual de una producción crecientemente desmaterializada –al menos en términos relativos– el control es más necesario pero también más costoso y caro, de modo que la solución que las prácticas empresariales van catalizando en el tiempo parece sustanciarse en una serie de conceptos y prácticas que constituyen los distintos elementos de lo que en su conjunto denominamos cultura organizacional.

La inquietud que nos motiva nace de la preocupación por la evolución de las formas de control en la empresa hacia la gestión de los valores y las identidades a través de la gestión de la cultura en las organizaciones. La posibilidad, el empeño y la difusión de ese control abren un inmenso campo de investigación y reflexión teórica que en buena medida debe recaer en las Ciencias Sociales.

La literatura culturalista de orientación performativa, ha constituido una parte importante –incluso representativa– de la más amplia literatura gerencial con la que está imbricada¹ y que prescribe los cambios a realizar en las organizaciones y en los métodos

¹ Los nuevos conceptos y temas sobre los que el nuevo paradigma organizativo pretende incidir, además de la cultura, son sumamente abundantes; por citar solo algunos de ellos, no siempre mutuamente excluyentes: la calidad –círculos, calidad total...–, el liderazgo, el *empowerment* o empoderamiento, las organizaciones “que aprenden” y organizaciones inteligentes, la gestión del conocimiento, la mejora continua o *kaizen*, la reingeniería y el cambio organizacional, la gestión y planificación estratégica, la inteligencia emocional, la motivación de los empleados, la dirección por objetivos, el *coaching*, la gestión del talento, la excelencia, etcétera.

de trabajo de forma acorde con el nuevo espíritu² de un capitalismo cuyo discurso programático sobre los nuevos modos de gestión radica esencialmente en resituar al individuo en un lugar de centralidad (García Insausti, 2006: 98).

La presencia de este tema y sus diferentes derivaciones, como veremos, no cesará en el panorama de la mencionada literatura en las siguientes décadas y hasta la actualidad –tanto por parte de académicos, como por parte de gerentes y consultores–. En este sentido, podemos estar de acuerdo con Willmott (2003: 80-82) cuando dice que aunque el auge de la cultura organizacional tuvo mucho de moda en la literatura de gestión, sus elementos más importantes han sido metabolizados en el pensamiento y las propuestas de cambio pseudohumanistas actuales, como la visión extrema de desaparición de las gerencias formulada como “democracia organizacional radical” (Cloke & Goldsmith, 2002). Un nuevo paradigma de empresa y unos nuevos conceptos organizativos que ofrecen más libertad y crecimiento individual al precio de una mayor implicación afectivo-valorativa con la organización entendida como proyecto común. Esta tesis, precisamente, pretende hacerse eco de la letra pequeña de ese (con)trato, considerando el culturalismo managerial en el contexto del auge del neoliberalismo. Las imbricaciones entre ambos elementos no dejan de suscitar nos un profundo interés.

Pero los discursos no son meros constructos ideacionales sino que inciden en la cotidianidad de los individuos que los habitan. La aproximación neoliberal y culturalista al trabajo tiende, por ejemplo, a modificar y relegitimar expectativas vitales, impulsando el desvanecimiento de la comprensión del trabajo desde la perspectiva más conflictivista y colectivista de las Relaciones Laborales, y potenciando una aproximación más acorde a la filosofía consensualista e individualista de los Recursos Humanos. Puesto que esta mutación afecta a las expectativas vitales, se ve reflejada en las demandas formativas a las que la Universidad debe –con creciente premura– responder. Esta mutación, por cercanía tanto temática como de desempeño profesional, no puede dejar de resultar altamente provocativa e intelectualmente estimulante para quienes somos docentes en una Escuela de Relaciones Laborales.

Por lo tanto, también se puede entender esta tesis como resultado de esa provocación académicamente entendida, de la necesidad de reflexión imperiosa, del

² Para Boltanski y Chiapello, el *nuevo espíritu del capitalismo* –ya el tercero– es producto sobre todo de las críticas realizadas en la etapa anterior, es decir, de su capacidad para responder adaptativamente a las demandas anteriormente no satisfechas y que se sustanciarían en cuatro fuentes de indignación no siempre mutuamente compatibles que, a su vez, habrían alimentado las dos formas históricas de crítica más importantes: la *crítica artista* que alude a “por un lado, el desencanto y la inautenticidad y, por otro, la opresión que caracterizan al mundo burgués asociado con el ascenso del capitalismo” (Boltanski & Chiapello, 2002: 85) –es decir, la crítica a la estandarización y la mercantilización de los objetos, el arte o el pensamiento que conforman un mundo cosificado no auténtico y extraño–, y la *crítica social*, que incide en “el egoísmo de los intereses particulares en la sociedad burguesa y la miseria creciente de las clases populares en una sociedad con una riqueza sin precedentes” (p. 86) –pobreza y desigualdad de un lado, y oportunismo y egoísmo destructor del vínculo social y de la solidaridad, por otro–. El nuevo espíritu habría asumido en gran medida la *crítica artista* y fomentado la autonomía y la creatividad, una “forma libertaria de obtener beneficio” basada en la asociación libre y desde la igualdad de oportunidades por un proyecto común en el que se puede encontrar la emancipación y realización de los individuos –libertad a cambio de seguridad–; y ello a expensas de los elementos propios de la *crítica social* puesto que se denuncia el mecanicismo, las rigideces, la disciplina estandarizadora, el constreñimiento de la creatividad y de la realización de los sujetos que se entiende propio del segundo capitalismo keynesiano-fordista, más afecto a esa crítica –seguridad a cambio de libertad–.

deber de adaptar la crítica al nuevo contexto y problematizando académicamente las circunstancias y procesos que han transmutado al trabajador en un “empresario de sí mismo”, las que han naturalizado la expectativa de gestionar seres humanos, desconsiderando la visión de uno mismo como ser humano gestionado. Por ello, creemos que la tarea formativa debe ser también cuestionadora para que sea realmente formativa.

Como motivo final, este viaje no se configura sólo como una exploración del cuestionamiento de la cultura de empresa como programa gerencial, también busca ser una “tecnología del yo” puesto que persiguiendo responder a la pregunta sobre qué hay detrás del culturalismo –cuestión en sí misma ontológica– el viajero del conocimiento se transforma a sí mismo, modifica su conducta, su pensamiento. Esta transformación es concordante con la definición foucaultiana de “tecnologías del yo”, aquellas que “permiten a los individuos efectuar, por cuenta propia o con la ayuda de otros, cierto número de operaciones sobre su cuerpo y su alma, pensamientos, conducta, o cualquier forma de ser, obteniendo así una transformación de sí mismos con el fin de alcanzar cierto estado de felicidad, pureza, sabiduría o inmortalidad” (Foucault, 1990: 48)³.

En suma, proyectamos este viaje porque no podemos aceptar con naturalidad y sin cuestionamientos los cambios que vivimos tanto fuera como dentro de nuestra institución educativa, porque el trabajo es nuestro objeto de estudio, y porque al preocuparnos por desvelar la mercantilización del alma y la deshumanización que oculta serlo estamos construyéndonos a nosotros mismos.

3.- EL CÓMO. VIAJAR COMO METÁFORA DEL PROCESO DE CONOCIMIENTO. VIAJANDO DESDE LA TORRE... DE CRISTAL

Creemos que puede ser apropiado concebir el trabajo efectuado, y así lo hemos expresado, como un viaje de conocimiento; y su plasmación en la forma escrita y estructurada de la tesis como una narración, un cuaderno de viaje. Se trata por lo tanto de aprovechar las posibilidades que ofrece entender el viaje como una metáfora.

En un artículo redactado originalmente en torno a 1912 y titulado *Filosofía del viaje* el literato y filósofo naturalista hispano-estadounidense Jorge Santayana sostiene que es el estímulo del viaje, el movimiento, el cambio, el que genera la cognición puesto que permite comparar lo observado y distinguir lo aparente de lo real⁴. Santayana

³ En otro lugar, las tecnologías del yo son definidas (Foucault, 1994: 785) como aquellas que “permiten a los individuos efectuar, solos o con ayuda de otros, cierto número de operaciones sobre su cuerpo y su alma, sus pensamientos, sus conductas, su manera de ser; es decir, transformarse con el fin de alcanzar cierto estado de felicidad, de pureza, de sabiduría, de perfección o de inmortalidad” (citado por: Martínez Martínez, 2009). Morey (1990: 36, n. 38) recoge de la *Howison Lecture* que son “aquellas técnicas que permiten a los individuos efectuar un cierto número de operaciones en sus propios cuerpos, en sus almas, en sus pensamientos, en sus conductas, y ello de un modo tal que los transforme a sí mismos, que los modifique, con el fin de alcanzar un cierto estado de perfección, o de felicidad, o de pureza, o de poder sobrenatural, etcétera, etcétera. Permítaseme que llame a ese tipo de técnicas, las técnicas o tecnologías de uno mismo [the self]”.

⁴ La filosofía naturalista y el pragmatismo metodológico del autor enfatizan el papel de los elementos ambientales como generadores de una respuesta adaptativa que transforma la cultura, las instituciones y el conocimiento humanos. El siguiente fragmento ofrece estos rasgos de naturalismo en relación con la idea de viaje: “Elegimos cuidadosamente el camino debido, y si tomamos uno errado, anhelamos remediar y podemos remediar el yerro. En tanto, los humores de la digestión se disipan en el frescor del aire, la

delimita cuatro tipos de viajero: el emigrante –la forma más “trágica” pues lo abandona todo–, el explorador –con componentes/derivaciones a conquistador, aventurero, observador científico o vagabundo–, el mercader y el turista –desde el excursionista al peregrino–.

Sin necesidad de sentirnos cercanos a su tradición de pensamiento, nos gustaría adoptar dos elementos inspiradores de Santayana: en primer lugar, creemos que algo de todos los tipos delineados habita en todo viajero, pero para quien busca teniendo un objeto de estudio relativamente reconocido –o persigue despejar la sombra que existe tras ese objeto, como es nuestro caso– la figura del explorador puede resultar especialmente atractiva, entendida como combinación de todos sus subtipos: el conquistador que no busca riquezas pero sí sabiduría, el aventurero que se sumerge en territorios de conocimiento aún a sabiendas de la imposibilidad de calcular todos los riesgos y de abarcar todas las ideas, el observador científico abnegado que recopila de forma paciente y sistematizada los datos –las ideas clave, las fechas, los resúmenes, los autores y autoras, los *links*, en cientos y cientos de entradas de un gestor bibliográfico– o el vagabundo que investido de cierta inocencia se deja permear por el azar y abre su mente a cambios de perspectiva –algo que recuerda a la intencionada ignorancia del investigador cualitativo–, o navega por ramificaciones y más ramificaciones siguiendo a autores citados por autores, a su vez citados por otros autores, buscando en realidad qué descubrir, y por lo tanto despreciando la posibilidad de organizar performativamente sus medios, sus esfuerzos y sus tiempos.

En segundo lugar, también resulta inspirador el vínculo entre conocimiento y emociones, el destino trascendente y emocional inseparable del proceso y los resultados del conocimiento viajero, que una vez más queremos interpretar como tecnología del yo: “el corazón humano es local y finito y tiene raíces: y si la inteligencia irradia de él, según su vigor, a distancias mayores y mayores, lo aprendido, de ser conservado, ha de ir a parar a ese centro” (Santayana, 1964: 287). El viajar, así entendido, ha sido la fórmula que hemos utilizado para expresar este esfuerzo de conocimiento.

Es importante expresar que esta tesis no se ha querido diseñar de la manera más habitual como dotada, por un lado, de una “parte teórica” y, por otro, de una “parte empírica” cuyas conclusiones confirmen o enmienden el marco referencial inicial; en consecuencia, éste tampoco es un trabajo que se haya planificado como un posicionamiento apriorístico de teorías mutilado de su subsiguiente y necesario apéndice empírico. La intención ha sido muy otra: guiados por la preocupación en problematizar la explosión de la influyente literatura sobre cultura organizacional –la gestión de la cultura como mercantilización de lo humano, individual y social– hemos dejado que los numerosos autores y autoras nutrieran un largo e intenso recorrido temático y temporal cuestionador dejándonos informar por sus elaboraciones y debates. Nuestra tendencia ha sido la de “exprimir” la biografía literaria de las personalidades críticas, huyendo de conformarnos con un somero y breve encasillamiento en escuelas o corrientes teóricas. En nuestro viaje frecuentemente esto ha significado considerar

cabeza se despeja y yergue para poder contemplar la escena, la atención recibe el estímulo de objetos nuevos que aparecen sin cesar, mil hipótesis se lanzan sobre ellos en amistosa pugna que el acontecimiento pronto resuelve sin ambigüedad; y la escena toda cambia al cambiar de lugar el viajero revelándose su existencia aparte y sus posibilidades siempre restringidas, así como la diferencia (que es la sabiduría expresada a lo breve) entre lo que las cosas parecen ser y lo que son” (Santayana, 1964: 280).

exhaustivamente gran parte de la obra de aquellos autores en los que nos hemos detenido. Mediante este tratamiento intensivo, más que planificar al detalle un diseño previo de viaje hemos querido dejar que la estructura del cuaderno de viaje, en los niveles intermedios e inferiores, emergiera de los propios textos, de las ideas y de las bibliografías utilizadas por los autores.

Si bien la tendencia ha sido la de tratar intensivamente la producción de cada autor, y tratar de dejar que la estructura de la narración, del viaje, naciera de ella –hacer camino al andar–, sin embargo ha sido necesario también adoptar opciones coherentes con este posicionamiento “grounded”. Los clásicos de la sociología y “grandes autores” –como Marx, Weber, Durkheim, Foucault, Bourdieu o Giddens– no han sido objeto de tratamiento protagónico. Hemos creído que acudir a las grandes inspiraciones era más adecuado para una formulación de tesis según la fórmula “marco teórico + investigación empírica”, mientras que nuestra pretensión ha sido la de configurar un mapa narrativo tomando como base a los y las protagonistas de la crítica sobre el culturalismo managerial, antes que acudir a los ancestros de esas –y de muchas otras– elaboraciones. De todas formas, como se verá, ni mucho menos son autores ausentes; su influencia permea de forma clara y expresamente referenciada muchos momentos del transcurso general del viaje.

No obstante lo anterior, la acción de investigación bibliográfica no ha consistido en un moverse completamente errático. La metáfora del viaje nos permite “semiestructurar” el recorrido exploratorio, y no ya solo mediante la definición de un destino final u objeto de estudio, sino mediante la delimitación de cuatro ámbitos que hemos llamado “trayectos”: el primero “cultura y control en las organizaciones” explora el concepto de cultura organizacional desde sus orígenes buscando mapas que nos permitan conocer no tanto unas características definitorias estables, sino la borrosidad y pluralidad de ópticas que han contribuido a construir un concepto tan polifacético desde la teoría organizacional. Una de las “faces” que hemos perseguido es, precisamente la de la relación entre la cultura en la organización y el control, ámbito en el cual la obra de Matts Alvesson destaca desde una visión postestructuralista. Puesto que el interés por la cultura organizacional permea gran parte de la obra del autor sueco hemos elaborado una abarcadora revisión de casi toda su obra, poniendo especial atención en su concepción del control cultural en las empresas y en su propuesta de respuesta a ese control.

El segundo trayecto quiere vincular la sociología con la idea de control a través de la noción de control social; la pretensión es extraer alguna conclusión precisamente sobre la idea de control en los sistemas sociales que pueda ser trasladada al ámbito de la empresa. Exploramos los orígenes de la noción de control social, de modo similar a como hacíamos con el concepto de cultura organizacional, reflejamos las diferentes etapas de su desarrollo sociológico, y mostramos algunos ejemplos o propuestas del impacto que en la sociología misma como disciplina científica puede tener. Por último, vinculamos la noción de control social y la empresa, y extraemos algunas conclusiones como resultado de este recorrido parcial.

El tercer trayecto se sumerge de lleno en la literatura sobre el proceso de trabajo o *Labour Preocess Theory*. Aquí los focos de interés son esencialmente dos: pergeñar un mapa del surgimiento y desarrollo de la más importante tradición contestataria sobre la organización capitalista del trabajo visitando las aportaciones de los autores que

componen la espina dorsal de esta tradición/debate, y profundizar en el papel asignado al control y a la disciplina, que ya formaba parte del LPT. Esta intencionalidad es ampliada y acercada a nuestro ámbito mediante la revisión de la obra de un elenco de autores y autoras hispanohablantes de reciente hornada y considerable proyección académica, que han prestado especial atención y teorizado sobre el simbolismo, la cultura, la subjetividad desde la óptica del control, la disciplina y la resistencia. En un sentido general, pensamos, podemos tomar a estos autores y autoras como la prolongación más reciente en las academias española y suramericanas de la tradición del proceso de trabajo. La visita a Jean Paul de Gaudemar es un *excursus* en la *french theory*, valiosa para la conceptualización de los dispositivos ideacionales de la disciplina y como crisol de las ideas de Marx y Foucault.

El cuarto y último trayecto del viaje recalca en una corriente de importancia creciente en el ámbito de los enfoques críticos sobre el trabajo y la empresa, y aun así insuficientemente reconocida –y casi nada traducida– en la literatura en español: los *Critical Management Studies*, o Estudios Críticos de la Gestión –CMS, por sus siglas en inglés–. En el más amplio paisaje de las temáticas que aborda esta aproximación, limitaremos sin embargo nuestro foco al tema del control de tipo cultural, un subtema no exento de importancia, puesto que en realidad el tipo de aproximación que estos autores desarrollan puede ser denominado como *estudios culturales de la empresa* (Fernández Rodríguez, 2007d).

Estos trayectos no son completos, ni el largo recorrido general que conforman constituye una visión total. Ello sería imposible, por la magnitud de la tarea y porque el viaje transcurre *durante* un tiempo y *en* un tiempo o época. Pero sí ofrecen una visión suficiente, en algunos momentos incluso exhaustiva, para ayudar a conformarnos un juicio sobre la gestión de la cultura en el trabajo.

Después de todo viaje llega un tiempo de reflexión. Es un lapso dedicado a la asimilación de lo vivido. En realidad esa asimilación se produce inevitablemente también en los momentos de tránsito y, desde la misma lógica, no deja tampoco de producirse después de completado el periplo. Por lo tanto, el viaje de conocimiento no termina en realidad nunca una vez comenzado. Sin embargo, hay momentos que se pueden destinar a reflexionar y asimilar más intensamente lo vivido/aprendido. Es en esos momentos en los que el aprendizaje se sustancia con mayor intensidad y permite sentar las bases de nuevas elaboraciones, propuestas o cuestiones. El tiempo de reflexión con el que finaliza esta tesis no quiere ser teóricamente intenso, como el resto de ella. Si todo viaje refleja la subjetividad al tiempo que la configura, todo balance de viaje creemos debe constar al menos, de recuerdos, de una explicación o reflexión contextualizada de lo vivido –incluso considerando la subjetividad del viajero–, y de un reconocimiento de dificultades pasadas y retos futuros. Construidas de esta forma, las conclusiones pretenderán explicitar argumentadamente las “lecciones aprendidas”, exteriorizar y compartir –también para la crítica– los corolarios de las experiencias subjetivas, más que dictar autoritariamente un conocimiento positivo.

Como todos, este viaje también ha tenido sus medios: la literatura anglosajona sobre las organizaciones, el proceso de trabajo y la gestión ocupará un lugar preeminente, pero el acceso a esos y a otros lugares –como a los autores latinoamericanos emergentes–, su exploración exhaustiva, ha sido factible solo gracias a las posibilidades que ofrecen las bibliotecas universitarias, la red y las tecnologías de la

información. Se trata por lo tanto de un largo viaje que atraviesa territorios teóricos diversos, pero que no hubiera sido posible recorrer con la intensidad que atestigua la bibliografía citada final, sin el concurso de las TIC, de la “torre de cristal” que permite ver e interactuar, investigar y ordenar materiales e ideas, de una forma que antes no hubiera sido factible. No obstante, toda posibilidad tiene su condición, y en este caso ha sido la hiperabundancia de información –más incluso que el acceso– el peor enemigo a batir. En este viaje se han utilizado intensivamente esos medios, pero siempre con la intención de ir muy lejos para construir conocimiento muy cerca.

B) PRIMER TRAYECTO: CULTURA Y CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES

4.- CULTURA ORGANIZACIONAL COMO CONSTRUCTO CONCEPTUAL

4.1.- Cultura y organización, éxito y confusión

Parece haber consenso en que la traslación del concepto de cultura a las organizaciones ha sido una tarea realizada fundamentalmente por antropólogos (Smircich, 1983a: 339) y en menor medida por sociólogos, desde el estructural-funcionalismo y con fines performativos⁵ (Meek, 1992: 193).

Conceptualmente, la idea de cultura organizacional remite en primer término a una serie de elementos comunes y de consensos; sin embargo, las vicisitudes que rodean el concepto están lejos de denotar algo parecido a una idea común y ultimada. Ni su origen ni su definición, ni en la empresa ni en la academia, son unívocamente aceptadas; al contrario, la construcción del concepto puede ser estudiada desde el punto de vista del relativo distanciamiento entre academia y gerencia, teoría y práctica, *academics* y *practitioners* (Barley *et al.*, 1988) entendidas ellas mismas como diferentes culturas, o bien desde la relación, a veces problemática, entre ambos mundos (Chan & Clegg, 2002).

La ambigüedad, complejidad y proclividad a la confusión y a la controversia del concepto (López Pérez, 1999: 252; Rousseau, 1990: 154; Sánchez Quirós, 2000: 322; Smircich & Calás, 1987: 230) en su tratamiento en la literatura parece haber ido aumentando con los años en similar medida a su utilización y su prestigio. Esa borrosidad en lo que respecta a su delimitación conceptual podría proceder de su aplicación indiscriminada:

La cultura es, actualmente, uno de los conceptos de más prestigio, pero que ha ido creciendo en ambigüedad, en la medida que se utiliza para todo. Al hablar de cultura de la empresa, el concepto de cultura se mezcla o se sustituye con alguna frecuencia, con valores, clima, etc., refiriéndose con bastante ligereza al “cambio cultural”, o a expresiones como “culturas fuertes o débiles”, por ejemplo (Aguirre Baztán, 2002: 87).

De este modo, la cultura organizacional parece tener las características de un *concepto-paraguas* según Sackmann (1991), lo cual significa que permite a múltiples autores acoger y enfatizar diferentes aspectos (extendida metáfora citada también por: Alvesson, 2002; Filby & Willmott, 1988; Hendriks, 2004; Serradell López & Juan Pérez, 2003) dentro de la misma formulación terminológica; o, en el mismo sentido, un “*constructo comodín* que todo lo explica y no explica nada” (Allaire & Firsirotu, 1984: 194), “un concepto peliagudo que es pródigamente utilizado para referirse a todo y consecuentemente a nada” (Alvesson, 2002: 3).

⁵ Meek sostiene que la utilización del concepto Cultura Corporativa proviene del estructural-funcionalismo y que arrastra todas sus lacras: origen biologicista, positivismo nítido, preferencia por el orden social producto de la internalización de las normas y valores dominantes, rechazo de las normas y valores alternativos –desviación–, y la idea del equilibrio entre las distintas partes de la sociedad como el estado natural de funcionamiento eficiente de la totalidad. Esta visión ignoraría aspectos como el conflicto estructural, el poder, las desigualdades y las subculturas de clase (Meek, 1992: 195). Además la traslación sería selectiva –aspectos seleccionados del concepto– e interesada, no recogiendo elementos críticos inherentes. En definitiva se trata de ver la cultura como forma de control social (Meek, 1992: 201 citando a Galbraith)

Por la puerta de la cultura organizacional han accedido a la empresa, o aumentado su presencia, distintos profesionales como antropólogos, sociólogos, psicólogos, etcétera. Estos profesionales, al aplicar sus paradigmas respectivos, han aportado riqueza al análisis de la empresa, pero no siempre la claridad en las nociones que impulsa la creación de consensos y facilita la investigación empírica (Schneider, 1992: 232-233).

También parece procedente pensar que esa relativa imprecisión de la noción está relacionada con la naturaleza esencialmente intangible de la cultura y con las expectativas de practicidad y rentabilidad que, no obstante lo anterior, se aplican al concepto cuando es trasladado al ámbito de la organización del trabajo. Esta visión instrumental de la cultura orientada a la performatividad empresarial se muestra muy fructífera en cuanto a las necesidades de sintonización de subjetividades, imprescindible en procesos de trabajo organizados según proyectos, reticularizados y grupalizados, en los que el control externo a la tarea concreta resulta difícil, caro, o ambas cosas.

La imprecisión propia del término puede ser entendida como una limitación a su capacidad performativa, pero también se puede entender como una característica enriquecedora; en efecto, es potestad de la cultura misma definir y autodefinirse en el proceso definitorio, construir y construirse en el proceso constructivo, interpretar e interpretarse en el proceso interpretativo. Este dinamismo inevitable es crecientemente concebido como recurso productivo y fuente de ventaja competitiva en los actuales entornos productivos cada vez más reticularizados que ofrecen mayor protagonismo a los componentes intangibles, tanto individuales como colectivos, en el proceso de adición de valor.

Esta confusión y falta de consenso está vinculada no solo con el éxito de la idea en cuanto a producción literaria científica o comercial, o con la acción investigadora, sino que también se aprecia en lo que respecta a la ausencia de una metodología consistente para analizar la cultura organizacional y un marco conceptual común que, además, podría ayudar a diferenciar las tareas del investigador y del consultor y a dilucidar el problema ético de mezclar ambos ámbitos (Mohan, 1993: 3).

Ciertamente, esta relativa inexistencia de consenso sobre lo que es la cultura organizacional tiene repercusión en la investigación sobre la misma y, a su vez, la acción indagadora basada en un objeto central de análisis difuminado genera resultados que perpetúan la situación de confusión. El motivo de esta situación conceptual estaría para distintos autores (Sánchez Quirós, 2000; Smircich, 1983a: 339) en el origen antropológico del concepto, y habría originado “(...) que exista una enorme confusión en cuanto a qué es lo que se entiende por cultura, cuáles son sus partes componentes y cómo debe afrontarse un estudio de este tipo” (Sánchez Quirós, 2000: 322), es decir, que la antropología cultural habría dotado de importantes herramientas conceptuales y sostén teórico a la visión de la organización-empresa desde el prisma cultural, pero al hacerlo también habría transferido a la teoría organizacional su propio debate interno sobre la noción de cultura.

De esta forma, numerosos autores comienzan sus aportaciones sobre la cultura organizacional abundando precisamente en la falta de concreción y borrosidad del concepto. Por ejemplo, para Vásquez Vera (2008: 28) los distintos enfoques teóricos que provienen de las distintas acepciones generan a su vez ambigüedades

terminológicas y confusión, siendo el motivo de todo ello lo variopinto de las situaciones estudiadas y lo plural de los métodos utilizados para la investigación. Para Royo Morón (2005: 121-122) la explicación de la heterogeneidad terminológica viene precisamente del éxito del concepto, éxito que a su vez tendría dos fuentes: de un lado, ser elemento de cambio en las organizaciones y, de otro lado, su obligado estudio para cualquier tipo de intervención puntual en la organización, incluso aunque no se refiera a un cambio sistémico. Para Allaire y Firsirotu (1984: 194) el planteamiento de unas organizaciones dotadas de cultura –significados, valores, creencias...– fue ganando adeptos rápidamente, aunque esa notoriedad ha podido volver superficial y vacío un concepto difícil pero prometedor en cuanto a su capacidad explicativa de la vida organizacional. Y para Pettigrew parte del problema radica en que la cultura más que un concepto único es una familia de conceptos, además de ser un marco de referencia –o metáfora raíz– para el análisis de las organizaciones (Pettigrew, 1990: 414).

Desde otro punto de vista, sin embargo, la propia falta de acuerdo total sobre el concepto puede ser entendida como el primero de los consensos al constatar que no existe una definición unívoca de cultura (Hendriks, 2004: 3). Típico de las construcciones culturales mismas, la noción aparece amplia y rica, susceptible de ser leída y procesualmente construida desde intereses y visiones diferentes. No debería parecer totalmente extraño al investigador que la reflexión sobre la cultura organizacional fuera ella misma considerada producción cultural con las características que en cuanto tal le son propias.

Sin embargo, en un sentido temporal podemos decir que en la literatura sobre gestión la idea de cultura organizacional no es, a la vez, ni novedosa ni clásica; no es totalmente novedosa porque, como veremos inmediatamente, la sensibilidad empresarial hacia los aspectos relacionales comienza a sistematizarse como elemento importante para la gestión de la fuerza de trabajo sobre todo a partir de la Escuela de las Relaciones Humanas; tampoco es una idea clásica porque el enorme corpus bibliográfico –como también reseñaremos– que se dedica al tema comienza a desarrollarse vigorosamente desde el inicio de la década de 80, una vez el concepto se ha formulado de manera expresa en base a unos rasgos que, con diversas derivaciones, perviven hasta la actualidad. Rastrear sus orígenes nos puede ayudar a pergeñar un marco para interpretar críticamente su irrupción y permanencia tanto en las literaturas académica y empresarial⁶ como en la práctica organizativa de las empresas

⁶ Aunque ese tipo de literatura –sobre todo la de tipo crítico realizada desde la academia– es nuestro foco de interés, no se puede olvidar que también los clásicos de la sociología han sido, con fundados motivos, fuente de inspiración para el estudio de la cultura y los aspectos ideacionales en las organizaciones. Por ejemplo Lincoln y Guillot (2006) reivindican una profundización el estudio de la cultura organizacional tomando como base a Durkheim para enriquecer la comprensión de aspectos como los rituales y el conocimiento organizacionales, la concepción de la anomia como disfunción cultural o la presentación de la cultura como hecho social que constriñe y colectiviza la individualidad. Otros han querido denunciar la reinterpretación que algunos sociólogos –Merton y Mayo– realizaron de la noción de anomia, poniendo en valor su concepción comunitarista en oposición a la lectura neoliberal, tecnocrática y utilitarista que quiere situar la cultura al servicio de la empresa diagnosticando como anomía las situaciones en las que ese servicio no se produce y explicándolo como un fallo en la socialización de los niveles inferiores de la empresa, cuando en realidad para Durkheim esos mismos fines y valores performativos son fuente de anomía (Johnson & Duberley, 2011) y moralmente problemáticos pues es la sociedad el origen y destino de la moralidad (Dahler-Larsen, 1994). Si el sociólogo lorenés no ha sido profusamente utilizado en Teoría Organizacional lo contrario puede decirse de Weber, cuya idea de burocracia como aparato racionalizador ha tenido gran predicamento en los estudios organizacionales. No obstante, algunos

4.2.- El factor humano en la organización del trabajo: Hawthorne y los estudios transculturales como antecedentes

Para García Álvarez (2006) el origen de la aplicación del concepto de cultura a la organización comienza a partir de los descubrimientos derivados de las investigaciones en los Talleres Hawthorne de la Western Electric Company, descubrimientos que darían inicio al movimiento de relaciones humanas en respuesta al *management* científico taylorista (Pumpin & Garcia Echevarria, 1988: 17). Esas investigaciones comenzaron en noviembre de 1924 con la idea de mejorar el clima laboral hostil y de descontento imperante (Kliksberg, 1978: 23) a pesar del buen trato y los numerosos servicios proporcionados por parte de la empresa y de la ausencia de conflictividad laboral en sentido estricto. Puesto que la empresa no conseguía mejorar el enrarecido ambiente laboral solicitó la colaboración del Consejo Nacional de Investigaciones para investigar conjuntamente la importancia de la iluminación en la productividad, según la concepción taylorista que primaba la consideración de los elementos mensurables –tiempo, movimientos...– en el output productivo. Sin embargo, el resultado fue desconcertante: no había correlación entre la variación de las condiciones lumínicas y el constante incremento de la productividad –tanto en el grupo experimental como en el de control–. Había algún factor explicativo oculto.

Para encontrar ese factor se forma un equipo de investigación mixto compuesto por integrantes de la Western Electric y del Departamento de Investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard; las investigaciones fueron dirigidas por el Director de este último departamento, Elton Mayo y su colaborador F. J. Roethlisberger y tuvieron lugar entre los años 1927 y 1939. La integración y pertenencia del obrero a la empresa, ya había sido objeto de preocupación por parte de Mayo previamente, y esta trayectoria le valió el apelativo de “padre de la escuela de las relaciones humanas” (Kliksberg, 1978: 23 y ss.).

La entonces sorprendente conclusión indicaba que los resultados productivos del establecimiento de Hawthorne se debían no a la incidencia de variables de tipo físico sino de tipo social (Chan & Clegg, 2002: 263). De entre las conclusiones más específicas que menciona Kliksberg (1978: 30-31) extraídas del segundo grupo de experiencias conocidas como *test room*, recogemos tres que nos parecen de especial interés para nuestro objetivo de rastrear la incipiente importancia concedida por los pensadores e investigadores organizacionales a los aspectos culturales e intangibles: (1)

autores también han cuestionado el monocultivo formalista y racionalizador que se ha hecho sobre la obra de Weber proponiendo una lectura menos reduccionista, por ejemplo, enfatizando la preeminencia de la racionalidad valorativa sobre la instrumental (Willmott, 2007: 134), criticando el interesado simplismo de enfrentar la burocracia weberiana a los modelos contingentes y postfordistas para el lucimiento y legitimación de éstos últimos (Cummings, 2011) o reivindicando la generalidad de una sociología interpretativa no inherentemente racionalista que considera también los sentimientos y las emociones en el seno de la vida social, sobre cuyas relaciones Weber también reflexiona dando importancia a elementos no racionales como el carisma (Albrow, 1992). Incluso la obra de Foucault ha llegado a ser considerada una ampliación del concepto de disciplina legal-racional a los ámbitos de una disciplina industrial –no solo la derivada de la burocracia estatal– perseguida por una burocracia económica que intenta controlar mentes y cuerpos para –igual que la burocracia del Estado– “despolitizar la percepción de su poder mediante su subordinación a la imagen neutral de la tecnología y el conocimiento disciplinados” (O'Neill, 1986: 57).

el rendimiento individual de las operarias parecía reflejar la relación entre la actitud “moral” en la fábrica y su vida personal; (2) el sentido de responsabilidad era mayor cuando no había disciplina ni vigilancia formal; (3) mayor validez del grupo primario como unidad de observación en comparación con el individuo.

Mayo y su equipo descubren:

(..) la importancia de que el trabajador se encuentre integrado en redes de comunicación e *interacción grupal*. Si se da esta situación aumenta la productividad debido a que el grupo proporciona al sujeto altos niveles de bienestar psíquico, que compensan y diluyen las penosidades del trabajo diario (Sarries Sanz, 1993: 90).

Pero no se trata solamente del bienestar psíquico de operarios y operarias –algo, por otro lado, de gran importancia en sí mismo– sino de la puesta en valor de elementos más genéricos ligados al descubrimiento de los mecanismos grupales y relacionales de construcción de la subjetividad, siempre en relación a la empresa, a sus objetivos y eficacia productiva, aspectos éstos últimos más objetivables. Es decir, “el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización” (García Álvarez, 2006: 164).

De esta forma, lo que en Hawthorne se descubre no es la clave que explique la constitución del tejido de lo social, sino la conexión que enlaza ese complejo ámbito con la operatividad empresarial, la *subjetividad-productora* con la *objetividad-producto*. Dicho de otra forma, lo que interesa no es tanto la cultura en sí como la rentabilidad; o, mejor aún, interesa la primera siempre en función de la segunda.

Una de las primeras menciones a la noción se puede encontrar en *The Changing Culture of a Factory*, de Elliot Jacques, en fecha tan temprana como 1951 (Del Val Nuñez, 1994: 13; MAPCAL, 1996; Škerlavaj *et al.*, 2007: 347) reimpresso en 1952. En él se define la cultura de empresa como:

La cultura de la fábrica es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, es compartida, en un mayor o menor grado, por todos sus miembros y es aquello que los nuevos miembros deben aprender, y aceptar, al menos parcialmente, a fin de ser aceptados en el servicio en la empresa... (...)" (Del Val Nuñez, 1994: 13)⁷.

En 1964 Hofstede *et al.* (1990, citado por Serradell, 2008: 151) descubren en la literatura managerial estadounidense la expresión “cultura organizacional”, más específicamente en *The managerial grid: key orientations for achieving production through people* (Blake & Mouton, 1964), si bien es utilizado “para denotar lo que otros entonces denominaban ‘clima’” (Hofstede *et al.*, 1990: 286). Sin embargo, la entonces novedosa formulación no encontrará eco durante las próximas décadas y no será hasta finales de los años 70 cuando se retome la preocupación por la cultura organizacional (Del Val Nuñez, 1994).

⁷ También Škerlavaj *et al.* (2007: 347) recogen la misma idea casi reproduciendo la cita original. Puede resultar de interés hacer constar la importancia que Jacques concede al aprendizaje de los nuevos empleados, hasta el punto de concebirlo como condición de aceptación o encaje en la empresa. De esta forma, la correcta asunción de las maneras acostumbradas de hacer las cosas por parte de los integrantes deviene condición de empleabilidad, si bien el actor gerencial que tiene un peso decisivo en el establecimiento de gran parte de esas maneras, permanece omitido.

Otras nociones han precedido a la emergencia de la cultura de empresa. Así Gellerman (1966) aprecia la existencia de una “personalidad de la empresa” distintiva en cada firma, reivindicando la importancia de los aspectos no racionales en plena época de racionalismo fordista. Sin embargo, los agentes que configuran esta personalidad serían señaladamente los ejecutivos con capacidad decisoria, el conjunto de actitudes subjetivas de los ejecutivos de mayor responsabilidad reaccionando ante los problemas de la empresa (Gellerman, 1966: 100). Esta preeminencia del actor gerencial será una constante en la literatura de gestión sobre cultura corporativa, y parece vinculada al tratamiento performativo que se hace de dicho concepto.

Previamente a la emergencia de la idea de cultura organizacional –algo que como veremos sucede a finales de la década de los 70– ya existían investigaciones que indagaban las relaciones entre la empresa como organización y las culturas nacionales. De la revisión de las aportaciones esencialmente norteamericanas existentes desde finales de los 50 que hacen Sánchez, Alonso y Palací (1999) sobre *gestión transcultural de la empresa*, se pueden extraer las siguientes constataciones: (1) la noción de cultura está implícita hasta que Hofstede (1980a) la explicita –y no hasta principios de los ochenta– en una formulación que utilizará en adelante como “la programación mental (...) que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los de otro” (Hofstede, 1999: 34); (2) la cultura se entiende como una variable independiente; (3) la variable dependiente está constituida por las tareas de dirección, puesto que el objetivo es el de suministrar herramientas gerenciales; (4) se equipara cultura con nación-estado, entendiendo que “la identidad cultural es una característica permanente y única” (Sánchez García *et al.*, 1999: 289); (5) puesto que no estaba definida, no se mide la cultura de forma explícita sino que constituye una explicación-residuo de las diferencias que entre naciones cuando las demás variables son constantes⁸.

Este tipo de aproximaciones, pertenecientes al ámbito de la literatura transcultural de las organizaciones tendrán, a pesar de que lo cultural constituye en ellas el objeto de estudio, una acendrada vocación de constituirse en herramientas de gestión gerencial, una orientación pragmática en la senda de la investigación organizacional tradicional de tipo funcionalista (Smircich & Calás, 1987: 246), desaprovechando, por ejemplo, la capacidad explicativa que podría aportar una aproximación de tipo cognitivo (Adler *et al.*, 1986).

Similar vocación instrumental se asigna a la cultura cuando se considera –o “proto-considera”– tempranamente en las aportaciones que abordan el tema del liderazgo. Así Selznick propone el concepto de cooptación –vinculado al compromiso organizacional– no solo como cambio, ampliación o respuesta adaptativa del liderazgo sino también por ser “clave para el *carácter* y rol de la organización” (Selznick, 1948: 35, el énfasis es mío) o bien valorando la homogeneidad en los puntos de vista sobre “el *significado* y rol de la organización” (Selznick, 1948: 30, el énfasis es mío).

⁸ Además de los estudios *transculturales*, Sánchez, Alonso y Palací detectan una segunda corriente de estudios centrados en la *interacción intercultural* –dedicados al estudio de la interacción de sujetos de distintas procedencias culturales o países en la misma organización– y una tercera corriente que agrupa las investigaciones desarrolladas desde una visión *multicultural*, en la que se entiende la cultura como “un fenómeno social colectivo que es creado por los miembros de un grupo” (Sánchez García *et al.*, 1999: 287).

Morcillo hace suya la división entre las concepciones de cultura organizacional –como variable o como metáfora– que establece Smircich (1983a; Smircich & Calás, 1987) y que más adelante veremos con detalle (p. 76), para establecer que dentro de la primera de las concepciones mencionadas Selznick, Simon y Handy pueden ser entendidos como antecedentes en la utilización del concepto cultura aplicado a la empresa. Así, Morcillo (2007: 47-48) entiende que los tres autores mencionados adelantan la relación existente entre cultura y liderazgo, y los dos primeros además otorgan especial importancia a aspectos como los valores, la ética, la sociabilidad y la solidaridad. Más específicamente, detecta en Selznick (1957), la importancia del líder en la tarea de implantar valores con los que acometer el cambio humano y técnico en la organización y la vinculación entre eficacia y ética empresarial; en Simon (1957) sus ideas sobre que la planificación de la conducta de los individuos, su entrenamiento y adoctrinamiento, es algo que realiza el líder mediante diferentes mecanismos de influencia organizacional, así como sobre la capacidad de las empresas de crear su propia cultura distintiva aunque recojan la influencia de otras instituciones como la familia; o en Handy (1976) la atención que éste concede a las relaciones y coaliciones de poder y el comportamiento de los sujetos como objeto de examen desde las funciones de liderazgo, y desde claves culturales.

También en 1976 se puede leer la expresión “cultura corporativa” formando parte del título de un artículo de Silverzweig y Allen orientado a la consecución del cambio organizacional y la efectividad. En el mencionado artículo se identifica la cultura de las organizaciones con expectativas de conducta que en última instancia equipara a “sistemas normativos” que estarían normalmente compuestos por reglas no escritas y que tendrían un inmenso impacto en los comportamientos por ellas regulados (Silverzweig & Allen, 1976: 33). Este artículo, además, aporta otras dos ideas que tendrán amplia repercusión posterior y serán objeto de debate en lo referente a la consideración de la cultura en las empresas: que la concepción de que las culturas –o sistemas de reglas– son únicas o *distintivas* de cada empresa o institución y que pueden darse diferentes culturas –subculturas– dentro incluso de la misma empresa.

4.3.- La emergencia de la cultura organizacional como concepto en la literatura organizacional

¿Cuándo situar el momento de la irrupción del concepto moderno de cultura organizacional en el elenco terminológico organizacional? Aunque la dimensión cultural habría sido utilizada ya desde los primeros estudios sociológicos⁹ (Ruiz Olabuena, 1995: 211) y el debate sobre la naturaleza cultural de las organizaciones planea en el trabajo de algunos investigadores y teóricos organizacionales antes de los 70¹⁰ (Barley *et al.*, 1988: 31), para algunos autores es a partir esa década cuando

⁹ Para Ruiz Olabuena el éxito del concepto no se debe a la novedad de su aplicación al ámbito de las organizaciones, puesto que “Frederick Le Play lo aplicó a la organización familiar, Durkheim a las religiosas, Weber a las capitalistas, Roethlisberger a las industriales, etc.” (Ruiz Olabuena, 1995: 211).

¹⁰ Los autores ofrecen un conjunto de referencias bibliográficas conformado por obras previas a la eclosión de la literatura sobre cultura organizacional, pero que recogería el componente cultural de la organización (Barley *et al.*, 1988: 31); esas referencias serían las siguientes: Roethlisberger y Dickson (1939), Whyte (1948), Selznick (1949), Homans (1950), Gouldner (1954), Blau (1955), Dalton (1959), y Trice, Belasco y Alutto (1969). Una completa genealogía del concepto cultura organizacional, que enfatiza la participación en el mismo de la sociología de las organizaciones, puede leerse en Ouchi y Wilkins (1985).

irrumpe verdaderamente en la literatura organizacional (Barley *et al.*, 1988; Garmendia, 1990; Ibarra Colado, 1999; Mohan, 1993), mientras que para otros es a principios de los 80 (Hofstede, 1999: 54; López Pérez, 1999).

De hecho, algunos autores llegan a sostener que el panorama de la investigación en la empresa a finales de los 70 y durante, al menos, la década de los 80 está dominado por el “énfasis en la cultura y el símbolo, por el retorno a los aspectos no racionales de las organizaciones” (Cameron & Ettington, 1988: 1) y por la idea de que “el éxito de cualquier organización *depende significativamente de variables no estrictamente económicas*” (Garmendia, 1995: 89).

En efecto, el elemento irracional es uno de los pilares que sustentan el interés por la cultura organizacional, y el deseo de gestionarla implica una suerte de racionalización de la irracionalidad, un enrolamiento de los elementos afectivo-relacionales, que comienzan a dejar de ser considerados obstáculos en el camino de una producción eficaz, para ser gestionados *racionalmente* como factores de incremento de la productividad, de la competitividad y, en última instancia, del beneficio empresarial.

No obstante, parece haber cierto consenso en señalar a Charles Pettigrew (1979) como quien da el pistoletazo de salida en lo que respecta a la literatura académica directamente centrada en el tema (Hofstede *et al.*, 1990: 286; Reichers & Schneider, 1990: 19; Royo Morón, 2005; Serradell López, 2008: 151). En efecto, Pettigrew en su artículo *On Studying Organizational Cultures*, define los elementos que integran la cultura organizacional con vistas a su utilización en empresas y organizaciones productivas; afirma que el análisis de los procesos políticos en las empresas es algo muy reciente en la literatura y que su interés fundamental reside en explorar los procesos de legitimación y deslegitimación, en alguna medida al estilo de los análisis simbólicos que se realizan en las ciencias políticas. Este tipo de conceptos son potencialmente útiles, defiende Pettigrew, para comprender la creación de culturas organizacionales los componentes del liderazgo de los emprendedores y cómo son gestionados en las organizaciones, los problemas referentes al compromiso –*commitment*–. Lo que pretende el autor, en este citadísimo artículo, es tomar conceptos propios de la antropología y de la sociología para intentar integrarlos en el lenguaje teórico que se utiliza en la literatura sobre comportamiento organizacional (Pettigrew, 1990: 422). No establece una definición literal de cultura organizacional, pero toma como base la noción de cultura “cultural-simbolista” del filósofo Cassirer y la cultural-evolucionista –“culturologista”, valdría decir, derivado de su propia formulación *culturology*– del antropólogo Leslie White. Con esos ascendientes entiende la cultura como un “sistema de (...) significados colectivamente aceptados”. A partir de ahí, Pettigrew utiliza la familia de conceptos que se deriva de esa idea de cultura para su traslación a la teoría organizacional: los símbolos, el lenguaje, la ideología, las creencias, los rituales y los mitos (Pettigrew, 1979: 574).

Smircich y Calás valoran de la siguiente forma la aportación de Pettigrew: “el artículo de Pettigrew encajó las piezas del puzzle. Escrito dentro de una tradición europea acostumbrada a admitir las apoyaturas filosóficas, este artículo combinó la perspectiva constructivista social y conceptos de la antropología cognitiva, simbólica e interpretativa, con elementos de investigación longitudinal y métodos cualitativos” (Smircich & Calás, 1987: 247).

La formulación del concepto cultura organizacional supone, por lo tanto, un intento de trasladar conceptos sociológicos, esencialmente de la sociología de las organizaciones (Ouchi & Wilkins, 1985: 458), y antropológicos a la literatura y teoría organizacionales, pero también –y precisamente debido a estos aportes– de profundizar en la consideración de los aspectos irracional-relacionales existentes en la organización de la producción, lo cual equivale decir el cuestionamiento del paradigma funcionalista previo (Smircich & Calás, 1987).

La cultura organizacional ha tenido, ya en la década de los ochenta, otros aportes seminales. Como sostienen diversos autores (Gómez Rodríguez & López-Aranguren, 2004: 21-22; Kotter & Heskett, 1995: 10-11; Serradell López, 2008: 152), cuatro libros pueden clasificarse de ese modo: *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés* de William Ouchi (1981, 1982); *El secreto de la técnica empresarial japonesa* de Richard Tanner Pascale y Anthony G. Athos (1983, 1981); *Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional* de Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy (1985, 1982); y, *En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*, de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman (1984a, 1982).

Los dos primeros títulos reflejarían la emergencia de la preocupación occidental por el auge económico del Japón posterior a la II Guerra Mundial y, derivado de ello, por la competencia de las empresas de aquel país (Hatch, 2010: 71-72). Además, y más importante para el tema que nos ocupa, en esas dos aportaciones “la cultura organizativa de las empresas japonesas se configura como base del éxito competitivo de las empresas” (Serradell López, 2008: 152).

Teoría Z es tanto una categoría taxonómica en la que ubicar empresas reales como, sobre todo, una propuesta de cambio cultural y de las formas gestión. Como tal implica a toda la organización, pero debe ser necesariamente impulsada por los directivos. El modelo viene a ser producto de una suerte de sincretismo entre las formas de gestión empresarial americanas y las japonesas –no se trata de una mimesis o una pura traslación del entonces exitoso modelo nipón (Ouchi, 1982: 94)– siempre y declaradamente en aras a un incremento de la productividad y de la eficacia. Ouchi quiere recuperar para la dirección empresarial la importancia de la implicación de los trabajadores, del elemento colectivo-relacional, no racional, no científico, no burocrático, como clave del aumento de la productividad. En este empeño proporciona una idea cuya importancia merece ser subrayada aquí: existe un vínculo entre la productividad, la confianza –visión integral del ser humano– y la sutileza –entendida ésta como sensibilidad para percibir los rasgos individuales y relacionales– que va más allá del resultado de una coordinación más productiva; se trata de que las tres “están inextricablemente vinculadas entre sí” (Ouchi, 1982: 17). Su *Teoría Z* recoge de la práctica de las empresas japonesas la idea de que los valores colectivos promueven la eficacia, presentados en oposición al racionalismo individualista que predomina en ese momento en las empresas estadounidenses; la pertenencia al grupo, al colectivo, ejerce un gran poder disciplinario sobre el comportamiento de los miembros. La gestión de lo cultural, que comprende los valores como orientadores de la acción, es el medio para “lograr que los empleados se comprometan a adoptar una actitud menos egoísta y de mayor cooperación en su trabajo” (Ouchi, 1982: 10).

El secreto de la técnica empresarial japonesa de Pascale y Athos sigue unas pautas similares: también desde el punto de vista de la mejora de la gestión se analizan 34 empresas japonesas y estadounidenses durante seis años (Pascale & Athos, 1983: 22) para generar un modelo de gestión, el conocido como 7-S o modelo McInsey, que integra elementos racionales, estructurales y estratégicos con otros vinculados a los valores –textualmente denominados *objetivos de orden superior*–. Con bastante detalle y haciendo referencia a múltiples casos y prácticas organizativas concretas los autores quieren demostrar que las empresas japonesas son más hábiles en la gestión, mediante sus innovaciones en elementos como los *círculos de calidad* y el empleo vitalicio. Confesadamente, el libro tiene tres propósitos: (1) El primero, puesto que sólo se conocen “(...) un número limitado de útiles que posibilitan el funcionamiento de las organizaciones (...) es preciso que saquemos el máximo provecho a todos los instrumentos disponibles”, haciendo referencia a las grandes empresas (Pascale & Athos, 1983: 23). (2) En segundo lugar, “la gestión empresarial no puede ser objeto de una ciencia pura sino que está social y culturalmente determinada (...) nuestro segundo objetivo consistirá en mostrar cuáles son los puntos ciegos de nuestros directivos, a causa de haberse formado en el seno de la cultura y de la sociedad norteamericanas.” (Pascale & Athos, 1983: 23-24). (3) El tercer y último objetivo nace de la constatación de que “las empresas estadounidenses o japonesas, que año tras año obtienen buenos resultados, suelen presentar muchos puntos comunes (...) nuestro tercer objetivo estriba en considerar lo que hacen de modo distinto las compañías norteamericanas sobresalientes, y en señalar las enseñanzas que se derivan de ello para otras empresas” (Pascale & Athos, 1983: 24).

¿Qué es el modelo de gestión 7-S? Es un esquema de gestión orientado no a los académicos, sino “a los hombres de empresa en la elaboración de medios más eficaces para captar y analizar la complejidad de sus organizaciones” (Pascale & Athos, 1983: 290). Consta de siete “palancas” que los ejecutivos de las grandes empresas pueden utilizar, conceptos cuyas palabras correspondientes comienzan por la letra “s” en inglés –se buscó deliberadamente esa aliteración, a veces forzada, congruentemente con el objetivo instrumental del modelo–. Brevemente serían las siguientes (Pascale & Athos, 1983: 111): (1) *Strategy* o estrategia, definido como asignación de recursos durante un tiempo con el objetivo de adquirir unos objetivos concretos; (2) *Structure* o estructura, tipo de organigrama: centralizado, descentralizado, funcional...; (3) *Systems* o sistemas, procesos regidos por pautas o protocolos; (4) *Staff* o personal, sería una descripción “demográfica” de las categorías de personal de importancia; (5) *Style* o estilo, que se refiere al comportamiento típico de los directivos más importantes cuando persiguen los objetivos de la empresa, pero también al tipo de cultura organizacional; (6) *Skills* o aptitudes, el conjunto de capacidades del personal clave de la empresa; (7) *Superordinate goals* u objetivos de orden superior, definidas textualmente como “las nociones significativas o ideas-fuerza que una organización imbuye a todos sus miembros” (Pascale & Athos, 1983: 111), lo que incluye los valores “espirituales” compartidos que se refieren a la misión de la empresa –y a sus integrantes–.

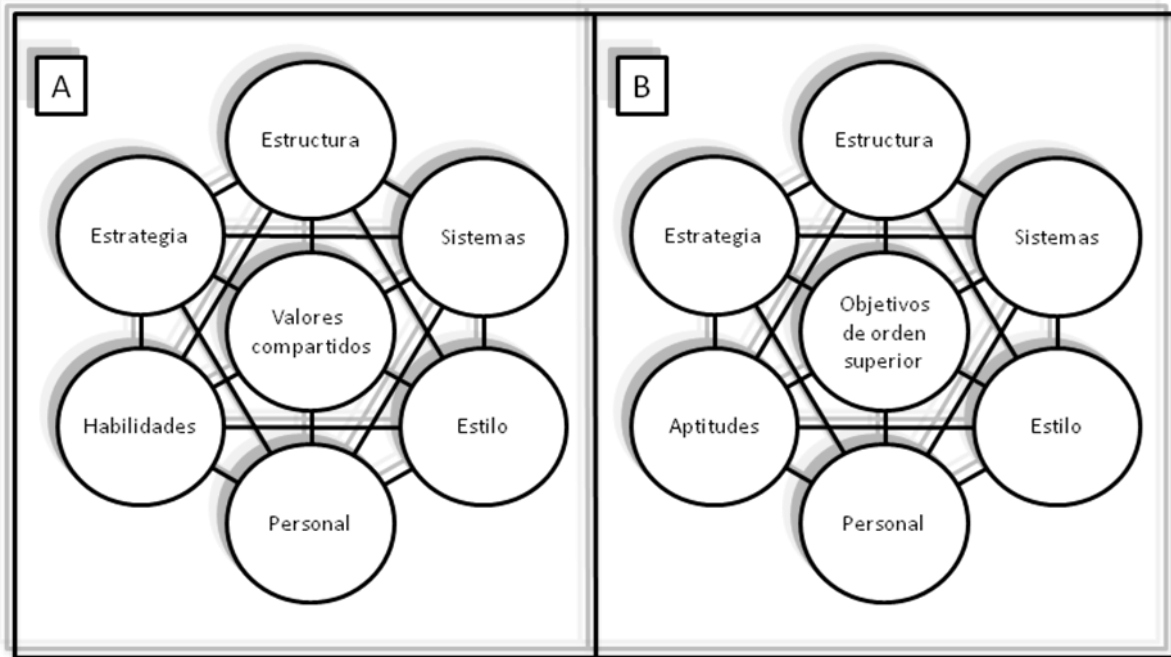


Ilustración 1: Esquemas del modelo de gestión 7-S de la consultoría McKinsey.

Explicación y fuente: A: Pascale y Athos (1983: 290). B: Peters y Waterman (1984a: 11); en otra edición de la editorial Folio la única diferencia es que habilidades se traduce como capacidades (Peters & Waterman, 1984b: 10).

Tomando muy en consideración este diagnóstico, los dos libros siguientes ofrecen ingredientes que componen la receta del cambio organizacional, o al menos las direcciones de ese cambio, y esas recetas implican la consideración y gestión de las personas no exclusivamente por la vía numerativa y racionalista (Peters & Waterman, 1984a: 31) sino a través de sus valores y sus creencias, sus mitos y sus héroes, es decir, a través de su cultura. Sería la explicitación una actitud no de derrota ni de acrítica admiración, sino de “lección aprendida”; una expresión de la imperiosa necesidad de cambio ante el nuevo entorno marcado por el declive de la producción seriada y la demanda estable que la escalada de los precios del petróleo de los años setenta sustanció en los países occidentales.

En *Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*, Deal y Kennedy, en un tono muy divulgativo a la vez que expresivo, intentan que el lector interiorice la trascendente importancia del concepto cultura corporativa para el éxito de la empresa. En un momento posterior, y sin abandonar la intención primera, desgranar los elementos constitutivos de la cultura –los valores, los héroes, los ritos y rituales–, para pasar en un tercer momento a orientar sobre las formas de trabajar con las culturas, gestionarlas y modificarlas. Pero el elemento esencial de la cultura, de toda cultura, parece estar constituido por los valores, “los valores son los cimientos de cualquier cultura corporativa” (Deal & Kennedy, 1985: 21). La virtud que tendrían los valores para la empresa sería la de marcar las pautas de su comportamiento cotidiano, es decir, proporcionan un sentido de dirección común, de coordinación. Y son más importantes que los demás elementos porque determinan el tipo de héroes, los mitos rituales y ceremonias que también componen la cultura. Es típico de las compañías fuertes que exista una identificación de los empleados con los valores de la empresa, de hecho, la fortaleza de la empresa reside precisamente en esa identificación, y de ahí la que siguiente consecuencia del devenir lógico que los autores pergeñan sea la “natural” consecución del éxito empresarial.

Los autores asimilan compañías fuertes a empresas con una cultura organizacional “vigorosa”, y esto significa "un sistema de reglas informales que explica con detalle cómo el personal debe comportarse la mayor parte del tiempo" (Deal & Kennedy, 1985: 16). Eliminar en buena medida la incertidumbre tan extendida en tiempos de crisis es algo que las compañías fuertes hacen; y lo consiguen proporcionando estructuras, normas y un sistema de valores dentro del cual relacionarse y trabajar, es decir mediante una "vigorosa" cultura organizacional (Deal & Kennedy, 1985: 17). Para estos autores, y a pesar del riesgo de que un esquema de valores definido y fuertemente compartido también podría esclerotizar la capacidad organizativa de adaptación si no se establecen los necesarios vínculos con el entorno, en general, una cultura cohesionada y vigorosa hace que las posibilidades de éxito empresarial aumenten sustancialmente, como parece demostrar el caso japonés.

En busca de la excelencia es una encendida puesta en valor de los aspectos no racionales del ser humano, pregonando la caída del modelo racional y criticando la racionalidad extrema que contienen los principios de la administración científica taylorista, por más que éste afirme que se tratan de “una cierta filosofía que puede ser aplicada de muchas formas” (Taylor, 1994; e. o. 1911: 144). Así, según los autores, no se trataría tanto de rehacer toda una completa teoría de la organización como de una renovación con algunas ideas nuevas, derivadas de su investigación sobre empresas excelentes de Estados Unidos, ideas importantes y que sin embargo en opinión de Peters y Waterman no están suficientemente claras en el ámbito de la gestión empresarial. Y el inicio de todo el planteamiento reside en la consideración de las necesidades humanas en las empresas, que serían cuatro: búsqueda de una razón de ser, un poco de control –seguridad que ofrecen unos claros valores compartidos al tiempo que existe una autodeterminación que fomenta el compromiso–, refuerzo positivo –autoestima–, y actitudes y creencias interiorizadas desde la conducta práctica –no al revés– (Peters & Waterman, 1984a: 102). Satisfacer esas necesidades implica aceptar los límites de la racionalidad, tener en cuenta los factores no racionales y emocionales en la organización. Así queda constatada y argumentada la importancia de lo informal para el funcionamiento de la empresa, quedan caracterizadas las empresas innovadoras como aquellas que reaccionan con rapidez a los cambios del entorno, definida la excelencia también en términos de capacidad de aprendizaje y todo ello vinculado con la mayor libertad de acción y mayor flexibilidad –ambas, no obstante, bajo control– favorecidas por el empequeñecimiento de las unidades productivas y la búsqueda de la simplificación organizativa. Peters y Waterman habrían encontrado que los líderes tienen una gran importancia en la configuración de la cultura empresarial como integradores de valores y prácticas, una cultura que a pesar de estar nutrida por elementos irracionales, intuitivos e informales “(...) sí se *puede* manejar, y tiene tanto que ver (o mas) con la forma en que las cosas funcionen (o no funcionen) en sus compañías, como la estrategia y las estructuras formales” (Peters & Waterman, 1984a: 10)¹¹.

¹¹ A pesar de estar concebido como un libro divulgativo de fácil comprensión, orientado en principio a un público mayoritariamente empresarial, recoge variadas aportaciones teóricas y una nutrida bibliografía, algo que parece coherente, puesto que fue compuesto utilizando los resultados de una investigación de tres años de duración realizada por los autores –ingenieros en su formación de origen– sobre empresas consideradas excelentes y en base a numerosas conferencias por ellos dictadas. Por otro lado, la vinculación de los autores con McKinsey & Co. y el “bondadoso” apoyo de esta compañía podrían

Estas aportaciones pretenden en mayor medida propagar un determinado tipo de cultura de empresa integrador y eficaz que meramente conocer la cultura organizacional, si bien es cierto que al hacerlo descubren la importancia de esa realidad a través de las numerosas investigaciones –entrevistas a ejecutivos esencialmente– realizadas. El mundo académico prestará atención al fenómeno analizando el objeto de estudio en sí, pero también analizando el tratamiento que de la cultura organizacional se hace en esta literatura sobre gestión o literatura managerial y en las aportaciones de los distintos gurús. Ibarra Colado critica a la perfección la idea fundamental de esta *literatura de la excelencia*:

las organizaciones deben construir un escenario que proporcione a los individuos un sentido figurado de ellos mismos como sujetos de excelencia, haciéndolos responsables directos del destino de la organización; la introyección de esta imagen que se funda en la exaltación de la perfección narcisista y la capacidad emprendedora, permitirá a las organizaciones aprovechar todas las energías del individuo, quien trabajará en los márgenes de sus capacidades con el único objetivo de “ser el mejor” (Ibarra Colado, 1999: 120).

En realidad, las cuatro aportaciones anteriores proceden del mismo *humus* profesional e intelectual; sus innovadoras ideas claramente proponen un cambio en la gestión empresarial orientado en el mismo sentido en los cuatro casos, y que muy bien puede ser representado por el modelo 7-S o modelo McKinsey –otra referencia casi común–, la orientación a la gestión de las empresas estadounidenses, el deseo de aumento de la productividad-eficiencia-competitividad, y una reorganización de la producción iluminada por empresas previamente definidas como excelentes o sobresalientes.

En el año 1983 una conjunción de dos aportes sobre el tema pertenecientes a dos importantes publicaciones periódicas marcan el inicio de la reflexión académica sobre el papel y la importancia de la cultura en las empresas: se trata de un monográfico de la revista *Administrative Science Quarterly* en el que se intenta definir la cultura como constructo, y otro número también monográfico, de *Organizational Dynamics*, centrado en cómo los gestores pueden aprovechar eficazmente el nuevo concepto con miras a solventar los problemas de gestión, la desincronía entre culturas y subculturas y modificar o gestionar la cultura organizacional. Así, en opinión de Reichers y Schneider (1990: 19), “en muy poco tiempo quedan bastante bien explicados tanto los conceptos como los métodos necesarios para la investigación cultural en las organizaciones laborales”, en referencia a los primeros años de la década de 1980.

también argumentar una explicación, al menos parcialmente, performativa de esta aportación. En último término, como interpreta Francisco Moreno de Alborán en el prólogo a la edición española de 1984: “Las referencias del libro sugieren que existen otros componentes organizativos, quizás más sutiles, como son el estilo de dirección, la cultura o filosofía de la empresa, sus gentes y competencias, que juegan también un papel clave a la hora de plantearse estas mejoras de eficiencia” (Moreno de Alborán Vierna, 1984: XI). En el caso de Ouchi y de Pascale y Athos existe otro nexo: los tres habían estado vinculados como docentes –Peters también como estudiante– a la *Stanford Graduate School of Business* (GSB). Para Hatch (2010: 72) Stanford no puede arrogarse el éxito del libro de Peters y Watterman puesto que fue la consultora McKinsey la que proporcionó la idea del proyecto, recopiló los datos y mantuvo a los autores hasta la finalización del libro, pero Stanford habría proporcionado a Peters el terreno ideal en el que cultivar las ideas que aparecerían en *In search of excellence* –además de proporcionarle lectores para su borrador–.

Además de las anteriores obras seminales en el ámbito de la cultura organizacional tampoco pueden faltar como aportaciones estelares, dos trabajos: *Concepts of Culture and Organizational Analysis* y *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, de Linda Smircich y de Edgar H. Schein, respectivamente¹². La primera referencia es un imprescindible artículo académico, al que dedicaremos atención más adelante (p. 76), puesto que proporciona un mapa de las distintas aproximaciones sobre la cultura organizacional, y la segunda, publicada en inglés en su primera edición en 1985, es la que puede ser la monografía más conocida y referenciada en el amplio y variado mundo de la literatura sobre cultura organizacional, sea cual sea el subsector del que se trate –de gestión o académica, basada o no en estudios de caso–.

En *La cultura empresarial y el liderazgo* Schein enfatiza la importancia que la cultura empresarial tiene para explicar los problemas de la gestión y también, en un sentido más general pero irremediamente unido al anterior, para dar cuenta de muchos de los variados aspectos y situaciones de la vida organizacional. La intención que subyace es la de conocer la empresa para gestionarla, y gestionarla para obtener “efectividad empresarial”. Por consiguiente, tomando como base el principio de efectividad entenderá que la acción directiva –el liderazgo– incide decisivamente en la formación y el cambio de las culturas de empresa (Schein, 1988: 11) aunque también puede darse en cierta medida el proceso inverso, puesto que “los líderes crean las culturas, pero las culturas, a su vez, crean a la siguiente generación de líderes” (Schein, 1988: 304). No obstante, Schein reitera que la imbricación entre ambos elementos es tal que no hay nada más importante, dentro de las tareas que un líder puede desempeñar, que crear y gestionar culturas (Schein, 1988: 20, 307).

Establecer el lazo de unión entre la cultura y el papel del líder implica un largo camino que comienza con una definición de cultura empresarial que podríamos resumir como *presunciones básicas* de un grupo, consideradas válidas y enseñadas como correctas (definición textual en la p. 52). El autor también analiza las funciones de la cultura organizacional que ha definido previamente, detalla cómo investigarla, cómo surge –desde diversas perspectivas teóricas– y se desarrolla –líderes fundadores y transformadores– y como cambia desde una visión con tintes evolucionistas que utiliza la metáfora del crecimiento y el papel del líder como gestor de ese cambio adaptativo.

En la tercera edición de la obra, Schein (2004) enriquecerá el estudio de las dimensiones de la cultura entendiéndola como asunciones sobre la adaptación externa e integración interna, sobre la realidad, la verdad, el tiempo y el espacio, o la naturaleza humana, y expondrá distintas tipologías culturales. Pero lo más novedoso será la intencionalidad no solo descriptiva sino también pedagógica, o “de manual”, con la que aborda el papel de los líderes en las distintas fases del desarrollo o crecimiento de la empresa desde su creación, fiel a la visión evolucionista que ya mostrara en la primera edición. El último capítulo sobre “la cultura que aprende y el líder que aprende” –*the*

¹² Brunet y Vidal (2004) entienden que existen diferentes teorías de la empresa como organización, una de las cuales es la “teoría cultural de la organización”. En esta aproximación incluyen las seis obras seminales ya mencionadas, pero además otorgan la misma categoría a Handy (Handy, 1995; e. o. 1978), Jelinek *et al.* (1983), Pondy *et al.* (1983), Frost (1985), Kilman *et al.* (1985), Marshall y MacLean (1985), y Louis (1993).

learning culture and the learning leader– merece una especial consideración. Se trata de un intento de responder a la pregunta de cómo serán los líderes y las organizaciones en un mundo globalizado, cambiante, con organizaciones cuyas fronteras están en disolución y basadas en el conocimiento –lo que nosotros hemos entendido por empresa postfordista, o empresa-red–; la respuesta ofrecida a este interrogante es que “las organizaciones y sus líderes deberán transformarse en aprendices perpetuos” (Schein, 2004: 393).

Además de lo anterior podemos retener la idea de cultura como respuesta a los problemas internos y externos, así como su función reductora de la incertidumbre (Schein, 1988: 1994), que entenderíamos aquí como generadora de confianza.

La cultura empresarial y el liderazgo supone el mayor y más exitoso esfuerzo realizado por difundir no solo la importancia sino la naturaleza misma de la cultura empresarial; una obra enfocada a persuadir, advertir, orientar y habilitar al directivo en lo que supone y en cómo utilizar la cultura empresarial. Muchas de las aportaciones posteriores partirán de la definición de cultura organizacional de Edgar H. Schein, incluso con la intención de enmendarla. Así, Hatch (1993: 659) encuentra que los nexos entre artefactos, valores y asunciones culturales no quedan correctamente identificados desde el punto de vista de la dinámica cultural, porque para Schein los valores y creencias de los fundadores serían enseñados a los nuevos miembros –si conducen al éxito de la organización– trasmutándose en asunciones básicas, que como hemos visto constituyen la esencia de la cultura organizacional para este autor. Pero este esquema es unidireccional y rígido, responde a una visión únicamente evolucionista del cambio, y no aclara el origen de las asunciones básicas (Hatch, 1993: 678). Mary Jo Hatch introduce los procesos simbólico-interpretativos como conformadores las asunciones culturales (Hatch, 1993: 680). Con el objetivo de potenciar el planteamiento de Schein, elabora una explicación procesual alternativa basada en una concepción circular y dinámica en ambos sentidos: proactivo/retroactivo para representar lo activo cultural, y prospectivo/retrospectivo para lo reflexivo e inconsciente de la cultura. Como afirman Eisenberg y Goodall (1997: 141) “Hatch demuestra que, con el tiempo, las asunciones de la gente evolucionan hacia valores, esos valores se realizan o materializan como artefactos, y los artefactos cobran sentido a través de símbolos”.

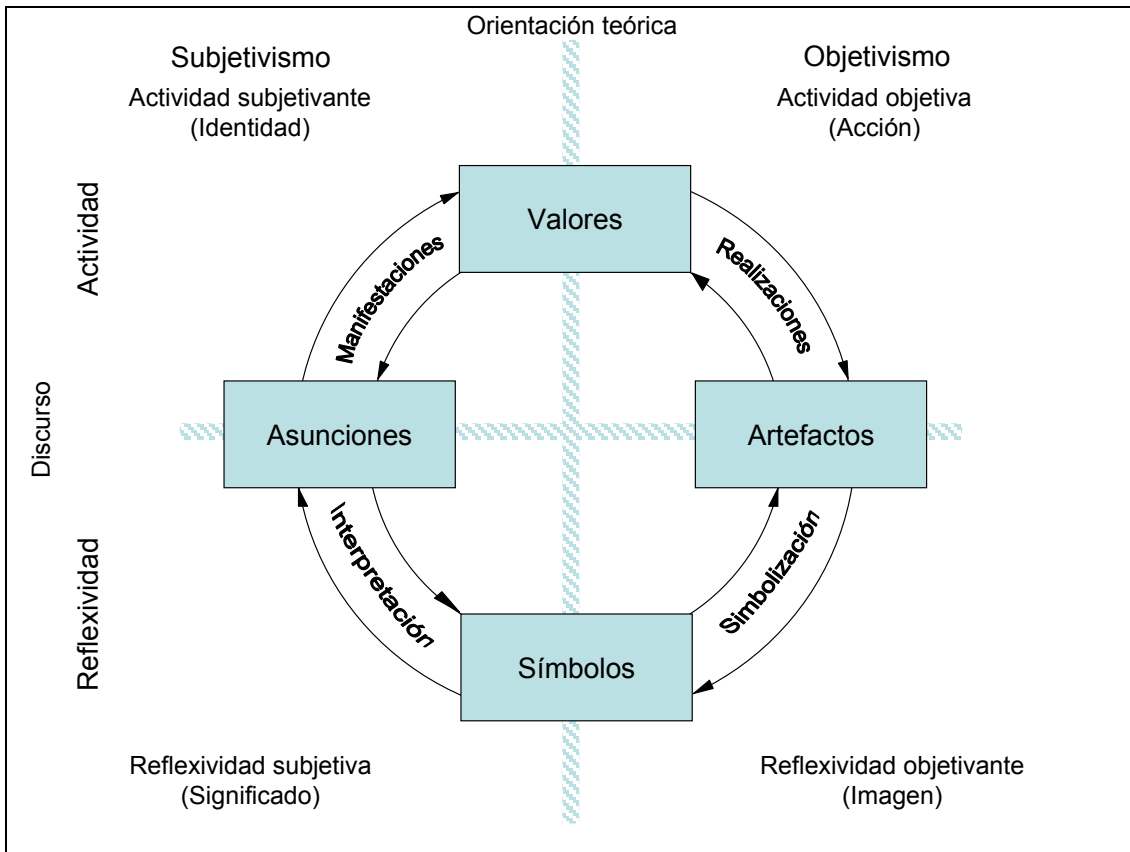


Ilustración 2: Ámbito de la dinámica cultural, mostrando las orientaciones teóricas objetivista y subjetivista, subdividido por el discurso de actividad y reflexividad.

Fuente: Hatch (1993: 685).

Algunos autores como Reichers y Schneider (1990) o Mohan (1993) entienden que el concepto de cultura organizacional evoluciona, al igual que otros conceptos pertenecientes al ámbito de las ciencias organizacionales, de forma predecible según una pauta definida constituida por tres fases: 1ª) *Introducción y elaboración*, que supone la invención, el descubrimiento o el traslado desde otro ámbito de un concepto. Esta es una etapa de búsqueda de la legitimación de la nueva idea, los autores redactan artículos en los que se define el concepto, se intenta demostrar que responde a un fenómeno real, y se desarrollan métodos para su operacionalización tratándolo en primer lugar como una variable bien independiente, bien dependiente (Reichers & Schneider, 1990: 6). 2ª) *Evaluación y expansión*, caracterizada por la presencia de los primeros artículos críticos con el concepto y con la literatura previa: errores de conceptualización, operacionalización o resultados empíricos confusos. Los críticos también proponen explicaciones de estos problemas, que suelen basarse en variables intermedias que moderan la fuerza del planteamiento inicial, al tiempo que piden la mejora de las técnicas de medida. También surgen, en esta fase, artículos que intentan superar las críticas más importantes y ampliar los primeros resultados, al tiempo que se intenta deslindar el concepto de otros parecidos y establecer su especificidad. De esta forma se aceptan muchas de las críticas formuladas a los postulados iniciales, lo que implica una actualización y renovación o reconceptualización del constructo de modo que ahora es aplicado a distintos problemas de tipo tanto teórico como empírico (Reichers & Schneider, 1990: 6-7). 3ª) *Consolidación y establecimiento*. Se aprecia una disminución de las controversias y las revisiones de la literatura establecen, de hecho, lo que se da por conocido y por no conocido. Quedan establecidas y aceptadas, una o dos definiciones y algunos procedimientos para operacionalizarlas. El constructo ofrece una

historia y límites conceptuales aceptados y conocidos y se publican libros y meta-análisis que consolidan las aportaciones en las que se basan. Para Reichers y Schneider la aceptación del concepto es evidenciada por su inclusión en modelos más generales sobre la conducta individual u organizacional, y normalmente estos conceptos aceptados “aparecen como un moderador, mediador o variable contextual en modelos de interés más general” (Reichers & Schneider, 1990: 7). En esta etapa muchos investigadores se centran en conceptos más novedosos de forma que el número de quienes se dedican a él disminuye, aunque un reducido número de investigadores suele permanecer trabajando la ya madura idea.

La ubicación de un concepto organizacional en una determinada fase no está determinada puramente en un sentido cronológico sino por el tipo de investigaciones que se desarrollan en un lapso temporal con límites que pueden ser ciertamente difusos. No obstante, para Reichers y Scheider el constructo cultura organizacional podría situarse en la primera fase de la secuencia evolutiva, al menos a inicios de la década de los 90, puesto que no estaría en ese momento recibiendo la acción crítica basada en la investigación empírica –incipiente– que caracteriza a la segunda fase (Reichers & Schneider, 1990: 20 y 21). Sin embargo, solamente tres años más tarde para Mohan (1993: 4), y tomando prestada la perspectiva evolucionista de Reichers y Schneider antes detallada, el concepto experimentaría ya la segunda etapa de su proceso evolutivo, es decir, aquella que implica una crítica profunda pero también una generalización de los resultados de las investigaciones empíricas. Según Mohan es esencial el aumento de la producción científica en esta etapa para que sea posible unificar lo que aparentemente serían aproximaciones diferentes, tanto en el terreno teórico como en el de la investigación empírica; precisamente a ello dedica su ya referenciado *Organizational communication and cultural vision*, de 1993.

4.4.- Razones y pervivencia del interés por la cultura organizacional

¿Qué es lo que promueve el despertar de la conciencia sobre la importancia de los aspectos culturales en las organizaciones-empresa?

La respuesta a esta pregunta trasciende al mero deseo de conocimiento socio-histórico, y nos proyecta a la situación actual en el sentido de que promueve la reflexión sobre las formas en las que la cultura de empresa se ha adaptado a entornos productivos reticularizados e intensivos en conocimiento y sus potencialidades de futuro en una época de contracción económica. Saber si siguen vigentes las condiciones que provocaron el surgimiento y difusión de la idea de cultura de empresa es una reflexión difícil de obviar en el contexto actual.

La bibliografía sobre cultura de empresa, monografías, capítulos o artículos, suele comenzar muy frecuentemente con una explicación de los motivos por los que a finales de los 70 y principios de los 80 comienzan a proliferar las publicaciones que desde uno u otro ángulo inciden en los aspectos culturales de las organizaciones. En estas aportaciones sobre recursos humanos y performatividad de la cultura empresarial, así como desde las aportaciones académicas procedentes de los ámbitos de la antropología, la sociología, la psicología y la teoría organizacional, es posible encontrar explicaciones a la emergencia del tema que suelen ser relativamente reiteradas, y que podrían agruparse de la forma siguiente:

1º) Crece la importancia del factor humano en la empresa (Lessem, 1992; Ordiz Fuertes, 2002) y sus aspectos simbólicos (Royo Morón, 2005: 127, citando a Calás y Smircich), de forma que la comprensión de las organizaciones pasa de enfatizar aspectos materiales y sustantivos a recurrir al ámbito de lo imaginario o ideacional (Alvesson, 1990; Kärreman & Alvesson, 2004) sobre todo porque el cada vez más importante sector servicios aparece vinculado a formas postburocráticas de organización (Barley & Kunda, 2001); y ello también en un entorno social donde crecen los valores postmaterialistas herederos de mayo del 68 (Garmendia, 1990) como respuesta al racionalismo y burocratismo de la visión clásica de la organización (Vásquez Vera, 2008: 32). En cierto sentido, la propia emergencia del concepto con sus elementos identitarios y emocionalizadores supondría el ocaso del paradigma fordista (García Insausti, 2006: 149 y ss.).

2º) La admiración y el miedo al éxito de las empresas japonesas en la década de los 70 (Brewis & Jack, 2009; Garmendia, 1990; Ordiz Fuertes, 2002; Ouchi, 1982; Pascale & Athos, 1983; Sánchez García *et al.*, 1999).

3º) Las aportaciones desde la antropología (Ordiz Fuertes, 2002) y el cambio en las ciencias humanas hacia postulados más constructivistas (Royo Morón, 2005: 127; Smircich & Calás, 1987), también como cometido de los directivos (Lessem, 1992).

4º) La globalización y la fuerte presencia de las multinacionales en entornos culturales diferenciados que también obligan a los directivos a gestionar la cultura de empresa (Hofstede, 1999; Sánchez, 1995).

5º) Se difunde la idea de que tiene un gran potencial para mejorar el funcionamiento de las empresas (Gil *et al.*, 1997: 199; Royo Morón, 2005: 126, citando a Calás y Smircich, 1987) y de sus beneficios en comparación con el rígidamente racionalista y menos práctico modelo fordista (Alvesson, 2002; Brewis & Jack, 2009), aunque sea de forma indirecta a través de otros aspectos como la calidad, la innovación o la disminución del absentismo (Amador León, 2002: 37), o del aumento del compromiso de los trabajadores con la empresa y con su estrategia (O'Reilly, 1989).

6º) Los movimientos migratorios constituyen en los países receptores grupos multiculturales en las empresas (Sánchez García *et al.*, 1999).

Pero argumentar el motivo de la emergencia de la cultura organizacional como concepto digno de análisis y de atención plantea automáticamente su opuesto: los motivos por los que hasta los 70 u 80 no fue merecedor de ese tratamiento. Bate (1992; e. o. 1984) afirmó, en este sentido, que la cultura organizacional no había conseguido atención de forma seria hasta muy recientemente –lo que nos sitúa a comienzos de la década de los 80–, debido a que, como concepto, ha sido:

(1) simplemente pasado por alto como un factor en el comportamiento laboral; (2) visto como algo vago o concepto omniabarcador; (3) considerado como un componente del clima organizacional e ignorado; (4) igualado con el clima organizacional y después ignorado; (5) visto como un determinante del clima organizacional y después ignorado (Bate, 1992; e. o. 1984: 213).

Además de las aportaciones iniciales ya analizadas, los dos números monográficos de las revistas *Administrative Science Quarterly* y *Organizational*

Dynamics, ambas editadas en 1983 como ha quedado mencionado, y con gran repercusión, contribuyeron a difundir y prestigiar la plausibilidad del enfoque, es decir, de las explicaciones y las alternativas no eminentemente funcionalistas a la gestión empresarial.

Para principios de la década de 1990 un concepto relativamente homogéneo de cultura de empresa se generaliza debido al despegue del sector servicios y de la industria informática en EEUU, incorporando la idea de implicación de las personas en los objetivos de la empresa (Gil *et al.*, 1997: 199).

Ninguna de las aportaciones clásicas o seminales anteriormente citadas muestra su visión sobre la cultura de empresa de un modo causalista, sino tendencial. Antes bien, es habitual leer que no hay en esas obras pretensión de construir recetas cuyo seguimiento detallado y escrupuloso diera lugar a un éxito empresarial más o menos inevitable (Ouchi, 1982: 100; Peters & Waterman, 1984a: 102). Existe una imposibilidad de fondo no confesada para ello: al denostar la organización racionalista y preconizar las distintas formas que adopta la flexibilidad y la toma en consideración de los factores humano-relacionales más tácitos no se podría entender que se propusiera una transición del primero al segundo tipo basándose en formas y preceptos propios del modelo que se pretende abandonar.

Hace varias décadas que el interés y la preocupación por la competencia que las grandes compañías japonesas planteaban a las empresas occidentales dejaron de constituir un foco de interés privilegiado del pensamiento managerial y del pensamiento académico occidental. No obstante, la imagen occidental de la gestión japonesa parece haber ayudado a desarrollar la reflexión no solo sobre las organizaciones como culturas –las japonesas y las occidentales– sino también sobre cómo surgen, cómo se pueden cambiar o gestionar, y en definitiva, sobre lo que es la cultura organizacional (Brannen & Kleinberg, 2000: 387).

Además, a pesar del relativo declive económico japonés, la reflexión sobre la cultura empresarial japonesa ha constituido un primer paso para el posterior enriquecimiento y puesta a prueba de enfoques teóricos alternativos a la vista del acelerado despegue económico asiático, de sus crisis (Chikudate, 2004), y del desarrollo –y necesidades– de las empresas multinacionales.

En otras palabras, aquella reflexión occidental sobre la forma de entender y organizar el trabajo en el país del sol naciente continúa ahora aportando una nueva forma de entender la cultura de empresa en un mundo culturalmente plural pero crecientemente –y asimétricamente– globalizado. En el punto sexto (p. 62) de este trabajo abundaremos en las diferentes corrientes teóricas conformadas y utilizadas hasta la actualidad para dar cuenta de este esfuerzo.

En un momento de creciente reticularización de la actividad aumenta la capacidad de ventaja competitiva que proporciona la intangible cultura de empresa. Si la empresa es ahora sobre todo su capital intangible, parece una obviedad que conocer y gestionar éste será importante (Bueno Campos, 1998, 2007; Collins & Smith, 2006; Holgado Oteo, 2008; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2004; Martínez Argüelles, 2007; Pávez Salazar, 2000). Pero más allá aún, surge cierta necesidad, compartida por las subculturas de la organización, de identificar la empresa como tal, la necesidad de

residenciar de algún modo esa vida colectiva que es la empresa en medio de la turbulencia empresarial, económica y laboral propia de la actividad productiva globalizada y disgregada. La búsqueda de un punto de referencia y de seguridad, al menos, de sentido, se vuelve acuciante. ¿Vuelve la identidad?

Para Baraona (1992) el enfoque de la cultura de empresa sobrevivirá en la medida en la que demuestre su performatividad, su practicidad como herramienta de gestión de la empresa.

Pero el interés por la cultura de empresa pervive, y debe pervivir, no solamente por su performatividad sino porque el mundo del trabajo es importante en sí mismo; la vida laboral también es vida social en sí misma, y necesita de su estudio, conocimiento, vinculación al entorno y discusión en cuanto tal.

5.- DEFINICIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Dada la existencia de una ingente cantidad de definiciones de cultura organizacional y de la ausencia de un marco teórico unificado, algunos autores comenzaron a ofrecer desde principios de los 80 "marcos conceptuales" *–frameworks–* tomando como base los atributos apreciados al concepto que aparecían reflejados en el muy nutrido *corpus* de enunciados definitorios. La intención era construir marcos en los que residenciar una más ultimada y posterior propuesta teórica cuyo plazo de elaboración final estaría especificado (Cameron & Ettington, 1988: 10). Es decir, la pluralidad de aproximaciones "precipitaria" en un constructo de rasgos y notas cuya aceptación sería bastante generalizada; algo que nos acerca a la visión evolucionista de Reichers y Schneider (1990) anteriormente explicitada, y que conduciría en una tercera etapa a análisis de tipo más holístico (Mohan, 1993: 9).

Por otro lado, aunque en relación a lo anterior, para Mary Leslie Mohan la misma definición de cultura organizacional estaría relacionada con los métodos utilizados para su investigación, puesto que en realidad se trataría de diversas formas de operacionalizar un constructo. Por ejemplo, la encuesta obtiene dimensiones de la cultura generalizables a diferentes contextos, los métodos analítico-descriptivos examinan fragmentos específicos como historias o rituales, las descripciones etnográficas proveen de comprensión profunda en contextos específicos y los métodos históricos se centran en el análisis de las pautas culturales a lo largo del tiempo (Schein, 1990). De esta forma, "la utilización combinada de metodologías cualitativas y cuantitativas es bastante común en la investigación en cultura organizacional, ilustrando la tendencia de parte de los investigadores a adoptar definiciones [de cultura organizacional] que abarcan varias visiones paradigmáticas" (Mohan, 1993: 10, la adición es mía).

La autora encuentra que en lo que respecta la cultura organizacional existe en la literatura un "popurrí de definiciones" que contemplan desde las más abstractas que aluden a la cultura como entramado de significados, hasta aquellas otras más pragmáticas que la entienden como marcos de referencia. Reconociendo el papel de la

antropología como albergue de diferentes definiciones clásicas de cultura¹³, no es sin embargo hasta que puede ser aplicada a niveles más microscópicos permeables a la investigación sociológica, y no solo a sociedades con fronteras nacionales o características étnicas como solían hacer los antropólogos –investigación antropológica más macroscópica–, cuando se aprecia que el constructo puede tener utilidad en el análisis organizacional. A partir de que la cultura es definida –de forma más restringida que en la tradición antropológica americana– como “contenidos y pautas de valores, ideas y otros sistemas de significados simbólicos que se crean y transmiten, entendidos como factores que configuran el comportamiento humano y los artefactos producidos mediante la conducta” (Kroeber & Parsons, 1958: 583) Mohan (1993: 11)¹⁴ cree que se vuelve factible su utilización en la investigación organizacional.

Una vez trazado el puente que va desde la concepción macro hasta la micro por Kroeber y Parsons, Mohan aprecia algunos temas que constituyen hilos conductores de las distintas definiciones. Aunque la autora no establece una categorización precisa, de su revisión de las definiciones de cultura organizacional extrae algunos temas en torno a los cuales es posible agrupar bastantes de las definiciones más significativas: los estudios de la cultura organizacional a la manera antropológica, según la cual las organizaciones serían como pequeñas sociedades que protegen y crían a sus miembros; las definiciones que enfatizan la interacción simbólica entre los miembros portadores de cultura como creadora de identidades y consensos grupales dentro de la organización; otras formulaciones que se refieren a una estructura centralizada de cogniciones que controla los significados colectivos; y, lo que podría ser un cuarto grupo de definiciones, si bien relacionado con el anterior, que indagan en las pautas o redes simbólicas –complejas estructuras de significado– mediante las cuales las asunciones se crean y generalizan, y que Mohan vincula con la noción de “construcción social de la realidad”, entendiendo que la cultura de la organización es elaborada a través de la interacción de los miembros que la integran (Mohan, 1993: 11-12).

¹³ Mohan (1993: 10) toma de Herskovits (1948: 625) la que considera una definición de cultura de tipo clásico dentro de la antropología, al afirmar este segundo autor que “definida como la parte del ambiente edificada por el hombre, la cultura es esencialmente una construcción que describe el cuerpo total de creencias, comportamiento o conducta, saber, sanciones, valores y objetivos que señalan el modo de vida de un pueblo” (Herskovits, 1952: 677, tomado de la edición mexicana).

¹⁴ Kroeber y Parsons (1958: 583), al abordar la distinción entre sociedad o sistema social y cultura –y, consecuentemente, entre las visiones sociológica y antropológica respectivamente–, proponen una concepción más restringida de la cultura, de manera que sea viable una diferenciación e independencia analítica entre ambos conceptos –hay sociedades de insectos muy organizadas pero con mínima cultura–. De esta forma, creen, será posible profundizar en el conocimiento de las relaciones entre ambos conceptos. Estamos pues ante una propuesta de “diferenciación analítica mutuamente colaborativa” entre dos ideas. Este es el entorno del que Mohan extrae la definición “restringida” de cultura aplicable a ámbitos micro, es decir, a colectivos que no son sociedades, como las organizaciones. Esa misma definición de cultura, calificada como “clásica” por Louis (1983: 43-44), le sirve a este autor como punto de partida para entender que, desde un contexto sociológico de las organizaciones, las culturas realizan funciones de control e integración; el mecanismo sería el siguiente: los códigos de significado propios de un sistema social actúan como *ideales sociales* –valores, lo que se ha de hacer y no hacer– que configuran la conducta; a través de ellos individuos e instituciones establecen sus metas, sancionan la conducta y evalúan resultados; los ideales sociales están jerarquizados, ordenados como un sistema coherente de significados. Lo cultural integra estos ideales sociales y los artefactos simbólicos –mitos, rituales, signos, metáforas...– que encarnan y, por ello, sirven para comunicar los ideales. Así, la cultura es vista como estabilizadora de los ideales compartidos, estabilidad que puede ser de tipo temporal –transgeneracional– y espacial, cuando actúa como controladora para la detección y reducción de la desviación de los objetivos y estándares que esos ideales implican.

En cualquier caso, aunque puede que la de la cultura organizacional sea una moda, parece que esa moda dejará huella en la teoría organizacional, a la luz de las aportaciones y repercusiones que ha tenido en las últimas décadas. De hecho, la cultura organizacional o corporativa había alcanzado ya en 1990 un estatus similar al de la estructura, la estrategia y el control según Hofstede *et al.* (1990: 286). Aunque estos mismos autores afirman que no hay consenso sobre una posible definición, también defienden que la mayoría están de acuerdo en pensar que el concepto cultura organizacional contempla las siguientes cinco características: (1) es holístico; (2) esta históricamente determinado; (3) se refiere a conceptos antropológicos; (4) es socialmente construido; (5) es blando, *soft*; (6) es difícil de cambiar. (Hofstede *et al.*, 1990: 286).

Sin ánimo de exhaustividad, en la literatura significativa sobre el tema podemos encontrar las siguientes definiciones:

Cultura es el sistema de significados pública y colectivamente aceptados vigentes para un determinado grupo y en un determinado tiempo (Pettigrew, 1979: 574).

Yo defino cultura como el programa mental colectivo de la gente en un entorno. La cultura no es una característica de los individuos; comprende a un número de personas que están condicionadas por la misma educación y experiencia vital. Cuando hablamos de la cultura de un grupo, una tribu, una región geográfica, una minoría nacional, o una nación, la cultura se refiere a una programación mental colectiva que esa gente tiene en común; una programación que es diferente de la de otros grupos, tribus, regiones, minorías o mayorías, o naciones (Hofstede, 1980b: 43).

Cultura es un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen normas que moldean decisivamente el comportamiento de los individuos y los grupos en la organización (Schwartz & Davis, 1981: 33).

(...) cultura es algo que la organización *es*. (...) Cultura, [entendida] como metáfora raíz promueve una visión de las organizaciones como formas expresivas, manifestaciones del inconsciente humano. Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en un sentido económico o material, sino en términos de sus aspectos expresivos, ideacionales y simbólicos (Smircich, 1983a: 347-348).

(...) un particular sistema de símbolos configurado por la sociedad ambiente y la historia de la organización, liderazgo y contingencias, diferencialmente compartidas, utilizadas y modificadas por los actores al actuar y construir significados a partir de los eventos organizacionales (Allaire & Firsirotu, 1984: 216).

(...) suma de valores, mitos, héroes y símbolos que ha llegado a representar algo muy importante para las personas que trabajan en ella (Deal & Kennedy, 1985: 4).

Se refiere a un conjunto completo de creencias, tradiciones, valores, reglas, expectativas y hábitos, con frecuencia inconscientes, y ampliamente compartidos, que caracteriza a un grupo específico de personas. Cultura es a la organización lo que “personalidad” y “carácter” son a la persona (Leavitt, 1988: 194).

A mi juicio, el término “cultura” debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno (Schein, 1988: 23-24).

(...) llamaré “cultura” a un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación

externa e integración interna–, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, 1988: 25-26).

Cultura es un proceso social asociado a una unidad en la cual los miembros comparten un conjunto de elementos comunes: asunciones y visiones del mundo, valores, normas de conducta, modelos de actividades y artefactos materiales (Rousseau, 1990: 160).

Las realidades socialmente construidas están constituidas mediante pautas de interacciones, directas o vicarias, que implican un encaje cognitivo entre antecedentes-conducta-consecuencias que refuerza las normas de conducta aceptadas” (Thompson & Luthans, 1990: 328).

La cultura de una organización es el sistema específico de símbolos (expresado por los valores y las presuposiciones) que: 1) ha sido formado por el pasado y el ambiente de la organización, así como por los factores de contingencia; 2) es apoyado o modificado, a diferentes grados, por las estructuras y los dirigentes actuales; 3) se manifiesta más particularmente en los empleados profesionales y los gerentes de la empresa (Allaire & Firsirotu, 1992c: 108-109).

(...) cultura organizacional como un fenómeno multinivel que representa las asunciones, valores y artefactos, compartidos y simbólicamente construidos, de un contexto organizacional particular (Mohan, 1993: 16).

(...) las culturas son fenómenos colectivos que plasman las respuestas de la gente ante la incertidumbre y el caos inevitables en la experiencia humana. Estas respuestas pueden clasificarse en dos categorías. La primera es la sustancia de una cultura compartida, unos sistemas de creencias emocionalmente cargados a los que denominamos ideologías. La segunda son las formas culturales o entidades observables, incluyendo las acciones mediante las cuales los miembros de una cultura expresan, afirman y comunican la sustancia de su cultura entre sí. De forma clara, las personas que integran la organización tienden a desarrollar tanto la sustancia culturas com las formas culturales. Debido a esos procesos las culturas crecen. Las culturas son una consecuencia natural de las interacciones sociales que conforman lo que llamamos organizaciones (Trice & Beyer, 1993: 2).

Sistema de valores y símbolos de la organización más o menos compartido, históricamente determinado y determinante, relacionado con el entorno (Garmendia, 1994: 39).

(...) ésta engloba diferentes aspectos: los valores comunes, los símbolos, creencias y comportamientos de una organización, sea ésta una corporación, una división o un equipo. La cultura es una forma común de pensar, lo que produce una forma de acción común en el lugar de trabajo o la fabricación de un producto en una planta. Normalmente esas asunciones, creencias y valores compartidos no son explícitos sino implícitos (Goffee & Jones, 2001: 36).

Cuando las organizaciones son examinadas desde el punto de vista de la cultura, la atención se reconduce hacia aspectos de la vida organizacional que históricamente han sido ignorados o infranalizados, como las historias que se cuentan a los recién llegados para explicarles “cómo se hacen las cosas por aquí”, las formas en las que se disponen las oficinas y si se puede o no situar efectos personales en ellas, los chistes que se cuentan, el ambiente de trabajo (silencioso y pulcro o sucio y ruidoso), las relaciones entre la gente (afectuoso en algunas secciones de una oficina y obviamente enojoso y quizás competitivo en otros lugares), etcétera. Los observadores y observadoras culturales también suelen prestar atención a aspectos de la vida laboral que otros u otras investigadores estudian, como las políticas oficiales de la organización, los sueldos que los diferentes empleados ganan, las relaciones de subordinación, etcétera. Un observador y observadora culturales están interesados o interesadas en los aspectos superficiales de esas manifestaciones culturales porque los detalles pueden aportar información, pero también buscan la comprensión profunda de los esquemas de significado que vinculan esas manifestaciones entre sí, algunas veces de forma armónica, otras en forma de enconados conflictos entre grupos y algunas otras en forma de marañas de ambigüedad, paradojas y contradicciones (Martin, 2002: 3 y 58).

Los diferentes autores que han formulado definiciones de cultura organizacional suelen recoger distintos rasgos o elementos descriptivos. A partir de ellos Hendriks (2004: 4) elabora la siguiente clasificación de definiciones basadas en siete rasgos:

Elementos de la cultura organizativa		Autores
1	La cultura organizacional alude a asunciones básicas, valores y estándares, reglas.	(Deal & Kennedy, 1982) (Hofstede, 1991) (Kotter & Heskett, 1992) (Morgan, 1986) (Schein, 1985) (Trice & Beyer, 1993)
2	La cultura organizativa es de carácter colectivo, común, compartido por un grupo.	(Sackmann, 1991) (Schein, 1985)
3	La cultura organizativa se refiere a las personas. Tiene carácter de contrato psicológico entre las personas y la organización.	(Meek, 1988) (Rousseau, 1995) (Sackmann, 1991)
4	La cultura organizativa está relacionada con el comportamiento: provee un sistema de patrones de comportamiento. Supone formas de cooperación, la cultura proporciona dirección y significado a la acción.	(Schein, 1985)
5	La cultura organizativa tiene impacto y sirve determinadas funciones: ofrece estabilidad organizativa, seguridad individual, proporciona un instrumento de control, proporciona identidad a los individuos y a los grupos dentro de la organización, así como al conjunto de la organización. Reduce la incertidumbre y el miedo, asegura la adaptación externa y la integración interna.	(Meek, 1988) (Schein, 1985) (Schneider <i>et al.</i> , 1994)
6	La cultura organizativa es una construcción social, es el producto de una programación mental, es un proceso de aprendizaje históricamente determinado.	(Hofstede, 1991) (Schein, 1985)
7	La cultura organizativa tiene un carácter estable y duradero. Cambia con extrema dificultad.	(Hope & Hendry, 1995) (Kilmann <i>et al.</i> , 1985) (Schein, 1985)

Tabla 1: Tabla resumen de los elementos definitorios y descriptivos del concepto Cultura Organizacional.

Fuente: Serradell (2008: 153, adaptando a Hendriks, 2004: 4).

Pero Hendriks está interesado en la reticularización del conocimiento – *knowledge sharing*– y sabe que está relacionada con las conductas de los individuos expresadas por éstos en tanto miembros de un grupo humano. Basándose en esto avanza en la categorización un paso más al reasignar los siete elementos anteriores a tres categorías englobantes:

Características agregadas	Elementos de la cultura organizativa
a) La cultura caracteriza al grupo (carácter grupal históricamente determinado)	1. La cultura tiene un contenido específico (visible como los rituales, invisible como las asunciones básicas)
b) La cultura es individual, sólo existe si los individuos la reconocen, la adaptan y la mantienen viable.	2. La cultura es colectiva 3. La cultura es individual (necesita de los individuos para existir, etcétera)
c) La cultura orienta la conducta	4. La cultura está referida a la conducta 5. La cultura existe en y debido a sus funciones (proporciona adaptación respecto del exterior e integración interna, etcétera.) 6. Su génesis y proceso de desarrollo configuran la cultura (construcción social, programación mental, etcétera.) 7. Su continuada existencia (carácter estable) configura la cultura (durabilidad, estabilidad, etcétera.)

Ilustración 3: Agrupación de las características de la cultura organizativa.

Fuente: (Hendriks, 2004: 4-5).

La comunicóloga organizacional Mary Leslie Mohan también analiza de forma detallada la bibliografía relevante con el objetivo de extraer los componentes definicionales que identifican y constituyen el concepto de cultura organizacional; dicho de otra forma, quiere “resumir los componentes que definiciones distintas comparten” (Mohan, 1993: 13) dado que algunos de ellos suelen aparecer de forma recurrente en la mayoría de las definiciones. De esta forma Mohan aprecia que el constructo recoge las siguientes ideas sobre las que habría un elevado consenso: la cultura organizacional es *holística* puesto que explora aspectos cognitivos, simbólicos, sistémicos y otros del contexto organizacional; es *socialmente construida*, provista de limitaciones temporales y espaciales; es un constructo situado en el nivel de *abstracción* más elevado, más que el concepto de clima organizacional, por ejemplo¹⁵.

¹⁵ Una de las formas de aportar luz cuando se trabaja con un concepto con límites borrosos parece ser el de confrontarlo con otro próximo. Algo así ha sucedido con el constructo “clima organizacional”, en relación al cual se ha desarrollado un cierto debate en modo alguno carente de interés. Aunque en líneas generales se suele reivindicar su diferencia –y corregir su uso como sinónimos–, esta afirmación puede necesitar matizaciones. Los motivos de la predicada diferencia son variados: para Cameron (2004: 3) la cultura es el núcleo de características duraderas de las organizaciones, aspectos colectivos, implícitos y en muchas ocasiones indiscernibles, que cambian muy lentamente –valores nucleares e interpretaciones consensuadas sobre cómo son las cosas–, mientras que el clima hace alusión a actitudes, sentimientos y percepciones temporales que pueden cambiar rápidamente, aspectos más observables e individuales. Reichers y Schneider comparan la evolución de ambos conceptos en la literatura y aprecian que el de clima, más antiguo, está en un estadio más avanzado de asentamiento y generalización, y creen que ambos conceptos son muy similares puesto que si bien el clima tiene como objeto las percepciones de los miembros de la organización sobre cómo son las cosas, también es cierto que esas percepciones incorporan significados (Reichers & Schneider, 1990: 23) similares pero no idénticos; lo que en realidad

Pero la elaboración de Mohan sobre los elementos componentes de la cultura organizacional es bastante más compleja y rica, razón por la cual merece ser recogida con mayor detalle. Para la autora el constructo está dotado de múltiples *niveles*, múltiples *dimensiones* y *alcance cultural*. El mérito de su elaboración consiste no solo en identificar estos ámbitos, sino también en integrarlos en una conceptualización general de tipo definicional que resulta a la vez integrada y completa. De esta forma, la definición de cultura organizacional sería un constructo multinivel –o multiestrato– consistente en asunciones –creencias tácitas de los miembros sobre sí mismos, las relaciones con otros y sobre la propia organización–, valores –metas, ideales y estándares que representan las formas en las que los miembros resuelven sus problemas cotidianos– y artefactos –manifestaciones simbólicas de los valores y asunciones, que pueden ser verbales como los mitos o conductuales como los rituales– (Mohan, 1993: 15-16). El orden de citación de los elementos/estratos de la cultura organizacional no es aleatorio sino que está ordenado en un continuo que va desde la abstracción a la accesibilidad. Esta idea de la cultura conformada en base a una serie de elementos o estratos ordenados según un continuo que dota de lógica al esquema general está confesadamente tomada de Rousseau, quien aborda igualmente las descripciones de cultura organizacional presentes en la literatura desde la consideración de sus elementos integrantes, y también acomete el ordenamiento de esos elementos a modo de estratos, o capas de procesos, que conformarían un continuo que va desde aquellos fácilmente accesibles, como los artefactos materiales, hasta aquellos otros difíciles de sopesar y más subjetivos, como las asunciones inconscientes. Más específicamente, los elementos que componen ese continuo son los siguientes: artefactos materiales, estructuras –de

parece haber para los autores es un solapamiento conceptual sobre todo cuando se ven inmersos en ciclos de mutua causación –un buen clima es producto de la cultura pero también un dato que aporta información sobre ésta– y se entiende la cultura como “algo que la organización tiene” de forma que en última instancia el clima puede ser visto como una manifestación de la cultura (Reichers & Schneider, 1990: 24). También Pettigrew (1990) cree que cultura y clima comparten características como ser ambos conceptos complejos, multidimensionales y dotados de diferentes niveles (Pettigrew, 1990: 415 y 421), de forma que “esas características dirigen la investigación naturalmente hacia la integración de clima y cultura en los análisis holísticos, temporales y contextuales de la vida organizacional” (Pettigrew, 1990: 415), aunque el de cultura sería un concepto más inclusivo que el de clima (Pettigrew, 1990: 416). A principios de los 90 Denison aprecia la irrupción de las técnicas cuantitativas aplicadas a la investigación de la cultura organizacional, algo que era la tradición en los estudios sobre clima organizacional, pero que contrasta con la tendencia cualitativa preponderante en aquel área; pero además, al estudiar las literaturas de los dos conceptos, se muestra sorprendido por la similitud –“indistinguibles”, dice– entre los recientes estudios culturales cuantitativos y la “investigación en la antigua y ahora abandonada tradición del clima organizacional” (Denison, 1993: 620). Para el autor, si bien en un nivel superficial la diferencia entre clima –referido a una situación y su relación con pensamientos, sentimientos y conductas de los miembros– y cultura –alude a un contexto desarrollado o producido colectivamente, dotado de historia, complejo y no fácilmente manipulable, en el que una situación puede estar inserta– aparece de forma bastante clara, analizado en un nivel más profundo, y aunque estas dos nociones responden a tradiciones de pensamiento y metodología distintas –teoría del campo lewiniana y construcción social–, en realidad las distinciones desaparecen (Denison, 1993: 644-645) puesto que están estudiando el mismo fenómeno e incluso esas tradiciones tienen importantes puntos de confluencia, hasta el punto de que la oposición entre corrientes se debería a diferencias de interpretación (Denison, 1993: 646). Por lo tanto, Denison aboga por dejar de lado la “guerra de perspectivas” e integrar metodologías cuantitativas y cualitativas, bases teóricas, argumentos epistemológicos y estrategias de investigación sobre cultura y clima (Denison, 1991: 515), mediante el entendimiento y la adopción del “lenguaje natural que los miembros de las organizaciones utilizan para describir su propio contexto” (Denison, 1993: 646), porque el lenguaje de los investigadores lleva implícitas asunciones que resultan confusas y en último extremo improductivas si el investigador va a trabajar con –es decir, *para*– managers o gerentes.

decisión, coordinación, comunicación...–, normas de conducta –creencias sobre cuáles son los comportamientos aceptables que facilitan la prededibilidad–, valores –entendidos como prioridades asignadas para ciertas situaciones u objetivos–, y asunciones inconscientes –no directamente observables y que precisan de prolongada interacción con los investigadores para poder ser conocidas– (Rousseau, 1990: 157).

Pero para Mohan, además de estratos existe un andamiaje de múltiples *dimensiones* que forman la estructura subyacente del edificio de la cultura organizacional. Se trata de descubrir qué tienen en común diferentes sociedades y organizaciones, cuales son aquellas respuestas a los retos internos y externos que se repiten en diferentes contextos, cuales son las dimensiones culturales universales que, como tales, inciden de forma transversal en todas las sociedades y a partir de ahí también en las culturas organizacionales y en sus múltiples niveles. Se trataría por lo tanto, de estudios transculturales con una orientación específica hacia la constitución de generalizaciones. Para Mohan esta aproximación dimensional al análisis cultural implica, por parte del investigador, la estrategia de aislar analíticamente las dimensiones culturales clave y construir con ellas un marco de referencia en base al cual analizar aquellas orientaciones compartidas que se muestran consistentes transversalmente en los diferentes niveles o estratos –asunciones, valores y artefactos– para el ámbito concreto de una organización o que su presencia sea generalizable a otras organizaciones (Mohan, 1993: 20).

Como ejemplos de la búsqueda de dimensiones culturales Mohan detalla la aportación de Kluckhohn y Stodtbeck (1961) quienes se fijan en la orientación de los valores culturales. Para estos autores el conglomerado de valores refleja algunas tendencias que son comunes a diferentes colectividades. En concreto, Kluckhohn y Stodtbeck delimitan cinco dimensiones valorativas hacia las que se orientan las organizaciones en mayor o menor medida, y cuya utilización puede ayudar a conocer las asunciones subyacentes intra e interorganizaciones: la naturaleza humana, el entorno, el tiempo, la actividad y el ámbito de las relaciones interpersonales. Esta estrategia de búsqueda de regularidades culturales –dimensiones– es también la utilizada por Hofstede a lo largo de toda su obra. En concreto, Mohan aprecia que cuando Hofstede (1980a) analiza las diferencias entre los esquemas de valores de distintos países para encontrar dimensiones como “distancia de poder (o jerárquica)”, “evitación de la incertidumbre” y “masculino/femenino” está haciendo lo mismo, pero también encontrando algo correspondiente a lo que Kluckhohn y Stodtbeck denominan dimensiones relacional, de actividad, y de naturaleza humana (Mohan, 1993: 20). Efectivamente, toda la obra de Hofstede, también las referencias posteriores a la utilizadas por Mohan (señaladamente: Hofstede, 1999), abundará en la búsqueda de dimensiones que permitan agrupar analíticamente las diferencias existentes en las culturas organizacionales de los diferentes países utilizando para ello metodologías generalmente cuantitativas, pero también cualitativas (Hofstede *et al.*, 1990). Incluso la cuarta dimensión que Hofstede utiliza “individualismo/colectivismo” es asimilada por Mohan a la “homogeneidad/diversidad” de Schein (1990).

El tercer elemento definicional que Mohan utiliza es el *alcance cultural* (Mohan, 1993). La idea es que si las diferentes orientaciones –dimensiones– inciden en el grado de variabilidad de las asunciones compartidas, los valores y normas, y los artefactos, habrá que saber más sobre su alcance, su ámbito de influencia. Al mismo tiempo, hablar de ámbito implica fronteras culturales, es decir, los límites que alcanzan las

conceptualizaciones compartidas dentro del ámbito de una organización. La autora toma de Louis (1985: 74-75 y 80-82) la idea de la importancia de especificar los límites culturales¹⁶, y también la noción de “penetración” como propuesta de herramienta para delinear el alcance que tienen las dimensiones más importantes en un ámbito cultural. En realidad Louis piensa que estudiando la penetración de las culturas de la organización se podrán identificar las tareas de establecimiento de fronteras culturales que forman parte de aquella. Por lo tanto, para evaluar la cultura organizacional se hace necesario estudiar la penetración desde el punto de vista de sus aspectos sociológicos, psicológicos e históricos (Louis, 1985: 80). Mohan interpreta que la penetración “se refiere a la extensión, consistencia y estabilidad de los significados compartidos dentro de una cultura” (Mohan, 1993: 21) y cree que los tres aspectos citados y desarrollados por Louis son una buena base de inicio para elaborar mediciones perfeccionadas del constructo cultura organizacional: los aspectos *psicológicos* de la penetración cultural aluden a la variación con la que los sujetos perciben los elementos que integran la cultura, es decir, al grado de homogeneidad con el que se interpretan los significados colectivos; los aspectos *sociológicos* se refieren a la presencia y extensión de la cultura en una organización, bien como interiorización del ambiente extraorganizacional que puede ser el país o la región –análisis macroscópico– o como articulación intraorganizacional de los diferentes niveles o subsistemas que componen una cultura –análisis microscópico–; los aspectos históricos analizan la estabilidad en el tiempo de los esquemas culturales en un contexto organizacional dado.

La Ilustración 4 (Mohan, 1993: 14) refleja y ordena los componentes de la cultura organizacional:

¹⁶ Lo que Mohan no reseña, pero tiene sentido recoger en este apartado, es que para Louis los componentes básicos del constructo cultura organizacional –o, en términos de Louis, del lugar de trabajo– son tres: el *contenido*, que define como “las pautas de conducta socialmente transmitidas, un estilo de expresión artística, un conjunto de nociones comunes” (Louis, 1985: 74); el *grupo*, o la comunidad de personas, la clase, la unidad social; las relaciones entre contenido y grupo, el contenido característico de un cierto grupo, o distinto del de otro. El primer elemento sería una tarea que los antropólogos han abordado separadamente debido a que han estudiado sobre todo colectivos relativamente aislados y reducidos, pero en el caso de las empresas los dos restantes componentes de la cultura cobran especial importancia, y remiten necesariamente a la reflexión sobre el importante papel de las fronteras culturales para la investigación y la gestión. Si el foco de interés es la empresa postfordista, con su articulación reticular de la producción, entonces, el interés por el aspecto mencionado no puede ser más que muy intenso.

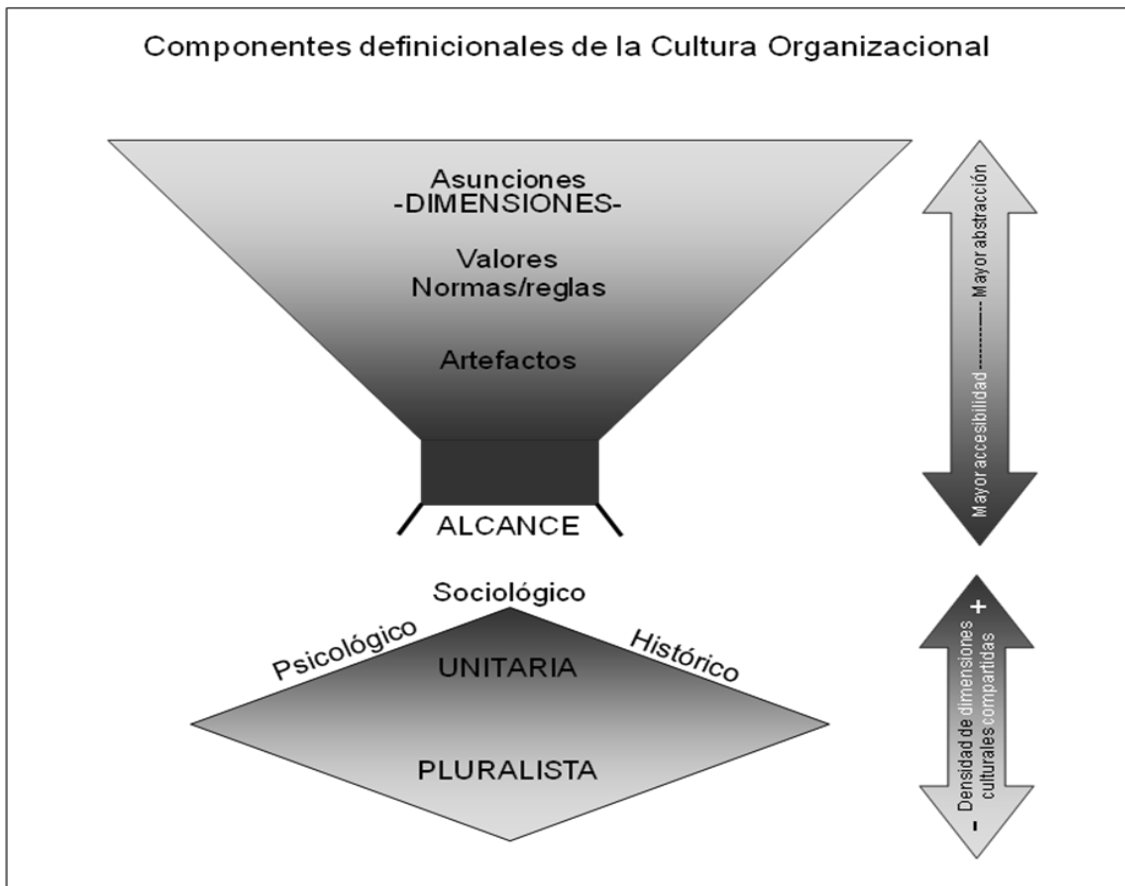


Ilustración 4: Componentes de la cultura organizacional según Mohan.

Fuente: Mohan (Mohan, 1993: 14), traducido y adaptado de forma parcial.

Mediante la utilización de la penetración cultural Mohan cree viable sopesar el alcance de las dimensiones culturales dentro de un marco organizacional, de forma que se hace posible “(...) analizar los modelos más generales de cohesión y diferenciación a lo largo y ancho de la organización” (Mohan, 1993: 22) para de esa forma identificar las fronteras de las diferentes subculturas dentro de la organización y detectar las áreas en las cuales existe mayor cohesión o unidad –cultura fuerte–, o bien mayor pluralidad. El valor de la aportación de Mohan reside en haber deconstruido las definiciones de cultura organizacional hasta encontrar sus componentes definicionales, para luego reconstruir brillantemente un concepto operacionalizable capaz de ser un instrumento útil para dar cuenta de una realidad compleja. Para ello ha utilizado e imbricado elementos procedentes de tres naturalezas y fuentes distintas: la delimitación de los diferentes niveles o estratos de la cultura que conforman un continuo, aspecto tomado esencialmente de Rousseau (1990); la visión multidimensional –regularidades en las orientaciones que atraviesan los estratos– y comparativa de la cultura, para la cual utiliza los trabajos sobre valores de Kluckhohn y Stodtbeck (1961); y, el alcance cultural –y las penetraciones psicológica, sociológica e histórica– como forma de delineación de fronteras subculturales y áreas con prevalencia bien de unidad bien de pluralidad. Se trata de un importante y sólido esfuerzo conceptualizador orientado a operacionalizar un concepto de forma eminentemente cuantitativa, es decir, orientado a elaborar mediciones.

También Joanne Martin (2002: 52-92) ha dedicado tiempo y lugar a reflexionar específicamente sobre el subtema de las definiciones de cultura organizacional, sus elementos integrantes y las correspondientes implicaciones teóricas y metodológicas. La

forma de abordar el tema es presentar doce definiciones existentes en la literatura especializada de los años 80 y principios de los 90, seleccionadas expresamente con la intención de que representen el abanico de definiciones utilizadas por los investigadores organizacionales en esa época. Inmediatamente la autora constata la existencia de definiciones que se basan en aspectos cognitivos de la cultura –significados, asunciones–, que cataloga como de tipo *ideacional*. Por otro lado, otros autores incorporan elementos materiales, es decir, consideran las condiciones materiales en las cuales se desarrolla lo ideacional –condiciones de trabajo, remuneraciones– argumentando que desconsiderar lo material mermaría la comprensión de la cultura, puesto que las condiciones materiales de trabajo son muy diferentes en los distintos niveles que componen la jerarquía en la empresa. Por este motivo para Martin, las definiciones de tipo *materialista*, pueden facilitar el entendimiento del conflicto entre los diversos grupos de la organización. No obstante, también en este grupo de investigadores habría diferencias; Martin detecta dos tipos de definiciones que consideran los aspectos materiales: un grupo que comprende las manifestaciones materiales como integrantes y parte de la cultura, y otro grupo que entiende lo ideacional como aquello que constituye propiamente la cultura –“superestructura” cultural– en tanto que lo material, incluyendo prácticas remunerativas, descripciones de puestos, procedimientos formalizados, etcétera, sería esencial pero no formaría parte de la cultura –“base” estructural–. Por lo tanto, según esta última visión realmente la cultura estaría compuesta de elementos ideacionales –como las creencias y los valores– que explicarían y reforzarían la base material.

Continuando con la tarea clasificatoria, Martin aprecia que en lo que respecta a las manifestaciones culturales estudiadas hay definiciones de tipo *generalista* que recogen múltiples de esos elementos –normas informales y formales, ritos, historias, jerga, elementos físicos...–, mientras que otras están focalizadas en uno o dos tipos de aspectos y son por lo tanto, restringidas o *especializadas*. La autora añade la idea de que este tipo de investigaciones suele asumir que unos pocos elementos o manifestaciones culturales representan a toda la cultura y que la interpretación de otras manifestaciones sería coherente –“consistente”– con la o las ya estudiadas. La idea de la consistencia será clave en la metateorización sobre cultura organizacional que desarrolla Joanne Martin, como veremos en su apartado correspondiente (p. 92).

El siguiente punto de interés es el referido al nivel de *profundidad* de las interpretaciones. Algunas definiciones inciden en que existen componentes definicionales distribuidos en distintos niveles. Por ejemplo, para Schein (1988: 23-24) habría artefactos, valores y asunciones básicas, de entre las cuales éstas últimas ocuparían el nivel más profundo. Para Rousseau (1990: 156-159) existiría un continuo de cinco niveles o estratos compuestos por artefactos, modelos de conducta, normas de comportamiento, valores y asunciones fundamentales–. La elaboración de Mohan, previamente pormenorizada, acepta de forma expresa este postulado. Sin embargo Martin no está de acuerdo con esta aproximación al tema de la profundidad y argumenta que desde ella se tiende a confundir el contenido de una manifestación cultural con una interpretación profunda de esa manifestación. Martin defiende que cualquier manifestación cultural puede ser interpretada superficialmente o bien puede, esa interpretación, reflejar profundas asunciones inconscientes, lo que significa que un artefacto, por el hecho de serlo, no necesariamente está *per se* situado en un nivel más superficial que las asunciones (Martin, 2002: 47 y 90); sería tarea del investigador buscar los significados profundos de cualquier manifestación cultural puesto que lo

realmente importante no es la manifestación en sí, sino la forma en la que las personas la interpretan; un análisis profundo que encuentre la pauta de significados subyacentes a un compendio de expresiones culturales tendría el nivel de profundidad que Schein quiere para lo que denomina “asunciones básicas” (Martin, 2002: 47 y 60). De esta forma Martin ataca la idea de la disposición en un continuo estratificado de los elementos culturales, que en buena medida sustanciaba la concepción que Mohan desarrollara nueve años atrás. Incluso en lo que respecta a las asunciones –redondea Martin– las asunciones profundas no implican necesariamente consenso en toda la organización; si bien es algo que puede suceder, también el consenso puede articularse según las diferentes subculturas o puede recabar adhesiones y rechazos irregularmente debido a la ambigüedad que pueden presentar las asunciones (Martin, 2002: 48).

Otro de los elementos que interesan a Martin al analizar las definiciones de cultura organizacional es el de la medida en la cual los elementos de la cultura son *compartidos*: la mayoría de las definiciones incorporan la idea de que lo cultural es aquello compartido por los integrantes de la organización. Otros autores, sin embargo, enfatizan el *conflicto*, es decir, la existencia de diferentes y opuestos puntos de vista –lo que enfrenta y no lo que une–, aunque también parecen aceptar tácitamente la existencia de un cierto nivel de consenso dentro de cada subcultura. Un tercer grupo de definiciones es el compuesto por aquellas que entienden la cultura como “un sistema incompletamente compartido que permite una amplia variedad de interpretaciones cruzadas” (Martin, 2002: 61), y que no estarían caracterizadas por concebir la cultura de forma clara como unidad ni como conflicto, sino como reconocimiento de la importancia de ciertos elementos culturales pero también de desacuerdos parciales con los mismos por parte de los empleados, lo que crearía ambigüedad.

El último elemento clasificatorio es la *unicidad* de las culturas. Martin argumenta que los miembros de una cultura tienden a verla como única y distintiva. Los investigadores organizacionales, a pesar de tener una perspectiva y experiencia que abarca una mayor cantidad y variedad de organizaciones, tienden a concebir las expresiones que enfatizan el deseo y la percepción de unicidad como algo real y positivo que promueve la identificación y el compromiso con la empresa. Para muchos investigadores entender que cada cultura organizacional es única y distintiva es uno de los escasos elementos de consenso en la organización, y por ello ha pasado a formar parte de las definiciones que se pueden encontrar en la literatura (Martin, 2002: 63). Sin embargo, la autora evidencia que muchos elementos culturales –historias, rituales, valores...– tenidos por únicos y exclusivos de cultura se pueden encontrar en otras muchas culturas organizacionales, por lo que la unicidad no tendría fácil justificación empírica (Martin, 2002: 63-64).

Martin cree que en los estudios organizacionales se da una realidad peculiar: mientras que normalmente suele existir una correspondencia entre las definiciones y la forma en la que los conceptos en ellas recogidos se operacionalizan, no sucede lo mismo en los estudios sobre cultura organizacional. La solución de la autora es relegar las definiciones y analizar lo que los investigadores estudian realmente cuando dicen que estudian la cultura organizacional. El resumen de esta indagación es que trabajan “cuatro tipos de manifestaciones culturales: formas culturales –como rituales, historias de la organización, jerga, el humor, y las disposiciones de los objetos físicos–, las prácticas formales –como las políticas de remuneración, las estructuras jerárquicas de

información–, prácticas informales –como las normas–, y temas de contenido” (Martin, 2002: 64-65)

La aportación al análisis de las definiciones de cultura organizacional que realiza Martin debe ser entendida como parte de una trayectoria evolutiva más amplia en la que es posible encontrar tanto investigaciones sobre realidades organizacionales concretas –estudios de caso– como elaboraciones realizadas a partir de la amplísima literatura existente. Ambos elementos se combinan en una evolucionada propuesta de meta-teorización que más adelante recogeremos con detalle (p. 92). El análisis sobre definiciones debe ser entendido en ese marco de referencia más amplio, aunque puede entenderse y resulta enriquecedor aisladamente, como queda patente en el caso de la crítica no expresa pero rotunda al planteamiento de Mohan, motivo por el cual es pertinente en este lugar.

Al interés por las definiciones suele continuar la relativa decepción de no encontrar un resultado unívoco. En las investigaciones y aportaciones sobre la cultura organizacional existe, como hemos visto, una elevada variabilidad a la hora de definir el concepto así como –y de forma correspondiente– en determinar cual es el objeto de estudio (Siehl & Martin, 1990: 343). Una de las formas de hallar cierta lógica a este proceloso escenario es deslindar distintos paradigmas vinculados con la investigación cultural, que suelen implicar a su vez nociones diferentes de cultura. En las páginas siguientes abordaremos las más conocidas y utilizadas taxonomías sobre los paradigmas que contemplan la cultura organizacional.

6.- APROXIMACIONES A LA CULTURA ORGANIZACIONAL: PARADIGMAS Y MULTIPARADIGMAS

Como hemos visto, la cultura organizacional constituye un concepto difuso pero rico desde múltiples puntos de vista. Esa borrosidad lo ha convertido en terreno abonado para el desarrollo de enconadas luchas entre diferentes aproximaciones que compiten por hacerse con la primacía en la concepción e investigación de la cultura y conseguir su inserción/aceptación estable dentro del más amplio ámbito de la teoría organizacional. En este caldo de cultivo han intervenido e intervienen diferentes corrientes, ciencias –antropología, sociología, psicología social, economía...– y orientaciones de interés –gerentes y consultores de empresa, de un lado, y académicos, de otro–.

En el ámbito de la sociología del trabajo española Garmendia entiende el concepto de cultura organizacional como producto del cruce entre las teorías de la cultura y las de la organización (Garmendia, 1990: 30; Garmendia, 1995: 90). Este sociólogo, desde un acercamiento cognitivista, concibe la cultura como *el sistema de valores y creencias compartido por los miembros de la organización*. Así sería posible explicar la cultura organizacional a partir de dos tipos de valores íntimamente relacionados: los *valores generales* o *creencias* que Garmendia hace equivaler a las *presunciones básicas* de Schein (1988: 23-24) y que son interpretaciones sobre lo real y verdadero, el tiempo –orientación al pasado, presente o futuro– o la naturaleza del ser humano y de las relaciones humanas; y, los *valores particulares* o *valores en funcionamiento* de la organización que aluden a los objetivos organizaciones que se pretenden, referenciados siempre en las anteriores presunciones básicas –objetivos en salud, seguridad, retabilidad...– (Garmendia, 1995: 93).

La siguiente tabla permite resumir la taxonomía ofrecida por Garmendia:

Perspectiva teórica	Concepción de la cultura	Concepción de la organización	Acepciones de la Cultura de Empresa como:
Antropológico-funcionalista	Instrumento que satisface necesidades/valores	Principio básico para consecución de objetivos	Cristalización del entorno social (exterior a la empresa)
Relativista-dialéctica	Mecanismo adaptativo complejo	Diseño flexible	Diseño estratégico interno (gestión de la cultura que genera la empresa; elección de diversas combinaciones sociotécnicas)
Simbólico-cognitiva, constructivista social	Conjunto compartido de creencias y símbolos	Red de significados más o menos compartidos por el personal	Imagen

Tabla 2: Perspectivas teóricas, cultura y empresa, según Garmendia.

Fuente: Elaboración propia a partir de Garmendia (1988: 8-13; 1990: 50-54).

María del Carmen Vásquez Vera (2008), basándose en una revisión de los trabajos tanto empíricos como teóricos realizados sobre el tema, entiende que la cultura organizativa ha sido comprendida de cinco formas distintas, formas que expresa del siguiente modo:

a) función o estructura dentro de la organización, b) interpretación de las formas de organizar el trabajo, la rutina, la autoridad y otras expresiones de la vida organizacional través de representaciones, metáforas, símbolos, rituales y valores; c) prácticas organizativas que expresan la cultura de la sociedad de pertenencia; d) caracterización de las relaciones internas y externas de la organización, e) condición de existencia material de una cultura producida por los agentes que la promueven; todo lo cual amerita analizar los fenómenos que la cultura pretende describir, en los cuales se exponen diferencias en la naturaleza de la realidad cultural (entidades, discursos, interpretaciones), sus elementos constitutivos (valores, normas, símbolos, mitos, rituales, acciones de sentido) y los supuestos que operan en las teorías y métodos explicativos (modelos causales, marcos referenciales, instituciones, lenguaje) (Vásquez Vera, 2008: 29).

Para la autora la presencia de la cultura en la organización ha sido tratada desde los diversos enfoques existentes dentro de la teoría organizativa. Esos enfoques son producto del tiempo y del pensamiento teórico, lo cual significa que se han ido remodelando y agrupando a lo largo del tiempo, pudiendo resumirse en dos corrientes principales, tanto en el ámbito teórico como en el metodológico:

(1) el *funcionalismo*, que entiende la cultura organizacional como función de la organización, “que se define alrededor de la racionalidad de la toma de decisiones como principio organizativo, a la cual se adhieren procesos culturales orientados a ordenar la autoridad, procedimientos racionales y resultados estables dentro del entorno” (Vásquez Vera, 2008: 35). Dentro de este enfoque cabrían a su vez dos visiones: (a) la cultura como *estructura* –resultado del proceso de integración interna y de adaptación externa se generan y estabilizan valores compartidos– donde se enfatiza la importancia de las relaciones intra-organizacionales, aprendizaje de comportamientos y socialización, y

donde la cultura se concibe como una estructura de relaciones entre empleados y organización formal, así como un conjunto de elementos con significado simbólico – mitos, ideologías, valores– (Vásquez Vera, 2008: 38). (b) La cultura como *sistema*, según la cual el foco de análisis recaería en la importancia de los valores y las prácticas para el mantenimiento del equilibrio adaptativo así como la influencia del contexto social y cultural en el comportamiento organizativo (Vásquez Vera, 2008: 38).

(2) el *interpretacionismo simbólico* que entiende la cultura organizativa como representación, puede corresponder con la corriente epistemológica postmoderna, y constructivista –cultura como proceso construido, construcción de la estructura de sentido que orienta la acción de los actores– privilegiando el estudio de “las prácticas y el proceso de organizar, como categorías cognitivas, producidas por actividades humanas concretas” (Vásquez Vera, 2008: 41). A su vez, la autora aprecia dos subcorrientes: de un lado, lo que podríamos denominar *constructivismo cognitivo y representacional*, es decir, la visión de la cultura como una metáfora, un conjunto de representaciones sociales de aquello que se quiere organizar, de forma que se concibe “la realidad organizacional como un constructo social, en el cual la organización en sí misma representa una cultura” (Vásquez Vera, 2008: 42). De otro lado, el enfoque de la cultura como *producción social*, tiene un acercamiento epistemológico antipositivista cruzado con posiciones políticas más o menos radicales, lo cual significa variedad de enfoques –Vásquez Vera sitúa aquí los enfoques integrado y mofogenético–, y tiene por objeto central el estudio de los significados, es decir, de las representaciones que realizan los actores y que conforman variadas realidades (Vásquez Vera, 2008: 43).

La lucha por la hegemonía teórica y el interés por el tema –sin despreciar el provechoso mercado de literatura divulgativa– han generado y generan una prolija producción literaria, pero además esa producción ha sido tan abundante como plural. De este modo, realizar un enmarque teórico de la cultura organizacional se vuelve un empeño al menos tan complejo y prolijo como la que el mismo objeto de estudio tiene. La opción aquí adoptada ha sido la de recoger con detalle varias aproximaciones académicas que podemos considerar metateóricas con la intención de aplicar una suerte de “ley de la parsimonia” que permita la mayor comprensión de la teoría con la menor dispersión posible. Que las aproximaciones aquí recogidas sean académicas, además de mostrar consonancia con la naturaleza del trabajo que se presenta, es coherente con el principio anterior de parsimonia puesto que mientras la literatura de tipo managerial –*practitioners*– muestra un rigor muy desigual al reflejar los esquemas de ideas en los que se basa, la literatura académica –*academics*– es más completa y rigurosa tanto al referenciar su propio ámbito como al recoger y analizar ideas del ámbito managerial. No hay metateorizaciones en la literatura gerencial, y sí en la literatura académica.

De todas formas, la literatura académica sobre cultura en las organizaciones es tan abundante que también existe un corpus propio de aportaciones que, enlazando con la teoría organizacional, discuten diferentes aspectos sobre las metateorías y teorías multiparadigmáticas. Por ejemplo, Lewis y Grimes (1999) elaboran una metodología o estrategia para contrucción de teorías basadas en múltiples paradigmas a la que denominan *metatriangulación*. Los autores ofrecen una interesante distinción entre los términos *multiparadigma*, alusivo a la existencia de perspectivas paradigmáticas dispares, y *metaparadigma*, que implica “una visión más holística que trasciende las distinciones entre paradigmas para revelar diferencias y complementariedades” (Lewis & Grimes, 1999: 673); además elaboran una clasificación que incorpora un amplio

elenco de autores, temas y aproximaciones *multi* y *metaparadigma* a la teoría organizacional, de los cuales algunos tendrían a la cultura como principal objeto de interés: por ejemplo, Smircich (1983a) y Martin (1992) desarrollarían la visión *multi* y Schultz y Hatch (1996) e Ybema (1996) una aproximación *meta*.

El concepto cultura corporativa, organizacional o de empresa –amén de otras formulaciones menos afortunadas– ha tenido y tiene un amplio seguimiento, al menos en la literatura organizacional, sobre gestión empresarial y sobre recursos humanos. Este amplio corpus de aportaciones adquiere el aspecto de una maraña compuesta por estudios de caso, definiciones, aplicaciones y perspectivas varias, a cuya comprensión pueden contribuir a aportar luz las clasificaciones de las diferentes aproximaciones teóricas, que intentan ofrecer una suerte de mapa de la situación. Necesidad derivada de esa exuberancia literaria, pero también producto de ella, no son escasas las aportaciones que tratan de generar algo de claridad en el concurrido mundo de la cultura organizacional.

Buscando en primer lugar “mapas” que nos orienten en esta andadura, en las páginas que siguen trataremos con detalle los trabajos de algunas autoras que Lewis y Grimes mencionan y sus colaboradores y colaboradoras, en concreto, Linda Smircich y Joanne Martin; también nos haremos eco de algunas aportaciones de Mary Jo Hatch. Previamente recogeremos la obra de Ivan Allaire y Michaela Firsirotu por considerarla una de las más completas y primeras revisiones de paradigmas sobre cultura organizacional realizada desde una orientación no crítica, y por último el trabajo en este caso decididamente crítico y postestructuralista-postmoderno de Mats Alvesson, centrado en la consideración de la cultura corporativa en las organizaciones productivas. Todas estas aproximaciones tienen la virtud de referenciar lo más importante de la literatura académica en lengua inglesa sobre el tema, concediendo especial presencia a las formulaciones que trabajan desde perspectivas simbólico-críticas.

La aproximación al tema que se puede encontrar en lengua española, aunque abundante, ha entendido la cultura organizacional sobre todo con intencionalidad performativa como “gestión” cultural y desde una noción consensualista de la empresa, tendiendo en general a presentar, describir y operacionalizar el concepto y sus ramificaciones, más que a interpretarlo críticamente. Así, lo que en el ámbito anglosajón se conoce como la orientación o corriente principal –*mainstream*– sobre la cultura corporativa es aun más dominante en el ámbito hispanohablante, salvo por las excepciones que más adelante consideraremos y que, en cualquier caso, se sitúan ya en su mayoría en el terreno de los estudios sobre el proceso de trabajo (p. 303).

6.1.- Allaire y Firsirotu: la aproximación simbólica

Desde principios de los años 80 y hasta inicios de los 90 los expertos en estrategia y cambio organizacional Yvan Allaire y Michaela Firsirotu –francocanadiense y rumana asentada en Canadá, respectivamente– elaboraron uno de los más completos mapas explicativos de la cultura organizacional desde una óptica simbólica no crítica. Debido a la potencia de su esquema explicativo sobre la cultura organizacional dedicaremos un amplio espacio a desgranar los elementos más importantes de su obra.

La aportación más citada de Allaire y Firsirotu es *Theories of Organizational Culture*, un artículo publicado en 1984, pero cuya primera configuración data de 1982¹⁷, por lo tanto, prácticamente al mismo tiempo que el artículo seminal de Smircich y sin que existan referencias bibliográficas cruzadas o apoyaturas mutuas.

No obstante, los autores, siguen en parte una lógica similar a la de Smircich, en el sentido de que utilizan la estrategia de parangonar los distintos conceptos de cultura procedentes de la antropología cultural y aquellos que aparecen en la literatura managerial y organizacional. De esta forma, delimitan las distintas escuelas existentes en antropología y sus diferentes visiones de la organización y de la cultura para trazar después su equivalencia en la producción bibliográfica sobre gestión organizacional (Allaire & Firsirotu, 1984: 195).

Según la visión de los autores, contra la metáfora biomórfica que tiende a asignar a la organización características propias del sujeto humano –personalidad, carácter, necesidades...– en la posterior literatura sobre el tema predominaría la metáfora que concibe las organizaciones como sociedades en miniatura y, consecuentemente, dotadas de características culturales. De aquí parte la importancia concedida por los autores a la noción de cultura, a las distintas aproximaciones conformadas desde la antropología cultural y a la traslación más o menos precisa de éstas a la literatura de gestión, tarea insuficientemente llevada a término hasta ese momento (Allaire & Firsirotu, 1984: 195).

Las teorías sobre la cultura –o conceptos de cultura– son clasificadas en dos grandes grupos según sus asunciones y características¹⁸:

¹⁷ Fue publicado como documento de trabajo del Departamento de Ciencias Administrativas –DSA, por sus siglas en francés– de la Université du Québec à Montréal (UQAM) en 1982. Posteriormente a su publicación como artículo de revista en inglés (Allaire & Firsirotu, 1984) formó parte de una excelente obra colectiva en francés (Abravanel *et al.*, 1988) publicada cuatro años más tarde. En esta obra también aparece otra aportación de los mismos autores, muy complementaria de la primera (Allaire & Firsirotu, 1992c, en su posterior traducción al español), y en la que se elabora una detallada explicación del esquema conceptual para el estudio de la cultura organizacional que recogeremos más adelante. Además hay también otra tercera aportación más en la misma obra en francés del 88 que tiene por objeto orientar la formulación e implementación de estrategias de cambio radical en las organizaciones (Allaire & Firsirotu, 1992a, en su traducción al español). Esta obra colectiva fue traducida del francés al español y publicada por la editorial Legis (Abravanel *et al.*, 1992), incluyendo el importante artículo seminal en el que nos extenderemos a continuación (Allaire & Firsirotu, 1992b). Sin embargo, puesto que esta versión en español está extrañamente expurgada de las referencias bibliográficas, y en algunos momentos resulta más confusa que el artículo de revista originalmente publicado en inglés, utilizaremos esta última publicación en las páginas que siguen.

¹⁸ Confesadamente, los autores adoptan la clasificación de teorías de la cultura elaborada por Keesing en 1974, quien apreciando en la teoría antropológica una tendencia de cambio hacia concepciones de la cultura más específicas, más especializadas y explicativamente más poderosas (Keesing, 1974: 73) divide las aportaciones del momento en dos grandes corrientes: a) las teorías adaptacionistas de la cultura o *adaptacionismo cultural*, donde el motivo de interés es sobre todo la forma en que las comunidades humanas desarrollan pautas culturales específicas que pueden resultar exitosas en nichos ecológicos concretos, sobre la base del mecanismo de la selección natural y la biología adaptativa del ser humano (Keesing, 1974: 74), y b) *teorías ideacionales*, que entienden las culturas como *sistemas de ideas*, y donde es posible apreciar, a su vez, tres subcorrientes: culturas como *sistemas cognitivos* o sistemas de conocimiento (Keesing, 1974: 77), culturas como *sistemas estructurales* basados en los mundos simbólicos de las personas y los procesos mentales que los generan (Keesing, 1974: 78), y, por último, culturas como *sistemas simbólicos*, entendidas aquellas como símbolos y significados compartidos (Keesing, 1974: 79).

a) Cultura como *sistema sociocultural* único. Los autores que conforman esta aproximación entienden que el ámbito cultural y el ámbito social constituyen un único sistema en el que existiría armonía y coherencia en la relación entre ambos elementos constituyentes íntimamente trabados, de forma que “el comportamiento manifiesto es el producto de ese sistema sociocultural” (Allaire & Firsirotu, 1984: 195). Dentro de esta aproximación habría dos tipos de escuelas: las sincrónicas y las diacrónicas. A su vez, las escuelas sincrónicas serían dos: la funcionalista de Malinowski que entiende la cultura como un instrumento útil en la tarea de satisfacción de necesidades por parte del individuo, y la estructural-funcionalista representada por Radcliffe-Brown, donde la cultura es un mecanismo de adaptación, un componente del sistema social que también incluye a la estructura, y que confiere a un determinado colectivo la habilidad de vivir en sociedad en un entorno físico determinado con respecto al cual esa sociedad integrada mantiene una relación de equilibrio adaptativo (Allaire & Firsirotu, 1984: 197).

Las escuelas diacrónicas comprenderían, asimismo, las dos siguientes: de un lado, la *ecológico-adaptacionista*, en la cual la cultura se concibe como modelos de conducta socialmente transmitidos que sirven para vincular a la comunidad con su nicho ecológico en un activo juego de mutua causalidad, de mutua determinación cultura-entorno. De otro lado, la escuela *histórico-difusionista* pone su atención en la traslación de rasgos culturales de unas sociedades a otras, en los procesos de aculturación, de manera que se concibe la cultura como “consistente en una configuración de formas temporales, interactivas, superorgánicas y autónomas producidas por circunstancias y procesos históricos” (Allaire & Firsirotu, 1984: 197).

b) Cultura como *sistema ideacional*. Se entiende la cultura como sistema de ideas, es decir, un esquema de ideas o de elementos ideacionales que se pueden inferir a partir de los sucesos observables, subyaciendo tras la realidad social observable. Desde esta perspectiva se entiende lo cultural como distinto de lo estructural. Allaire y Firsirotu se fijan en la sede, el lugar en el que la cultura se sitúa, para dividir este grupo de autores en dos; de un lado, estaría la aproximación que sitúa la cultura en los significados y símbolos compartidos entendidos como productos de la interacción humana, tal como es entendido por la *escuela simbólica* o semiótica, y donde se pueden ubicar las aportaciones de Geertz y Schneider como ya estableciera seminalmente Keesing (1974: 80). Más específicamente, de entre las alusiones a lo que la cultura es, mencionadas por Geertz¹⁹, podemos extraer la siguiente:

Entendida como sistemas en interacción de signos interpretables (que, ignorando las acepciones provinciales, yo llamaría símbolos), la cultura no es una entidad, algo a lo que puedan atribuirse de manera causal acontecimientos sociales; la cultura es un contexto del cual pueden describirse todos esos fenómenos de manera inteligible, es decir, densa. (Geertz, 1987: 27, la adición es mía).

¹⁹ Geertz entiende la cultura como la red de significados en la que el ser humano está inserto, teniendo en consideración que él mismo ha tejido esa red, de forma que es el ámbito natural con referencial al cual podemos interpretar lo social. La explicación que según el autor hay que buscar en el análisis de la cultura no es una explicación causal, experimental, en busca de leyes “sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones” (Geertz, 1987: 20).

Pero para Geertz la cultura, más que como conjunto de conductas concretas – costumbres, usos y tradiciones–, puede entenderse mejor como mecanismo de *control de las conductas* –planes, instrucciones, o algo equivalente al software–; de hecho, el ser humano sería el animal con mayor dependencia de la forma de control no genética que es la cultura (Geertz, 1987: 51). La idea de conceptualizar la cultura en términos de control de la conducta merece ser considerada, así como también la temprana metáfora informática que en un sentido muy similar utilizará, explicará y popularizará Hofstede (1999) casi veinte años más tarde.

Un segundo grupo de autores sitúa el *locus* de la cultura en las mentes de los portadores de la misma, en el espíritu humano. Esta aproximación integra tres escuelas distintas: la *escuela cognitiva* o etnográfica, que “ve la cultura como un sistema de conocimiento, de estándares aprendidos para percibir, creer, evaluar y actuar” (Allaire & Firsirotu, 1984: 198), en definitiva, un esquema en el que se encajan las experiencias de la vida. Los autores resumen la idea central de Goodenough, representante de esta corriente, sobre la ubicación de la cultura y su relación con la expresión colectiva, de la siguiente forma: “la cultura, como el lenguaje, se manifiesta en significados compartidos y expresión [*performance*] pública pero es individualmente aprendida y admite variaciones considerables en las diferentes personas en cuanto a estructuras cognitivas y niveles de competencia” (Allaire & Firsirotu, 1984: 212, la adición es mía).

En segundo lugar, para la *escuela estructuralista*, siguiendo a Lévi-Strauss, lo cultural sería el resultado de procesos mentales subconscientes que generan sistemas simbólicos colectivos. Al ser producto de la mente humana existiría un esquema básico –estructura– común a todas las culturas que luego se expresa o plasma de forma diferencial. Los aspectos universales de la cultura solo son discernibles en cuanto tales en el nivel de la estructura subconsciente.

La tercera escuela de pensamiento a que alude el esquema de Allaire y Firsirotu es la conocida como de *mutua equivalencia*, centrada en la obra de Wallace²⁰ (1963), según la cual la cultura sería un conjunto de procesos cognitivos, que al ser estándares en las personas, posibilitan un marco estable de expectativas de comportamiento para la interacción en un ámbito social específico. De esta forma sería posible compartir motivaciones y conocimientos sin tener los mismos objetivos ni tener los mismos conocimientos; esto orientaría la acción tácita y gradual de los individuos y grupos hacia la promoción de sus intereses particulares, incluyendo para conseguirlo la vía de la cooperación entre individuos que adquiere, debido a la equivalencia y por ello predictibilidad de la conducta, la naturaleza de convenio entre las partes.

Esa identificación de la equivalencia y esa capacidad de mutua predicción del comportamiento en el seno del sistema sociocultural, definido éste como “un conjunto

²⁰ Wallace habla en realidad de su aproximación como *Teoría de Cultura y Personalidad*. Aunque situar su aportación junto con la de aquellos autores que entienden las culturas como sistemas cognitivos, como hace Keesing (1974: 78), puede ser correcto, hacemos notar que Allaire y Firsirotu no respetan en este punto la clasificación original de la que se dicen deudores, puesto que dentro de las teorías ideacionales de la cultura generan una cuarta escuela –Keesing apreciaba solo tres– haciendo referencia para ello exclusivamente a la obra de Wallace. En efecto, este autor entiende la cultura no como “una cosa superorgánica *sui generis*, sino metódica, tácita y gradualmente forjada por grupos de gentes en apoyo de sus intereses; y también un convenio establecido por la práctica entre los individuos, para organizar sus esfuerzos según estructuras equivalentes mutuamente facilitadoras” (Wallace, 1963: 41).

de entidades variables (personas, objetos, costumbres, átomos, etcétera) relacionados (...)” (Wallace, 1963: 45), generan la expectativa de comportamiento, que es lo que permite la contractualización, el esfuerzo combinado, es decir, la relación *organizada*²¹ (Wallace, 1963: 57).

Al enfatizar la mutua equivalencia como generadora de predictibilidad Wallace está prestando una especial atención a la confianza como condición de la acción organizada, de la organización productiva de la diversidad. Sin embargo, quizá debido a que cimienta toda construcción explicativa en el sujeto individual, no avanza en las formas y estructuración eminentemente sociales que esa confianza adquiere, más allá de la existencia de un mecanismo atomizado psicológico-contractualista y que no recoge elementos como las desigualdades de partida en las posibilidades de negociar, los cambios de hecho en las cláusulas conveniadas y en la situación de los contratantes como resultado del paso del tiempo, el carácter procesual –una acción constante– del mecanismo de detección de equivalencias durante el período de vigencia del contrato, o los sistemas de información y evaluación de resultados que pueden modificar las expectativas futuras. En definitiva, aunque la importancia del elemento confianza para la acción organizada queda argumentado no lo está el elemento control, que sí aparecía en la propuesta de Geertz.

El potente esquema clasificatorio anterior utilizado por Allaire y Firsirotu supone una mejora de la precursora, y seminal, aportación de Keesing. En efecto, aunque las similitudes y equivalencias son claras, el esquema ha sido adaptado y enriquecido al menos en que: a) a diferencia de la propuesta de Keesing, aparece un segundo nivel intermedio en cada una de las dos ramas o corrientes –cultura en la mente/compartida y sincronismo/diacronismo–; b) han asignado denominaciones específicas al tercer nivel de lo que para Keesing era la rama *adaptativa*; c) como consecuencia han mutado la denominación de esa rama por la de *sistema sociocultural*, en la idea de expresar con claridad que desde esa concepción lo social consta de dos sistemas social y cultural diferenciados aunque necesariamente trabados y armonizados; y d) como ya ha quedado expuesto, han añadido la escuela de la mutua equivalencia en la rama *ideacional* del esquema.

Dotados de este aparato clasificatorio y conceptual sobre la noción de cultura en la rama del conocimiento que se dedica a su estudio, la antropología cultural, Allaire y Firsirotu emprenden un segundo paso: buscar correspondencias entre el mencionado esquema y las referencias a la cultura organizacional en la literatura sobre gestión y organización. Constatando que las diferentes escuelas de la antropología cultural definen y estudian la cultura de formas variadas, los autores entienden que los "diferentes conceptos de cultura conducen a nociones *divergentes y mutuamente excluyentes* sobre lo que la cultura debería significar y augurar en las organizaciones" (Allaire & Firsirotu, 1984: 210):

²¹ Esta relación organizada adquiere la forma de contrato institucional, de modo que la cultura misma se entiende como “un conjunto de modelos estandarizados de estas relaciones contractuales en las que los roles equivalentes están especificados y disponibles para su utilización por cualquiera de las dos partes cuyos motivos hacen que su elección sea halagüeña” (Wallace, 1963: 58). Así, gracias a la cultura se puede conseguir la máxima organización incluso con la mínima homogeneidad motivacional o de conocimiento entre las partes. Y todo gracias a la capacidad humana de “percibir sistemas de comportamiento equivalente” (Wallace, 1963: 58).

a) Cultura *organizacional* como *sistema sociocultural* único. La idea central del conjunto de escuelas que aquí aparecen es que los elementos socio-estructurales están, y deben estar, “completamente integrados, sincronizados y en consonancia con las dimensiones ideacional y simbólica de la organización” (Allaire & Firsirotu, 1984: 199). Así, para los autores que se podrían englobar en la escuela *funcionalista* la organización existe en la medida en la que cumplen la *función* de satisfacer las necesidades de quienes las integran, aunque quizá no de todos en la misma medida –fundadores y gerentes de la empresa podrían ser más influyentes–. Para la escuela *funcional-estructuralista* las organizaciones son sistemas con objetivos y necesidades que tienen relaciones funcionales con el medio social, por lo cual deben estar en armonía con la sociedad-ambiente también en el plano cultural, o mejor aún, incluso integrado en él; esto significa que asume los valores del super-sistema del que la cultura de la organización –y la organización misma– forma parte. En tercer lugar, en el conjunto de aportaciones que se pueden denominar *ecológico-adaptacionista* para Allaire y Firsirotu –incluyendo distintas teorías contingentes y teoría ecológica de la población sobre supervivencia y desaparición de organizaciones (Allaire & Firsirotu, 1984: 201)–, las organizaciones como sistemas socioculturales se adaptan a las circunstancias del entorno, incluyendo las de tipo social, cultural o político, y en esa tarea adaptativa también modifican dichas circunstancias del entorno. En definitiva, el nacimiento y muerte de las organizaciones depende de los elementos del entorno, pero al contrario que para la escuela estructural funcionalista, los valores de la sociedad circundante no necesariamente deben de coincidir con los de la organización, puesto que existen otros factores contingentes que pueden hacer que los valores, creencias y sistemas de significados varíen con respecto a los de la sociedad. Así, la cultura de la sociedad es solo una más de las fuentes de influencia que configura el subsistema cultural de la organización. En cualquier caso, “se asume que el sistema cultural de la organización estará sincronizado y en consonancia con la estructura social de la organización” (Allaire & Firsirotu, 1984: 202). Por último, la escuela histórico-difusionista no tendría equivalente directo en la literatura sobre gestión y organización, pero en la medida en la que enfatizan los factores históricos, y no tanto los adaptativos, para explicar el cambio cultural tendrían cabida aquí las aportaciones sobre creación, cambio y difusión de las organizaciones que aunque no mencionen la cultura como tal, sí enfatizan que la influencia de las circunstancias, por ejemplo en el momento concreto en el surgimiento pueden conformar valores con capacidad de prolongada influencia en la forma de funcionar de la organización (Allaire & Firsirotu, 1984: 202). Por lo tanto, la historia sería importante porque encauza el devenir de la organización.

b) Cultura *organizacional* como *sistema de ideas*. Si la cultura se entiende como conformada por “las ‘visiones del mundo’ y productos simbólicos de los portadores de cultura” (Allaire & Firsirotu, 1984: 202), es decir, concebible de forma diferenciada de la estructura de la organización, se puede plantear entonces el problema de la desincronización entre lo cultural y lo estructural, algo que, como hemos visto, no era posible con las visiones anteriores. ¿Qué equivalencias con las cuatro escuelas antes expuestas se pueden encontrar en la literatura sobre dirección? La *escuela cognitiva*, al plantear la importancia del sistema de conocimientos y creencias, la forma de estructurar la experiencia que permite la convivencia en sociedad, comprendería dos grandes temas, el clima y el aprendizaje organizacionales. Para los autores las nociones de *clima* y de cultura son semejantes en muchas aportaciones, puesto que remiten a la percepción de las características, las necesidades y el carácter de la organización, un

esquema de conocimiento que cualifica al individuo para interactuar con ella y sus miembros. El *aprendizaje* organizacional, la segunda corriente de la escuela cognitiva trasladada a la literatura organizacional, parte de la idea de que las organizaciones están dotadas de capacidad cognitiva, es decir “elaboran mapas mentales y conceptos del mundo” (Allaire & Firsirotu, 1984: 204) en base a los cuales se uniformiza el comportamiento de los miembros. Esto significa que existiría una mente o espíritu colectivo, superior a la suma de sus miembros integrantes, de la cual las organizaciones serían expresión, un producto social de los mencionados mapas cognitivos compartidos.

Los postulados de la escuela *estructuralista*, que buscaba las estructuras universales, inmanentes e inconscientes inferibles de los procesos y estructuras mentales, no habrían encontrado mucho seguimiento en la literatura organizacional. Allaire y Firsirotu creen que ni los autores para quienes las nociones organizacionales y de gestión son universalmente aplicables, ni aquellos otros que piensan que las relaciones entre determinadas “formas, procesos y factores contextuales, se han extendido mucho y son universales” (Allaire & Firsirotu, 1984: 205) han vinculado esas ideas con el funcionamiento de la mente de los gerentes o de las personas en general, lo cual supondría la traslación idónea de los postulados estructuralistas a la teoría organizacional. Sin embargo, las ideas de algunos autores e investigadores podrían mostrar rasgos de esta aproximación, sobre todo en el clásico trabajo de March y Simon (1958) *Organizations*, en el que Allaire y Firsirotu ven una aproximación a las ideas estructuralistas de Lévi-Strauss, cuando hablan de que los límites de la capacidad intelectual del ser humano para solucionar problemas tienen su correlato en la estructura y funcionamiento de la organización (Allaire & Firsirotu, 1984: 205).

La corriente de la *cultura como estructura de equivalencia mutua*, es decir, la idea de Wallace anteriormente reseñada que entiende la cultura como un sistema de cogniciones que generan expectativas posibilitando el vínculo social sin necesidad de homogeneizar ni metas ni motivaciones de los participantes, tendría su aplicación en la teoría organizacional de la mano de Weick (1979). ¿Cuál sería el fundamento de la existencia de la organización? De un lado, la búsqueda del propio beneficio, la defensa de los intereses personales, y de otro, la repetición de los comportamientos entrelazados que posibilitan la mutua predictibilidad. Podríamos ver al individuo como un inversor en su propio capital comportamental para la consecución de sus intereses particulares. Este comportamiento individual, calculado, interesado y utilitarista se transmutaría, al modo de la *mano invisible* de Adam Smith, en comportamiento organizacional y en la organización misma.

La escuela *simbólica*, que entiende la cultura como una red de significados según la cual las personas interpretan sus experiencias y guían su conducta, tendría para Allaire y Firsirotu tres aproximaciones en lo que refiere a la literatura organizacional, dos de las cuales son la perspectiva accionista y la institucionalista. Ambas coinciden en que la organización puede tener un sistema de símbolos y significados compartidos propio, puesto que su origen, su historia y líderes pasados, su contexto y su cultura (Allaire & Firsirotu, 1984: 207) pueden hacerla específica. En lo que las dos aproximaciones divergen no es tanto en la naturaleza de los elementos mencionados sino en su nivel de importancia; más específicamente la escuela *institucionalista* otorga un papel predominante a la historia de la organización incluyendo sobre todo el papel desempeñado por los líderes o gerentes en la lucha por la competitividad, mientras que la escuela *accionalista*, de forma más crítica, cree que no todos los actores tienen la

misma capacidad de definir el sistema de valores de la organización, por lo que es necesario fijarse la forma en la que históricamente se ha constituido la jerarquía y el entramado de relaciones. Dicho de otra forma, habría un grupo de actores dominantes capaces de imponer significados y definiciones de las situaciones.

La tercera aproximación dentro de la corriente simbólica, en la que los autores integran la fenomenología, el interaccionismo simbólico y la etnometodología, entendería las organizaciones no como realidades o entidades objetivas en sí mismas sino como “productos mentales provenientes de la interpretación que los participantes hacen de su experiencia organizacional” (Allaire & Firsirotu, 1984: 208). En otras palabras, la organización es una creación, una construcción, de los actores a partir del sentido que estos otorgan a sus propias acciones, por eso se pueden definir también como *constructos de sentido común*. Aunque dentro de la escuela simbólica hay diferencias lo que tienen en común es la importancia que conceden a los elementos simbólicos de la organización dotados de sentido y de emociones.

En un tercer paso, Allaire y Firsirotu una vez analizada la aportación de la antropología cultural y comprobado su reflejo “con frecuencia casual” (Allaire & Firsirotu, 1984: 210) en la literatura organizacional existente, constatan que las mencionadas corrientes no ofrecen una noción unificada y coherente sobre el papel de la cultura en las organizaciones (Amador León, 2002: 37), por lo que se proponen elegir el concepto de cultura más apropiado para estudiar la cultura corporativa. Para ello los autores ven necesario, bajo la premisa de que puede haber diferencias entre la cultura de la organización y de la sociedad ambiente, responder a dos preguntas: ¿las organizaciones son sistemas donde lo social –estructural-formal, objetivos, estrategias– y lo cultural –simbólico-afectivo, valores creencias, estructuras de significado– están mutuamente integrados o se pueden conceptualizar esos dos elementos como diferentes? La segunda opción estaría poco tratada en la literatura organizacional, pero inevitablemente plantea el tema de la *disonancia* o *desincronización* entre los aspectos estructurales-gerenciales y los culturales de la organización, y la consiguiente merma de la capacidad competitiva de las empresas. Entender la cultura organizacional como *sistema ideacional* obliga a considerar este aspecto, al tiempo que provee de una útil herramienta conceptual –al igual que ha resultado ser en la antropología cultural– para entender los procesos organizacionales de estancamiento, decadencia, adaptación o rejuvenecimiento (Allaire & Firsirotu, 1984: 211).

La segunda pregunta a resolver alude a la ubicación de la cultura organizacional una vez entendida como sistema ideacional, ¿en la mente de quienes la portan, o en los productos mentales colectivos de los integrantes? Para las escuelas cognitiva, estructuralista y de equivalencia mutua la respuesta sería la primera opción, mientras que para la corriente cognitiva sería la segunda. El problema de cómo se construye lo colectivo-cultural a partir de lo mental-individual es resuelto de diferentes maneras, como ya quedado recogido en el primer paso, pero Allaire y Firsirotu enfatizan la visión simbólica, el concepto simbólico de cultura, porque mediante él “es plausible concebir múltiples maneras de integración y relación entre la cultura de una organización y la construcción y uso particulares de los elementos dotados de significado por parte de los actores” (Allaire & Firsirotu, 1984: 212). Más exactamente, esa relación entre el individuo y el sistema de símbolos de la organización puede adoptar incluso en la misma organización, las siguientes formas: *reproducción total y perfecta* de la cultura en el individuo o empleado, *reproducción parcial* –los símbolos colectivos se

replicarían de forma imperfecta o adaptada en la cognición particular—, y modo *metacultural* según el cual el sujeto comprendería correctamente los valores y cultura organizacionales como herramienta práctica de interacción pero no se dejaría implicar emocionalmente por ella. De esta forma, para aludir a la modulación diferencial con la que el sujeto se integra en el sistema público de símbolos organizacionales será utilizada la expresión *competencia cultural* (Allaire & Firsirotu, 1984: 213).

Así, para Allaire y Firsirotu el concepto simbólico de cultura es útil para organizar el esquema conceptual de cultura organizacional que puede verse en la Ilustración 5. Según este marco, una organización constaría de los siguientes tres elementos interrelacionados:

(1) Un *sistema socioestructural* conformado por la "interacción de las estructuras formales, estrategias políticas y procesos de gestión, y por todos los componentes auxiliares de una organización real y en funcionamiento" (Allaire & Firsirotu, 1984: 213), metas y objetivos formales, estructura de autoridad y de poder, mecanismos de control, etcétera.

(2) Un *sistema cultural* "que incorpora las dimensiones afectivas y expresiva de la organización en un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que se manifiestan en mitos, ideología y valores y en múltiples artefactos" (Allaire & Firsirotu, 1984: 213). Los *mitos* tendrían la función de generar un vínculo estable y duradero entre la realidad actual y un pasado sacralizado que es también fuente de legitimidad del presente. La *ideología* ofrece un conjunto coherente de ideas que impulsan a la acción colectiva y, por último, los *valores* que toda organización tiende a construir o adoptar, y de los cuales derivan constructos simbólicos, se pueden definir como "interpretaciones simbólicas de la realidad que proveen de significados a la acción social y modelos para el comportamiento social" (Allaire & Firsirotu, 1984: 213).

(3) Por último, los *actores individuales*, quienes "dependiendo de su estatus y rol de liderazgo, se convierten en contribuidores y moldeadores de significados" (Allaire & Firsirotu, 1984: 215). Los empleados individuales lejos de ser meros receptores pasivos utilizan su talento, su personalidad, sus experiencias construyen la *realidad* de la organización a partir de los sucesos de la vida cotidiana (Allaire & Firsirotu, 1992c: 94).

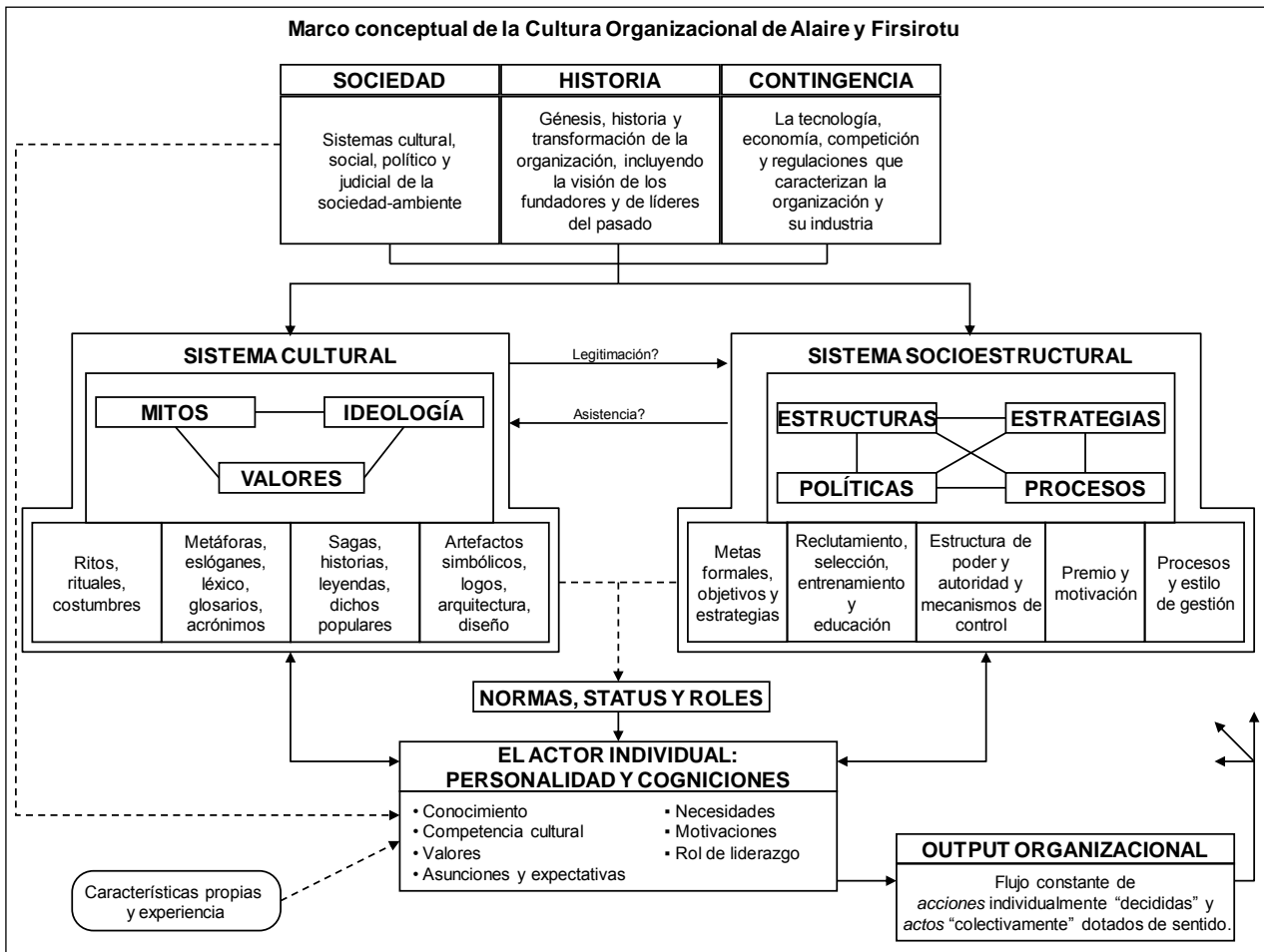


Ilustración 5: Marco conceptual de la cultura organizacional según Allaire y Firsirotu.
 Fuente: Allaire y Firsirotu (1984: 214).

Los autores conciben la interacción entre los dos sistemas socioestructural y cultural como una relación compleja que debería desarrollarse, según su criterio, de forma sincronizada y “armoniosa”, de manera que el primero asista o sostenga al segundo y este provea a aquel de legitimidad. En caso de que el desarrollo sincrónico no tenga lugar a causa de repentinas presiones del entorno o de un desbordamiento provocado por cambios acumulativos la organización entra en una situación de disonancia y desincronía que puede dañar la capacidad de competir, provocar estancamiento, la muerte de la empresa o un cambio cultural brusco –“revolución cultural”– (Allaire & Firsirotu, 1984: 215).

Un esquema posterior (Allaire & Firsirotu, 1992c: 92-101)²² pretende explicar mejor las relaciones entre los diferentes elementos de la ilustración y sobre todo con el contexto o ambiente organizacional que se entiende diferente de los factores de contingencia. El esquema se puede presentar de la siguiente forma:

²² El texto original en inglés fue publicado como documento de trabajo del Departamento de Ciencias Administrativas –DSA, por sus siglas en francés– de la Université du Québec à Montréal (UQAM) en 1983, al igual que un año antes lo fuera *Theories of organizational culture*. No hemos conseguido el documento original en inglés, ni su versión francesa (Abravanel *et al.*, 1988).

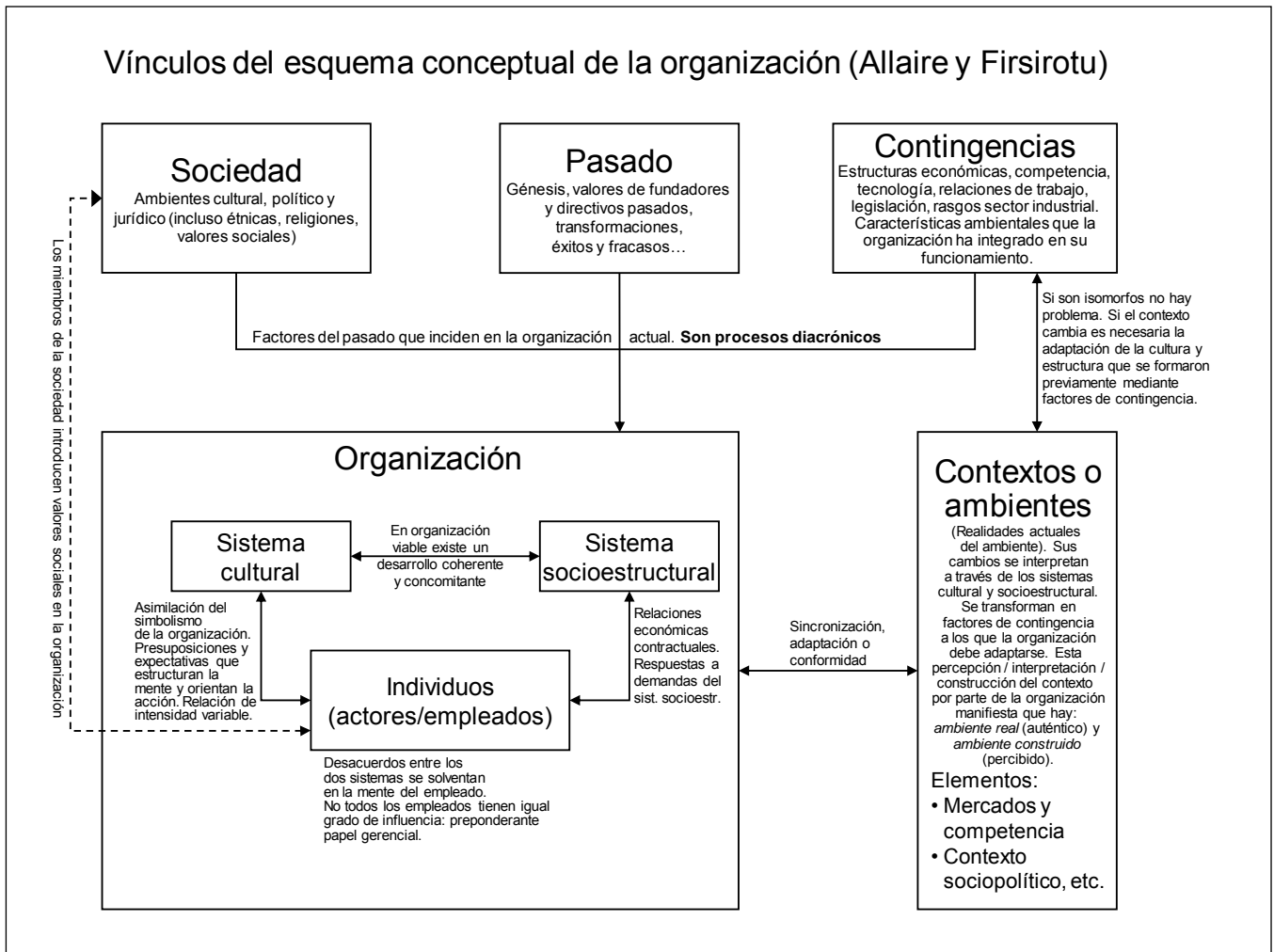


Ilustración 6: Vínculos del esquema conceptual de la organización.

Fuente: Modificación propia a partir del esquema y explicaciones de Allaire y Firsirotu (1992c: 92-101).

Los autores vienen a resumir de la siguiente forma la Ilustración 5: “Pensamos que las características de la organización se construyen en las relaciones sincrónicas entre la cultura, la estructura y los actores dominantes y que ellas sufren las influencias diacrónicas de la sociedad, de la historia y de los factores de contingencia” (Allaire & Firsirotu, 1992c: 102)

Sin embargo, podemos abundar un poco más. En la ilustración aparecen los cinco elementos esenciales del esquema conceptual. Los tres primeros –sociedad, pasado y contingencias– son procesos diacrónicos, lo que significa que inciden en el sistema de forma permanente o, lo que es igual, que para un momento dado de la visión de una organización concreta esos elementos ya se han reflejado/plasmado en la organización. El cuarto elemento es la organización misma, que a su vez consta de tres subelementos: el sistema cultural, el sistema socioestructural²³ y los individuos o actores, que en el caso de la empresa también podríamos interpretar como empleados.

²³ En la versión que utilizamos (Allaire & Firsirotu, 1992c: 95) aparece erróneamente como “sistema sociocultural” en lugar de “socioestructural”.

Un quinto elemento, quizá el de caracterización más dificultosa, es el compuesto por el contexto o ambiente. La organización está sincronizada con el contexto, que capta o interpreta a través de los sistemas social y cultural. Pero, ¿cuál es la diferencia entre el contexto o ambiente y las contingencias? Puede explicarse desde una concepción temporal: las contingencias han incidido ya sobre la organización en tanto que los contextos son realidades actuales –*ambiente real*– que son percibidos por los actores humanos, interpretados y, en este sentido, contruidos –*ambiente construído*–, de forma que las organizaciones reaccionan ante la construcción de la realidad que ellas mismas hacen y que es producto de las capacidades cognitivas humanas y del filtrado que realizan los sistemas cultural y estructural (Allaire & Firsirotu, 1992c: 100). Así percibidos, los cambios en el contexto deben transformarse en contingencias que inciden en la organización “los nuevos factores de contingencia a los cuales [la organización] ha de adaptarse” (Allaire & Firsirotu, 1992c: 99, la adición es mía).

La aportación de los autores tiene dos importantes valores: la completa clasificación que de las aproximaciones a la cultura organizacional elaboran, asentada coherentemente en la traslación de las nociones de cultura desde la antropología cultural a la teoría organizacional; y, en segundo lugar, la solidez de su explicación simbolista de la cultura organizacional. No obstante, se trata de un trabajo descriptivo y clasificatorio que no contempla una aproximación cuestionadora. En este sentido Smircich, además de un meritorio trabajo descriptivo-clsificatorio, sí apuntará un cuestionamiento de la gestión cultural en las organizaciones.

6.2.- Linda Smircich: lo que la organización tiene vs. lo que la organización es

6.2.1.- Un marco pluriparadigmático de referencia sobre la cultura organizacional

La clasificación de Smircich, en tanto que ofrece un esquema inicial de los paradigmas involucrados en el estudio de la cultura organizacional (Ogbonna & Harris, 2006: 163), constituye una de las taxonomías más citadas de la literatura posterior. Su éxito posiblemente se deba, además de a su temprana elaboración, al carácter integrador (Morcillo, 2007: 46) y por ello grandemente explicativo que caracteriza a su artículo *Concepts of Culture and Organizational Analysis* publicado en 1983²⁴; y ello en el momento justo en el que comenzaban a prodigarse los estudios y las aportaciones tanto procedentes del mundo académico como del mundo de la gestión, sobre un tema de naturaleza confusa pero que entonces prometía orientar la reflexión en torno a la gestión de la organización-empresa durante, al menos, la década de los años 80.

Smircich define cinco campos de investigación pertenecientes al análisis organizacional en los que interseccionan la teoría de la cultura y la teoría de la organización: la gestión o dirección comparada, la cultura corporativa, la cognición organizacional, el simbolismo organizacional, y los procesos inconscientes y la organización. En este panorama de investigación la autora intenta responder a la pregunta de en qué medida el concepto cultura ayuda a entender la organización. Esta pregunta tiene sentido porque se trata de un concepto trasladado desde la antropología,

²⁴ La primera versión previa (Smircich, 1981) fue presentada, como la misma autora expone, en forma de *paper* en 1981.

donde sin embargo no existe una idea ultimada y unificada sobre su significado (Smircich, 1983a: 339).

La autora defiende que en los estudios sobre las organizaciones que integran los cinco anteriores la cultura sido utilizada en dos sentidos:

(a) **Cultura como variable crítica**, entendida como "algo que la organización tiene". Puede ser vista como una (1) *variable independiente* –externa, casi sinónimo de la cultura del país– que incide en el desarrollo y fortalecimiento de las creencias (Smircich, 1983a: 343). Esta opción es la utilizada en los análisis transculturales y la gestión comparativa –caso japonés–. Pero la cultura también puede ser vista como una (2) *variable interna*, un producto de la propia organización que produce cultura a la vez que bienes y servicios. La dimensión simbólica o cultural –incluyendo lo normativo– contribuiría al equilibrio y a la adaptación de la empresa a su entorno.

Las dos anteriores aproximaciones –la gestión o *management* comparativo y la gestión contingente-adaptativa– traslucen ambas la intención de utilizar la cultura organizacional como un instrumento al servicio de la gerencia en aras a la aplicación de estrategias pro-efectividad, es decir, una herramienta para engranar cultura y estrategia en una ecuación en la que ambos elementos se sostengan mutuamente (Deshpande & Webster, 1989: 7).

(b) **Cultura como metáfora**, entendida como "algo que la organización es". La empresa es concebida como una cultura, la empresa *es* cultura y se puede describir como organización desde sus rasgos culturales (Morcillo, 2007: 53), lo que supone la posibilidad de alejarse de la metáfora maquina-instrumental y de la orgánica-evolutiva al estudiar las organizaciones: “Adoptar la cultura como metáfora raíz estimula la visión de las organizaciones como formas de expresión, manifestaciones de la consciencia humana. Las organizaciones son entendidas y analizadas no en términos sobre todo económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos, ideacionales y simbólicos” (Smircich, 1983a: 347-348). El concepto de cultura, como hemos indicado anteriormente, ha sido incorporado a la literatura organizacional desde la antropología, ciertamente, pero en dicha disciplina no hay tampoco una concepción unívoca, como también hemos mencionado. Para Smircich, cuando los teóricos de la organización generan la analogía cultural –cultura como metáfora– lo hacen utilizando tres visiones de la cultura existentes dentro de la antropología (Smircich, 1983a: 348), que tendrán su reflejo en otras tantas aproximaciones al análisis de las organizaciones: (1) perspectiva cognitiva, según la cual la cultura consiste en conocimiento compartido; (2) perspectiva simbólica, para la que la cultura es un sistema de significados compartidos; (3) perspectivas estructurales y psicodinámicas, donde la cultura es entendida como la expresión y manifestación de procesos psicológicos inconscientes.

Las anteriores tres aproximaciones provienen del ámbito de la antropología más que de la sociología, y contemplan la cultura no como una variable sino como una metáfora de la organización en sí misma, como algo que la organización *es*. Así la organización debe ser entendida no únicamente desde el punto de vista económico-material sino en virtud de sus aspectos simbólicos, ideacionales y expresivos (Deshpande & Webster, 1989: 7). La capacidad explicativa de la cultura sobre la realidad organizacional, su valor para el análisis organizacional dependerá del propósito con el que el investigador oriente su trabajo, pero “si los investigadores enfatizan los

significados simbólicos de la comunicación; la creación, persistencia y cambio de estructuras de significado dentro de las organizaciones; las organizaciones como conocimiento compartido; o las organizaciones como manifestaciones del funcionamiento inconsciente de la mente o de la sociedad, en cada caso cada una de esas aproximaciones dirige el foco de interés hacia los aspectos más subjetivos de las organizaciones” (Jelinek *et al.*, 1983: 332).

El “mapa” de la situación que pergeña Smircich adopta la siguiente, y expresiva, forma gráfica:

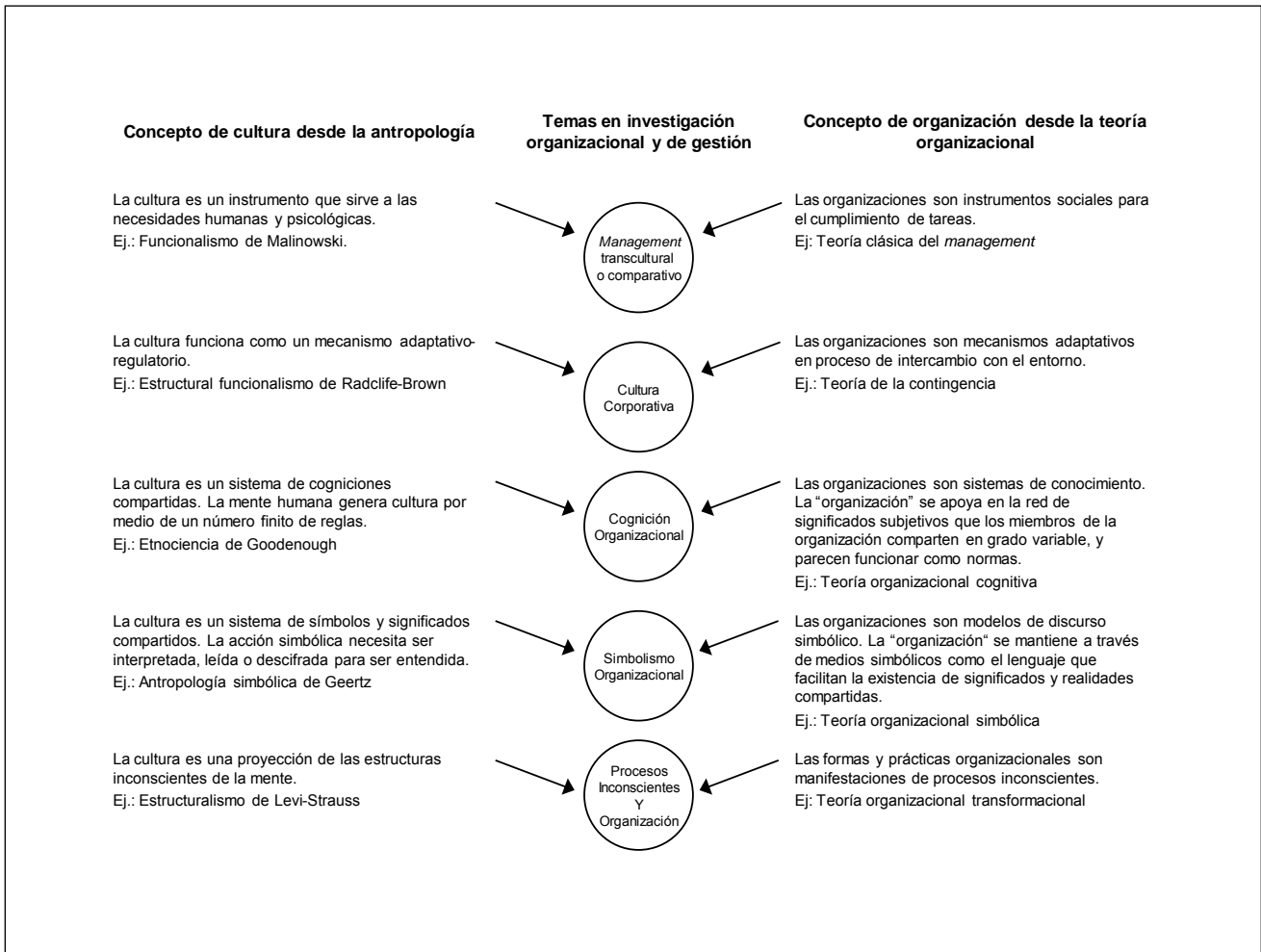


Ilustración 7: Intersecciones de la teoría de la cultura y la teoría de la organización.

Fuente: Traducido de Smirich (1983a: 342).

En un artículo posterior, *Organizational culture: a critical assessment*, (Smircich & Calás, 1987) las autoras abundan en el tema de los marcos de referencia, o temas antropológicos, que clasifican la abundante y aparentemente desordenada literatura sobre cultura organizacional con una propuesta que, por un lado, engloba la disposición anterior y, por otro lado la complementa, al menos en cierta medida.

Smircich y Calás (1987: 232) creen que en la academia se ha hecho uso de diferentes marcos de referencia para conceptualizar y estudiar la cultura en las organizaciones, y recogen tres de ellos a modo de ilustración: los *temas antropológicos*, los *paradigmas sociológicos*, y el *interés epistemológico*. Los tres marcos, a pesar de que parten de supuestos básicos distintos, tienen en común su intención de deslindar y

agrupar de forma muy semejante y dentro cada uno de ellos las diferentes aproximaciones –programas de investigación– a la cultura organizacional (Smircich & Calás, 1987: 232 y 235). Una resumida caracterización de los mismos puede ser de interés:

Temas antropológicos: Se trata de las cinco escuelas de la antropología cultural que Smircich ya había recogido con anterioridad en la Ilustración 7 (Smircich, 1983a) y que más adelante explicaremos con mayor detalle –la gestión o dirección comparada, la cultura corporativa, la cognición organizacional, el simbolismo organizacional, y los procesos inconscientes y la organización–. Los dos primeros, con ser distintos, sin embargo realizan un tratamiento de la cultura “como variable”, en tanto que los tres siguientes tratan las organizaciones como culturas, de forma que la cultura pasa a representar lo que la organización es; no como un instrumento, o como un organismo en adaptación al entorno, sino que “las organizaciones son entendidas y analizadas no en términos materialistas o económicos, sino como procesos expresivos, ideacionales y simbólicos” (Smircich, 1985: 233; Smircich & Calás, 1987).

Paradigmas sociológicos. Siguiendo el trabajo de Sypher *et al.* (1985) en el que se recogen de forma bipolar las dos aproximaciones a la cultura y la comunicación organizacionales²⁵ así como los métodos de investigación en ese ámbito, existirían la aproximación funcionalista y la interpretativa. El *paradigma funcionalista* entiende que la realidad social es susceptible de ser estudiada y conocida de forma similar a como las ciencias naturales estudian los objetos y fenómenos que forman parte de la naturaleza –visión objetivista–, posee una epistemología positivista y su visión de la naturaleza humana y de la sociedad son determinista y regulatoria respectivamente. Aunque dentro del paradigma funcionalista puede haber visiones con distintos matices, tienen en común el interés por explicar y producir conocimiento utilizable, y suelen emplear medios adecuados para generalizar normas y disposiciones que permiten predecir, controlar y gestionar las diferentes situaciones (Smircich & Calás, 1987: 233). En cambio el *paradigma interpretativo* ofrece una visión subjetivista de la sociedad, epistemología antipositivista y visión voluntarista de la naturaleza humana. En clara oposición a la intencionalidad de predicción y control del positivismo, realizan un trabajo de tipo interpretativo centrado en recoger los procesos y experiencias mediante los cuales las personas van construyendo las organizaciones. La utilidad que se pretende al conocimiento no es de orden performativo sino que busca comprender lo que sucede en una determinada situación, siempre considerando que será de forma relativa al punto de vista del actor y que ningún único punto de vista posibilita el conocimiento de toda la situación (Smircich & Calás, 1987: 233).

Intereses epistemológicos. Calás y Smircich utilizan aquí la elaboración de Stablein y Nord, a su vez basada en el trabajo de Habermas (1970b, 1973a, 1973b, 1982) y en su delimitación de los intereses cognitivos. Stablein y Nord (1985) se preguntan qué puede aportar la concepción simbólica al estudio de la organización; para responder a esta cuestión hacen uso del marco epistemológico de Habermas que describe la creación de conocimiento al servicio de tres intereses humanos: *técnico*, *práctico* y *emancipatorio*. Los autores revisan la literatura dedicada al simbolismo organizacional según ese esquema, de forma que sitúan en el ámbito del interés técnico

²⁵ A pesar de lo cual los autores son muy conscientes de que la pura dicotomización entre objeto observable y sujeto interpretable no deja de ser “una falsa bifurcación” (Sypher *et al.*, 1985: 16).

al estructural funcionalismo –managerialismo–. Este interés se configura después del concepto de ciencia y está orientado al control y a la manipulación del entorno; en el ámbito del interés práctico, ejemplificado por las ciencias histórico-hermeneúicas interpretativas, las investigaciones se orientan a interpretar significados en un contexto determinado; y en el del interés emancipatorio la búsqueda de formas de organizarse menos opresivas (Martin, 1992: 191; Smircich & Calás, 1987: 235; Stablein & Nord, 1985).

Smircich y Calás (1987: 235-245) explican detalladamente de la siguiente forma los cinco *temas antropológicos* centrales antes comentados y que ya figuraban en la Ilustración 7 sobre la literatura e investigación en cultura organizacional:

a) *Management comparativo*. La cultura es entendida como una variable externa. Con basamento en la antropología funcionalista comparativa que concibe la cultura como una variable independiente y externa importada a la organización mediante los miembros que la componen. De esta forma, la presencia de la cultura se manifiesta en el comportamiento y las actitudes de cada uno de esos miembros. En esta corriente de estudios no se suele definir la cultura y se la hace equiparar con la noción de país o estado-nación, en coincidencia con la apreciación de Sánchez, Alonso y Palací (1999: 288-290). El foco de interés reside en buscar similitudes en las percepciones, actitudes y prácticas de los trabajadores y de los gerentes de diferentes países y sus implicaciones desde el punto de vista de la efectividad empresarial.

Calás y Smircich adoptan la tipología de Adler (1984) sobre investigación transcultural, según la cual habría: (1) Estudios *etnocéntricos*, que intentan validar la traslación de las teorías y prácticas de los investigadores –normalmente estadounidenses– a culturas diferentes, en cuyo caso la universalidad de aquellas quedaría demostrada. (2) Estudios *policéntricos*, que intentan describir, explicar e interpretar las prácticas organizativas y de gestión en diferentes culturas foráneas, y que suelen ser seguidos de estudios evaluativos realizados con la intención de seleccionar la aproximación más efectiva, en sentido performativo. (3) Investigación *comparada*, que pretende identificar las similitudes y diferencias entre dos o más culturas, con la intención de determinar qué aspectos de la teoría organizacional pueden ser universales y cuales son específicos de cada cultura.

La mayoría de estos trabajos en el ámbito de la gestión transcultural pertenecen al enfoque funcionalista, según el cual los investigadores buscarían delimitar y establecer relaciones entre elementos “objetizados”, cosificados –desprendidos de su soporte humano, parecen querer decir las autoras–, como las actitudes y las percepciones, para encajar dichos elementos y relaciones en un modelo científico. Este enfoque desprende una visión bastante pasiva del ser humano, y los resultados derivados de estas investigaciones son configurados como instrumentos de control por parte de la dirección (Sypher *et al.*, 1985: 15). La motivación que tienen los estudios transculturales sería doble: el declinar de las empresas estadounidenses en el ámbito internacional –competencia extranjera–, y la expansión de las organizaciones multinacionales.

b) *Cultura corporativa*. La cultura se entiende como una variable interna. Desde esta perspectiva la cultura es una característica interna de la organización y no un factor que impacta en ella desde el exterior. La organización es concebida como una máquina

social que produce bienes y servicios dotada de un sistema social que produce artefactos culturales como rituales, leyendas o ceremonias. El elemento cultural, concebido como posesión de la organización, contribuye al mantenimiento del equilibrio del sistema-organización, lo que se hace equiparar a la consecución de efectividad, ventaja competitiva y rentabilidad. Esta concepción de la cultura y de la organización denota su procedencia estructural-funcionalista.

La cultura es vista, e intencionalmente gestionada, como sustituta del control económico y del burocrático, pero con el propósito economicista que es propio del primero y con el direccionamiento jerárquico de los contenidos simbólicos, desde los estratos jerárquicos superiores hacia los inferiores, que es propio del segundo. Para Smircich y Calás, aunque se utilizan elementos simbólicos, no se trata de una aproximación simbólico-interpretativa, puesto que el tratamiento de los mismos es causal –los elementos de la cultura como condición de efectividad– y eminentemente materialista –historias, leyendas y mitos tratados como “cosas”– persiguiendo relacionar la cultura con el rendimiento individual y organizacional.

La noción de cultura corporativa ha tomado, abundan las autoras, diversas aproximaciones: (1) Ingeniería cultural, que busca un encaje entre elementos internos, como la cultura y los sistemas de retribución y los externos, como la estrategia; (2) Otros investigadores dedican sus esfuerzos a conocer la cultura para orientar al o la gerente en el intrincado mundo de la organización, o para asistirle en la gestión del cambio organizacional; y, por último, (3) Hay estudiosos que establecen una analogía orgánica, conceptualizando las organizaciones como si fueran entidades que viven y mueren, o tuvieran personalidades a las que se puede diagnosticar mediante procedimientos, por ejemplo, psicoanalíticos.

c) Cognición organizacional. Cultura como estructuras de conocimiento. Desde la antropología cognitiva o etnociencia se entiende la cultura como conformada por conocimiento compartido, lo cual significa “un sistema de significados que acompaña las conductas y prácticas de un grupo determinado” (Smircich & Calás, 1987: 239). La intención es conocer la forma en la cual la persona miembro elabora sus interpretaciones, introduciéndose, para ello, en el sistema ideacional o conceptual de los grupos y analizando el lenguaje que utilizan para construir el sentido del mundo. Los presupuestos de partida son que los campos semánticos del lenguaje contienen la visión del mundo del individuo, y que lo que la gente hace está vinculado con lo que la gente piensa. Así, las organizaciones serían entendidas como sistemas de conocimiento y las cuestiones objeto de investigación más importantes serían las que atañen a: las normas o pautas que orientan la acción –que pueden ser reglas de comunicación–, las que inciden en la forma en la que las personas construyen el sentido de las situaciones que vivencian, y las que se refieren a la forma en la que esa construcción de sentido facilita o entorpece la acción coordinada. Esta última preocupación orienta en muchas ocasiones la investigación cultural en las empresas al incremento de la productividad. Al respecto, Smircich y Calás parecen querer reivindicar –haciendo para ello mención a Gregory (1983)– una actitud más abierta y cuestionadora, una actitud más “antropológica” con respecto al mundo organizacional y a su investigación. Con el argumento de que las propias interpretaciones oscurecen la captación de las ajenas, las autoras critican la estrechez de miras con la que las teorías manageriales contemplan la cultura en las empresas (Smircich & Calás, 1987: 241). Pero esa es, como ellas mismas afirman, una explicación parcial; de sus palabras también se puede entender que la

visión y los intereses manageriales no siempre están en total sintonía con los de los antropólogos culturales cuando éstos estudian las estructuras de conocimiento en los entornos laborales.

d) *Simbolismo Organizacional*. Cultura como modelos de discurso. Las culturas, y también las sociedades, son sistemas de símbolos y significados compartidos. La función de la antropología sería la de interpretar esos significados, explícitos o implícitos, que subyacen a la actividad cultural. Para Smircich los antropólogos demuestran el papel que juegan los símbolos en las relaciones dotadas de significados, así como la forma en la cual los mismos símbolos, simultáneamente, proceden de las actividades humanas en contextos específicos (Smircich, 1983a: 350; Smircich & Calás, 1987: 241). Los trabajos ubicables en esta corriente entienden la organización, al igual que la cultura, como “un modelo de discurso simbólico que necesita ser interpretado, descifrado o leído para poder ser entendido” (Smircich & Calás, 1987: 241). La observación participante suele ser el método utilizado para recopilar las evidencias que ayuden a componer el puzzle conformado por los símbolos de una organización y por sus significados correspondientes. También interesa conocer la forma en la que se articulan las relaciones entre valores, creencias y acción en la organización, así como la relación entre estas últimas y los símbolos de la sociedad en general.

Entre los ejemplos de investigaciones, dentro de esta corriente, que reseñan Smircich y Calás, resulta de interés el trabajo de Michael Rosen (1985), un estudio simbólico sobre un evento de empresa: la comida de empresa anual que celebra la agencia de publicidad *Spiro and Associates* en el salón principal de uno de los hoteles de lujo de Filadelfia²⁶. El autor, de forma acusadamente crítica, entiende el acto como una ceremonia, una “dramatización social”, que tiene por objetivo constituirse en refuerzo del orden social y del control político en la empresa (Rosen, 1985: 48); pero por ello mismo, la cultura constituiría, entonces, un terreno de lucha donde lo simbólico sería manipulado por grupos de interés que ocupan diferentes posiciones de poder en la organización.

En opinión de Calás y Smircich, Rose ofrece una aproximación excepcional en el ámbito de la literatura de gestión, revelando los elementos ideológicos que existen tras la apariencia de unidad y entusiasmo, y acercándose a lo que para Stablein y Nord (1985) podría ser un *interés emancipatorio* (Smircich & Calás, 1987: 242). Las autoras, dentro de los estudios simbólicos sobre la cultura, se hacen eco de la obra de Thompson (1985), más lejos aun en esta misma línea crítica²⁷, quien aprecia que los símbolos pueden movilizar energía por parte de los trabajadores de forma no planificada por la dirección, y apreciando también que los elementos simbólicos son utilizados en una

²⁶ Durante diez meses de 1982 Rosen investigó como observador participante la mencionada empresa, periodo en el que una media de 104 empleados laboraban al mismo tiempo. Se trataba de la segunda empresa en facturación, en su sector, en Filadelfia. El almuerzo de empresa se celebraba el primer lunes de septiembre y acudían todos los empleados y empleadas, puesto que la asistencia era obligatoria (Rosen, 1985: 31).

²⁷ El autor investiga, también en este caso como observador participante, la división de matadero en línea en una gran planta de procesamiento industrial de carne de vacuno. Especialmente se centra en la actividad cotidiana de los trabajadores, en los aspectos sociológicos de su interacción con el trabajo –peligro, presión y monotonía–, en la forma que tienen de desarrollar modos de consumo y gasto que los abocan a permanecer trabajando en la empresa, así como de mantener su autoestima a pesar de los elementos deshumanizantes y degradantes de su trabajo (Thompson, 1985: 215).

lucha por recuperar cuotas de poder, gestos y acciones cargados de simbolismo que – afirma Thompson de forma pesimista– “no les pueden liberar de sus opresivos trabajos” (Smircich & Calás, 1987: 243).

e) Procesos inconscientes y organización. Cultura como reflejo de operaciones mentales inconscientes. Se concibe la cultura como expresión de procesos psicológicos, idea matriz de la antropología estructural; de modo que las organizaciones y las prácticas dentro de ellas serían la proyección de dichos procesos. Para su estudio habría que analizar la relación entre los procesos inconscientes y su manifestación consciente (Smircich, 1983a: 351; Smircich & Calás, 1987: 243). No se trata sin embargo de una visión psicoanalítica, y lo que la distingue de ésta es que en el ámbito de la cultura corporativa la organización es conceptualizada como el lugar donde las dinámicas de la personalidad se exteriorizan. De hecho, toda manifestación cultural –y la organización es una de ellas– serían expresión esas dinámicas o procesos inconscientes. ¿Cuál es el cometido de los estudios culturales en este contexto?: “revelar las dimensiones ocultas y universales de la mente humana” (Smircich & Calás, 1987: 243), de forma que es imprescindible que quien investiga indague bajo el nivel de lo aparente para descubrir el fundamento mismo de lo social.

Las autoras toman como ejemplo la obra de Smith y Simons (1983) en la cual abogan por introducirse en el sistema de simbolización colectiva que abarca a los miembros de la organización. Esta simbolización colectiva adopta la forma de meta-metáforas, es decir, de metáforas individuales combinadas de forma específica dentro de un contexto. Ejemplos de meta-metáforas serían los mitos, las historias y las leyendas, que proporcionan las pistas sobre los profundos vínculos existentes entre las metáforas básicas que proporcionan el sentido en un contexto existencial. En efecto, los autores extraen de su investigación la lección metodológica de que no se trata de buscar cuentos de hadas en las empresas en busca de marcos de referencia en los que asentar descripciones, sino de atreverse a mirar profundamente en los símbolos e historias particulares vigentes en la organización de forma que apreciemos como existe una unidad que se esconde entre y bajo esos símbolos e historias concretos que atraviesan toda la organización creando representaciones locales de la empresa en su conjunto; se trataría de la idea de holograma, según la cual cada parte guarda una representación del todo (Smircich & Calás, 1987: 248). Para ello hay que adoptar una historia –cuento– que nos explique y revele la lógica de las relaciones entre lo manifiesto y lo inconsciente, una lógica indígena cuyas normas vuelven coherentes las relaciones que mediante una lógica externa o “regular” no lo eran (Smith & Simmons, 1983: 390-391).

La siguiente tabla de Smircich y Calás resume la anterior visión que integra tres marcos de referencia según los cuales se puede analizar la literatura sobre cultura organizacional:

Tres marcos para el análisis de la literatura sobre cultura organizacional		
(1) Desde los temas tratados (en investigación organizacional y cultural)	(2) Perspectiva desde el paradigma	(3) Perspectiva desde la Teoría del Conocimiento
<i>Culturas como Variables</i>	<i>Cultura desde una Perspectiva Funcionalista</i>	<i>Interés Técnico</i>
<p>a) <i>Management</i> Comparativo o transcultural: cultura como variable externa, sinónimo de país.</p> <p>b) Cultura corporativa: cultura como variable interna, afecta al equilibrio sistémico y a los resultados (<i>performance</i>)</p>	<p>a) Cultura organizacional como herramienta de gestión. La dirección puede controlar la cultura mediante el control de las prácticas de comunicación, y de esa forma influir en los resultados de la organización. Algunos investigadores buscan definir relaciones entre los eventos culturales objetivizados (historias, rituales, lenguaje) y las circunstancias objetivas (productividad, facturación)</p>	<p>a) La investigación está orientada por el interés en controlar y manipular el medio social. Basado en el modelo de las ciencias físicas, utiliza pruebas empíricas sobre hipótesis y realiza aseveraciones generalizables. El éxito de la teoría depende de su capacidad de operar en el medio produciendo efectos predecibles. El conocimiento técnico es lo que tradicionalmente se ha llamado ciencia.</p>
<i>Cultura como Metáfora Raíz</i>	<i>Cultura desde una Perspectiva Interpretativa</i>	<i>Interés Práctico</i>
<p>c) Cognición organizacional: organizaciones como estructuras de conocimiento; marcos de referencia o reglas compartidos</p> <p>d) Simbolismo organizacional: organizaciones como significados compartidos; modelos simbólicos de discurso</p> <p>e) Procesos inconscientes y organización: organizaciones como reflejo y manifestaciones de los procesos inconscientes</p>	<p>b) Organizaciones son vistas como culturas; el foco de atención cambia hacia los procesos de organización en tanto representan desarrollo cultural. La cultura es el proceso a través del cual la acción social y la interacción son construidas y reconstruidas dentro de una realidad organizacional. Lo simbólico constituye lo que entendemos por vida organizacional. Cultura y comunicación son vehículos a través de los que se constituye la realidad en contextos organizacionales. La visión interpretativa sitúa la comunicación en el núcleo de la cultura organizacional.</p>	<p>b) Investigación motivada por el deseo de entender significados en una situación específica en la de forma que sea factible tomar una decisión y emprender una acción. Una decisión concreta, no una norma generalizable, es el objetivo de la búsqueda de conocimiento. Los análisis de tipo literario e histórico son modelos de búsqueda práctica de conocimiento. La metodología implica la interpretación de los significados expresados en la interacción humana. El criterio final de validez es el consenso entre las diferentes partes interesadas en dar sentido a la situación.</p>
		<i>Interés emancipatorio</i>
		<p>c) El interés es aumentar el nivel de autonomía y responsabilidad humana en el mundo. Constituido en base a las perspectivas marxista y freudiana en ella se enfatiza la recuperación de la racionalidad y la responsabilidad de obstáculos de la ideología y de la falsa consciencia. Utiliza una metodología de la autorreflexión que cuestiona las asunciones o supuestos en los cuales la situación del momento está fundamentada. El criterio de validez es la contribución del conocimiento adquirido a desarrollar las posibilidades de una acción humana más responsable y autónoma.</p>

Tabla 3: Tres marcos para el análisis de la literatura sobre cultura organizacional.

Fuente: Traducido de Smircich y Calás (1987: 234), con pequeñas adaptaciones. Las autoras toman los temas de Smircich (1983a), las perspectivas paradigmáticas de Sypher *et al.* (1985) y éstos a su vez de Burrell y Morgan (1979), y las perspectiva sobre teoría del conocimiento de Stablein y Nord (1985) y éstos a su vez de Habermas (1971).

En la tabla anterior no solo se presentan los tres marcos de referencia, sino que están mutuamente imbricados; en efecto, existe cierto nivel de vinculación entre temas, perspectivas paradigmáticas e intereses epistemológicos. Por ejemplo, la cultura entendida desde una perspectiva funcionalista –cultura como instrumento de gestión– es mucho más probable que tenga acomodo en investigaciones que conciban la cultura como variable interna o externa –gestión comparativa o cultura corporativa–, y que estén orientadas por un interés técnico. Esta lectura horizontal o por franjas de los marcos de referencia hace que Smircich y Calás hayan construido en realidad, y sin que lo reconozcan expresamente, un marco de referencia multiparadigmático, algo que va en consonancia con los planteamientos postmodernos, como más adelante veremos al analizar la obra de Joanne Martin.

6.2.2.- *El postmodernismo de resistencia y la cultura organizacional*

Sin embargo, la atención que dedica Linda Smircich –junto a Marta Calás– a la postmodernidad no es tan casual como pudiera parecer a la luz de las líneas anteriores. Las autoras entienden que las ciencias humanas se caracterizan por la confusión, la competencia entre perspectivas sin que se resuelvan las diferencias, la falta de unificación de visiones y por lo tanto de acumulación de conocimiento, situación ésta que denota una nueva era marcada por la transición desde la modernidad a la postmodernidad y que hace necesario entender la cultura organizacional en este contexto históricamente ampliado de la era postmoderna (Smircich & Calás, 1987: 245-246). Se puede entender resumidamente el discurso que elaboran Calás y Smircich tomando como base dos conceptos y un problema: la oposición-modernidad, la resistencia-postmodernidad y el problema de la representación.

En primer lugar, la noción de *oposición* es consustancial a la modernidad, puesto que esta se entiende como algo que se “opone” a lo tradicional, a las ideas dominantes de lo verdadero y lo bueno, buscando nuevos y mejores modelos y explicaciones. Sucede, no obstante, que a partir de cierto momento la oposición, su cuestionamiento de la verdad anterior, pasa a ser verdad dominante, por lo que en adelante no puede oponerse a sí misma. En este contexto, para las autoras, “la literatura sobre cultura organizacional representa el advenimiento de la alta modernidad en el ámbito del *management*, como oposición al ‘discurso dominante’ de las visiones positivista/funcionalista en teoría e investigación organizacional” (Smircich & Calás, 1987: 246).

De entre los cinco temas explicitados en sus textos (Smircich, 1983a; Smircich & Calás, 1987), el primero, *management comparativo*, sería un tipo de literatura en investigación organizacional que correspondería claramente al funcionalismo tradicional, desarrollado en el ambiente de reconstrucción e internacionalización de la economía posterior a la II Guerra Mundial y muy unido a las necesidades gerenciales. Los otros cuatro temas sí reflejan el salto a posturas de oposición recogiendo la influencia de la antropología interpretativa de los 60 y los 70 –a su vez influenciada por las sociologías de Weber y Parsons, la fenomenología, la hermenéutica, el estructuralismo, la semiótica y la teoría crítica de Frankfurt– que sustenta teóricamente el interés por la perspectiva del actor y por cómo las distintas construcciones culturales influyen la acción social (Smircich, 1983a: 247; Smircich & Calás, 1987). El segundo tema, *cultura corporativa*, permanece dentro de postulados positivistas, a pesar de la terminología y de los métodos cualitativos que enuncian, por lo que más que

oposición a la corriente dominante se trataría de una extensión de la misma “con propósitos instrumentales de predicción y control” (Smircich & Calás, 1987: 248).

Los restantes tres temas –*cognitivismo*, *simbolismo* y *procesos inconscientes*– que conciben la cultura como “metáfora raíz” sí constituyen, en opinión de las autoras, la auténtica oposición que busca una alternativa desde el intepretativismo y la teorización crítica a la visión positivista dominante. No obstante, las autoras valoran que la mayor proporción de producción literaria pertenece al segundo tema, es decir al ámbito de la *cultura corporativa* (Smircich & Calás, 1987: 248), por lo que los intentos de desbancar esa primacía no parecen haber tenido éxito, al menos en el momento en el que ellas efectúan la valoración. En la actualidad no es fácil saber si la afirmación anterior sigue teniendo el mismo grado de validez puesto que a las corrientes anteriores se han sumado las aproximaciones postmodernas, sobre las organizaciones en general (Calás & Smirich, 1999), y sobre la cultura organizacional en particular (Martin & Frost, 1999; Schultz, 1992; Schultz & Hatch, 1996). En cualquier caso, muchos de los elementos de la literatura managerial perviven en aproximaciones más recientes (Willmott, 2003).

En segundo lugar, creen las autoras, la noción de *resistencia* –no la de oposición– es, en cambio, consustancial a la idea de postmodernidad porque implica recelo y relegamiento con respecto a toda *verdad* que pretenda, en cuanto tal, ser aceptada como única. Se trata, por lo tanto, de resistirse a que pueda existir una única realidad, y en cambio postular que la mera búsqueda o consecución de “la verdad” responde a un modo de pensamiento dominante e históricamente construido y asentado en la bipolaridad verdadero-falso –bueno-malo, etcétera–. Es aquí donde tiene la sentido la estrategia de la deconstrucción como forma de poner bajo sospecha –“poner en cuarentena”– los modos de pensamiento que damos por establecidos, de forma que el postmodernismo es conceptualizado no como un nuevo paradigma candidato a la supremacía sino como un “pensamiento postparadigmático” (Smircich & Calás, 1987: 249), como un intento de mantener la pluralidad de discursos contra los intentos de dominio de cualquiera de ellos, contra el establecimiento de límites y fronteras más o menos estrictas entre las disciplinas científicas que responderían a lógicas de desarrollo inmanentes y a un ordenamiento jerárquico y totalizante del conocimiento. Las autoras recuerdan con acierto que la literatura sobre cultura organizacional ha sido tradicionalmente multidisciplinar incluso cuando ha sido de tipo oposicional. Así, el movimiento pendular que se puede apreciar en la literatura sobre cultura entre los discursos cuantitativistas y los cualitativistas responde a una lógica de oposición; ese movimiento no es posible si lo que existe es resistencia o suspensión de cada visión. Esta resistencia se puede apreciar en la noción que recogemos a continuación.

El tercer concepto de interés alude al problema de la *representación*. La idea clave aquí es que “el mundo que nosotros conocemos *son* las representaciones que nosotros hemos hecho o construido de él” (Smircich & Calás, 1987: 250). Derivado del postestructuralismo y la teoría literaria, parte del convencimiento de que las palabras –o pinturas, gestos, sonidos, fotografías...– no tienen un significado siempre unívoco y además son discernibles de aquello que representan. Representar significa transformar algo en otra cosa a través de la que ese algo será conocido, y eso a su vez implica dotar a la palabra de un poder vicario con respecto a lo representado. En investigación organizacional “tradicional” el problema de la representación es un asunto esencialmente técnico-normativo: la aplicación convenida de las técnicas y las formas

de explicitación de los descubrimientos garantizan que quien investiga y quien lee el informe o publicación entiendan lo mismo.

Para las aproximaciones interpretativista/constructivista social el problema de la representación se intenta solventar de forma contextual: ya no es un método en abstracto concebido para ser seriadamente aplicable a realidades diferentes sino la presencia y la experiencia del investigador en el específico ámbito investigado lo que proporciona credibilidad y autoridad a los resultados –experiencia que demuestra, por ejemplo, mediante sus descripciones–. Pero para Smircich y Calás tampoco desde un punto de vista constructivista social está clara la forma en la que produce esa contextualización y cómo ésta reproduce, –valdría decir, *representa*– la “realidad” (Smircich & Calás, 1987: 251). La aproximación postmoderna cuestiona al positivismo/empirismo pero también a la fenomenología porque ambos substituyen la realidad por su ilusión –lo que se conoce como la cuestión de la *ausencia*–, el fenómeno en sí por el informe escrito, por el número, o por las percepciones sensoriales y la experiencia –en el caso de la fenomenología– trabajando y construyendo elaboraciones a partir de realidades ausentes. Para el postmodernismo, en cambio, la realidad es tanto lo uno como lo otro: “*la realidad está en el juego [playfulness] de la presencia y la ausencia*” (Smircich & Calás, 1987: 251, la adición es mía) lo que implica que hay múltiples representaciones de la realidad y que las mismas representaciones pueden ser entendidas y estudiadas como realidades en sí, como textos que hay que leer y deconstruir.

Lo mismo es aplicable a la literatura sobre cultura organizacional. No significa que sea necesaria la sustitución de una perspectiva por otra, sino que es necesario el permanente cuestionamiento –ejercer *resistencia*– sobre cualquier perspectiva, sobre sus estrategias representacionales. Las autoras proponen entender y analizar la literatura sobre cultura organizacional como textos “culturizados”, es decir, dotados de estratagemas representacionales que es necesario exponer y hacer explícitas y que nos permiten ver las diferentes aproximaciones, los “discursos científicos como únicamente un estilo de pensar y expresar” (Smircich & Calás, 1987: 255). Por lo tanto hay que conceptualizar la literatura sobre cultura organizacional no solo como literatura sin más sino también como práctica cultural, y ejercer resistencia contra la pretensión de designar a una única visión como más verdadera que otra, atravesando las fronteras establecidas entre disciplinas.

¿Cómo estudiar la cultura en las organizaciones desde una visión postmoderna? Haciendo explícito que los textos sobre cultura organizacional son también elaboraciones culturizadas, prácticas culturales, y que como tales están dotadas de estratagemas de representación, es decir, mostrando abiertamente las formas en las que se pretende que las representaciones corresponden a la realidad representada. De esta forma, cualquier discurso científico se puede leer como “un estilo de pensar y decir” (Smircich & Calás, 1987: 255), como formas –culturales– de representar, y por ello no existiría una forma de representar más cierta o verdadera que otras. Una investigación postmoderna, por lo tanto, no implica tanto cambiar la forma de aproximación –tradicional-funcionalista-performativa o interpretativa-moderna-opositora– como *resistirse* a concebir ninguna de ellas como única reveladora de la verdad –también única–, resistirse a verse encorsetado por las fronteras entre disciplinas científicas, generar conciencia de la existencia de pluralidad de aproximaciones –resistirse al autoritarismo científico-metodológico–. Textualmente esta idea queda adecuadamente explicada de la siguiente forma:

Nuestra participación en *el postmodernismo de resistencia depende de nuestra habilidad para tener una más amplia y culturizada visión del mundo*, o de nuestra habilidad para vernos a nosotros mismos como participantes en la construcción de ese mundo, y/o de nuestra habilidad para hablar “culturalmente” en las múltiples voces del discurso de “los otros participantes” (Smircich & Calás, 1987: 256).

Desde finales de los ochenta, y con alguna excepción menor (Smircich, 1995), Linda Smircich, junto con Marta Calás, reorientaron su foco de interés, siempre permaneciendo dentro del ámbito de los estudios organizacionales y de la gestión, hacia reflexiones de tipo crítico-teórico sobre la modernidad desde la explicación y puesta en valor de las orientaciones feministas, postcoloniales y la Actor-Network Theory (Calás & Smircich, 2003; Calás & Smirich, 1999), retomando en algún sentido la senda de reflexión teorizante previa sobre ontología y epistemología y el debate entre objetivismo y subjetivismo en las ciencias sociales (Morgan & Smircich, 1980), o de ideología managerial y liderazgo (Smircich & Morgan, 1982; 2001. Original de 1982), pero ahora desarrollando aproximaciones postmodernas y feministas sobre teoría organizacional (Calás & Smircich, 1999, 2001; e. o. 1982, 2009; Calás *et al.*, 2007) y tratando temas como mujer y liderazgo, emprendizaje –*entrepreneurship*– y cambio social o conocimiento en la organización (Calás & Smircich, 1991; Calás *et al.*, 2009).

La intención de Smircich y colegas, desde su posicionamiento en el “bando” académico, y por ello opuesto al managerial, es comprender la cultura organizacional, pero más allá aun “comprender la forma de comprender” la cultura organizacional. La fuerza que orienta y subyace a esta aproximación parece ser la de elaborar una fundamentada propuesta crítica de cambio. No obstante, tal como Taylor, Irvin y Wieland (2006: 304) reseñan, Smircich y Calás (1987: 229) declaran la preeminencia de la aproximación cultural en los estudios organizacionales, pero también su limitación para orientar el cambio, puesto que los *practitioners* o *managers* y consultores habrían neutralizado la capacidad de cambio crítico gestionando y reconviniendo los elementos culturales según su conveniencia y en interés de la empresa, y conformando así lo que Kunda (1992: 224) denominaría “una comunidad de significado que en alguna medida está monopolizada por el *management*”, algo que sería característico de las culturas fuertes y en alguna medida producto de un proceso de reingeniería cultural.

Como afirma Linda Brewis analizando la obra conjunta de Calás y Smircich sobre el teoría organizacional –de la que las aportaciones sobre cultura de empresa constituyen una parte destacada, junto al liderazgo, género y sus mutuas vinculaciones– la aportación de las autoras es destacable por la consistencia de su temas centrales, por haber sido pioneras en desarrollar la base argumental de la aproximación postmoderna y crítica de la gestión evidenciando aspectos de la teoría organizacional, como son sus limitaciones arbitrarias y discursivas, el juego de visibilización/invisibilización de ciertos fenómenos, intereses y grupos, el deseo de dar voz a las corrientes minoritarias rechazando las verdades permanentes sobre las organizaciones, la asunción de la teoría organizacional como algo importante que afecta a la vida de las personas reales, o la reubicación del investigador como un interprete –uno más entre otros– de la vida organizacional (Brewis, 2005: 80).

Es extremadamente frecuente que en la literatura organizacional sobre cultura, incluso en aportaciones de *practitioners*, se recojan algunas de las ideas de Smircich, sobre todo su clasificación de los temas en investigación organizacional y de gestión

que aparecen por vez primera en el muy citado *Concepts of culture and organizational analysis*. Otros autores han asentado una importante parte de sus elaboraciones en esas ideas. Por ejemplo, Deshpande y Webster (1989) quieren conformar una agenda de investigación en marketing –entendido éste como la concepción de la totalidad del negocio vista desde la perspectiva del cliente– que integre la noción de cultura organizacional y lo haga considerando otros paradigmas además de las visiones contingentes y estructural-funcionalistas de la organización, usuales en esa área. Para esta tarea de implicar los paradigmas de cultura organizacional en la investigación y metodología utilizadas por el marketing van a analizar al detalle y hacer uso del marco teórico de Smircich. El resumen que elaboran sobre la obra de esta autora queda bien recogido en la siguiente tabla:

Rasgos Teóricos de los Paradigmas sobre Cultura Organizacional		
Paradigma organizacional	Características Teóricas Clave	Ubicación de la Cultura
1. <i>Management</i> comparado [se compara la gestión en diferentes empresas, normalmente de diferentes países]	Basado en el funcionalismo (Malinowski, 1922) y en la teoría clásica del <i>management</i> (Barnard, 1938)	Exógena, variable independiente [que incide en el desarrollo del núcleo de valores y creencias de dentro de la organización]
2. <i>Management</i> contingente [consiste en creencias y valores desarrollados por y dentro de la organización]	Basado en el estructural-funcionalismo (Radcliffe-Brown, 1952) y en la teoría de la contingencia (Thompson, 1967)	Endógena, variable independiente [utilizable para <i>intervenir</i> en la organización: motivar, legitimar obtener compromiso organizacional, etc.]
3. Cognición organizacional [las reglas que orientan la conducta son entendidas como cogniciones compartidas, sistemas de valores y creencias, que son las únicas formas mediante las cuales los miembros de la organización perciben y organizan su mundo]	Basado en la etnociencia (Goodenough, 1971) y teoría cognitiva de la organización (Weick, 1979)	Cultura como metáfora del sistema de conocimiento de la organización [las organizaciones son vistas como sistemas de conocimiento, esquemas o patrones de ideas]
4. Simbolismo organizacional [un sistema de significados y símbolos compartidos según el cual los miembros interpretan y organizan su experiencia]	Basado en la antropología simbólica (Geertz, 1973) y en la teoría organizacional simbólica (Dandridge <i>et al.</i> , 1980).	Cultura como metáfora de símbolos y significados compartidos [especial atención a las formas de socialización como forma de conseguir, identidad, compromiso y acción coordinada]
5. Perspectiva estructural /psicodinámica [descubrir pautas estructurales que vinculen la mente inconsciente humana con las expresiones manifiestas que hay en las disposiciones sociales]	Basado en el estructuralismo (Lévi-Strauss, 1963) y la teoría organizacional transformacional (Turner, 1983).	Cultura como metáfora de la mente inconsciente [forma de expresión humana más que para conseguir objetivos o solucionar problemas concretos]

Tabla 4: Rasgos Teóricos de los Paradigmas sobre Cultura Organizacional.

Fuente: Adaptado de Deshpande y Webster (1989: 7), que a su vez adaptan de Smircich (1983a).

Para Deshpande y Webster (1989: 8) las dos primeras estarían más vinculadas teórica y metodológicamente con la sociología de las organizaciones, siguiendo la perspectiva estructural/funcional tradicional.

Eisenberg y Goodall (1997), tomando como foco el aspecto comunicativo en las organizaciones utilizan, catorce años más tarde, un esquema casi igual al presentado por Linda Smircich –aunque sin hacer mención expresa a esta última como autora de dicho esquema general– basado también en las cinco áreas sobre las que según los autores se ha centrado la investigación en cultura organizacional: *management* comparativo, cultura corporativa –algo que la organización gestiona con fines performativos–, cognición organizacional, simbolismo organizacional, y visiones críticas y postmodernas. Estas áreas corresponden en su denominación y su contenido al esquema ya conocido salvo en la última aproximación: donde Smircich situaba “procesos inconscientes y organización” –la visión estructuralista–, Eisenberg y Goodall ubican las visiones críticas y postmodernas. En general, la aportación de estos autores reafirma, y amplía por la vía de la actualización, la taxonomía de Smircich, sin embargo, y en parte derivado de ello, ofrece una interesante modificación de la última de las perspectivas al contemplar las aproximaciones críticas y postmodernas. La siguiente Tabla 5 quiere ser un resumen de la aproximación de estos autores:

Cinco perspectivas de la cultura organizacional según Eisenberg y Goodall			
Denominación	La cultura...	Focos de interés	Autores (comunicación organizacional)
Management comparativo	Es “algo” importado a la organización a través de la filiación nacional, regional y étnica de los trabajadores. Un conjunto de programas mentales que controlan la conducta (varían según culturas nacionales).	Diferencias entre organizaciones de distintos países: individualismo vs. colectivismo (USA, Japón, Alemania). La misma empresa adapta versiones de su cultura a las formas de vida local.	Geert Hostede; Miriam Erez P. Christopher Earley; Hedrick Smith.
Cultura corporativa	Es algo que la organización posee, gestiona y explota para aumentar la productividad. La cultura es un instrumento racional al servicio de la dirección para modificar la conducta de los empleados para conseguir ciertos objetivos.	Sustitución de procesos de gestión jerárquicos por gestión con visión de futuro y un conjunto de valores corporativos. La tarea del liderazgo es hacer que los empleados comprendan esa visión y valores. El éxito es que los empleados supervisen su propia conducta.	William G. Ouchi y Alan L. Wilkins; John P. Kotter y James L. Heskett.
Cognición organizacional	Es una forma de pensar –significados, valores y reglas– compartida por los miembros de una organización, que posibilita la comunicación.	Estudios sobre “penetración” cultural, entendida como el grado en el que los miembros de una organización comparten significados similares de las cosas. O la definición de grupo cultural como el conjunto de personas que tienen cogniciones comunes –incluyendo valores–.	Donald N. Levine; Mary Leslie Mohan; Sonja Sackmann.
Simbolismo organizacional	Implica prestar mucha atención al lenguaje, historias, mensajes no verbales e intercambios de comunicación que caracterizan a la organización.	Historias o narrativas –discursos, conversaciones casuales, correspondencia entre empleados, publicidad corporativa, folletos corporativos, etc.– sobre la organización proveen de información sobre ésta y sirven como constructoras de sentido cotidianas. El cambio en las historias implica que ha habido cambios – <i>feedback</i> – en la cultura. Las historias representan no a la organización completa sino a los valores e intereses de los que las cuentan; <i>managers</i> y empleados pueden tener relatos diferentes.	Michael E. Pacanowsky y Nick O’Donell-Trujillo; David Boje; Alan L. Wilkins; Mary Jo Hatch.
Visiones críticas y postmodernas	Está caracterizada por múltiples significados conflictivos y una lucha constante por el control interpretativo. Es necesario prestar atención al poder y la dominación asociados al desarrollo, mantenimiento o transformación de la cultura organizacional.	Hay que reflexionar de forma más crítica sobre el poder y de forma más postmoderna sobre el proceso de investigación en cultura organizacional. Cuatro temas en el repensamiento crítico de los estudios culturales según Conquergood (1991): (a) <i>retorno del cuerpo</i> : inmersión física del investigador en la organización. (b) <i>Fronteras y espacios fronterizos</i> : las organizaciones disuelven sus fronteras mediante alianzas, <i>joint ventures</i> , etc. y los empleados se ven a sí mismos como autoempleados suministradores de cualificaciones. La cultura puede existir tanto <i>inter</i> como <i>intra</i> organizaciones. (3) <i>El énfasis en la representación</i> : centrar la atención en las prácticas, conductas, comunicación no verbal intracultural –no solo palabras–. (4) Reflexividad retórica: no hay una única explicación autorizada de la cultura sino que las etnografías organizacionales reflejan las visiones y prenociones de los investigadores, de forma que el conjunto de investigaciones aporta más conocimiento pero no el conocimiento verdadero y definitivo. Esta es la aproximación postmoderna.	Stanley Deetz; Dwight Conquergood; Joanne Martin.

Tabla 5: Cinco perspectivas de la cultura organizacional según Eisenberg y Goodall.

Fuente: Propia elaboración a partir de (Eisenberg & Goodall, 1997: 137-145).

La taxonomía pionera de Smircich ha sido muy referenciada en la literatura organizacional posterior, así como fuente de inspiración y de actualización. Por ejemplo, la académica finlandesa de la Universidad de Oulu, Netta Iivari, elabora su propia clasificación al estudiar la cultura organizacional en el contexto de procesos de cambio relacionados con el desarrollo, usabilidad y aplicación de sistemas de información²⁸, delimita cuatro visiones aprovechando algunas categorías de Smircich (1983a): (1) cultura como algo que la organización “*tiene*”, es decir, la cultura sería “un instrumento que satisface ciertas necesidades, o un mecanismo adaptativo y regulativo” (Iivari, 2005: s/p). (2) cultura como algo que la empresa “*es*”, parte de la antropología cultural y alude a los modelos de conducta propios de un grupo, a la forma de vida de la gente corriente, a una noción de cultura que es histórica, que incluye normas, valores y creencias que guían el comportamiento, que ha sido aprendida y que ha sido abstraída de la conducta y es producto de ella; (3) según la perspectiva *cognitiva* la cultura sería “un sistema de reglas o cogniciones compartidas” (Iivari, 2005). Pero también se añaden dos últimas perspectivas: (4) la aproximación *postmoderna*, según la cual las culturas son siempre interpretadas y reinterpretadas, son plurales e interpretables, es decir, los significados son objeto de negociación, contestación y contraste. Se enfatiza la pluralidad y diversidad de las culturas organizacionales, entidades vivas que crean y recrean significados a través de procesos de negociación entre subculturas; de hecho las organizaciones tendrían que ser vistas como multiculturales. La visión de una cultura organizacional unitaria y uniforme sería, desde una *visión crítica*, solamente ideología managerial. (5) La última perspectiva referenciada es la que entiende que la literatura sobre cultura es una creación de los investigadores que “crean” realidades ficticias. En realidad, habría que investigar la producción de esos textos “en los que la voz de quien escribe siempre domina y sitúa el análisis” (Iivari, 2005).

En definitiva, y de acuerdo con Brevis (2005), se puede interpretar el conjunto de la obra de Smircich y Calás, como una crítica al managerialismo positivista imperante realizada a partir de varios motivos entre los que el estudio de la cultura organizacional es uno de los más trabajados. La crítica al culturalismo managerial es sustentada a través sobre todo de un esfuerzo clasificatorio y comprensivo de primer nivel como corresponde a su factura académica, además su obra evoluciona y se enriquece desde principios de los 80 hasta la actualidad, desde los cinco temas resultantes de la intersección de las teorías de la cultura y de la organización hasta la asunción de los postulados postmodernos y feministas.

6.3.- Joanne Martin: metateoría simbólica y postmodernidad

En diferentes aportaciones realizadas de forma individual (Martin, 2002, 2010), junto con Debra Meyerson²⁹ (Martin & Meyerson, 1986; Meyerson & Martin, 1986, 1987) y Caren Siehl (1990), Martin aboga por una visión multiparadigmática de la

²⁸ Iivari ha trabajado abundantemente desde la consideración la cultura organizacional en temas como la interacción entre TIC/software y el usuario –usabilidad–, la participación del usuario en el desarrollo de software de código abierto y el cambio organizacional para favorecer diseños participativos centrados en el usuario.

²⁹ Para Hatch, Martin y Meyerson “crearon juntas un marco que Martin utilizaría más tarde para categorizar las diferentes vías en las que los investigadores e investigadoras estudian la cultura” (Hatch, 2010: 81).

cultura organizacional, del cambio y de la organización misma. Es importante hacer notar que plantear la gestionabilidad del cambio cultural es en gran medida equivalente a plantear el tema del control de la cultura; si, adicionalmente, se entiende que las culturas *son* organizaciones, supuesto del que parten las autoras (Meyerson & Martin, 1987: 623) siguiendo la noción de Smircich (1983a; 1983b), entonces, la reflexión sobre el cambio cultural remite de forma directa a la reflexión sobre el control de la organización. ¿Cuál es la agencia de cambio? ¿Es factible una ingeniería de valores? ¿Cuál es la relación entre cultura y rentabilidad? ¿Cómo estudiar las organizaciones? Y en último extremo, ¿qué es la cultura organizacional?

Las respuestas a este tipo de cuestiones que plantean las autoras, en las diferentes aportaciones mencionadas, implican distintas pero específicas concepciones de cultura organizacional. Para encontrar argumentos que aporten luz sobre el tema elaboran un marco conceptual sobre la cultura de las organizaciones que podemos residenciar en dos elementos esenciales: la matriz para el estudio de la cultura y el esquema de paradigmas de la cultura.

6.3.1.-La matriz para el estudio de la cultura.

Tiene su base en las investigaciones sobre cultura organizacional, es decir, en lo que los investigadores hacen. También se postula como de utilidad para quienes quieran desarrollar generalizaciones de tipo teórico sobre las culturas en las organizaciones (Martin, 2002: 138). La autora –y colegas– delimita tres tipos de manifestaciones culturales que aparecen cuando los investigadores dicen estar indagando sobre la cultura (Martin, 2002: 64-90; Martin & Meyerson, 1986: 5-6; Siehl & Martin, 1990): (1) las *prácticas*, que son formales cuando están explícitamente dictadas por las normas, procedimientos y estructuras de la organización –descripción de puestos, esquema de la organización, políticas de remuneración, etcétera– y cuyas investigaciones se pueden agrupar en cuatro ámbitos: estructura, tareas y tecnología, reglas y procedimientos, y controles financieros; e informales, cuando constituyen normas de comportamiento que pueden no estar en congruencia con las normas y procedimientos formales –normas de comunicación, hábitos de interacción, etcétera–; (2) los *artefactos* (Martin, 2002; Martin & Meyerson, 1986; Siehl & Martin, 1990) o *formas culturales* (Martin, 1992), son las manifestaciones culturales más fácilmente susceptibles de interpretación simbólica como: rituales y ceremonias, historias de la organización, jerga y lenguaje especial, humor y disposiciones físicas, como espacios de despachos o formas de vestir; (3) y, por último, *temas de contenido*, que son definidos como abstracciones utilizadas por los investigadores –a veces incluso por los miembros de la organización– para organizar las interpretaciones elaboradas sobre las prácticas y los artefactos, y pueden ser de tipo cognitivo –creencias o asunciones tácitas– o actitudinales –valores–. Además Martin entiende que los temas son a veces “expuestos” o expresados, como cuando los directivos ofrecen una lista de los valores nucleares de la empresa, o que pueden ser “inferidos” deductivamente, como cuando los investigadores infieren las asunciones de la organización a partir de la conducta (Martin, 2002: 88).

Los temas de contenido, así, son utilizados y nombrados por los investigadores como formas de reunir en una denominación sus descripciones de aquellas manifestaciones culturales que se estudian. A modo de ejemplo, algunos temas suelen ser de tipo más superficial y con carga valorativa como la necesidad de información, el igualitarismo en la empresa o la importancia de la rentabilidad final, o de tipo más

profundo como, por ejemplo, las asunciones preconscientes fundamentales o los significados simbólicos ocultos (Siehl & Martin, 1990: 243 y 245).

Aunque las subcategorías que pueden adoptar los temas de contenido son variadas, puesto que depende de la visión del investigador, la siguiente tabla intenta ejemplificar todo lo anterior:

Manifestación	Manifestaciones o aspectos de la cultura (paradigma de integración)							
	Temas de contenido		Prácticas		Artefactos			
	Manifestados, Retórica, (lo dicho), Externo?	Realizados (lo hecho), interno?	Formal	Informal	Rituales	Historias	Jerga	Disposiciones físicas
Ejemplo	El igualitarismo en una empresa	El igualitarismo en una empresa	Responder uno mismo al teléfono. Distribución de recursos según necesidad, no según estatus. Toma de decisiones según consenso.	Relaciones informales superior-subordinado.				Cafetería única. Aparcamientos no reservados.
Ejemplo	Conflicto y confrontación en una empresa	Conflicto y confrontación en una empresa	Política de puertas abiertas para discutir problemas.	Variedad de argumentos en los diferentes grupos.	Juegan al béisbol de forma muy dura.		“Pelea” “Mátalo”	

Tabla 6: Matriz de análisis de la cultura organizacional, en el caso de un paradigma de integración según Siehl.

Fuente: Siehl (1990: 244).

Como es lógico, pueden existir contradicciones entre lo expresado, que tiene cierto tono de representación ante un público externo y por ello suele implicar el deseo de mostrarse de forma atractiva, y lo real (Siehl & Martin, 1990: 245). Para muchos investigadores lo realmente importante es saber lo que hay realmente detrás de los temas de contenido expuestos y comprender la conducta de la organización en referencia al contexto en el que se produce; para ello utilizan los métodos cualitativos.

Dado que los temas de contenido manifestados y los realizados son diferentes conceptualmente, y pueden ser también independientes en lo que respecta a su forma de estudio, es posible que se den inconsistencias entre las celdas de la matriz. Este hecho es importante “porque la pauta de relaciones entre las celdas de la matriz revela la esencia de la forma según la cual la cultura está siendo definida y estudiada” (Siehl & Martin, 1990: 246). Esas pautas o modelos de relación apreciables en las investigaciones sobre cultura organizacional pueden, para Martin, proporcionar la forma de entender las diferencias entre los tres paradigmas existentes sobre investigación cultural: integración, diferenciación y ambigüedad.

La matriz puede utilizarse para resumir una descripción de cultura, puesto que los elementos de ésta que se introduzcan en la investigación figurarán en ella, o dejarán un hueco que será igual de definitorio sobre la concepción desde la que trabajarán los

investigadores organizacionales. Por lo mismo, puede existir un tipo de investigación “generalista” que incluya muchos de los elementos de la matriz, o “especialista” cuando se centre en uno solo de ellos (Siehl & Martin, 1990: 243).

No obstante, tal y como figura en la denominación de la tabla anterior, la matriz está construida sobre la base de un paradigma *de integración*, que es una de las tres visiones de la organización propuestas por Martin que detallamos a continuación.

6.3.4.- El esquema de las tres visiones de la cultura en la organización

Martin y colegas proponen un esquema de tres perspectivas teóricas, marcos, visiones o paradigmas³⁰, de la cultura en las organizaciones. La matriz anterior puede ser aplicada desde cada uno de los paradigmas que a continuación figuran, dando lugar a configuraciones complementarias de la misma realidad organizacional, pudiendo también ser de utilidad para representar las distintas subculturas existentes en la empresa (Martin, 2002: 131), como se verá en el caso del paradigma de diferenciación.

(1) *Paradigma de integración*, que agrupa las investigaciones culturales centradas en manifestaciones de la cultura que aparecen como mutuamente consistentes.

Una investigación que utilice este enfoque podrá ser resumida en una matriz cuyas celdas de entrada serán consistentes con cualesquiera otras (Siehl & Martin, 1990: 246). Por ejemplo, si el tema de contenido es el igualitarismo en una empresa, ello se verá reflejado coherentemente en las manifestaciones de los ejecutivos –lo dicho– y en lo realizado –lo hecho–, así como en las prácticas formales y normas de conducta informales, y en los artefactos culturales estudiados. El paradigma de integración de la cultura podría, según la autora, compararse con un holograma, en “el cual, cuando se rompe, cada parte refleja el todo” (Siehl & Martin, 1990: 246).

El panorama cultural que reflejan estas empresas –investigaciones– enfatiza la *consistencia* organizacional en los tres ámbitos de los que constaba la matriz: la acción, los símbolos y los contenidos. La consistencia en la acción sucede cuando los temas de contenido son consistentes con las prácticas formales e informales de una organización –los valores se transmiten a la acción–; la consistencia simbólica ocurre cuando los significados simbólicos de los artefactos culturales –historias, jerga...– son congruentes con las prácticas formales e informales; la consistencia de contenido se refiere a la congruencia entre los distintos temas de contenido (Martin & Meyerson, 1986: 10-11). Las dos primeras figuran de forma horizontal en la matriz, en tanto que la tercera lo hace de forma vertical.

También existen otras dos características esenciales –junto a la consistencia– en la investigación que toma como base el paradigma de la integración: el consenso y el papel de los líderes. *Consenso*, puesto que solamente lo que aparece compartido es considerado parte de la cultura, es decir, “contenidos prácticas y artefactos que son supuestamente percibidos e interpretados de la misma forma por todos o la mayoría de

³⁰ Aunque en varios trabajos (Martin & Meyerson, 1986; Meyerson & Martin, 1986, 1987; Siehl & Martin, 1990) la autora utiliza el término “paradigma”, en trabajos posteriores (Martin, 1992, 2002; Martin & Frost, 1999; Martin *et al.*, 2004) preferirá las denominaciones “visiones”, “marcos” o “perspectivas”.

miembros de una cultura” (Martin & Meyerson, 1986: 12). Por eso se suele concebir la cultura como el “pegamento” que hace que exista la organización, aquello que es compartido por los miembros. Los *líderes* presentes y pasados aparecen también en la mayoría de las investigaciones cuyo enfoque sigue el paradigma de integración, y lo hacen en el papel de fuente de manifestaciones culturales, como creadores de temas de contenido y de las prácticas formales e informales coherentes con aquellas; pero también, en un ámbito simbólico, como maestros de las ceremonias y rituales, como inventores y difusores de jerga, o como protagonistas de historias que reflejen y ejemplifiquen los valores de la organización. Así, las muchas investigaciones en las que la cultura organizacional es entendida como algo cuya generación y gestión pertenece al ámbito de competencias del líder pueden ser clasificables dentro de este paradigma.

En definitiva, esta visión/paradigma enfatiza la consistencia organizacional, el consenso y, en la mayoría de los casos, el papel central del líder. El énfasis en el consenso implica que una sola matriz puede representar todo lo que se sabe sobre la cultura de una organización, de forma que ésta adquiere un aspecto monolítico, “poseedora de una única cultura dominante que genera entendimiento mutuo y compromiso desde todas las partes de la organización” (Martin & Meyerson, 1986: 13). En cambio, muy raramente los estudios que utilizan esta visión abordan el tema del conflicto.

Martin también refleja que este paradigma ha sido fuertemente criticado. En efecto, al hacer hincapié en la consistencia y el consenso pecaría de ser excesivamente simplificador de la realidad cultural de la organización, algo que podría ser producto de errores metodológicos, como basarse excesivamente en la información facilitada por los ejecutivos y una implicación cortoplacista con las organizaciones investigadas. En realidad, según los críticos, lo que realmente caracterizaría a las organizaciones no es su consistencia y su consenso, sino precisamente todo lo contrario: su inconsistencia y su falta de consenso.

(2) *Paradigma de diferenciación.* La matriz característica de la cultura organizacional, en investigaciones realizadas desde la perspectiva de diferenciación, contiene inconsistencias entre las diversas celdas. La inconsistencia es interpretada como diferencias entre elementos claramente opuestos (Martin, 1992: 93), sin que existiera ambigüedad al respecto. Por ejemplo, los directivos pueden manifestar que llevan a cabo una gestión de tipo participativo, y sin embargo tomar decisiones de forma autoritaria y no consultiva. Los investigadores que trabajan con esta visión suelen cuestionar la existencia de un supuesto consenso que recorra toda la organización, puesto que aprecian la existencia de subculturas de forma concomitante y solapada con la cultura principal (Siehl & Martin, 1990: 247) y falta de consenso (Martin & Meyerson, 1986: 15).

Las características de esta visión son en buena medida opuestas a las que estructuraban la anterior: en lugar de consistencia se aprecia inconsistencia, en lugar de consenso se destaca la ausencia del mismo, y en lugar de otorgar un papel preeminente a los líderes los autores cuyos trabajos se pueden situar en esta corriente enfatizarán la influencia para la organización de los recursos externos y otros aspectos. La inconsistencia es analizada, también aquí, en los distintos elementos que la matriz recogía: *inconsistencia en la acción*, que sucede cuando la ideología expresada entra en conflicto con las prácticas vigentes (Martin, 1992: 85; Martin & Meyerson, 1986: 16);

inconsistencia simbólica, cuando los significados simbólicos que se asocian a los artefactos evidencian conflictos y contradicciones que existen en la organización, como la retórica igualitaria sobre la cultura es contradicha con una disposición jerárquica de los asientos en la cafetería de la empresa, o la utilización habitual de expresiones que denotan la diferencia de estatus (Martin, 1992: 87; Martin & Meyerson, 1986: 16); y, en tercer lugar, *inconsistencia de contenido o ideológica*, cuando los temas de contenido entran en conflicto entre sí, por ejemplo, cuando se enfatiza lo positivo que es el arrojo emprendedor de una empresa al adoptar serios riesgos financieros –arriesgando con ello el empleo de sus trabajadores–, al tiempo que la misma empresa afirma su gran interés por el bienestar de los empleados (Martin, 1992: 88; Martin & Meyerson, 1986: 17).

La falta de consenso es, para Martin, la segunda gran característica de esta corriente, ya que la mayoría de los estudios que se pueden incluir en esta visión enfatiza la presencia de las subculturas y no suelen reconocer la existencia de vías de acuerdo a lo largo de toda la organización. La relación entre subculturas puede ser positiva –constructiva–, negativa –conflictiva– u “ortogonal”, es decir, referida a subculturas con posturas diferentes pero que no entran en conflicto con otros grupos (Martin & Meyerson, 1986: 17; Meyerson & Martin, 1987: 630). Sin embargo, en caso de que el consenso exista, suele radicar en primer lugar en el seno de las diferentes subculturas, que tienden a ser vistas como sistemas de significados relativamente coherentes (Martin, 1992: 93; Martin & Frost, 1999: 350) que externalizan la ambigüedad al espacio intersubcultural³¹ (Martin, 1992: 94; Siehl & Martin, 1990: 247).

La investigación sobre cultura organizacional orientada en esta perspectiva ofrecería según Martin concepciones diferentes del consenso intraorganizacional: mientras algunos estudios recogen que los esfuerzos de los directivos por generar consenso organizacional suelen resultar exitosos –esfuerzos orientados al control, puesto que forman falsas conciencias y limitan la resistencia de los empleados–, otros estudios creen que el intento de control cultural tiene pocas probabilidades de ser realmente efectivo (Martin, 1992: 100).

El tercer elemento de los estudios realizados según la perspectiva de la diferenciación es la disminución de la consideración concedida a los líderes –con respecto a la anterior visión de integración– y la mayor importancia concedida a la dependencia de los recursos externos por parte de la organización, a la fase en la que ésta se encuentre dentro de su ciclo de vida, a la influencia de las tareas concretas y la tecnología e incluso “del papel que juegan los procesos cognitivos (como el sesgo de atribución³² y los efectos de prominencia³³) que causan la sobreestima del impacto del líder en los eventos” (Martin & Meyerson, 1986: 17).

³¹ Esta expulsión o canalización desde la subcultura hacia el exterior de la ambigüedad es vista como una tercera característica definitoria de la perspectiva de la diferenciación en las obra referenciadas, y no algo anexo a la segunda como hemos querido interpretar aquí.

³² El *sesgo o error fundamental de atribución* (Ross, 1977), o también *efecto de sobreatribución*, o *sesgo de correspondencia* (Gilbert, 1998; Gilbert & Malone, 1995) es uno de los diferentes tipos de sesgos cognitivos identificados en la literatura psicológica y psicosociológica. Para nuestro propósito puede definirse como referido a “la atribución de causas a los eventos, cuando la razón no es obvia, subestimando el papel de la situación (el azar o factores ambientales) y sobrestimando el papel de las personas” (Martín Alfonso & Álvarez Pérez, 2000: 8).

³³ Entendida como la asunción de que unas personas destacan sobre otras. En el texto original en inglés, *salience*.

En lo que respecta a la matriz cultural, la inconsistencia simbólica y en la acción estará representada en horizontal, en las filas, en tanto que la inconsistencia en los temas de contenido será observable en la columna de la izquierda. La Tabla 6 representa, recordémoslo, una matriz elaborada siguiendo la perspectiva de la integración; en cambio, desde una visión de diferenciación la falta de consenso podría “representarse en una única matriz o, con mayor detalle, mediante la construcción de múltiples matrices, donde cada una de ellas representara una subcultura” (Martin & Meyerson, 1986: 18). De esta forma, al poder compararse las matrices de diferentes subculturas, quedarían de manifiesto la fragmentación y diferenciación que son características de esta visión de la cultura organizacional.

La mayoría de las investigaciones que pueden situarse bajo esta aproximación suelen enfatizar el tema del conflicto y las desigualdades. Sin embargo, Martin afirma que en algunas ocasiones los elementos culturales pueden ser claramente opuestos pero no por ello conflictivos sino complementarios. En definitiva, diferenciación no implica conflicto, al menos no necesariamente. De la misma forma, aunque los estudios orientados en este paradigma son sensibles a las relaciones de oposición entre grupos, relaciones que usualmente son entendidas como de subordinación –hombres-mujeres, blancos-negros...–, y más propensos a prestar atención a los grupos subordinados, no suelen recogerse en muchas ocasiones las formas de reacción de estas minorías ante las acciones de los grupos dominantes. La insuficiencia y excesiva simplicidad del pensamiento oposicional –el rechazo del reduccionismo dicotomizante de la cultura (Martin, 1992: 93)– tiende a invisibilizar las diferencias (Martin, 1992: 135-139).

(3) *Paradigma de ambigüedad –o fragmentación³⁴–*. Martin entiende por ambigüedad la “confusión mental, una experiencia interna causada por la complejidad y la falta de claridad” (Martin & Meyerson, 1986: 19), de forma que “la ambigüedad es percibida cuando una carencia de claridad, elevada complejidad, o una paradoja hace que múltiples (no tanto únicas o dicotómicas) explicaciones sean plausibles” (Martin, 1992: 100), y la distingue de la incertidumbre que estaría provocada por variables externas que inciden en la organización con efectos impredecibles.

En este caso las relaciones entre las manifestaciones culturales, reflejadas también en la matriz, no serían mutuamente claramente consistentes, pero tampoco mutuamente claramente inconsistentes, de forma que dichas relaciones estarían caracterizadas por la contradicción o la confusión que provocan la carencia de información sobre un tema o la complejidad excesiva (Martin & Meyerson, 1986: 24; Siehl & Martin, 1990: 248). Las diferencias de interpretación existentes son entendidas como grandes, irreconciliables e inevitables, por eso desde la perspectiva de la ambigüedad la supuesta claridad –de unicidad en la visión integrada y de dicotomicidad en la de diferenciación– de los otros dos paradigmas o perspectivas suele ser tachada de simplificación interesada, quizá, en el reforzamiento de la capacidad de control de los gestores y directivos (Martin & Meyerson, 1986: 24, citando a Siehl, 1984).

La perspectiva de ambigüedad no se caracteriza por ser siempre armoniosa, pero tampoco siempre conflictiva. Lo que en realidad sucede es que los individuos que

³⁴ Formulación más utilizada en textos posteriores (Martin, 1991, 1992, 2002; Martin & Frost, 1999; Yanow *et al.*, 1995).

conforman la organización pueden compartir algunos puntos de vista, no obstante estar en desacuerdo con otros y desconocer o incluso mantenerse en una postura de indiferencia con respecto a algunos otros más. Martin y Meyerson extraen de este hecho unas interesantes conclusiones, que podemos resumir en tres ideas: en primer lugar, puesto que el consenso, el disenso y la confusión coexisten en la misma organización, las fronteras subculturales –que tan importantes eran para la perspectiva de la diferenciación– dejan de ser fácilmente identificables; en segundo lugar, en cualquier caso, además, los límites subculturales podrían no coincidir con la estructura o las relaciones formales, de forma que esta ausencia de claridad podría mermar la efectividad tanto de los mecanismos de integración como de los de diferenciación; en tercer lugar, no existiría un esquema de valores universales que integran la organización, salvo aquel que se refiere a la ambigüedad en sí misma (Martin & Meyerson, 1986: 24).

En este tipo de empresa puede ocurrir que los recursos o recompensas de tipo no monetario –nuevo ordenador, despacho más espacioso...– sean concedidos según normas no muy claras desde el punto de vista de muchos empleados, los objetivos y la forma de llegar a ellos también aparezcan confusos, lo que afectaría a la toma de decisiones individual y colectiva y a las posibilidades de promoción, o incluso existan aspectos oscuros en lo que se refiere a la evaluación del rendimiento (Martin & Meyerson, 1986: 21-23).

La metáfora más apropiada y que en mejor manera puede reflejar esta aproximación a la cultura de la organización es la red o maraña –*web*– que concibe a los individuos como nodos que se conectan, desconectan y conforman nexos dinámicos según los temas y cometidos, sin que sea necesaria una implicación de todos los miembros (Martin & Meyerson, 1986: 24), algo muy similar a la noción de *geometría variable*³⁵ que Castells utiliza (Castells, 1998a, 1998b, 2001a; 2005: 31; Castells *et al.*, 2005: 76) para referirse, igualmente, a la naturaleza de la red en referencia a la economía, la organización de la producción y el trabajo, pero también a la política.

La ambigüedad suele ser negativamente vivenciada por los trabajadores, como norma general. Por ejemplo cuando la información no puede ser procesada y vehiculada convenientemente, o cuando no se pueden identificar correctamente las emociones, puede generar ansiedad. Para Martin con respecto a la ambigüedad pueden existir tres tipos de reacciones: la *negación* de su existencia, más propio de una visión de integración que se siente acechada por el riesgo de paralización organizacional que genera la ambigüedad; la *canalización*, algo que la perspectiva de diferenciación consigue limitando las complejidades e incertidumbres del entorno-organización que los miembros de las subculturas deben percibir y ante las que deben reaccionar; y, en tercer lugar, la *aceptación*, una cultura que acepte y legitime la ambigüedad, de forma que los miembros sientan atracción por lo ambiguo y que sea visto como fuente de innovación,

³⁵ La idea del establecimiento y desactivación dinámicos de relaciones, y del establecimiento y desactivación de coaliciones, es propia y definitoria de la metáfora reticular. Castells, en referencia a la unidad operativa de la economía afirma que “si bien la unidad de acumulación de capital y acumulación a nivel jurídico -y en consecuencia de las acciones- es una empresa y por tanto sigue siendo una empresa, la unidad operativa real en la economía es una red, y es la red la que emplea, contrata, da órdenes y desemplea. Al ser un elemento de geometría variable, cambia de forma, de componentes, y la fuerza de trabajo cambia de tipo también” (Castells, 1998a).

creatividad y cambio, así como asociado con la emoción que proporciona aventurarse a explorar territorios desconocidos y prometedores, y a crecer en un caos lleno de oportunidades empresariales (Martin & Meyerson, 1986: 19-20).

Pero, una vez establecidas las características del paradigma de ambigüedad es inevitable la cuestión de ¿si todo es ambigüedad, dónde queda la cultura? En otras palabras, la cultura remite a una serie de consensos o elementos comunes pero, como plantea Martin, aquellas culturas que acepten plenamente la ambigüedad ¿pueden perderse en el caos? ¿Hay un mínimo de consistencia y consenso para que exista una cultura como tal? ¿Debe la ambigüedad ser necesariamente negada o canalizada para que exista una cultura? (Martin & Meyerson, 1986: 25).

Martin no encuentra una respuesta cierta en las investigaciones sobre cultura organizacional para dilucidar el dilema sobre la compatibilidad de la anarquía en la organización y la ausencia de cultura –y de organización misma–, pero cree que en la visión de la ambigüedad más que ausencia de cultura hay una concepción diferente de la misma, de forma que lo que realmente existe es “una [visión] centrada en la ambigüedad misma” (Martin & Meyerson, 1986: 26. La adición es mía). Esto significa que la cultura también puede aceptar la ambigüedad –igual que podía contemplar su negación o canalización–. De hecho pueden existir entornos organizacionales en los que sus miembros se encuentren satisfactoriamente ubicados en situaciones intensivas en ambigüedad –trabajadores sociales, investigadores académicos–. De hecho, el trabajo de gestión, que es incluye la tare de toma de decisiones, suele ser intensivo en ambigüedad³⁶.

De forma coherente con las anteriores características, la autora recurre a algunas ideas postmodernas para explicar la perspectiva de la fragmentación, aunque deja claro que para trabajar desde este enfoque no es imprescindible adoptar todos y cada uno de los postulados del postmodernismo (Martin, 1992: 135).

³⁶ En buena medida el éxito de ventas de la literatura sobre gestión empresarial –incluyendo el tema de la cultura empresarial–, y en alguna proporción la de origen académico, pero sobre todo de aquella esencialmente práctica elaborada por consultores y gerentes, responde a esta necesidad endémica de reducción de incertidumbre por parte de los gestores.

Características de los paradigmas o visiones sobre cultura organizacional			
Denominación	Paradigma 1: integración	Paradigma 2: diferenciación	Paradigma 3: ambigüedad
Grado de consistencia entre manifestaciones culturales	Solo se referencian los elementos consistentes	Inconsistencia y consistencia / Cierta nivel de inconsistencia	Falta de claridad (ni claramente consistente ni claramente inconsistente), e inconsistencias irreconciliables
Grado de consenso entre sujetos miembros de la cultura	Consenso abarca toda la organización	Consenso dentro de, y no entre, las subculturas	Consenso con respecto a temas específicos, y confusión entre individuos
Reacción frente a la ambigüedad	Negación	Canalización	Aceptación
Metáfora para el paradigma o visión	Holograma: claridad en la jungla	Islas de claridad en un mar de ambigüedad	Red (<i>web</i>), jungla
Naturaleza del proceso de cambio cultural	Revolucionario	Incremental	Continuo
Alcance del proceso de cambio cultural	A lo largo de la organización	Localizado y no estrechamente imbricado	Cambios entre individuos circunscritos a temas concretos
Origen del cambio cultural	Centrado en los líderes	Catalizadores externos e internos	Adaptaciones individuales en atención e interpretación
Implicaciones para la gestión	Si el cambio es superficial es controlable; si es profundo es difícil de controlar pero posible	Existen causas y consecuencias del cambio cultural tanto previsibles como imprevisibles	El cambio cultural es relativamente incontrolable debido a su carácter continuo

Tabla 7: Características de los paradigmas o visiones sobre cultura organizacional según Martin y colegas.

Fuente: Martin (2002), Meyerson y Martin (1987: 633 y 647), Siehl y Martin (1990).

Las ventajas que según Martin tiene la aproximación matricial para comprender la cultura organizacional son, en resumen, las siguientes (Martin, 2002: 127-128): muestra de forma precisa la forma en la que la cultura ha sido operacionalizada –estudios especializados en un aspecto concreto o generalistas; ideacionales o materialistas–; es útil para resumir –no sustituir– los resultados de estudios ajenos o propios, tanto si han sido obtenidos mediante metodologías cualitativas como cuantitativas; también es útil porque el resumen matricial ayuda a entrever las pautas de interpretación y las asunciones teóricas –como la noción de lo que es y no es la cultura– entre la maraña de detalles que suelen componer las investigaciones culturales. En definitiva, el análisis matricial de la cultura organizacional –y de los estudios realizados

sobre ella–, facilita la visión de lo que ha sido estudiado y de cómo ha sido estudiado, bajo que perspectiva teórica se puede ubicar lo realizado.

La metateorización multiparadigmática de Martin podría constituir una correcta aproximación para apreciar inconsistencias culturales de acción, simbólicas y sobre todo en lo que respecta al control y la confianza definidos como *temas de contenido*, de forma que la matriz pudiera desvelar incongruencias de tipo discursivo. Estos elementos, como hemos visto en páginas anteriores, pueden ser abordados desde las perspectivas de diferenciación y de ambigüedad, esta última posiblemente más propia del tipo de empresas que pueblan la economía informacional en red.

Una aproximación multiparadigmática de la cultura de las empresas es posible y muy útil, algo que es apreciable, sobre todo, en los estudios que investigan el cambio cultural (Martin, 2002: 142), puesto que en ellos la línea temporal puede reflejar lapsos en los cuales se combinan las tres visiones de la cultura: así en el período siguiente al de la fundación de la empresa la cultura puede reflejar la ambigüedad e incertidumbre de la situación de forma que sobresalgan los aspectos de fragmentación; en un segundo momento las características culturales de integración pueden predominar –siguiendo con el ejemplo– si existen necesidades de financiación adicional y todos los empleados aúnan esfuerzos para conseguir un producto que sea capaz de atraerla; y, por último, en un tercer momento, tras la integración de numeroso personal a una empresa en rápido crecimiento, se han constituido diferentes subculturas que hacen la perspectiva de diferenciación explique mejor la situación cultural (Martin, 2002: 142-144).

Esta temporalización, sin embargo, no implica que solo una perspectiva pueda dar cuenta de la cultura de la organización para un momento concreto, sino que “las tres perspectivas son relevantes en cualquier momento; una no es temporalmente mas verdadera que las otras” (Martin, 2002: 153). Es esta una posición subjetivista e inclusiva puesto que para cada momento se propugna la utilización de las tres perspectivas, de forma que sumen realidades parciales al cuadro general; sería una visión del mundo como algo socialmente construido, ya que contemplaría el punto de vista del investigador, las características del entorno, así como las personas estudiadas (Martin, 2002).

Martin ofrece un mapa de la investigación sobre cultura organizacional defendiendo en última instancia la utilización de múltiples paradigmas como forma de avanzar en la investigación en este campo. En realidad, esta postura conectaría con la aportación de Smircich, puesto que concebir la cultura como un elemento gestionable mediante la incidencia de variables que la gerencia puede controlar con el fin de obtener resultados específicos –rentabilidad, por ejemplo– de forma funcionalista, desaprovecharía las grandes potencialidades que el estudio de la cultura organizacional puede proporcionar. Para Martin, concebir las organizaciones “como si fueran” culturas, en la línea de Smircich (1983a; 1983b), enriquece y profundiza la visión de aquellas, permitiendo incidir en aspectos novedosos más allá de las variables típicamente investigadas –tecnología, liderazgo, motivación...–. Permite que “el examen de las pautas de relación entre las manifestaciones culturales [que componen la matriz] nos proporcione una más completa comprensión de las consistencias, inconsistencias y ambigüedades que constituyen la textura de la vida organizacional” (Siehl & Martin, 1990: 272, la adición es mía).

Por lo tanto, una aproximación efectuada según el “método matricial” de Martin y colegas basada sobre todo en la elucidación de patrones de relación entre las manifestaciones culturales remite a una visión amplia, esencialmente multiparadigmática y no exclusivamente funcionalista, de la investigación cultural.

El planteamiento de la autora, delimitando las tres aproximaciones a la cultura organizacional en los términos ya recogidos, responde a su propia trayectoria y evolución vital como investigadora organizacional (Martin, 1991: 252-255): al comienzo de su andadura en el ámbito de los estudios culturales afirma haber utilizado una perspectiva de integración que ella misma entiende conservadora y funcionalista –a pesar de sus convicciones políticas declaradamente izquierdistas–, conservadora también en lo metodológico –cuantitativismo– y vinculada así con los puntos de vista gerenciales; posteriormente va lentamente asimilando la existencia de subculturas diferentes en las empresas, y asumiendo las críticas al postulado integracionista que se hacían en su entorno –y, de paso, atendiendo a la necesidad de estrechar la brecha entre sus convicciones políticas izquierdistas y sus hasta ese momento asunciones funcionalistas–; en un tercer momento, cuando se acomodaba en esta última perspectiva, llega la ruptura: sensibilizada con la teoría feminista postmoderna, comienza a aplicar sus nociones y estrategia analítica –la *deconstrucción*– a los discursos de los clásicos de la teoría organizacional y a ver –e interpretar– las incertidumbres, las ambigüedades y los silencios que las investigaciones empíricas asumían, y que las perspectivas de integración y de diferenciación obviaban como integrantes de la definición de cultura –entienden la cultura como algo definido y nítido–; así surge la perspectiva de fragmentación, que incorpora la comprensión de las ambigüedades a la noción de la cultura “reconociendo las incontrolables incertidumbres que componen la textura de la vida contemporánea” (Martin, 1991: 354). Basada en la teoría feminista, la fragmentación quiere incluir las visiones contrapuestas, los grupos minoritarios y silenciados en la noción de cultura aplicada al mundo organizacional.

6.3.3.- *La crítica del control cultural*

Pero esta aproximación permite ir aun más allá. Martin se hace eco de la corriente crítica según la cual la investigación de la conducta organizacional –y también la cultural– es acusada de servir a los intereses de los gestores más que a intereses de los sujetos o de la sociedad, como se evidencia en los estudios que investigan la relación entre cultura y eficacia o rentabilidad (Siehl & Martin, 1990: 273), algo que no deja de plantear un problema ético en el ámbito de la investigación cultural. En efecto, la investigación podría resultar sesgada si es orientada solamente por los temas de contenido expresados por la gerencia:

En la medida en la que los investigadores culturales se centran en la ideología expuesta por los altos directivos, podrían en realidad estar estudiando los esfuerzos orientados a adoctrinar a los empleados en un sistema de valores que explota su potencial para el entusiasmo, el compromiso y la productividad, facilitando así el redireccionamiento no proporcionado de los beneficios resultantes a favor de los empleados de alto nivel [directivos] y de los accionistas. Por lo tanto, los argumentos de aquellos que describen con admiración la cultura como mecanismo de control managerial pueden ser reformulados como intentos de mantener la hegemonía ideológica y explotar la productividad de quienes no controlan o poseen los medios de producción (Siehl & Martin, 1990: 273, la adición es mía).

El fragmento anterior es claro al reflejar la formulación que contempla la cultura organizacional como forma de control gerencial sobre la fuerza de trabajo con intención

performativa. No obstante, también se puede expresar lo mismo de forma más atemperada cuando se afirma que la cultura, además de conductual, es cognitiva y emocional. Siehl y Martin ven de forma negativa el control de los pensamientos y las emociones de los empleados, añadiendo que ello puede implicar serios problemas a las mujeres y a las minorías, sobre todo en organizaciones en las que los directivos exigen conformidad con los valores claramente expresados por ellos –“culturas fuertes”–. La causa es que la conformidad cultural puede ser más costosa para quienes tengan unas características –en buena medida también culturales– diferenciadas de las mayoritarias, produciéndose así discriminación hacia las minorías (Siehl & Martin, 1990: 274). De una lectura atenta del párrafo anterior también podemos intuir que Martin es consciente del efecto legitimador que la explicación académica y la acción investigadora pueden tener.

6.3.4.- *El tránsito de la modernidad a la postmodernidad*

Es precisamente en este punto, una vez ultimado el edificio metateórico basado en la triple perspectiva, cuando la propia autora se dedica a la tarea de criticar su propia elaboración, a la tarea de cuestionar su propio marco teórico –“borrar la pizarra” comentará Smircich (1995: 236)–, a “terminar [el libro] con una crítica postmoderna que plantea serias cuestiones sobre la actual investigación en este campo [cultura organizacional] y otras áreas de la ciencia social” (1992: 190, las adiciones son mías). La autora admite que su marco de referencia plantea limitaciones para estudiar las culturas que existen en las organizaciones: al canalizar el estudio de las culturas según las tres perspectivas algunas realidades pueden quedar incompletas, ocultas o seriamente distorsionadas.

Para solucionar este problema propone la búsqueda de una *cuarta perspectiva* a añadir a las tres ya definidas. La propuesta sin embargo, acaba en negación: el marco de referencia basado en las tres perspectivas es un sistema cerrado y la autora sospecha que no se puede añadir una cuarta perspectiva sin modificar las tres anteriores (Martin, 1992). Si el marco propuesto se basa en tres variables: relación entre manifestaciones culturales –consistencia, inconsistencia, complejidad–, nivel de consenso –por toda la organización, por subculturas, pluralidad de visiones–, y orientación hacia la ambigüedad –negación, canalización, focalización en ella misma–, ¿cómo se definiría la cuarta perspectiva en referencia a esas mismas variables? Por tomar como ejemplo solo la primera de las variables citadas, ¿qué otra posibilidad existe de relacionar las manifestaciones culturales además de hacerlo de forma consistente, inconsistente o compleja? El marco de tres perspectivas no está construido, sostiene Martin, para orientar la investigación en aspectos tan importantes como la efectividad, la metodología o la epistemología y existen otras muchas taxonomías sobre investigación cultural que la triple perspectiva no integra, como la de Smircich, ya detallada, o la de Stablein y Nord (1985) que utiliza la triple categorización de intereses de Habermás³⁷, y sobre todo, como autocrítica más importante, que la base de la aportación de Martin la constituyen los estudios organizacionales desarrollados sobre todo en Estados Unidos.

³⁷ También Smircich y Calás (1987) veían aquí un marco de referencia válido para el estudio de la cultura organizacional. Hemos ya ofrecido algunas ideas sobre la elaboración de Stablein y Nord en el marco de la aportación de Smircich (p. 79).

Con todo, la crítica más elaborada es la que la autora se formula a sí misma desde postulados postmodernos. El capítulo final de *Cultures in organizations* finaliza con esta visión, y en él –además de las objeciones anteriores– desmonta y apostilla todo el trabajo realizado en los capítulos previos –y en gran parte de sus publicaciones anteriores– revelando nuevas asunciones y criticando también, aunque sin decirlo de forma expresa, los supuestos en los que se basa gran parte de la investigación general en cultura organizacional. Este empeño crítico y autocrítico elaborado desde asunciones postmodernas es de especial importancia para los objetivos de esta tesis puesto que la crítica de la unicidad, la constitución de una verdad única, es vinculada con la idea de autoridad en el ámbito del trabajo científico encaminado a investigar la cultura en las organizaciones. Esto implica un rechazo de las metateorías inclusivas como intentos vanos e inútiles de conocimiento, rechazo del valor epistemológico de las clasificaciones, puesto que según la crítica postmoderna en última instancia persiguen una interpretación única de las cosas, establecen un único conocimiento autorizado como válido. Esto es lo que Morgan plantea que ella misma ha venido haciendo hasta el momento³⁸.

De los tres paradigmas, o perspectivas, que la autora presenta, el tercero, la fragmentación, está más cercano al postmodernismo en la medida en que reconoce las ambigüedades y la posibilidad de que los actores interpreten de formas múltiples los elementos de la vida y cultura organizacionales. La perspectiva de la ambigüedad acepta la indeterminación, la heterogeneidad y la ambivalencia, pero a pesar de ello no se trata de una aproximación postmoderna. En esencia el problema es que en casi todos los estudios que se han realizado según esa aproximación de la ambigüedad no se cuestiona la inexactitud e incompletitud con la que necesariamente quien investiga comprende y representa la visión de quienes forman parte de la cultura (Martin, 1992: 192). De alguna forma la pluralidad no es conceptualizada en sus propios términos sino que es designada desde la autoridad de la persona que investiga.

A pesar de que el marco de referencia de las tres perspectivas pergeñado por Martin posee algunos elementos comunes con el postmodernismo –naturaleza subjetiva del conocimiento cultural y énfasis en que las interpretaciones culturales son ambiguas y plurales– la misma autora identifica los dos grandes puntos de choque de aquel con respecto a éste:

1) *Contra las metateorías*. La triple perspectiva se trata de una metateoría que, en cuanto tal, intenta integrar y superar las teorizaciones previas en aras a la unificación. Ese objetivo se intenta alcanzar, según la crítica postmoderna, fundamentalmente mediante dos estrategias interrelacionadas: la elevación en el nivel de abstracción –integración hacia la unificación–, y mediante la focalización en los elementos congruentes y similares de las diferentes teorías mientras que las inconsistencias, diferencias o particularidades quedan invisibilizadas. De esta forma, la propuesta de

³⁸ Y con posteridad, puesto que obras suyas más tardías (Martin, 2002, 2010; Martin & Frost, 1999; Martin *et al.*, 2004) continúan teniendo como marco de las tres perspectivas como orientación, si bien en las dos últimas obras aquí referenciadas existe una explicación de los postulados con los que el postmodernismo irrumpe en la denominada “guerra cultural” –*cultural war games* o *culture wars*–; lógicamente no es una formulación utilizada en sentido de conflicto étnico, sino como enfrentamiento de perspectivas teórico-metodológicas en pos de la hegemonía sobre el reino de la cultura organizacional, un tema este de las guerras al que Martin junto con otros colegas han dedicado varios trabajos (Martin, 2003; Martin & Frost, 1999; Martin *et al.*, 2004).

Martín no sería más que otro intento modernista en esa dirección, donde las categorías diseñadas son mutuamente excluyentes, crecientemente abstractas y el constructo resultante es inclusivo con respecto a otras teorizaciones y, por ello, con la pretensión de ejercer una única autoridad sobre cual es la única forma “verdadera” de entender la cultura en las organizaciones (Martin, 1992: 193-194).

2) *Contra la autoría autoritaria*³⁹. Relacionado con el punto anterior, se refiere a la posición que adopta el autor –autora en este caso, puesto que la crítica es sobre su misma obra–, su forma de escribir, en la presentación de su edificio teórico: las argumentaciones se redactan y desarrollan implícitamente como si el autor fuera neutral a las mismas. Las tres perspectivas –integración, diferenciación y fragmentación– son tratadas con aparente distancia, neutralidad y desafección. Pero la crítica postmodernista indica que dicho estilo de escritura que pretende comunicar neutralidad con el objetivo de conseguir autoridad en la designación de “la verdad” por parte del lector no es posible en la realidad y que siempre existen preferencias y sesgos. Así, inevitablemente, la misma forma de escribir se convierte en un requerimiento y representación de autoridad, una forma ilícita de persuasión, por parte del autor. Esta falsa sinceridad tiene materializaciones diversas; por ejemplo, en muchos informes basados incluso en estudios etnográficos se recogen fragmentos de entrevista que, aparentemente, responden a la visión de la persona interpretada, cuando es el autor o autora quien ha seleccionado, ubicado, incluso editado las citas y omitido el contexto⁴⁰ con el objeto de disimular un desconocimiento del objeto de estudio que mermaría su autoridad frente al lector. El postmodernismo reclama la visión plural de la realidad plural, construir el conocimiento como una espiral, haciendo que el investigador aborde el problema desde múltiples perspectivas, estudiando las relaciones entre esas diferentes visiones, explorando las diferencias y no solo las similitudes (Martin, 1992), entendiendo la imposibilidad de que un investigador foráneo a una determinada cultura –perspectiva *etic*– pueda jamás llegar a una comprensión total de la visión del miembro de esa cultura –perspectiva *emic*– (Martin, 1992: 196; 2002: 36-40).

A pesar de la autocrítica –y quizá legitimado por ella– el mapa conceptual que Martin y colegas configuran parece haber tenido una reconocida influencia en los diferentes empeños realizados para investigar fructíferamente la cultura organizacional así como en las configuraciones teóricas al respecto. Por ejemplo, en 1991 se publica *Reframing organizational culture*, obra colectiva (Frost *et al.*, 1991) en la que Martin participa como autora y codirectora, y que se constituye precisamente como un “reenmarque” o reestructuración del marco conceptual sobre cultura organizacional que seis años antes los mismos directores habían elaborado en *Organizational Culture* (Frost *et al.*, 1985), obra ésta que ya había resultado un importante referente en el tema⁴¹, aunque de diferente forma: mientras en USA se convirtió en un mapa con el que entender la jungla de literatura organizacional sobre cultura, en Europa al parecer no la

³⁹ Martin manifiesta esta noción también de forma gráfica mediante el término “*Author/ity*”.

⁴⁰ La solución consistiría en reflejar tanto las respuestas como las preguntas del entrevistador de forma que queden manifiestas también las carencias de conocimiento de éste.

⁴¹ Hatch (2010: 73) aporta que ambas obras tuvieron su germen en dos pequeñas conferencias celebradas en 1983; una organizada en la UCLA denominada “Mitos símbolos y folclore: expandiendo el análisis de las organizaciones”, y la otra en la *University of British Columbia* en Vancouver, con el título *Organization culture and the meaning of life in workplace*. En esas reuniones Martin y sus estudiantes doctorales presentaron la investigación de la universidad de Stanford en cultura organizacional, y participarían en la redacción de varios capítulos.

consideraron tan positivamente porque no recogía en su justa medida las aportaciones europeas (Hatch, 2010: 83). Buena parte de la nueva publicación está estructurada en esta ocasión siguiendo la propuesta de Martin, es decir, recoge múltiples aportaciones agrupadas bajo cada uno de los epígrafes literales: la perspectiva de integración, la perspectiva de diferenciación y la perspectiva de fragmentación. En esta última se incluyen trabajos e investigaciones de orientación postmoderna. En el curso del año 1991 la autora prepara su despedida de los estudios culturales con el mencionado *Reframing organizational culture*, y ultima lo que al año siguiente se publicará como *Cultures in organizations: three perspectives*, con la intención manifiesta de comenzar una nueva etapa en la que se propone “saltar de cabeza dentro del postmoderno y feminista abismo” (Martin, 1991: 355).

6.3.5.- Evaluando a Martin

Bajo el interesante título de *Culture Stanford's way* Mary Jo Hatch (2010) analiza en forma de periodización el desarrollo de los estudios sobre cultura organizacional desarrollados en la universidad de Stanford desde los 70 hasta bien entrada la primera década del siglo actual. En realidad la autora elabora una informada crónica, en gran medida autobiográfica, sobre autores, autoras, relaciones y vicisitudes de la que sería una de las factorías de producción de investigación sobre cultura organizacional más tempranas, importantes e influyentes⁴², tanto desde la visión managerial como desde la académica –vecindad que suele implicar tensión en las escuelas de negocios como la *Graduate School of Business de Stanford*–. En ese empeño por explicar las contribuciones de Stanford al estudio de la cultura organizacional Hatch estructura su aportación haciendo un pormenorizado seguimiento de la obra de Joanne Martin como *alma mater* de esa institución a través de todos los periodos –correspondiente cada uno a una década– que vertebran su artículo, explicando algunos aspectos de su evolución que no suelen ser considerados expresamente en la literatura académica habitual.

Dos elementos merecen ser destacados de entre lo que una autora aporta respecto de la otra: en primer lugar su evolución desde una etapa en la que predominaba la concepción de la cultura organizacional unitarista y cuantitativista o *de integración*, de concepción funcionalista y de orientación managerialista, en la que la cultura es entendida como valores compartidos por toda la organización, se prima la importancia del consenso, la rentabilidad y del compromiso y de aquellas manifestaciones culturales que lo evidencian, como afirma la misma Martin (1991: 352); una orientación basada en los trabajos de Schein, hasta los primeros 80s, cuando comienza a cuestionar la negación de la importancia de las subculturas organizacionales que veía en la concepción de este autor (Hatch, 2010: 80). Al enfatizar la importancia de las subculturas y de los elementos *de diferenciación* intraorganizacional surge el interés por el conflicto –conflicto de interés– y la necesidad de utilizar paulatinamente en mayor medida técnicas cualitativas susceptibles de profundizar en esas diferencias que pueden crear desigualdades e injusticias. En este momento, y guardando evidente relación con

⁴² Al mismo tiempo los investigadores en cultura organizacional de Stanford recogen la influencia en su trabajo de autores como Schein y Van Maanen del MIT, Smircich del UMASS Amherst, Pondy y Louis de la Universidad de Illinois, y Jones de la UCLA. Las primeras influencias de fuera de EEUU, con un enfoque sobre todo simbólico de las organizaciones serían: Turner del Reino Unido, Gagliardi de Italia, Berg de Suecia, Frost de Canadá y Kreiner de Dinamarca (Hatch, 2010: 72).

lo anterior, Martin se interesa por el feminismo⁴³ y el postmodernismo (Hatch, 2010: 84) a pesar de que se veía sólida y cómodamente asentada en una perspectiva de diferenciación (Martin, 1991: 353). Existe cierta coherencia que explica el paso de un paradigma a otro: si se lleva más lejos la lógica del conflicto interno y la división inherente a la fragmentación, uno se da cuenta de que por mucho que exista el empeño de compartir valores, creencias, etcétera, “hay en realidad demasiadas dimensiones a lo largo de las cuales los individuos pueden variar como para que exista armonía durante mucho tiempo” (Hatch, 2010: 84). Así, Martin comienza a utilizar la estrategia analítica postmoderna de la “deconstrucción”, que permite realizar interpretaciones subyacentes a los elementos culturales existentes así como interpretar las ausencias⁴⁴, comprobando que la teoría feminista postmoderna podía proporcionar una forma de interpretar los silencios que existían en la investigación cultural –incluso en la suya propia– (Martin, 1991: 354). Es esta una fase que se puede interpretar como *de fragmentación*, puesto que contra la claridad del consenso y la claridad de la oposición, ahora la cultura integrará también lo ambiguo, lo incierto, lo inconsistente, lo plural, con la intención de recoger los puntos de vista de las minorías silenciadas, como las mujeres y otros grupos (Martin, 1991: 355). Por lo tanto, en esta etapa Martin parece identificar fragmentación con postmodernidad, aunque esto es algo que posteriormente rechazará en *Cultures in organizations: three perspectives*, como hemos comentado, debido a que en los estudios realizados desde la visión de la fragmentación –aunque se recoja la pluralidad, ambigüedad, indeterminación del objeto estudiado– no se cuestiona la inexactitud e incompletitud con la que el investigador representa a los miembros de la comunidad cultural, apareciendo una sola representación autorizada de esa pluralidad y distanciando así esos estudios de fragmentación de la idea que guía la orientación postmoderna (Martin, 1992: 192-193).

En opinión de Hatch es posible trazar un hilo conductor en Martin que va desde el tema de la alteridad en los estudios feministas a los temas de la diferenciación y fragmentación que, a su vez, conducen según Martin a diferentes formas de entender la cultura en las organizaciones (Hatch, 2010: 83).

Pero el segundo elemento que Hatch menciona no es descriptivo sino eminentemente crítico: teniendo esta autora una visión más amplia que la adquirida mediante su formación en Stanford producto de haber estudiado e investigado la cultura y las organizaciones a ambos lados del atlántico, en USA y en Europa, reprocha a Martin que no explicara nunca las diferencias ontológicas y epistemológicas que existían tras su modelo de tres perspectivas, lo que en su opinión condujo a la continuada fricción entre los investigadores formados en USA y en Europa, al tiempo que limitaba las posibilidades de futuro de Stanford al apartarla del cambio en el paradigma interpretativo que adoptaron los investigadores formados en Europa (Hatch, 2010: 88).

⁴³ Para Hatch (2010: 83) el interés de Martin por el feminismo nace como consecuencia de los trabajos de sus alumnas de doctorado Debra Meyerson y Maureen Scully, influidas por esa orientación.

⁴⁴ “Desarrollado por filósofos y críticos literarios, la deconstrucción puede ser definida como una estrategia analítica que expone, de forma sistemática, múltiples formas en la que un texto puede ser interpretado. La deconstrucción es capaz de revelar asunciones ideológicas de manera particularmente sensible a los intereses suprimidos de los miembros de grupos privados de poder y marginalizados” (Martin, 1990: 340).

Por otro, lado la construcción de teorías basándose en diferentes perspectivas, como hace Martin, no ha estado exenta de discusión, sobre todo en torno al tema de la inconmensurabilidad –*incommensurability*–, definida como la inexistencia de una medida unificada entre los paradigmas objeto de estudio o de utilización, lo cual significa que “no se pueden comparar y que los paradigmas presentados uno en oposición a otro viven en sus propios mundos, con sus terminologías y sus conjuntos de creencias mutuamente excluyentes” (Weaver & Gioia, 1994: 565). La inconmensurabilidad es una estrategia para mantener la pluralidad, el respeto a las diferentes visiones, y evitar la “dictadura de las metateorías”, rechazo propio de la aproximación postmoderna (Burrell, 1999; Burrell & Morgan, 1979; Jackson & Carter, 1991). No obstante, Weaver y Gioia se oponen a una visión tan estricta de esta estrategia, sosteniendo que puede existir alguna relación entre paradigmas diferentes, de forma que si el mismo fenómeno es estudiado desde múltiples paradigmas, ya existiría un vínculo: que el objeto de estudio es el mismo. Si no hubiera nada en común entre los paradigmas, si las diferentes facetas del objeto mostradas por las diferentes aproximaciones no tuvieran conexión, estaríamos ante fenómenos distintos (Weaver & Gioia, 1994: 577). La solución para estos autores es rechazar la tesis de la inconmensurabilidad utilizando para ello la noción de *estructuración* de Giddens (1995), especialmente válida para la superación de los dualismos que han poblado la investigación organizacional, como agencia/estructura, interpretativismo/estructural-funcionalismo, etcétera. Cambiando dualismo por *dualidad* de forma que las estructuras sean al tiempo medio y producto de la acción humana, o bien entendiendo que las prácticas se ejecuten constreñidas por las estructuras al tiempo que las modifican, es posible considerar los dos elementos en mutua relación-constitución. Weaver y Gioia quieren trasladar esta idea de la estructuración al análisis organizacional puesto que “(...) tomado como perspectiva metateórica nos permite ver cómo los académicos interesados en las organizaciones pueden diferir en sus objetivos, énfasis y métodos, incluso mientras, en algún sentido, están implicados en una tarea común. (...) Un análisis estructural nos permite abandonar la idea de paradigma como algo monolítico, impermeable e imperialista, mientras se siguen manteniendo perspectivas diferenciadas y alternativas en el seno de investigación organizacional” (Weaver & Gioia, 1994: 585).

Criticando asimismo la asunción de Martin sobre la inconmensurabilidad, y desde el ámbito de la comunicación organizacional, algunos estudiosos, como Taylor, Irvin y Wieland (2006) también enmiendan a la autora por dejar poco espacio para el “discurso y la interacción” como objeto de estudio en la cultura organizacional, puesto que “reduce la comunicación al proceso cognitivo de conocer el mundo” (Taylor *et al.*, 2006: 320), además de revelar la confusión que causa en la investigación sobre comunicación que la integración, diferenciación y fragmentación sean simultáneamente categorías que corresponden a fenómenos objetivos, realidades organizacionales concretas, o quizá explicaciones de tipo heurístico (Taylor *et al.*, 2006: 318).

En definitiva, Joanne Martin ofrece un magnífico mapa metateórico en base al cual orientarse en el proceloso mar de los estudios y elaboraciones teóricas sobre cultura organizacional. Su composición teórica de las tres perspectivas –integración, diferenciación y fragmentación–, muestra esa evolución que es tanto personal como explicativa del panorama investigador sobre cultura en las organizaciones en un centro puntero como la Universidad de Stanford y por extensión en USA.

No obstante, también parece procedente incorporar en forma de resumen algunas notas críticas, como la de Hatch (2010: 88) ya antes mencionada: Martin no explica epistemológica y ontológicamente cómo se sostienen las tres perspectivas; y con ello se pierde la oportunidad de aunar posturas con respecto a lo que se hace en Europa, cuya producción queda invisibilizada, limitando de paso las opciones de futuro de Stanford como núcleo de investigación y reflexión importante sobre el tema⁴⁵.

Por otro lado, introduce la visión postmoderna orientada por la sensibilidad hacia las injusticias y discriminaciones de género, pero queda indeterminado si la perspectiva de fragmentación es postmoderna o no; mientras que en algunas obras sí es considerada como tal las autocríticas de la autora no dejan duda al negar esta posibilidad (Martin, 1992: 193). No obstante, en aportaciones posteriores a la mencionada autocrítica parece no haber acometido una modificación o adaptación del esquema de las tres perspectivas, puesto que sigue utilizándolo sin sustanciar en nada concreto su propio y elaborado trabajo autocrítico, sin que quede claro el “coeficiente de postmodernidad” que alberga la perspectiva de la fragmentación, y situándose en un espacio indefinido en el que utiliza la triple perspectiva –las tres conjuntamente– como instrumento eficaz de aproximación al tiempo que su sensibilidad de género requiere estrategias postmodernas de trabajo como la “deconstrucción” (Martin, 1990) sin que se aclare suficientemente cómo ésta encaja con aquellas.

7.- MATS ALVESSON: DESDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL AL CONTROL IDENTITARIO Y CULTURAL EN LA EMPRESA

7.1.- Introducción

Mats Alvesson, profesor e investigador sueco en la Universidad de Lund, es una de las figuras más destacadas –y prolíficas– de entre quienes integran el conjunto de aproximaciones críticas denominado *Critical Management Studies* –CMS– (p. 372). Alvesson, en el marco más amplio de su producción literaria, otorga una importante atención al simbolismo y a la cultura organizacional –como realidad y como constructo–, de forma en general estrechamente interconectada con otros temas sobre los que trabaja y publica, bien en solitario o bien con otros y otras colegas, como son: la construcción e implicaciones de la identidad en las organizaciones (Alvesson, 2000, 2010; Alvesson *et al.*, 2008; Alvesson & Sveningsson, 2004; Kärreman & Alvesson, 2001), la crítica de las teorías organizacionales humanistas y racionalista-burocráticas, y de la performatividad desde la propuesta de una teoría crítica de la organización opuesta al managerialismo (Alvesson, 1982, 1984; Alvesson, 1989a; Alvesson, 1994; Alvesson & Kärreman, 2001; Alvesson & Sveningsson, 2011; Alvesson & Thompson, 2005; Kärreman & Alvesson, 2004), el trabajo/trabajadores del conocimiento y su gestión en las organizaciones intensivas en conocimiento (Alvesson, 1995, 2001, 2004; Alvesson *et al.*, 2002; Kärreman & Alvesson, 2004), la cuestión del género en el entorno

⁴⁵ Para Hatch la teoría sobre cultura organizacional en Stanford podría entenderse como un ciclo completo compuesto por surgimiento, florecimiento y caída. No obstante un nuevo elemento parece revitalizar el interés por la cultura de la mano ahora del institucionalismo, y es que los teóricos institucionalistas del Departamento de Sociología de Stanford parecen tener problemas en explicar el cambio en las instituciones cuando la variable cultura es eliminada de la ecuación. Es decir, los institucionalistas creen que la cultura como concepto es una buena explicación de lo que denominan procesos de institucionalización (Hatch, 2010: 89-90).

organizacional (Alvesson & Billing, 1992, 1997, 2002, 2009; Billing & Alvesson, 1989, 1994), la identidad en el trabajo como *locus* de control y de resistencia (Alvesson & Empson, 2008; Alvesson & Kärreman, 2007; Alvesson & Willmott, 2002; Kärreman & Alvesson, 2004; Kärreman & Alvesson, 2009; Sveningsson & Alvesson, 2003), metodología crítica y postmoderna de investigación enfocada a las organizaciones (Alvesson, 1985b, 1989b, 2003a, 2003b; Alvesson & Kärreman, 2000a; Alvesson & Sköldbberg, 2009), reflexión crítica sobre el liderazgo en la teoría e investigación organizacionales (Alvesson, 1996; 2002: 93-117; Alvesson & Sveningsson, 2003a, 2003b; Billing & Alvesson, 2000), o sobre los propios CMS como corriente (Alvesson, 1985a; Alvesson & Ashcraft, 2009; Alvesson & Willmott, 1992a, 2003b; Spicer *et al.*, 2007).

La obra de Alvesson destaca por centrar su esfuerzo en conjugar la teoría organizacional con una decidida crítica a la gestión empresarial, y ello a partir de una aproximación basada en la consideración de la cultura y el simbolismo como nexo explicativo entre organización e individuo, y como argamasa de un objetivo finalista que el autor no dejará en la indeterminación: la “(micro)emancipación”, es decir, una propuesta proactiva en última instancia de tipo emancipatorio contruida mediante “propuestas que transformen en un sentido radical, pero sensato y sensible a la vez, la investigación, la enseñanza y la práctica del *management*” (Saavedra Mayorga, 2009: 52).

Así, este interés en la crítica de la gestión es plasmado en una abundante producción literaria –de la que dan cuenta las referencias anteriores, aunque sin agotarla–, tanto en obras propias como participando bien amodo de coautor o como compilador en otras muchas publicaciones, que conforma en conjunto un *corpus* netamente crítico al tiempo que constructivo –incluso posibilista– sobre la gestión empresarial.

De este modo, para los objetivos de éste trabajo el interés de las aportaciones del autor sueco es doblemente intenso: de un lado su extenso tratamiento de la cultura organizacional, su definición de la misma, su clasificación de las aportaciones existentes en la literatura; y de otro lado las vinculaciones de este tema con la identidad y –en buena medida a su través– con el control en contextos laborales intensivos en conocimiento. Ambos aspectos reflejan con fidelidad, al modo de las distintas partes de un holograma, el todo de su crítica a la gestión. Las páginas que continúan quieren fundamentalmente dar cuenta de ambos focos de interés, estrechamente imbricados en la obra de este autor, de forma que encontremos aquí la base para transitar desde el ámbito de la cultura organizacional que hemos tratado con anterioridad hacia aquel otro que considera la gestión de la cultura en la empresa en tanto forma de control gerencial sobre el proceso de trabajo. En Alvesson los dos elementos están engranados y alcanzan elevadas cotas de desarrollo teórico.

Además de lo anterior, abordar la aportación del profesor de la Universidad de Lund puede tener un valor añadido en el ámbito del trabajo que aquí se desarrolla, y es el de paliar la escasa consideración y presencia que un tratamiento relativamente detallado de sus ideas ha tenido en la literatura en lengua castellana. En efecto, aunque éste constituye un mal común a las aportaciones más importantes que desde la academia internacional se han realizado sobre la cultura organizacional –sobre todo en lo que respecta a las aproximaciones críticas relevantes– creemos que es particularmente grave

en el caso del trabajo de Alvesson sobre todo si consideramos que las abundantes y cualificadas contribuciones de Alvesson en este terreno en lengua inglesa –también escribe en sueco– vienen siendo publicadas y ampliamente conocidas en el ámbito internacional desde comienzos de la década de los 80 y hasta la actualidad.

En este sentido, y viendo la sustancialmente mayor presencia de traducciones al castellano de autores cuyas aportaciones se pueden situar en la corriente funcionalista-cuantitativista, o impregnados por la “cultura managerialista” como diría el mismo Alvesson⁴⁶, hemos querido contribuir a compensar ese relativo desconocimiento del cuestionador trabajo del académico sueco. Con ese objetivo proporcionaremos una consideración de sus ideas más detallada de lo que se puede encontrar usualmente en la producción en español –la mera referencia bibliográfica de alguna obra específica– en la creencia de que puede aportar un interesante contrapunto al panorama sobre la gestión organizacional.

En adelante desarrollaremos algunos elementos que hemos considerado claves de entre la completa obra literaria de Alvesson. En concreto el trayecto que recorreremos tendrá resumidamente los siguientes puntos de interés: en primer lugar delimitaremos los fundamentos o herencias teóricas en los que se asienta su aportación general; en segundo lugar presentaremos su elaboración, su “mapa” sobre el panorama de la literatura académica en torno a la cultura organizacional, así como su propia visión del concepto; después conoceremos la noción de control cultural, y también las formas que ese tipo de control adopta en referencia a las empresas intensivas en conocimiento; el siguiente paso se refiere también a este mismo tipo de organización pero profundiza en el tema del control a través de la regulación de la identidad; y, por último, la búsqueda de la emancipación como final lógico del trayecto anterior, y de alguna forma entendido como proyección de futuro.

Aunque la obra de Alvesson es ciertamente más rica de lo que aquí vamos a desarrollar en cuanto a variedad de temas y en profundidad de matices, creemos que vertebrar la presentación de la obra del académico sueco de la forma propuesta conforma una secuencia lógica de desarrollo que al mismo tiempo satisface los objetivos de este trabajo centrados en la cultura organizacional y el control cultural, y nos permite asomarnos a importantes aspectos o “rasgos de carácter” que permean su aportación científica. Por ello, el tema de la cultura organizacional puede ser perfectamente utilizado para vertebrar la mayor parte de la obra de Alvesson y sobre todo para dar cumplida cuenta de su intencionalidad crítica. En su producción sobre este tema, como hemos expresado con anterioridad, se ve reflejada su visión general sobre la gestión del trabajo en las organizaciones y sobre las aportaciones de la literatura sobre el particular constituyendo un buen hilo conductor que proporciona una perspectiva bastante abarcadora de su amplia obra general.

⁴⁶ La forma de denominar a esta visión de la cultura, y por extensión de la organización misma, resulta bastante creativa, y no está exenta de posibilidades interpretativas; por ejemplo, lo que Alvesson denomina la “ideología del managerialismo” (Alvesson & Sveningsson, 2003b: 1455), o “cultura managerial” (Alvesson, 2002: 128; Alvesson & Willmott, 1996: 210) se puede encontrar también como “el paradigma del MBA” (Saavedra Mayorga, 2009: 47), “culturas gerenciales” (De la Garza Toledo *et al.*, 2010: 137), “ideología empresaria” o “directoral” (Bendix, 1966), “ideología de la gerencia” o “ideología dirigente” (Kirkbride, 1994: 140).

7.2.- Los fundamentos teóricos del pensamiento alvenssonianiano: Teoría Organizacional Crítica y simbolismo organizacional

El eje central del conjunto de la obra de Alvesson reside en el interés por las condiciones de vida en el trabajo, entendidas éstas en un sentido amplio, aunque fijándose especialmente el contenido de las tareas laborales organizadas, y desde una visión trascendente, humanista o emancipatoria, y por ello crítica con el enfoque managerial dominante, como veremos más adelante.

Las condiciones de trabajo tienen gran importancia en la vida de los individuos, y desde el punto de vista de la sociedad hay que dar gran significación al desarrollo y naturaleza de la vida laboral. Obtener un conocimiento fidedigno y completo de los mecanismos, consideraciones, acciones alternativas y restricciones que determinan la estructura interna de las organizaciones y la organización del trabajo es, por lo tanto, una tarea vital (Alvesson, 1987b: 4).

La estrategia de acercamiento al objeto de estudio implica, a su vez, la utilización de tres elementos que se entrecruzan con diferentes ingredientes adicionales y con distintos énfasis en gran parte de la producción del profesor de la Universidad de Lund: (1) las investigaciones sobre condiciones de vida en el trabajo y desempeño –al inicio ajenas pero después también de realización propia–, (2) la teoría organizacional, que entiende permeada por la orientación managerial, y (3) la teoría social crítica inspirada, fundamentalmente, en la Escuela de Frankfurt⁴⁷.

Alvesson, basándose en la teoría crítica, entiende que existen dos formas de racionalidad en la teoría y la investigación organizacionales: (1) una racionalidad performativa, funcionalista, orientada a maximizar el producto de la vida laboral de las personas, basada en valores de tipo económico, y (2) otra racionalidad basada en la consecución del máximo bienestar en y por el trabajo, en aspectos como salud física y mental, satisfacción, desarrollo profesional, etcétera, basada en valores de tipo humanista-emancipatorio⁴⁸ (Alvesson, 1982: 127; 1987b: 2).

Para el autor, el estudio de la relación de estas racionalidades con la teoría organizacional existente requiere necesariamente la consideración del *factor ideológico*. La noción de ideología aquí implica evidenciar la capacidad de influencia de una clase dirigente que busca legitimar la situación social que la constituye en tal, “más que promover la independencia intelectual y la tolerancia” (Alvesson, 1987b: 2). De este modo, la orientación de Alvesson es marcadamente ideológica, pero no tanto a modo de cliché que oscurezca, distorsione o desenfoque su visión hasta percibir una realidad consecuentemente sesgada, como viene a indicar Gagliardi (2003), sino porque para él lo ideológico está en la misma explicación y concepción que orienta la organización del trabajo humano –por ejemplo, en la teoría organizacional–. El mismo hecho de leer críticamente, de reflexionar sobre la literatura teórica organizacional, ya supondría una acción crítica porque implica enfrentarse a que la racionalidad tecnocrática

⁴⁷ Esta formulación que nace de la confrontación productiva entre, esencialmente, la teoría crítica, y la teoría organizacional estará ya presente desde obras relativamente tempranas (Alvesson, 1985a, 1987b).

⁴⁸ Que no habría que confundir con la Teoría Organizacional Humanista, a la que Alvesson critica su función legitimadora del sistema económico actual y de la racionalidad instrumental, puesto que los autores que componen esa corriente –específicamente citados, MacGregor, Likert, Argyris– desconsideran el conflicto que se da entre los valores humanistas y los performativos (Alvesson, 1982: 129).

managerialista dominante ofrece sus postulados como los únicos posibles, “naturales” y “dados por supuesto”.

Al reflexionar sobre las ideas y las realidades Alvesson devuelve al trabajo y a la reflexión sobre éste su auténtica naturaleza político-filosófica. La intención es, por lo tanto, crítica, pero también constructiva, porque el planteamiento también busca un “nuevo tipo de práctica en las organizaciones orientada hacia la integración entre las dos racionalidades antes mencionadas” (Alvesson, 1987b: 3). Algo que tendría lugar en una Teoría Organizacional Crítica (Alvesson, 1985a, 1987b) que el autor asienta, como la generalidad de su obra, en los siguientes pilares:

7.2.1.- Teoría Organizacional Crítica a partir de la Escuela de Frankfurt y del paradigma del humanismo radical

Alvesson elabora su aproximación crítica a la organización tomando como base la idea del conflicto entre las racionalidades instrumental o tecnológica y emancipatoria o humanista según la elaboración de la tradición frankfurtiana. Sin embargo, su adopción de la Teoría Crítica pretende ser más amplia, y no limitada a la Escuela de Frankfurt⁴⁹, por lo que aceptará y adoptará premisas e ideas de otros autores críticos no directamente enrolables en esa escuela, como la formulación del paradigma radical humanista de Burrell y Morgan y su propuesta sobre Teoría Organizacional Radical (Burrell, 1980; Burrell & Morgan, 1979) y la visión de una sociología crítica de Joachim Israel.

Para Alvesson la intencionalidad crítica de la Escuela de Frankfurt aparece de forma clara en *Teoría tradicional y teoría crítica*, de Horkheimer (2000), obra considerada como la declaración programática de la escuela. En ella Horkheimer critica la investigación tradicional, supuestamente “neutral”, a la que opone su propuesta de “una ciencia que no se conforme con describir la realidad dominante como una estructura legítimamente establecida e inalterable, sino que analice críticamente las condiciones negativas en esa realidad con la intención de abolirlas” (Alvesson, 1987b: 7), condiciones negativas que tendrían su origen en la oposición entre los deseos y la racionalidad individuales y las relaciones de trabajo que constituyen la sociedad actual (Horkheimer, 2000). Alvesson utilizará la formulación de Connerton (1976, 1980) sobre las dos formas que adopta la crítica: la denominada (a) “reconstrucción” –*reconstruction*– estaría orientada por datos considerados objetivos y conscientemente operacionalizables por el sujeto humano –incluyendo opiniones, actos, reflexiones–, de forma que alude al conocimiento considerado correcto. De otro lado, (b) la “crítica” –*criticism*–, que se refiere al cuestionamiento de esa misma objetividad y estaría orientada al cambio o abolición de las formas de consciencia falsas y distorsionadas, potenciando la reflexión tanto individual como grupal con el objetivo de liberar de la coacción y dominación (Alvesson, 1987b: 8). La Escuela de Frankfurt, dice Alvesson, utiliza esta segunda noción de crítica con intencionalidad emancipadora, y esa misma

⁴⁹ Desde sus inicio la Escuela de Frankfurt, señala Alvesson, duda de la idea marxista según la cual el desarrollo del capitalismo crea las condiciones objetivas que conforman la sociedad de clases pero también las condiciones subjetivas para la emancipación de la clase obrera, y propone introducir la variable sociocultural en el análisis, algo que el marxismo clásico de tono mecanicista había dejado de lado (Alvesson, 1987b: 9).

concepción será la adoptada por el académico como orientación manifiesta o subyacente en toda su obra.

Otra de las nociones frankfurtianas que el profesor de la Universidad de Lund recoge se refiere a la idea de racionalidad instrumental, vista como evolución de la ilustración hacia el positivismo tecnocrático y que se subordina al capitalismo con rasgos autoritarios. Esta racionalidad tecno-instrumental está en pugna con la racionalidad práctica –como más adelante veremos– y estaría invadiendo el ámbito de la cultura en la sociedad de consumo de masas; habría escapado del ámbito de la producción para instalarse en el del tiempo libre. En el capitalismo, así, la gente parece libre, pero las organizaciones pueden ahora investigar de forma tecnocrática y positivista los deseos humanos. La misma racionalidad tecnocrática y su ideología impiden ver este hecho, y desvelarlo es el objetivo de la Escuela de Frankfurt. En opinión de Alvesson la dominación no solo se extiende a la naturaleza y al individuo en el trabajo –donde la disciplina y el control podrían ser necesarios para producir–, sino a la misma personalidad y a la naturaleza humanas (Alvesson, 1987b: 13), a la esfera del tiempo libre, a la cultura y al consumo (Alvesson, 1985a: 135), de forma que la racionalidad instrumental incidiría también en la cultura, y el ser humano sería controlado como es controlada la naturaleza: mediante la técnica. Los deseos, las pulsiones humanas constreñidas son vistas como base de partida para la negación del principio de performatividad técnicamente perseguida, puesto que en el capitalismo ese principio exige la represión de los deseos en mayor medida de lo que se exige en otras civilizaciones.

Existe una teoría crítica no directamente entroncada en la Escuela de Frankfurt, si bien la influencia de ésta se deje notar de forma más o menos contundente, que Alvesson incorpora a su reflexión en pro de una teoría crítica organizacional de amplio espectro, desarrollada por autores como Benson (1977, citado por Alvesson, 1987: 242-245), que persigue la constitución de una teoría dialéctica de la organización⁵⁰, o Gibson

⁵⁰ La propuesta dialéctica de Benson ataca las aproximaciones ortodoxas –centradas en la preocupación por aspectos y problemas administrativos derivados de la búsqueda de efectividad al perseguir los objetivos de la empresa– que según el autor orientan la teoría y metodología del análisis organizacional a finales de los setenta (Benson, 1977: 2). Para Benson una visión dialéctica tiene muy en cuenta la idea de proceso, “implica una búsqueda de los principios fundamentales que explican la emergencia y disolución de órdenes sociales específicos” (Benson, 1977: 3). El autor delimita cuatro principios que deben guiar cualquier visión que quiera ser dialéctica: (1) la construcción/producción es social, la gente construye y reconstruye continuamente el mundo social mediante la interacción; (2) la totalidad, puesto que los fenómenos sociales deben ser estudiados de forma relacional, la gente produce estructura social dentro de un contexto también social y con complejas interconexiones; (3) contradicción, puesto que en el proceso de producir la vida social se producen rupturas, inconsistencias, incompatibilidades; (4) la praxis, pues según la visión dialéctica, y considerando las contradicciones, es el actor humano con su praxis quien determina finalmente las múltiples posibilidades del futuro, la “libre y creativa reconstrucción de los elementos sociales sobre la base de un análisis razonado de los límites y potencialidades de las formas sociales presentes” (Benson, 1977: 5) que contempla tanto la *descripción* de la forma en la que la gente –agencia humana– construye activamente sus relaciones sociales y a sí misma, como el *compromiso ético* según el cual las ciencias sociales deben contribuir a la liberación de las capacidades humanas proponiendo nuevas formas de organizar la sociedad. Al ser aplicados estos principios al análisis dialéctico de los fenómenos organizacionales se puede adecuar su formulación como: (1) producción social de la realidad organizacional, (2) la organización concebida como una totalidad con múltiples niveles y sectores, (3) la producción y estructura de las contradicciones y cambio organizacionales, y (4) la praxis organizacional, criticando las limitaciones de las perspectivas de estudio previas y construyendo alternativas (Benson, 1977).

Burrell (1980, citado por Alvesson, 1987: 244-245) quien intenta elaborar una aproximación que, desde la crítica a Benson por su concepción de las organizaciones como totalidades en lugar de partes de una totalidad superior, propone centrar el punto de atención de la *teoría organizacional radical* en la sociedad capitalista moderna como totalidad, más que en las concretas organizaciones de las que ésta se compone. A pesar de ello también para Burrell las organizaciones constituirán un importante foco de interés puesto que desempeñan la función de integrar las estructuras económica, político-administrativa e ideológica en el marco de la totalidad, al ser éste el lugar donde interactúan el trabajo productivo y el no productivo, el capital y el trabajo, y donde se sustancia el proceso productivo. De forma consecuente con la primacía que otorga a la totalidad, Burrell no quiere perder la visión global y cree que el centro de atención prioritario en la tarea de construir una *teoría organizacional radical* debe residir en los problemas teórico-filosóficos que implica, más que en realizar estudios de campo (Alvesson, 1987b: 244).

Burrell y Morgan (1979, citado por Alvesson, 1987: 15-19) elaboran una clasificación de paradigmas sociológicos que ofrece a Alvesson un mapa general en el cual él puede encontrarse y situar su propia aportación. En esa clasificación, que adquiere la forma de tabla de doble entrada, hay que considerar dos dimensiones: (1) la *filosofía de la ciencia*, que puede tener una orientación *subjetivista* según la cual la realidad social es construcción de los individuos y que solo puede ser entendida a partir de esa participación e implicación individuales, o puede tener una orientación *objetivista* que entiende la ciencia social como buscadora de relaciones causales y pautas regulares con la intención de predecir los fenómenos sociales. La otra variable de la tabla sería (2) la *dimensión social-teórica* o *sociológica*, que a su vez comprende la denominada *sociología de regulación*, según la cual la sociedad es concebida enfatizando el punto de vista del orden, el consenso, la estabilidad, la integración estructural y la evitación del conflicto, y de otro lado, la *sociología del cambio radical*, que aprecia oposición, conflicto de intereses, lucha por la hegemonía y oposición de valores entre los grupos y clases que componen la sociedad.

La tabla resultante de la configuración de Burrell y Morgan adquiere la configuración siguiente:

Paradigmas en las ciencias sociales		Dimensión sociológica	
		Sociología de regulación	Sociología de cambio radical
Dimensión de filosofía de la ciencia	Objetivismo	Ciencia social funcionalista	Estructuralismo radical
	Subjetivismo	Ciencias sociales interpretativas	Humanismo radical

Tabla 8: Paradigmas en las ciencias sociales

Fuente: elaboración propia a partir de Alvesson (1987b: 17), a su vez adaptada de una ilustración originaria de Burrell y Morgan (1979: 29).

De entre los paradigmas presentados es el del *Humanismo radical* el que en mayor medida coincide con el concepto amplio de teoría crítica que Alvesson quiere utilizar como marco de referencia, reconstituyendo bajo el mismo epígrafe la obra de los

autores cuyas aportaciones entiende próximas a la del joven Marx, y que incluye⁵¹ la Escuela de Frankfurt, pero también a Lukács y Gramsci en una especie de reconstitución y enriquecimiento de la primera.

Otra aportación que el autor sueco adopta es la de la sociología crítica de Joachim Israel, también relacionada con la escuela de Frankfurt. Para Israel el orden social, al estar construido por las personas, no es algo dado e inmutable sino que su cambio es factible. Rechaza la doctrina empirista o positivista en sociología, es decir, niega que únicamente aquel conocimiento al que se llega según métodos empíricos sea verdadero y afirma que “todas las teorías sociológicas de tipo empírico se basan implícita o explícitamente en concepciones, postulados y normativas previas que consecuentemente limitan el contenido de las teorías empíricas” (Israel, 1977: 8-9), constituyendo así lo que Israel denomina una “ideología articulada”, una forma de experimentar y de ver el mundo que introduce valoraciones de tipo no científico en las investigaciones, algo que los científicos sociales debieran considerar muy seriamente (Israel, 1977: 456). Cuando las ciencias sociales estudian la sociedad desde el punto de vista de sus manifestaciones reales, de sus comportamientos, lo suelen hacer adoptando la visión positivista y sus correspondientes sistemas de valores. Sin embargo, “si se consideran los fenómenos sociales desde el punto de vista de la exactitud, corrección y justicia, entonces se establecen determinados criterios que pueden ser parte de una *teoría crítica*” (Israel, 1977: 456). Por ello, la sociología crítica que él postula tendrá un interés eminentemente emancipatorio que buscará las condiciones de liberación del mundo tal y como está constituido en la actualidad sobre la base de tres funciones: (1) facilitar modelos y teorías alternativas a las positivistas, (2) criticar ideas, reflexiones y teorías que se tienen como evidentes e incuestionables, y (3) debatir y clarificar el sustento ideológico de la sociología empírica (Alvesson, 1987b: 21, citando a Israel, 1972:170-171). Alvesson hará suyo ese interés emancipatorio así como las tres funciones críticas mencionadas.

Aunque Alvesson cree que considerar como ideología la aproximación científica que defiende las condiciones sociales preponderantes —el positivismo— como hace Israel puede ser considerado también ello mismo ideología, acepta esta posición en su planteamiento general porque el objeto al que destinan su interés tanto Israel como él mismo no es criticar la crítica, sino criticar el empirismo-positivismo. Por ello Alvesson toma del trabajo de Israel la idea del importante papel que debe desempeñar el trabajo metateórico en el ámbito de la teoría crítica, orientado a cuestionar y discutir el acusado sesgo empirista que habrían tenido las ciencias de la conducta. Esto no significará que la teoría crítica no pueda realizar investigación empírica, sino que lo puede hacer sobre la base de desarrollar interés emancipatorio, no limitándose a la crítica de la investigación y de la ideología (Alvesson, 1987b: 21).

No obstante, Alvesson pretende ir más allá que esos autores en la tarea de construir una teoría crítica referida ahora ya a las organizaciones, es decir, una Teoría Organizacional Crítica (Alvesson, 1987b: 245) que tendría como base una definición de organización asentada en seis tesis interconectadas resumidas con acierto por Ruiz

⁵¹ Alvesson no oculta el problema de discrecionalidad que implica toda clasificación, y quizá en mayor medida si lo que se pretende es trabajar con paradigmas sociológicos. Por ejemplo, si bien el Humanismo radical integra la aproximación frankfurtiana es innegable que dentro de ésta Habermas hace uso de importantes elementos de tipo objetivista en sus aportaciones (Alvesson, 1987b: 18).

Olabuénaga a partir de Alvesson (1985a: 122-133; 1987b: 245-256), una de las escasísimas alusiones pormenorizadas a las elaboraciones del autor sueco que –junto a algún aporte de Saavedra Mayorga (Saavedra Mayorga, 2009)– se pueden encontrar en la literatura sobre organizaciones en español:

Seis Tesis para una Teoría Organizacional Crítica (Mats Alvesson)

En las organizaciones existe un estado de tensión entre la racionalidad tecnológica y la negación de esa racionalidad o «razón práctica». La negación, o razón práctica, denota una racionalidad que sirve como base a los esfuerzos por moldear la «buena», o la «libre», vida individual y social por medio de la abolición de las condiciones represivas.

El dominio de la racionalidad tecnológica sobre el proceso operacional forma parte de los intereses de los estratos sociales predominantes. La contradicción entre la racionalidad tecnológica y su negación es, por lo general, más pronunciada entre los estratos más bajos de las organizaciones.

Una sociedad y una práctica organizativa construidas alrededor del dominio de la racionalidad tecnológica demandan una ideología altamente desarrollada, capaz de cubrir las contradicciones y críticas producidas por la racionalidad tecnológica. Esto significa que los pensamientos y acciones «perturbadores» cuyo propósito es reducir el dominio de esta racionalidad son obstruidos y contrarrestados. El orden social dominante aparece como dado, y como imposible de modificar excepto mediante la aplicación de medidas socio-técnicas. Esta teoría de las organizaciones contribuye a la socialización y cualificación del individuo para una clase de actividad en la que la ideología facilita la adaptación y el éxito.

Una práctica organizativa que se corresponda con la estructura mental de los seres humanos así como con los intereses de la mayoría de la población debe acabar con la supremacía de la racionalidad tecnológica. Dicha racionalidad debe ser superada, o valores tales como el libre desarrollo del hombre nunca llegarán a realizarse.

Las compañías empresariales y las organizaciones cuasi-industriales pueden ser vistas como instrumentos para la reproducción de la racionalidad tecnológica. Al mismo tiempo, pueden ser vistas como determinadas por, y dependientes de, el dominio de dicha racionalidad en la sociedad. Las organizaciones (sus estratos líderes) crean, mantienen y propagan esta racionalidad en los contextos económico, social y cultural. Además de producir bienes y servicios, también producen y reproducen las creencias y conocimientos de sus miembros.

El funcionamiento de las organizaciones debe ser comprendido dentro del ámbito de esa racionalidad que domina el contexto histórico-social dado. Normalmente no tiene sentido hablar de leyes organizacionales de validez universal. La comprensión de la forma en la que las organizaciones funcionan no puede ser reducida a un punto en el que sólo se abarca el nivel organizativo (tal vez complementado con un concepto «medioambiental» donde las acciones de la organización son vistas como meras respuestas, y adaptaciones, a las demandas del medio ambiente) sino que hay que tener presente que el «medio ambiente» de una organización se compone, principalmente, de otras organizaciones.

Tabla 9: Seis Tesis para una Teoría Organizacional Crítica de Alvesson.

Fuente: Ruiz Olabuénaga (1995: 67-69; 2007: 30-31).

En definitiva, según la formulación de Alvesson, muy en el ámbito de la Teoría Crítica y en la línea marcada por Habermas (2003), existe una contradicción entre dos racionalidades: la tecnológica y su negación –o racionalidad práctica–. Esa

contradicción está en la base de la situación tanto organizacional como social-general –ambas imbricadas– y es el punto de partida que tanto orienta la intencionalidad crítica del autor, como sustancia diversos elementos que son de especial interés para este trabajo. Entre los segundos podemos destacar la concepción de la ideología como instrumento (a) al servicio de los intereses de la clase dirigente que sería la parte interesada –y constructora– en el predominio de la racionalidad tecnológica, y (b) orientado al control cultural como forma de justificar las contradicciones derivadas del conflicto entre racionalidades y de acallar y contrarrestar la negación de la racionalidad tecnológica.

La ideología es, así entendida, un obstáculo para lo que debiera ser una acción comunicativa libre de restricciones y represiones. Más adelante profundizaremos en este elemento relacionado con la emancipación, pero en este punto es importante esbozar el esquema que une distintos aspectos que sustentan, al mismo tiempo que definen, la naturaleza crítica de la aportación de Alvesson:

Mientras que la teoría organizacional tradicional se acerca a las organizaciones persiguiendo en primer lugar su funcionamiento utilitario-racional óptimo, para la teoría crítica de la organización la aproximación debe ser desde la óptica de la interacción simbólica (Alvesson, 1985a: 136), lo que significa que su centro de interés estará en “las acciones, condiciones y discursos referidos a las normas sociales y marcos de referencia de la actividad humana” (Alvesson, 1987b: 260) y que el sistema de valores y la libre comunicación –competencia comunicativa– sobre dicho sistema será el objetivo al que puede contribuir positivamente la teoría crítica organizacional.

El objetivo declarado por Alvesson será que una acción comunicativa –en términos de Habermas (2003)– despojada de obstáculos, una competencia comunicativa aumentada, sin represiones, permitirá elegir u optar racionalmente sobre objetivos, valores y prioridades en la práctica organizacional. Para ello será necesario mantener la dialéctica entre racionalidad instrumental y su negación⁵² –la racionalidad práctica– criticando la teoría organizacional dominante y su ideología, puesto que ésta última supone –y con ese objetivo está elaborada– una fuente de distorsión para la competencia comunicativa deseada. El objetivo último de la Teoría Organizacional Crítica es, de este modo, contribuir a la superación de las estructuras organizacionales represivas (Alvesson, 1985a: 136) para conseguir una práctica acorde tanto con la estructura mental humana como con los intereses de la mayoría, es decir –punto cuarto– *el libre desarrollo del ser humano*.

En definitiva, el punto de partida del profesor de Lund está radicado en la Teoría Crítica frankfurtiana, cuyo alcance crítico él amplía incorporando otras aportaciones no

⁵² Alvesson (1987b: 252) adopta la idea de Marcuse de que en la civilización contemporánea solo se puede conceptualizar una “sociedad libre” en términos de *negación* de los modos prevalentes, económicos, políticos e ideológicos; ya no es posible hacerlo en base a las formas tradicionales en las que se entendían las libertades correspondientes a esos ámbitos, sino en base la negación del constreñimiento de esas formas tradicionales, de forma que “la libertad económica significaría libertad de la economía, de estar controlados por fuerzas y relaciones económicas, liberación de la diaria lucha por la existencia, de ganarse la vida. La libertad política significaría la liberación de los individuos de una política sobre la que no ejercen ningún control efectivo. Del mismo modo, la libertad intelectual significaría la restauración del pensamiento individual absorbido ahora por la comunicación y adoctrinamiento de masas, la abolición de la «opinión pública» junto con sus creadores” (Marcuse, 1993: 34).

pertenecientes a esta escuela, con la idea de impulsar una teoría crítica organizacional, conceptualizada en sentido amplio como marco de referencia para una teoría e investigación organizacionales sobre el trabajo humano y sus condiciones que, en tanto tal teorización, contemple la dominación de la racionalidad tecnológica como un problema al que enfrentarse (Alvesson, 1987b: 260).

7.2.2.- *Simbolismo organizacional*

La noción de cultura que Alvesson adopta y aplica al ámbito organizacional permite su ubicación como autor en el ámbito de la corriente simbolista (Gagliardi, 2003). En efecto, el énfasis puesto en la dimensión simbólico-ideativa justifica esta ubicación:

Nosotros utilizamos el concepto de cultura para caracterizar un conjunto de significados, ideas y símbolos que son compartidos por los miembros de un colectivo y que han evolucionado a lo largo del tiempo. (...) Cultura, por lo tanto, orienta la atención hacia, en primer lugar, lo que es compartido por un grupo y surge a partir de ideas y circunstancias altamente individualizadas; en segundo lugar, el nivel ideacional, que es lo que la gente tiene en su mente, sus ideas y creencias, más que cómo se comportan o algo más tangible (aunque el significado de la conducta o de lo material es un fenómeno cultural); y tercero, los aspectos no racionales, el bagaje de valores, las dimensiones parcialmente no conscientes de la vida social, incluyendo los aspectos emocionales (Alvesson & Billing, 1997: 103).

Por lo tanto, y haciendo suya la reivindicación de Clifford Geertz sobre la existencia e importancia de lo simbólico y sobre la factibilidad de desvelar, si bien dificultosamente, sus estructuras subyacentes, Alvesson propone entender los significados culturales –los significados de los elementos que componen la cultura– mediante la interpretación, es decir, descifrando los aspectos más profundos de un fenómeno cultural, haciendo uso en la labor de investigación, de la imaginación, la creatividad y la tolerancia ante la incertidumbre. Igual que para el padre de la antropología simbólica, también para el profesor de Lund son los significados culturales no conscientes los que recaban el mayor interés (Alvesson & Billing, 2009: 117-118).

Si cultura alude a “lo que es compartido”, ¿cuál es el ámbito de ese compartir? Puede ser la sociedad en su conjunto o colectivos menores que formen parte de ella. A Alvesson le interesan las organizaciones, pero incluso en ese ámbito es consciente de que pueden existir distintas subculturas *ad intra* –grupos de trabajo, establecimiento, categorías profesionales...–, elementos no únicos ni específicos de una organización. Así como otros grupos vinculados con ámbitos supraorganizacionales como el sector industrial al que pertenece la empresa, la sociedad general a la que pertenece o incluso el marco continental o civilizatorio –sociedad occidental– (Alvesson & Billing, 2009: 118). Es a lo que la literatura sobre cultura –también el mismo Alvesson– suele denominar “los niveles” de la cultura, y lo que el académico sueco propugna al respecto es una aproximación que considere los diferentes niveles, una aproximación *multinivel* a la cultura de una organización (Alvesson & Berg, 1992: 61 y ss.).

Por lo tanto, el ámbito cultural debe ser considerado desde diferentes niveles, incluso aunque el objeto de estudio sea una empresa o establecimiento específicos. Pero para que la investigación organizacional pueda ser etiquetada como “cultural” debe también asumir el papel central que tienen las características culturales, las ideas, las definiciones de la realidad, los significados compartidos y relativamente integrados que constituyen las estructuras encargadas de proporcionar cierto nivel de estabilidad a la

organización. A su vez esas estructuras que “tienen sus raíces en, y son influenciadas por, varias prácticas sociales y materiales” (Alvesson & Billing, 2009: 118) son reproducidas, reforzadas, pero también modificadas por las prácticas culturales –incluidos elementos materiales– “en una red multifacética de símbolos, sentidos y significados” (Alvesson & Billing, 2009: 118).

Así para Alvesson la cultura es un medio que facilita las relaciones sociales pero al mismo tiempo también las canaliza, las congela, las constriñe haciendo que las personas se supediten a “las ideas dominantes, a las creencias, a las asunciones que se dan por asumidas”, incluso aunque puedan existir también elementos culturales que impulsen la igualdad.

La primacía de los elementos culturales en el estudio de las organizaciones es tal, que propone concebir a estas últimas como espacios para el *tráfico cultural* (Alvesson, 2002), algo que se puede entender como “un permeable y transitorio receptáculo de flujos e impulsos [culturales]” (Gagliardi, 2003: 136, la adición es mía), haciendo hincapié en la pluralidad y negando la visión monolítica de la realidad organizacional que la literatura managerialista intentaría, en cambio, dar por sentado. Dedicaremos más atención al concepto de *tráfico cultural* más adelante (p. 130), baste en este momento señalar que se trata de una noción clave propia de Alvesson y que refleja en buena medida su aproximación a la cultura organizacional.

7.3.- Cultura organizacional: mapas, simbolismo y Configuración Cultural Múltiple

Gagliardi afirma que Mats Alvesson es considerado uno de los más señeros representantes europeos del movimiento intelectual conocido como *simbolismo organizacional*, una de las corrientes de pensamiento más importantes en el ámbito de los estudios organizacionales, inicialmente surgida de forma marginal e inconformista a finales de los años 70 y que ha alcanzado tal repercusión después de un rápido crecimiento (cfr. Gagliardi, 2003: 133). Desde esa perspectiva el tema de la cultura organizacional ha sido uno de los que han recabado su atención y, como hemos dicho con anterioridad, permite recoger buena parte de su trayectoria y, desde luego, de su intencionalidad crítica en los términos antes referidos, y como más adelante abundaremos. En las líneas que continúan queremos recoger algunas de las aportaciones más importantes y frecuentes sobre la cultura en las organizaciones del autor sueco, sabiendo, no obstante, la dificultad de deslindar este tema del resto de su obra.

7.3.1.- Mapas: el tratamiento de la cultura organizacional en la literatura, según Alvesson

Alvesson, como las autoras y autores a quienes hemos dedicado anteriormente un espacio destacado, también acomete una revisión de la literatura sobre cultura organizacional y su consiguiente lectura teórica en varias de sus obras (Alvesson, 1989a; Alvesson, 1993b, 1995, 2002; Alvesson & Berg, 1992; Alvesson & Sveningsson, 2008). En dichas aportaciones el autor suele reiterar, con relativamente poca variación, un esquema similar de las concepciones y tratamiento que se da a la cultura organizacional como concepto en la literatura organizacional. Dicha clasificación suele incluir típicamente una lectura de la aportación seminal de Smircich que ya conocemos, según la cual las distintas aproximaciones a la cultura en las

organizaciones se situarían en un continuo que tendría en un extremo su consideración como una variable, un factor aislado y con entidad propia junto a otros con la misma característica, un subsistema independiente dentro de la organización, un elemento gestionable, una alternativa al control jerárquico y, en fin, algo que puede incidir de forma causal en la efectividad, rentabilidad y competitividad de la empresa; y en el otro polo del continuo la cultura sería entendida como una metáfora de la organización, algo que penetra todos los aspectos de la empresa, difícil de aprehender causalmente debido a lo problemático de separar la cultura de sus consecuencias –la causa cultural de sus consecuencias también culturales–. Por lo tanto, es sumamente dudoso establecer y gestionar las formas que la relacionan con la eficacia y rentabilidad empresariales (Alvesson, 1989a).

Por ejemplo, en referencia a la muy estudiada por él relación entre cultura y eficacia empresarial las mencionadas conceptualizaciones podrían agruparse según la siguiente categorización:

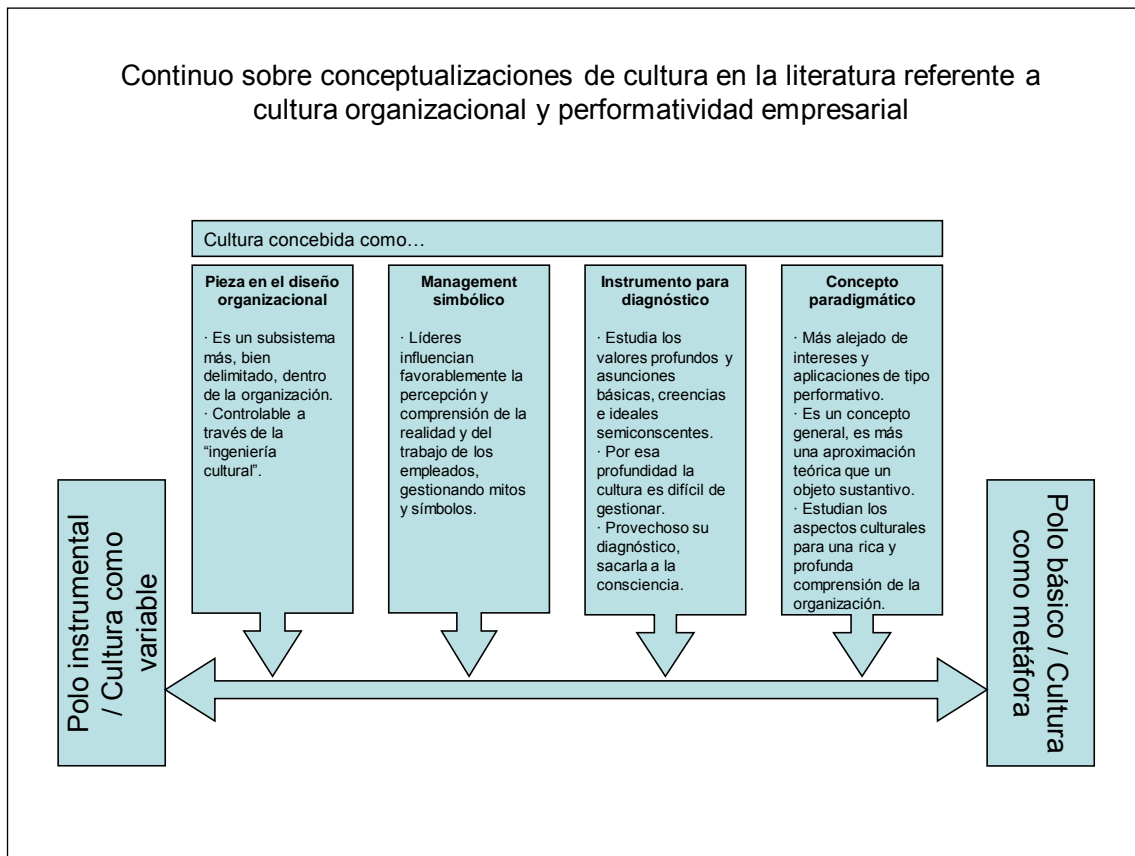


Ilustración 8: Continuo sobre conceptualizaciones de cultura en la literatura referente a cultura organizacional y performatividad empresarial, según Alvesson.

Fuente: Elaboración propia a partir de Alvesson (1989a: 324-325).

De todas formas, la aproximación de Smircich no está libre de crítica (Alvesson, 1993b: 15-16) porque en la realidad las concepciones de numerosos autores no pueden clasificarse siempre como cercanas a alguno de esos extremos –pro-variable y pro-metáfora–. Esta imposibilidad se debe a dos motivos esenciales, que Alvesson explicita: (a) dado que los conceptos culturales no son cuantificables, muchos de los autores que entienden la cultura como variable también desarrollan aproximaciones cualitativas, (b) quienes prefieren una visión de la cultura como metáfora de la organización dejan poco

espacio para lo que no son símbolos y significados, mientras que en la vida de las empresas los elementos materiales son también importantes.

En cualquier caso, la contribución más importante para una clasificación de la literatura sobre cultura organizacional puede encontrarse en *Corporate culture and organizational symbolism*, donde Alvesson y Peter Olof Berg (1992) reseñan someramente las revisiones de la literatura sobre investigación cultural y simbólica de la organización y la empresa –sin dejar de citar a Smircich y a Martin– para después proponer una propia y potente aproximación que abarca, y seguramente supera, a las demás y que podríamos denominar “multiclasificatoria”, puesto que está basada en la utilización de tres sistemas de clasificación independientes (Alvesson & Berg, 1992: 55): (1) *El nivel o niveles del objeto*, o nivel de análisis, que implica la selección del objeto con su ámbito de aproximación y la amplitud de éste: sociedad/nación, región/industria, empresa/organización, macrogrupos sociales –como los grupos profesionales–, grupos dentro de las organizaciones, etcétera. (2) *El fenómeno en el que se centra el estudio*, que alude a los elementos o aspectos del objeto de estudio que son objeto de interés; en relación con la cultura se podrían incluir la estrategia, la tecnología, la estructura, las políticas de personal, aunque tendrían mayor tradición literaria en el estudio de la cultura organizacional otros fenómenos como la imagen y la identidad, la ideología y filosofía corporativas, la simbología, los ritos y rituales... (3) *Las convenciones*, que son las corrientes teóricas más o menos explícitas que componen la literatura y la investigación sobre el tema, que incluyen asunciones básicas, postulados, conceptos, argumentos sobre la realidad, pero que no deben ser confundidos con la realidad misma, con el objeto de estudio.

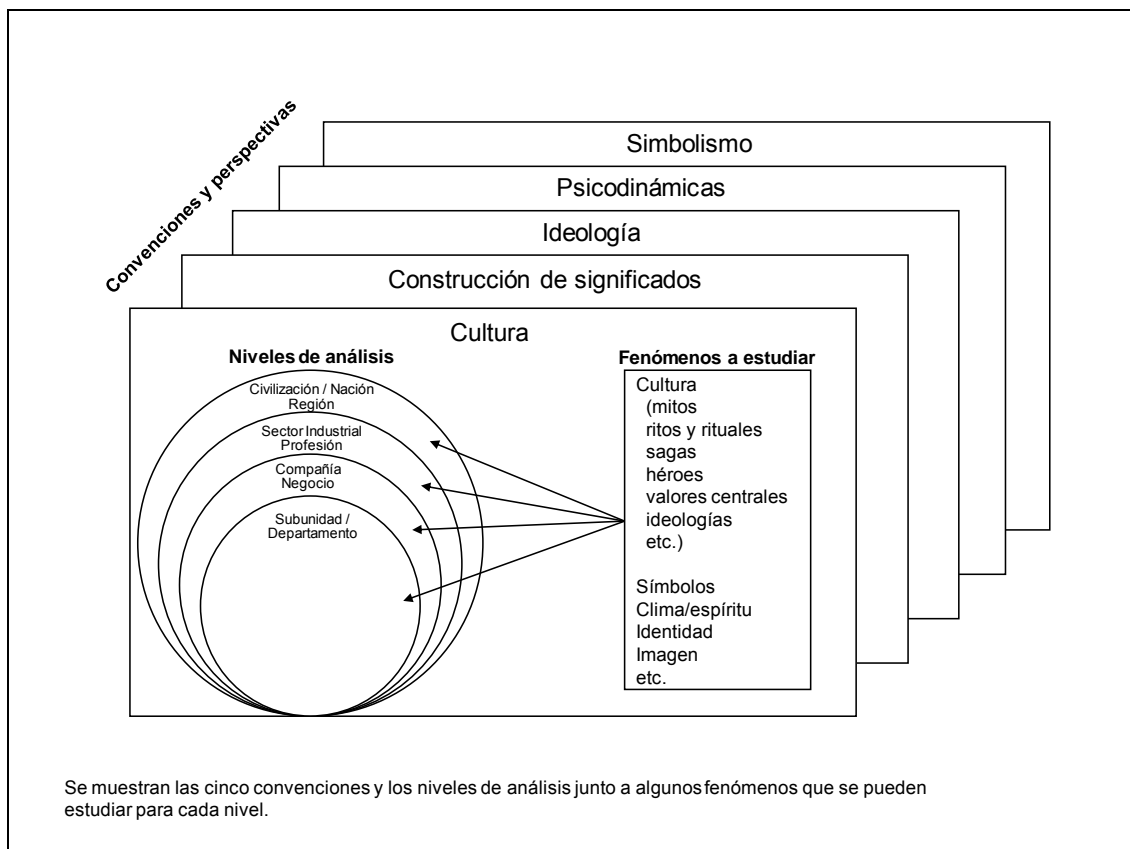


Ilustración 9: “Multiclasificación” de la literatura sobre cultura organizacional de Alvesson.

Fuente: Alvesson y Berg (1992: 52).

En el tono teórico en el que se desarrolla este trabajo creemos que es de singular interés esta última elaboración de Alvesson y Berg, por lo que pasamos a recoger su clasificación con cierto detalle, de forma similar a lo que hemos hecho previamente con otros mapas de autores en capítulos anteriores.

Así, en el capítulo sexto de la obra mencionada (Alvesson & Berg, 1992: 93-132) se muestra la más completa y elaborada clasificación que puede encontrarse en la obra de Alvesson, confeccionada a partir de las propias ideas de los autores y del trabajo de Burrell y Morgan anteriormente tratado, y tras la cual también se puede percibir la influencia de Smircich. Alvesson y Berg presentan una taxonomía en la que se hace una utilización propia y novedosa de los términos *convenciones* y *perspectivas*, que ellos prefieren a hablar de aproximaciones o escuelas. Por *convención* entiende “acuerdos más o menos explícitos entre un grupo de investigadores en referencia al carácter general y la construcción del objeto de investigación” (Alvesson & Berg, 1992: 94), lo cual supone una visión más socio-constructivista que la puramente teórico-intelectual propia de otros esfuerzos clasificatorios sobre este ámbito de investigación. Cada convención puede también ser vista como una denominación colectiva que engloba varias *perspectivas* (Alvesson & Berg, 1992: 95).

En conjunto, existirían 12 perspectivas categorizadas en las cinco convenciones que recogemos a continuación:

(1) *La convención cultura*, denominada también cultura organizacional, comprende cinco perspectivas que intentan, cada una de ellas, abarcar todo lo que tiene que ver con lo cultural además de tener en común, si bien en diferentes grados, “una orientación funcionalista, una visión de la cultura como subsistema en las organizaciones y la asunción del consenso” (Alvesson & Berg, 1992: 97). (a) La cultura corporativa entiende lo cultural como una variable más de la organización –como la estructura o la tecnología– que puede ser medida y controlada, “managerializada” para ser fuente potencial de ventaja competitiva. Esta perspectiva es la que ha atraído más críticas hacia la investigación cultural en las organizaciones. (b) Cultura como sistema de valores y creencias. Quienes integran esta perspectiva enfatizan las ideas en común de las personas que forman la cultura, que en cierta medida pueden ser inconscientes o semiinconscientes –por ejemplo Schein (1988) prioriza el nivel de las asunciones básicas sobre los otros niveles culturales como son los valores o los artefactos–, pero que son importantes porque conforman las estructuras profundas de la organización, orientan la acción, aperciben de problemas y asignan prioridades (Alvesson & Berg, 1992: 100). (c) El cognitivismo cultural entiende la cultura como algo que posibilita el entendimiento mutuo, un marco de referencia común a toda o a parte de la organización, unos principios mayormente aceptados que orientan las formas de pensar, y un acervo de conocimientos comunes que indican las formas de comportamiento esperado y las formas de abordar los temas importantes. No es necesario compartir significados y emociones profundas –ni mantener armónicos consensos a este respecto– porque los sistemas sociales están dotados de una lógica cognitiva que permite la acción organizada (Alvesson & Berg, 1992: 101-102). (d) Cultura

organizacional como sistema de símbolos –artefactos culturales⁵³–. Según esta perspectiva la organización es un sistema de expresiones culturales dotadas de una significación más amplia que su mera manifestación formal, es decir, dotadas de simbolismo. Las culturas organizacionales poseen símbolos propios y, por lo tanto, solamente tienen un significado relativamente unívoco para quienes integran la organización. Los artefactos organizacionales –edificios, productos, logotipos...– son vistos como vínculos de lo afectivo, lo cognitivo y lo expresivo con lo concreto, y es ahí donde radica su importancia, porque constituyen el vehículo a través del cual los significados y valores se crean, refuerzan, mantienen y transmiten. Por el mismo motivo estudiar los artefactos es una buena forma de acceder al conocimiento profundo de la cultura de una organización, que con el tiempo deviene distintiva de la misma; artefactos y símbolos están subordinados a una cultura que tiene límites nítidos con el entorno, aunque incorpore elementos de los diferentes ámbitos o niveles culturales que existen en el exterior. Para Alvesson (1992: 103-104) Pettigrew (1979) podría situarse en esta perspectiva.

(2) *Construcción de significados*. Esta convención agrupa a quienes creen que la realidad social, y la organizacional, se construye esencialmente a través de los sentidos o significados que los individuos asignan a diferentes fenómenos, acontecimientos o acciones. Aunque guarda similitudes con la aproximación simbólica, desde esta perspectiva no se persigue el *plus* simbólico, la significación *añadida* que los simbolistas ven en los fenómenos sino sus atributos manifiestos. El supuesto central sería que la forma en la que los sujetos construyen sentidos y significados dentro de una organización determinará sus comportamientos. Para Alvesson y Berg (1992: 105) el constructivismo social de Berger y Luckman (2001) de inspiración fenomenológica, así como la aportación de Silverman (1970) en línea con esta misma inspiración, serían ejemplos de esta convención. Dos serían las perspectivas que se pueden incluir en este lugar:

(a) Las organizaciones como significados compartidos, conformada por quienes ven en la compartición de significados sobre la situación y otras circunstancias organizacionales la base de la acción colectiva y la esencia de cualquier organización. No se alude a la necesidad de unidad, integridad y duración que era frecuente en la Convención Cultural, en buena medida porque se entiende que la realidad es creada como una construcción colectiva partiendo de lo que los individuos perciben, interpretan y actúan, lo cual implica que pueden existir significados en conflicto y pugna entre diferentes marcos de referencia. En esta corriente la gestión se puede conceptualizar como “*management* de significados”, con el precepto de que cambiando los significados se cambiará la forma de actuar en la empresa. No se trata, sin embargo, de un cognitivismo cultural que busque sobre todo transferir ideas desde la dirección a los empleados, sino de asignar al *mánager* la tarea de establecer interpretaciones comunes de una situación o acción. En el marco de la clasificación que Alvesson y Berg (1992: 106-107) realizan, la obra de Smirich es representativa de esta perspectiva.

⁵³ Categoría en la que se incluyen: “edificios, oficinas, mobiliario, logos corporativos, vestimenta, y otros objetos materiales” (Alvesson & Billing, 2009: 124).

(b) Organizaciones como construcción y destrucción de significados. Las organizaciones son concebidas como ámbitos de construcción y destrucción dinámica de significados; de este modo se rechaza la noción de cultura, acusada de excesiva estaticidad y orientación al consenso. Se trata de una visión pluralista, conflictiva y procesual de la organización que permite una lectura política de la misma. En lo que respecta a la gestión esta compleja, plural y permanente pugna por construir y destruir significados limita la capacidad de ejercer influencia de la dirección y la convierte en un empeño a largo plazo, debido a la dificultad intrínseca de controlar los significados. Para Alvesson (1992: 108) algunas aportaciones de Martin y Meyerson (1986), y Siehl y Martin (Siehl & Martin, 1990) pertenecerían a esta perspectiva.

(3) *Ideología o filosofía corporativas*. La ideología suele aludir a un conjunto de ideas y valores sobre el mundo social, sobre cómo es y cómo debiera ser, impulsando a sus partidarios a actuar de formas específicas. Tiene, por lo tanto, una importante función legitimadora y cohesionadora del grupo evitando el cuestionamiento de cada actividad que se realiza. Aunque la ideología puede ser vista como un componente más de la cultura Alvesson y Berg incluyen en esta convención a quienes la consideran “un concepto central y una categoría de análisis central” (Alvesson & Berg, 1992: 109) y no un elemento cultural más como los ritos, mitos, o los símbolos materiales. Esta convención incorpora, a su vez, dos perspectivas: (a) La *ideología corporativa* u orientación filosófica, que comprende a los autores que enfatizan la función organizadora que tiene un sistema de valores duradero y estable, asociado a una idea o proyección de cómo habría que llevar el negocio o la gestión. A estos investigadores les interesa descubrir la conexión entre los valores existentes, la forma en la que esos valores configuran la realidad y la actuación de la empresa. Al estudiar la ideología de la empresa no se trata de indagar las asunciones básicas profundas y semiinconscientes en la línea de Schein (1988), sino que se subraya lo consciente, los elementos explícitos del sistema de valores. Es un concepto más restringido que el de cultura —en las culturas pueden haber varias ideologías— y su uso pretende ser neutral-positivo —no político-crítico—, asumiendo que la ideología se puede entender como lo que es bueno, verdadero, correcto y deseable, y que ejerce una presión que orienta el comportamiento de la gente. Para Alvesson y Berg algunos autores investigan los mitos o reglas institucionales en tanto generadores de modelos de conducta y orden, difusores de significados y fuente de legitimación. Para ellos una estrategia empresarial adecuada debe ser congruente y reflejar esos mitos o reglas institucionales (Alvesson & Berg, 1992: 110-112). (b) Quienes adoptan la perspectiva de la *ideología política* utilizan el concepto de ideología desde una intencionalidad crítica enfatizando su componente político y su nexo con los intereses de las diferentes facciones cuya visión de la realidad expresan. En muchas ocasiones el foco de interés está en las ideologías dominantes a las que se vincula con la alienación y el conflicto, puesto que distorsionarían la comunicación, el diálogo entre los actores, caracterizado ahora por la desigualdad de oportunidades para definir lo que es real, bueno o necesario, y también sobre la toma de decisiones, muy en la línea de autores como Forrester (1983) o Habermas (1970a, citado por Alvesson y Berg, 1992: 113).

Los estudios comprendidos en esta perspectiva suelen tener intencionalidad emancipatoria con respecto a la dominación social y a la ideología, de forma que reivindican el cuestionamiento permanente y la reflexión crítica propia de una acción comunicativa que aquellas cercenan. Muchas de las aportaciones de esta corriente son etnografías de tipo crítico que estudian determinadas ceremonias empresariales interpretándolas como un reforzamiento del orden jerárquico; algunas otras son ensayos de tipo metateórico que intentan evidenciar los aspectos ideológicos que tiene la investigación en cultura organizacional y simbolismo; por último, algunos de estos últimos autores ponen su foco de interés en las contradicciones que existen entre la ideología y la práctica cotidiana, puesto que la primera dominaría la organización y establecería las pautas generales de actuación en tanto que la segunda trataría de la resolución de los problemas cotidianos prácticos, la acción concreta. Los mitos serían la forma de encauzar de manera emocionalmente satisfactoria esta discrepancia entre ideales y realidad, de forma que no generen distorsiones en el proceso de trabajo y en la vida organizacional (Alvesson & Berg, 1992: 113-114). Alvesson y Berg incluyen algunas de las aportaciones del primero de ellos en la vertiente metateórica de esta perspectiva (Alvesson, 1987b, 1991), aunque perfectamente podríamos incorporar otras obras anteriores y posteriores que en mayor o menor medida no dejan de aludir al carácter ideológico de la investigación simbólico-cultural (Alvesson, 1987c; Alvesson & Deetz, 1996; Alvesson & Sveningsson, 2003b; Alvesson & Willmott, 1996, 2003a). Por otro lado, en fechas más tardías a 1992 Alvesson y Kärreman, esencialmente, han realizado distintos estudios de caso de corte etnográfico que abordan el tema del control simbólico-cultural en diferentes entornos laborales generalmente intensivos en conocimiento (Alvesson, 1995; Alvesson & Kärreman, 2004; Billing & Alvesson, 1994; Kärreman & Alvesson, 2004; Kärreman & Alvesson, 2009).

(4) *Psicodinámica* (Alvesson & Berg, 1992: 114-118). Desde esta convención se relaciona la cultura con los elementos inconscientes y primigenios del comportamiento humano. Algunos de los primeros autores que prestaron atención a la cultura en el ámbito organizacional, como el ya citado Jacques (1951) pertenecerían a esta corriente y tendrían una fuerte orientación psicoanalítica. Lo que Alvesson y Berg ven en común entre quienes conforman esta convención es que estudian las fantasías colectivas que son la forma que tienen las organizaciones para enfrentarse a los problemas y a las contradicciones, es decir, serían mecanismos de defensa desarrollados a lo largo del tiempo. Se estudian, por lo tanto, las estructuras inconscientes y emocionales, la frontera entre lo emocional y lo cultural. Desde una fundamentación teórica freudiana y jungiana se suele conceptualizar, en el primer caso, la organización como una prisión psíquica parcialmente construida por los mismos miembros de la organización como forma de protegerse de sus propias tensiones internas o, en el segundo caso, dotada de arquetipos que constriñen pensamiento y conducta. (a) *Cultura corporativa como fantasías compartidas*. La cultura, aunque no se suele citar expresamente, se concibe como la proyección en la organización de las experiencias personales de los miembros, algo que se entiende como una defensa tanto contra impulsos internos como contra dificultades o contradicciones externas. Las fantasías colectivas tienen, entonces, una función ordenadora, crean entendimiento mutuo y acción predecible incluso frente a situaciones complejas o no siempre verbalizables. (b)

Culturas organizacionales como arquetipos. Desde una aproximación jungiana, y a diferencia de la perspectiva anterior, el foco de interés estaría en la naturaleza vigente de las fantasías –o símbolos– que se comparten y no en los mecanismos de defensa y proyección. La idea es que la fantasía común, manifestada mediante símbolos, historias, etcétera, expresa la esencia humana en la organización y en la forma de actuar de ésta. Con la mencionada herencia teórica jungiana adquiere importancia el concepto de *mito*, entendido como un programa para las acciones humanas que se atiene a ciertas normas. Los símbolos, mitos, representaciones serían *arquetipos* o elementos implicados en la mente organizacional, de modo que actuarían como “anteojeras culturales” en el inconsciente de las organizaciones. Alvesson y Berg no parecen cuestionar exactamente la existencia de los arquetipos pero sí reflejan dudas sobre su valor práctico para la investigación organizacional y plantean, casi entre líneas, que las organizaciones esconden sus estructuras inconscientes por desconfianza con respecto a la utilización que se pueda hacer de esa información sensible.

(5) *Simbolismo* (Alvesson & Berg, 1992: 118-124). Se trata de una convención que intenta, con poco éxito según los autores, mostrar un nuevo retrato de la realidad, un retrato simbólico en oposición a las ideas objetivistas o fenomenológicas. Según Alvesson y Berg esta corriente tiene bastantes similitudes con el constructivismo social –énfasis en los significados–, y con alguna variación de la convención cultura, señaladamente aquella perspectiva que entendía la cultura como sistema de símbolos. Los autores suecos, no obstante aprecian tres características diferenciadoras propias de esta convención: en primer lugar, se estudia la organización desde un punto de vista simbólico, sin que eso implique necesariamente que exista una única cultura generalizada en la organización ni un sistema unívoco de símbolos; en segundo lugar, se presta especial atención a los aspectos subjetivos y emocionales que quienes integran las organizaciones asignan a los objetos y a los fenómenos organizacionales, sobre todo a los significados no explícitos, a aquello que existe detrás de lo racional y lo cognitivo –lo estético, lo ético y lo emocional–; en tercer lugar, los simbolistas creen que existen unos parámetros ineludibles –patrones de formación de significados surgidos del proceso natural e histórico de interacción humana y trascendente– dentro de los cuales se moldea la realidad, constituyendo los marcos de referencia en los que es posible percibir esa realidad.

Buscar los mecanismos esenciales que configuran en el tiempo las organizaciones y la sociedad en una cierta dirección sería el interés en el que abundan las dos siguientes perspectivas que constituyen la convención simbólica: (a) *El particularismo simbólico* se basa en la idea de que las diferentes acciones, afirmaciones y estructuras existen entre dos polos opuestos, el instrumental –acción con efectos observables y más orientada al cambio de condiciones externas– y el simbólico –acción que afecta al mundo interior del ser humano, sentimientos, valores, definiciones del mundo social... La mayoría de los fenómenos organizacionales se sitúan entre los dos extremos. Sin embargo, también los símbolos pueden ser utilizados de modo práctico-instrumental en las organizaciones, y en este ámbito lo que resulta de interés para quienes conforman esta corriente es investigar las funciones profundas, la lógica y el funcionamiento asociados al uso de símbolos, y no tanto los

conectados con patrones simbólicos generales sino aquellos sistemas de símbolos internos de la organización. Tres serían los tipos de símbolos en la organización: los símbolos materiales o artefactos –edificios, muebles, decoración–, símbolos de acción –rituales, ritos, ceremonias y celebraciones–, y símbolos verbales –eslóganes, chistes, historietas, leyendas–. (b) *Universalismo simbólico*. Se conciben las organizaciones como unidades simbólicas unidas a otras, y al ser humano como capaz de actuar conforme a diferentes estructuras o esquemas simbólicos –no solamente los de una organización–. En esta perspectiva universalista todo es visto como expresión de las organizaciones entendidas como unidades simbólicas –también la nueva tecnología, o la planificación estratégica, por ejemplo–, de forma que todo es simbólico o tiene carga simbólica.

En comparación con el constructivismo social el simbolismo tendría una idea de la realidad más simbólica que social. Al estar las organizaciones vinculadas a los aspectos cognitivos, estéticos, éticos y emocionales de la vida humana siguen pautas profundas de acción de tipo simbólico-mitológico, algo que sucede en todas las culturas. Los modelos simbólicos son históricamente creados, existen en diferentes niveles y se reflejan en artefactos, creencias y valores. De esta forma, los simbolistas creen que existen unas estructuras simbólicas y que las acciones dotadas de significado solo se dan en el marco de esa realidad simbólica. Esa estructura de la realidad simbólica, según Alvesson y Berg, tiende a ser vista por los simbolistas como mística, es decir, creen que la organización tiende a ordenar las impresiones y experiencias de forma que encajen con las estructuras de pensamiento que han sido históricamente generadas. En otras palabras, los modelos simbólico culturales del pasado suelen utilizarse –por ejemplo, mitos épicos, sagas...– para explicar fenómenos organizacionales de la actualidad –como el impacto de nuevas formas de organización o nueva tecnología–. Esta perspectiva suele ser criticada por su reduccionismo simbologísta, puesto que tiende a reducirlo todo al símbolo relegando la realidad material y externa.

El siguiente gráfico resume la rica clasificación anterior, en interacción con la clasificación de paradigmas en ciencias sociales de Burrell y Morgan (1979):

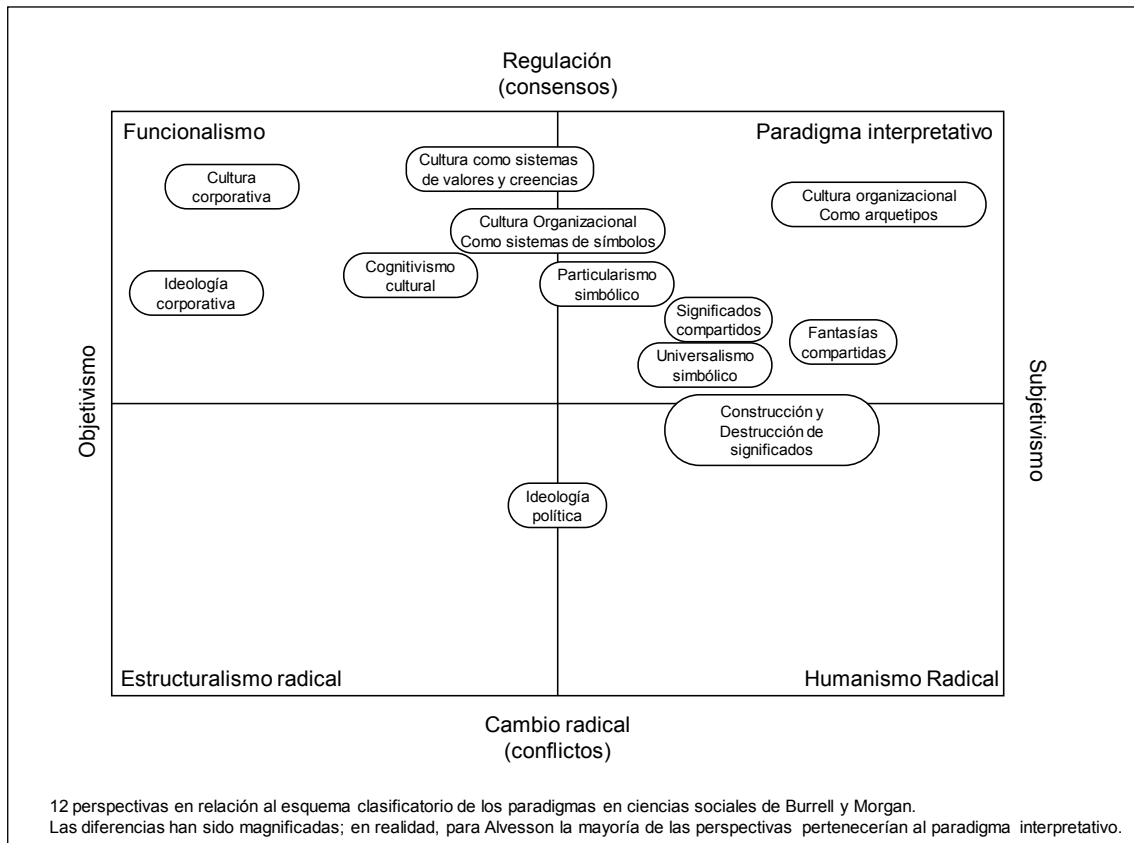


Ilustración 10: Propuesta de ubicación de Alvesson y Berg de las 12 perspectivas sobre la cultura organizacional en el esquema de los cuatro paradigmas de teoría sociológica de Burrell y Morgan.

Fuente: Alvesson y Berg (1992). El esquema base es de Burrell y Morgan (Burrell & Morgan, 1979: 22).

7.3.2.- Configuración cultural múltiple y tráfico cultural

Para el académico sueco, si se quiere investigar de forma fructífera la cultura organizacional, es imprescindible considerar que que ésta implica diferentes niveles, como hemos dicho con anterioridad, y la razón de ello residirá en el tipo de aproximación que se haga a la noción genérica de “cultura”:

La cultura se percibe mejor no simplemente como provisor de ideas para comprender la armonía e integración sociales y orientar la conducta, sino también como herramienta teórica para desarrollar la sensibilidad por la diferenciación, inconsistencia, confusión, conflicto y contradicción. La cultura organizacional no solo tiene funciones ‘positivas’ como satisfacer las necesidades de sentido, guía y expresión de la gente sino que también dirige la cerrazón mental, restricción de la consciencia y disminución de la autonomía. La cultura proporciona una dirección pero también nos impide “ver”. La cultura refleja y refuerza no solo el consenso (verdadero) sino también la hegemonía y la dominación (Alvesson, 1993b: 120).

Así, si bien toda cultura puede ser un elemento armonizador, orientador y cohesionador, también puede ser un elemento que restringe la libertad, la creatividad, la crítica y la autonomía (Alvesson, 2002: 68). La forma de integrar las funciones culturales “negativas” en el análisis de las organizaciones pasa por la inclusión de múltiples perspectivas en los estudios culturales, una propuesta que Alvesson denomina *configuración cultural múltiple* y que parte de una evolución o revisión crítica de la idea de *ambigüedad* –y su paradigma correspondiente– expresada por Joanne Martin –en ocasiones junto a Debra Meyerson– y ya revisada en este trabajo con anterioridad (p. 92). El relato de esa crítica podría ser resumido en los siguientes términos: Alvesson

entiende que el énfasis de Martin y Meyerson en comprender la cultura organizacional no solo desde el punto de vista de la integración –como muchos aportes de corte racionalista– o desde la diferenciación –diferencias subculturales– sino también considerando la fragmentación y la ambigüedad como característica cultural central, constituye de alguna forma una respuesta a los deseos re-racionalizadores de autores como Peters y Watterman (1984a) que buscaban una cierta lógica cultural de la acción colectiva que posibilitara una gestión performativa de la cultura. En este sentido, el autor sueco muestra su conformidad con que los estudios culturales no debieran identificar siempre la cultura con el consenso, la claridad o las soluciones a diversos problemas, pero discrepa de la centralidad que Martin y Meyerson conceden a la ambigüedad cultural (Alvesson, 1993b: 111). La razón es que su objeto real de interés no es tanto saber si la realidad objetiva cultural es o no ambigua sino mostrar la manera en la que se construye la evidencia de ambigüedad, indagar el proceso de estructuración e interpretación de la realidad a través del cual se construyen las evidencias. En el caso de Martin y Meyerson las autoras tendrían una noción de cultura excesivamente amplia –para su clasificación tri-paradigmática parten de “lo que estudian” los investigadores culturales en las organizaciones– lo cual hace que vean ambigüedades culturales donde en realidad hay situaciones o condiciones –estructurales, externas...– no estrictamente culturales disonantes con la cultura organizacional real. Para Alvesson que exista la ambigüedad en los elementos estructurales y en los procesos organizaciones no justifica la constitución de un paradigma centrado en la ambigüedad como elemento de la cultura organizacional. Además la cultura contiene manifestaciones ambiguas en sí mismas, y cuanto más de cerca es estudiada –nivel micro– más ambigüedad aparece, por lo que evitarla sería casi imposible. Lo que Alvesson afirma rechazar no es la idea de ambigüedad de Martin y Meyerson en sí misma, sino su utilización como explicación sin haber considerado detalladamente y de forma previa la influencia de la multitud de culturas –*configuraciones culturales*– que han influido en la cultura organizacional de la que se trate (Alvesson, 1993b: 115), es decir, lo que las autoras ven como ambigüedad cultural puede no ser otra cosa que contradicción entre distintas configuraciones culturales (Alvesson, 1993b: 17). Por lo tanto no se debe tratar la ambigüedad como una perspectiva teórica –no permite más recorrido que la constatación de su existencia–. No es necesaria puesto que en muchas ocasiones la perspectiva de “diferenciación” que las autoras también formulan sería capaz de explicar teóricamente las contradicciones.

En este punto Alvesson enuncia su perspectiva, cuyos rasgos ya se dejaban ver en la crítica al paradigma de ambigüedad al hablar de las configuraciones culturales, denominándola *configuración cultural múltiple*, que “asume que las organizaciones pueden ser entendidas como constituidas por versiones locales de la cultura de la sociedad general y manifestaciones culturales localmente desarrolladas en multitud de formas” (Alvesson, 1993b: 118; 2002: 190). Así, las culturas organizacionales serían una mezcla de manifestaciones culturales de tipo y nivel variados, de forma correspondiente a los diferentes ámbitos a los que pertenecemos las personas: organización, suborganización, género, clase, grupo étnico, etcétera. Al estar las organizaciones insertas en ámbitos culturales más abarcadores existe una interconexión que el profesor de Lund denomina *tráfico cultural* y que alude a que las culturas cambian y se reconfiguran mediante la acción del flujo de significados y valores que se da tanto dentro de la organización como en su entorno. Más específicamente, “el concepto tráfico cultural subraya que los valores, ideas, significados y conocimientos son influenciados por el nivel societal, tienen diferentes tipos de origen y están

agrupados en diferentes categorías sociales dependiendo del tema involucrado” (Alvesson, 2002: 192).

Además habría varios tipos de tráfico cultural: (1) El *transportado por los media*, es decir, el tráfico vinculado a la distribución y cambio de ideas a través de los mass media, educación superior, publicaciones sobre *management*, movimientos sociales, etcétera. (2) El *transportado por el grupo humano*, en referencia a movimientos de grupos de un lugar otro, de forma que las ideas viajan de un lugar bien geográfico y/o social –movilidad ascendente/descendente– a otro transportadas por la gente que se desplaza. (3) El *reposicionamiento cultural* dinámico, al mencionar el cual Alvesson parece querer referirse, de forma quizá menos clara que en las dos categorías anteriores, a una recombinación, agrupamiento y reagrupamiento de identificaciones, ideas y significados en torno a diferentes temas u objetivos que implican un tráfico de esos elementos culturales entre las diferentes orientaciones previas y que generarían de forma continua y cotidiana nuevos esquemas culturales: “Tenemos aquí tráfico cultural entre la multitud de significados y valores que pueden existir en las ideologías y discursos que están o pueden estar presentes en la organización” (Alvesson, 2002: 192).

En cualquier caso, Alvesson llama la atención sobre la acción del líder que tiene que encargarse del cambio cultural, defendiendo que su tarea no es tanto ser origen de significados y valorizador de la producción, sino la de intentar gestionar, direccionar ese flujo o tráfico cultural (Alvesson, 2002: 193).

Para su creador, esta noción de *configuración cultural múltiple* contempla también la ambigüedad pero no la sitúa en el centro de la teorización y permite ampliar las formas de explicar las ambigüedades y contradicciones. También es diferente del paradigma de “diferenciación” de Martin puesto que vincula la cultura organizacional con la exterior, considera el solapamiento de configuraciones culturales y concibe esas configuraciones como cambiantes según los temas implicados y las ideologías a las que están vinculadas (Alvesson, 2002: 187).

Por lo tanto, una manifestación cultural específica debe ser considerada en el contexto de múltiples configuraciones culturales, desde el grupo de relaciones más próximo hasta las tradiciones culturales y esquemas de significados de la sociedad en la que tiene lugar, pasando por la influencia del grupo profesional o del sector industrial. Esto significa que la aproximación por la que aboga Alvesson es una aproximación *multinivel*, en la que el investigador o investigadora cultural de las organizaciones debe considerar varios de esos niveles antes de ofrecer una interpretación razonable que apunte a un nivel concreto (Alvesson, 2002: 191). De hecho, se puede entender el concepto de tráfico cultural como una forma de plasmar la interacción entre los diferentes niveles de la cultura (Alvesson, 1993b: 74-80).

7.3.3.- *El concepto simbolista de cultura en Alvesson*

Alvesson aprecia que el concepto “cultura organizacional” ha sido definido de forma extremadamente variada en la literatura sobre el particular, sin que exista un consenso sobre qué significa, de forma equivalente a lo que sucede con la noción “cultura” en antropología. Se trataría, por lo tanto, de un concepto delicado que ha sido utilizado para referirse a todo, y en consecuencia a nada. Por ello Alvesson prefiere tratarlo como un “concepto paraguas”, pero no en el sentido de que cobija cualquier

elemento sino en el sentido de que focaliza o delinea una dirección de interés y de estudio en los fenómenos de tipo cultural y simbólico (Alvesson, 2002: 3). Alvesson adopta de forma que adopta la concepción de Frost *et al.* (1985: 17) cuando éstos aluden a aquellos autores que buscan sensibilizar sobre los aspectos *soft* y menos tangibles de la vida organizacional: “hablar de cultura organizacional parece significar hablar sobre la importancia que para la gente tiene el simbolismo –los rituales, los mitos, las historias y las leyendas–, y sobre la interpretación de los sucesos, ideas y experiencias que están influenciadas y conformadas por los grupos en los que las personas viven”. A estos elementos Alvesson añadiría los valores y asunciones sobre la realidad social, pero dejando claro que “los valores son menos centrales y menos provechosos que los significados y el simbolismo para el análisis cultural” (Alvesson, 2002: 3). Así encarrilado en la corriente simbolista e interpretativa sustentada por antropólogos como Geertz (1987, 2001), como ya hemos hecho constar anteriormente, nuestro autor entiende la cultura como “un sistema de significados y símbolos comunes (...) [que es] central para dirigir la comprensión de la conducta, los eventos sociales, las instituciones y los procesos. La cultura es el escenario en el que esos fenómenos se tornan comprensibles y cobran significado” (Alvesson, 2002: 3-4, la adición es mía) o lo que es equivalente, completando la panoplia de citas definitorias de la cultura: “la cultura es conceptualizada como un sistema más o menos cohesionado de símbolos y significados, en cuyos términos tiene lugar la interacción social” (Alvesson, 2002: 5).

Por lo tanto, los significados y los símbolos son esenciales para la comprensión de la cultura. Los significados aluden a la manera en la que un objeto o enunciado se interpreta y por ello implica que poseen un vínculo de relación o expectativa para con otros elementos. Es el significado de algo lo que hace que ese algo sea importante. Los símbolos serían objetos –palabras, aseveraciones, tipos de acciones o elementos materiales– que concentran y comunican complejos conjuntos de significados. En ambos casos, y desde una óptica organizacional, serían aquellos significados y símbolos que están compartidos –más que los individuales– los que revestirían auténtico interés para la investigación cultural (Alvesson, 2002: 4). Si se respeta que este tipo de investigación se centra esencialmente en los significados simbólicamente transmitidos y estabilizados, entonces el análisis cultural podrá orientarse a todo tipo de concretos aspectos concernientes a la empresa –por ejemplo, los procesos de toma de decisiones–, lo que ayudará a poner en valor la importancia y utilidad de la consideración de la cultura, que sin esta focalización suele parecer algo difuso, vago y por ello de escasa relevancia (Alvesson, 2002: 5).

En términos asimilados de Smircich (1983a; Smircich & Calás, 1987) Alvesson cree que la opción más correcta es aquella que concibe la cultura como una metáfora de la organización, no como algo que la organización “tiene”, no como un subsistema independiente en base al cual se pueden establecer relaciones causales con otros factores organizacionales –para conseguir, por ejemplo, rentabilidad–. Por ello el autor utiliza reiteradamente (Alvesson, 1989a: 332; Alvesson, 1993a: 9; 1993b: 2; Alvesson & Berg, 1992: 69) el “concepto paraguas” –*umbrella concept*– para referirse a una visión de la cultura en sentido amplio, abarcador, como algo que penetra todos los ámbitos de la vida organizacional y no constituye una variable aislada, fácilmente gestionable, y que

por lo tanto intentar establecer relaciones de tipo causal entre la cultura u otras variables carece de sentido⁵⁴.

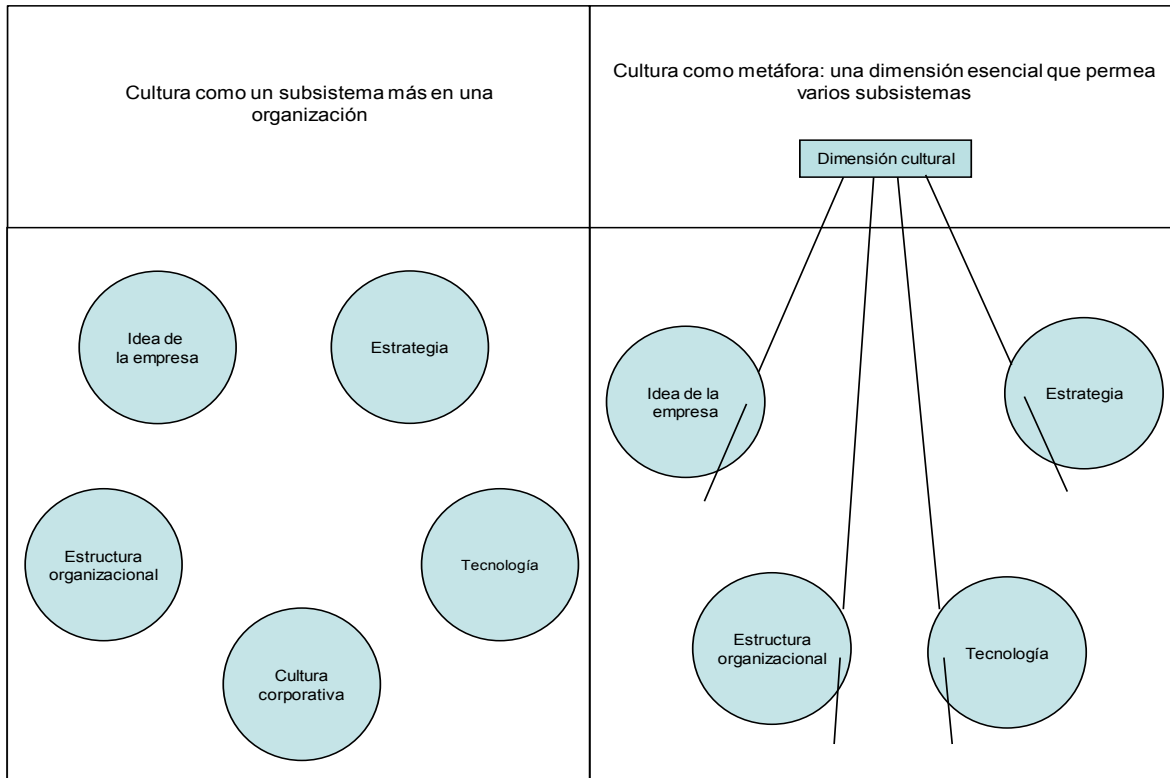


Ilustración 11: Cultura como sistema y cultura como metáfora.

Fuente: Alvesson (1995: 36-37; 2002: 26)

Entonces, para Alvesson la cultura organizacional se puede entender como “complejos modelos de significados, ideas y simbolismo” (Alvesson, 2002: 68).

El profesor de Lund entiende que es simplista considerar la cultura en las organizaciones desde la óptica performativa de la eficiencia y el éxito corporativos, algo que estaría en línea con una epistemología positivista que entiende la cultura como una variable, “algo que la organización tiene” y que la gerencia trata de gestionar causalmente para conseguir los anteriores efectos positivos. En cambio, la noción de cultura aplicada a la empresa es importante, desde un punto de vista más amplio, como forma de entender la vida organizacional con todos sus matices y su complejidad. Sin embargo, que la aproximación alvenssoniana no adopte las connotaciones managerialistas más depuradas no implica que deba ser entendida como un acercamiento meramente antropológico a la escena laboral. Muy al contrario, la centralidad que concede al concepto de cultura para el estudio de las organizaciones se “deriva de la profunda importancia que tienen los significados compartidos para

⁵⁴ Con anterioridad hemos aludido a la metáfora del paraguas. El mismo Alvesson (1993b: 74; 2002: 154) se refiere a que esta figura es utilizada por Martin *et al.* (1985: 101) pero el sentido no parece exactamente el mismo: mientras el primero entiende que lo cultural permea toda la organización, y por lo tanto el paraguas “cobija” los otros aspectos –tecnología, estrategia, estructura o idea de negocio– difuminando las fronteras entre lo cultural y lo no cultural, al tiempo que orientando la investigación en una dirección –la organización– más que en una realidad concreta, para los segundos se trataría de hacer referencia a la organización como colecciones, constelaciones de subculturas.

cualquier tipo de acción coordinada” (Alvesson, 2002: 2), lo cual implica que si la organización se entiende como un sistema de significados –un sentido común, ideas, creencias y significados dados por asumidos– que se comparten en distinto grado, la cultura será necesaria para desarrollar y orientar las relaciones en las que se basa la actividad productiva porque proporcionará pautas de interpretación de significados que evitarán la confusión a este respecto. Podemos entender, así, que la cultura es importante por su capacidad de armonización y coordinación, de establecer un orden social, de estabilizar las relaciones.

Además, habrá que considerar que la cultura organizacional y la organización misma se encuentran en un contexto societal en el que también existen subculturas que asimismo influyen en las personas, algo que debe ser tenido en consideración si se pretende analizar los fenómenos culturales que acontecen en las empresas; se trata de una aproximación multinivel a la idea de cultura.

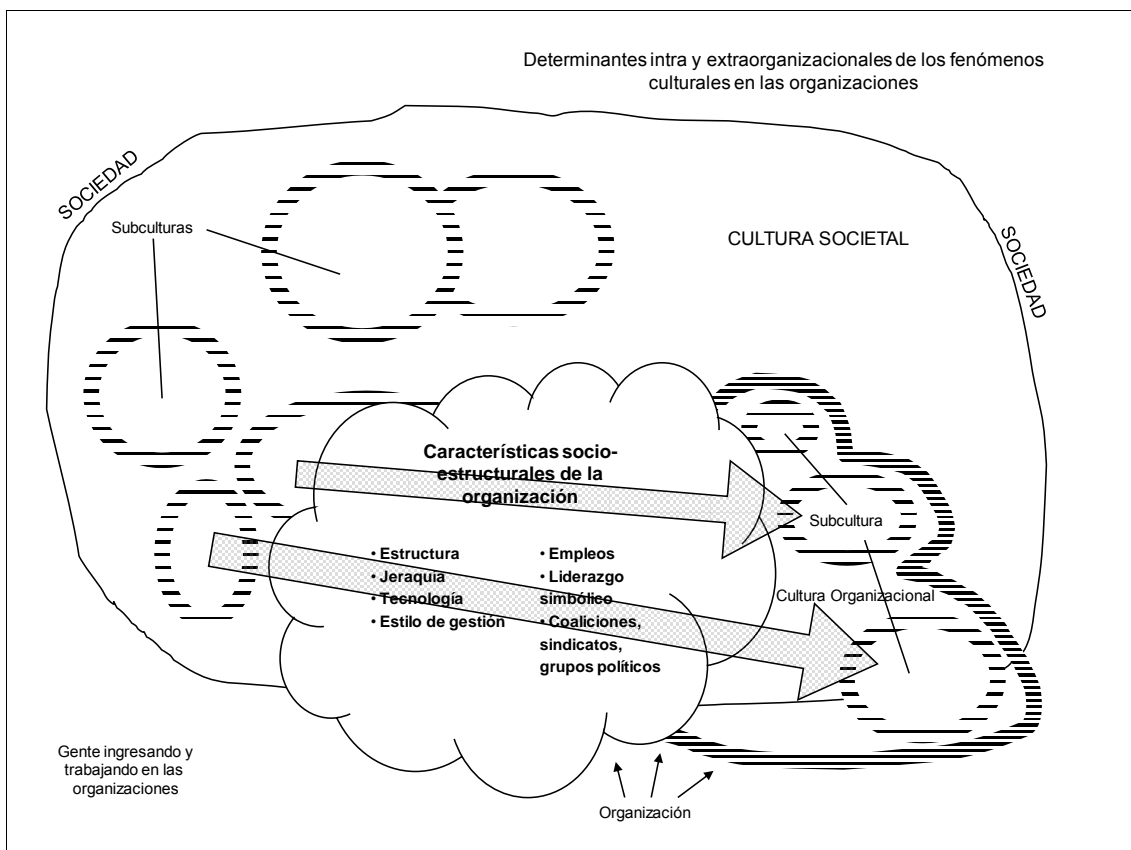


Ilustración 12: Determinantes intra y extraorganizacionales de los fenómenos culturales en las organizaciones..

Fuente: Alvesson y Sandkull (1988: 143).

La noción que subyace es la de cultura como elemento armonizador, pero desde una visión completa y realista de la misma. Al parecer la intención es primero conocer y comprender la organización a través de comprender la cultura sin el sesgo procedente de que ese conocimiento esté orientado a la eficacia, para luego poner ese saber renovado y ampliado de la organización en manos de investigadores pero también de gerentes y consultores, con la idea de ganar efectividad, pero sobre todo de “promover posiciones más autónomas en relación a las ideologías dominantes, mitos modas, etc.” (Alvesson, 2002: 2). Por lo tanto, en su aplicación a la empresa, Alvesson presenta la aproximación cultural como dotada de una intencionalidad tanto práctica como emancipadora, esta

última en línea con su concepción humanista radical de la Teoría Organizacional Crítica. En otras palabras, el profesor de la Universidad de Lund cree que para comprender la organización hay que comprender su cultura, y para comprender realmente hay que efectuar una aproximación crítica en términos humanistas y trascendentes. El conocimiento sobre la organización así conseguido será aplicable a objetivos emancipatorios pero también performativos, perfeccionando la gestión corporativa, haciendo una gestión más “culturalizada”.

En definitiva, a la pregunta de por qué es necesario promover el estudio cultural de las organizaciones la respuesta del académico sueco es la siguiente:

En principio existen dos amplias respuestas. La primera ve la cultura organizacional como un medio para promover una acción gerencial más efectiva, mientras que la segunda contempla la cultura como una puerta de acceso a una comprensión ampliada y a una reflexión crítica sobre la vida y el trabajo en las organizaciones (Alvesson, 2002: 12).

A pesar de que también se puede utilizar esa comprensión ampliada, derivada del estudio culturalmente sensible de la organización, como recurso de conocimiento para una acción de gerencia más eficaz –el mismo Alvesson (2002: 12); reconoce más adelante que en la práctica se trata de dos objetivos muy diferentes–, la aplicación managerial del conocimiento profundo que puede derivarse de una adecuada utilización de la investigación cultural puede ser entendida como legítima, siempre que al mismo tiempo se critiquen también las situaciones en las que la cultura organizacional ejerce una dominación, un constreñimiento de la libertad individual mayor de lo necesario para una efectiva organización –*surplus domination* (Alvesson, 2002: 12-13)–. Las pautas culturales afectan a las acciones y relaciones tanto dentro de la organización como con el entorno, y eso significa que comprender la cultura es algo básico para orientar la acción gerencial, sin que sea posible –defiende el autor (Alvesson, 2002: 69)– establecer un vínculo causal de la cultura con la eficiencia.

Para Alvesson la consideración y la investigación de la cultura organizacional no puede estar exenta de su elemento ideológico. Aunque en ocasiones problemático, el concepto de cultura es beneficioso al fin y a la postre porque contempla un entramado de conexiones complejo pero completo, incluyendo elementos de tipo afectivo-expresivo. Si se incorpora “el concepto de ideología, en primer lugar, reflexionando sobre el núcleo central de lo que está siendo estudiado –¿está ese núcleo correctamente conceptualizado como cultura, ideología, u otra cosa?– y, segundo, considerando de forma más cuidadosa las importantes connotaciones del concepto de en términos de políticas organizacionales, conflictos y dominación” (Alvesson, 1987c: 14 y 16). De esta forma, al entender que la ideología es un componente más de la cultura, los investigadores podrían utilizar aquella para interpretar la organización y sus condiciones, y observar la cultura a modo de un escenario en el que también figuran las ideologías.

7.4.- El control cultural en la empresa

En las líneas que siguen recogeremos la noción de *control cultural* como concepto final, después de abordar previamente otras nociones más genéricas como las referidas al control y al poder en las organizaciones, así como a la forma instrumental en la que se concibe la cultura, convertida en diana para el ejercicio de ese control y poder. En concreto, el poder en las organizaciones es un tema clásico en la literatura

organizacional –y no sólo en la organizacional–, pero Alvesson lo trata de forma concomitante cuando no solapada con el tema del control, al que dedica expresa o parcialmente buena parte de su producción.

Más adelante dedicaremos especial atención al tratamiento del control de tipo cultural que desarrolla Alvesson, adelantando en ese momento ideas que comparte con sus correccionistas de la corriente postmoderno-foucaultiana del proceso de trabajo, a la que el académico sueco pertenece de forma destacada. La inclusión de la crítica del control cultural en este lugar obedece a la importancia de su reflexión sobre el ámbito específico pero más abarcador de la cultura organizacional –probablemente es el autor CMS que más ha escrito sobre ese tema, aunque es cierto que el de la cultura ha sido uno de los temas estrella de la corriente– y a que representa el engarce imprescindible de esa crítica de la cultura con intencionalidad emancipatoria y proactiva –a la que más adelante dedicaremos atención– con la teoría organizacional multiparadigmática –antes visitada–.

7.4.1.- Control, poder y empresas

¿Cómo conceptualizar el control? Kärreman y Alvesson (2004: 152) se hacen eco de Mintzberg (1991) al entender que constituye uno de los cometidos más importantes de entre las distintas tareas que componen el trabajo directivo. Además, añaden, el control managerial suele incorporar “un aparato para especificar, monitorizar y evaluar la acción individual y colectiva” (Kärreman & Alvesson, 2004: 152), y es desempeñado por un grupo social dotado de poder, en el sentido de que ejerce autoridad ejecutiva y definicional sobre el resto de grupos que constituyen la organización. Los miembros del grupo dominante legitiman su posición con el argumento de ser poseedores de una cualificación apreciada y escasa en el mercado de trabajo –cualificación directiva–, al tiempo que constituyen un grupo cohesionado e independiente orientado a la consecución de resultados.

Alvesson y Kärreman aprecian dos marcos de control posibles en las empresas, especialmente en aquellas intensivas en conocimiento: (1) de un lado, el modelo *tecnocrático* basado en las formas burocráticas y en la medición de resultados, y que tiene como objetivo el control directo del comportamiento de los trabajadores; (2) y de otro, el control *socio-ideológico*, que hace hincapié en elementos como los valores, significados, ideas, o identidades, que tiene como meta el control de las creencias (Alvesson & Kärreman, 2001, 2004; Kärreman & Alvesson, 2004). La cultura organizacional o corporativa formaría parte de un intento de regular las identidades sociales con el fin de organizar y controlar el trabajo por parte de la gerencia. En las empresas intensivas en conocimiento las tareas no pueden ser siempre reguladas con exactitud, por lo que el control ideológico cobra especial importancia. No obstante, los autores enfatizan que no se trata de ámbitos totalmente yuxtapuestos –cultura, o *jaula mental*, y burocracia o *jaula estructural*–, ni de una substitución de un marco de control por otro; al contrario, parece existir de hecho cierta preeminencia del modo de control tecnocrático puesto que “la *jaula mental* es parcialmente producida por sistemas y procedimientos de Gestión de Recursos Humanos y organizacionales, que en cierta medida son producto de la burocracia” (Kärreman & Alvesson, 2004: 173, la cursiva es mía).

La clave que orienta la primacía de una u otra formas de control parece residir en la naturaleza del trabajo realizado. Para los autores el *management* industrial está orientado hacia el diseño y la supervisión de procesos de trabajo con el objetivo de minimizar la cualificación y el esfuerzo necesarios, algo que estaría bien representado en el taylorismo y que se fundamentaría en la factibilidad de dividir el trabajo entre quienes desempeñan tareas de ejecución directa y quienes controlan y organizan ese desempeño (Kärreman & Alvesson, 2004: 150). Sin embargo, el declive del trabajo industrial implica otras formas de trabajo y en consecuencia otras formas de intervención por parte del *management*. Dicho de otra forma, en una economía crecientemente terciarizada hay tareas sobre las cuales desarrollar un control exhaustivo de la conducta no solamente es difícil sino que incluso puede ser contraproducente, por lo que el control de la conducta se realiza de manera indirecta mediante normas y valores (Kärreman & Alvesson, 2004: 151), de forma que allá donde el control y el mando directos no llegan se abre un ámbito de autonomía que la gerencia busca armonizar con las metas empresariales mediante la utilización de dichas normas y valores (Kunda, 1992, citado por Kärreman y Alvesson, 2004).

En estrecha vinculación con las ideas anteriores, es habitual que el tema de la identidad tenga su lugar en el seno de la teoría organizacional –aunque no exclusivamente– de forma vinculada con la necesidad de control. Más específicamente, Alvesson y colegas han tratado este tema en referencia a empresas intensivas en conocimiento bien de forma predominantemente teórica (Alvesson, 2000; Alvesson *et al.*, 2002), bien basándose en estudios de caso (Alvesson, 1993b: 94-109; 1995, 2002, 2004; Kärreman & Alvesson, 2004), o bien desarrollando reflexiones sobre entornos postfordistas (Alvesson & Willmott, 2002). Este esfuerzo investigador y teorizante ha sido desarrollado desde la noción de identidad, pero también desde otras nociones igualmente permeables al análisis de tipo cultural como, por ejemplo, la de “idea de empresa” o *business concept*, donde se enfatiza que los símbolos pueden ser utilizados con carácter ideológico, es decir, más para regular los afectos que las reflexiones sobre la organización, de forma que se oculten las contradicciones existentes entre la “idea de empresa” que se difunde y la realidad de lo que se hace (Alvesson, 2002: 71-76); o la noción de *clan* entendida como grupo de individuos que comparten memoria, valores y normas, es decir, dotado de un componente ideacional (Alvesson & Lindkvist, 1993)⁵⁵, y que colaboran entre sí teniendo la capacidad de postergar las recompensas individuales para conseguir las grupales, algo que puede ser promovido por la gerencia como forma de control y de priorización de los objetivos de la empresa sobre los individuales o subgrupales.

⁵⁵ Alvesson y Lindkvist (1993: 432-435) utilizan y critican el concepto de *clan* de Ouchi, para quien constituye una alternativa y un complemento al control burocrático (Ouchi, 1980: 432), implicando tanto aspectos socio-estructurales –cooperación duradera postergando la recompensa individual en un *utilitarismo con confianza*– como ideacionales –aunque enfatiza en mayor medida lo cognitivo que lo socio-afectivo– de forma que también considera a los clanes como “culturas locales” (Wilkins & Ouchi, 1983: 469, 472). Alvesson y Lindkvist prefieren deslindar los conceptos de clan y de cultura organizacional, entendiendo que clan es una categoría social, un grupo definido, mientras que cultura hace referencia a fenómenos ideacionales tanto cognitivos como socio-afectivos; de esta forma cuando se habla de cultura, proponen, se alude a los aspectos ideaciones de un grupo, que muy bien puede ser un clan (Alvesson & Lindkvist, 1993: 434). Así, algunas culturas corporativas mostrarían características de tipo clánico, en tanto que otras pueden compartir valores, creencias, etcétera, pero no siempre estar dotadas de la solidaridad y la postergación de la recompensa individual –supeditada a la consecución de los objetivos comunes– que sí se puede encontrar en el concepto de clan.

Por lo tanto, el tipo de tarea, el tipo de empresa, parece mostrar vinculación con las formas de control que efectivamente ejerce la gerencia, de modo que la utilización por parte de ésta de los elementos simbólicos –gestión de significados (Alvesson, 2002: 123 y ss.)– parece algo necesario o, cuando menos, un recurso habitual. Sin embargo, una vez más, ello no implica en este tipo de empresas la necesaria substitución de la forma de control burocrática por la cultural:

En las compañías modernas el poder simbólico es particularmente importante comparado con los medios de control técnicos y burocráticos, aunque todas las formas de control suelen coexistir. Asimismo, la utilización de formas de control que no están primariamente dirigidas a la conciencia [del trabajador] sino basadas en los resultados, reglas y otras medidas de tipo restrictivo también suelen implicar control cultural (Alvesson, 2002: 123, la adición es mía).

Identificar la cultura organizacional como poder, como elemento de las estrategias directivas de control, cuestiona el discurso dominante en la literatura y en las prácticas gerenciales, en las que se habla de gestión y de liderazgo desde el punto de vista del consenso, de la armonía en pos de la consecución de objetivos beneficiosos para todos –la cultura como *brújula* (Alvesson, 2002: 32)–. Pero, como propone Alvesson, hay que entender la cultura no solo como integradora, proporcionadora de significados compartidos, clarificadora de propósitos y direcciones comunes, sino también como ejercicio de poder por parte de la dirección cuando practica la ingeniería cultural y establece las nociones de lo que es bueno y verdadero. Para el autor la aceptación y la conformidad de ese marco cultural podrían ser el resultado de esta relación asimétrica de poder pero, en cualquier caso, lo cierto es que obstaculiza la reflexión crítica sobre la vida organizacional y personal, e impide la formulación de alternativas. Por ello, aunque aprecia que cierto nivel de “cerramiento cultural” es imprescindible para garantizar la cooperación (Alvesson, 2002: 120), apuesta por una aproximación emancipatoria, “que provea de inspiración para liberarnos de algunos de los constreñimientos que la cultura ejerce” (Alvesson, 2002: 119), algo que puede ser también útil para proporcionar nuevas ideas y utilizar recursos quizá infrautilizados con vistas a mejorar la gestión y la eficacia empresarial.

Existen diferentes formas de conceptualizar el poder, según argumenta Alvesson (Alvesson, 2002: 120-122), aunque se pueden distinguir dos grandes concepciones: una visión tradicional, mecánica y limitada, que enfatiza los aspectos individuales y conductuales del tipo “alguien hace que otro actúe de determinada forma a pesar de la resistencia que ofrece este último”; y otra visión que acepta la complejidad, la importancia de las estructuras de poder –que en cuanto tales estructuras no siempre están totalmente controladas por los grupos dominantes y que también ejercen ciertas restricciones sobre éstos–, la influencia de las ideas, de las elecciones que realizan las personas y los grupos y de la visión de sí mismos que tienen los actores. La primera de las concepciones puede ser adecuada para los estudios de tipo empírico que encajan en un planteamiento más de tipo causa-consecuencia, pero no considera los aspectos menos perceptibles y sin embargo más importantes del poder que la segunda aproximación si contempla. Además, la teoría tradicional suele vincular el poder con el conflicto y la competición, cuando en realidad también la ausencia de los mismos puede ser un efecto del poder, reafirmando así que no solo lo visible, lo realizado, es efecto del poder sino que también la inacción y la omisión pueden serlo.

Por lo tanto, ¿cuál es la visión del poder de Alvesson? Su aproximación enfatizará las formas de poder cultural-simbólicas y no solo las agenciales –gente o instituciones formales–, es decir, considerando en la línea foucaultiana que “también las formas de conocimiento pueden implicar el ejercicio del poder a través de la capacidad de definir qué es real, verdad y normal y de ese modo regular y obligar a las personas (...)” (Alvesson, 2002: 122). La idea central con respecto a la gestión es que, aunque no todos los aspectos del poder son siempre negativos, el concepto suele implicar represión y subordinación de forma que se priorizan determinados intereses y se relegan otros. Para Alvesson una aproximación al poder que tenga intencionalidad emancipatoria, como es su caso, debe ser efectuada desde ese punto de vista y no de forma supuestamente neutral y distanciada de los actores, ideologías e intereses en juego. Incluso admitiendo que el poder no es en sí algo negativo y que su existencia es inevitable verá preferible una aproximación crítico-escéptica que una supuestamente neutral (Alvesson, 2002: 144).

7.4.2.- *La cultura organizacional como configuradora de significados. Crítica del enfoque funcionalista de la cultura organizacional*

Así, por ejemplo, los estudios y elaboraciones de tipo funcionalista orientados a la cultura y gestión de las organizaciones habrían mostrado un persistente sesgo a favor de enfatizar la importancia del consenso y su consecución, huyendo del tratamiento del poder y la consideración de los aspectos políticos (Alvesson, 1989b: 127). La mayoría de los valores e intereses que estructuran la noción instrumental y performativa más difundida de la cultura organizacional tendrían especial predicamento entre las clases directivas de las empresas del mundo occidental, y debido a la cercanía de los investigadores sobre cultura con ese nivel organizacional –*closely associated*– habrían asumido incuestionadamente sus prenociones. Más específicamente, entre los lemas que procedentes del ámbito managerial habría asumido la investigación cultural sobre las organizaciones estarían: “eficiencia, racionalización, productividad, glorificación de la tecnología avanzada, explotación de la naturaleza, control, jerarquía, distribución desigual de la recompensa, predominio de los valores masculinos típicos, ensalzamiento del liderazgo” (Alvesson, 1989b: 128). Por lo tanto, para Alvesson, ampliar esta visión estrecha de lo que implica la cultura en las organizaciones supone considerar que una aproximación instrumental no es suficiente⁵⁶ y aboga por una aproximación de tipo

⁵⁶ La denuncia de la insuficiencia de las “visiones estrechas”, y la consiguiente demanda de ampliación de la visión, no se restringe únicamente a lo que podría ser una orientación instrumental-funcionalista; también adolecerían de estrechez de miras muchas investigaciones de tipo interpretativo que se centran en cómo una visión del mundo concreta se crea, difunde, institucionaliza, queda asumida y reproduce en el ámbito específico de una organización o, también, cuando se centran en indagar el simbolismo de un fenómeno organizacional concreto. Lo que Alvesson parece criticar en todos los casos es que no se suelen considerar los vínculos con la sociedad en la que la organización está incrustada –“reduccionismo asociológico”– de forma que la empresa parece un todo que flota en un vacío social. Esta percepción está también vinculada con la crítica sobre la adopción etnocéntrica de valores, como los citados anteriormente, y que los autores asignan a las corporaciones occidentales, sin considerar las otras realidades organizacionales que existen en el mundo. La solución para conseguir una visión ampliada del papel de la cultura en las organizaciones implica una estrategia metodológica que integre una aproximación antropológica en el sentido antes mencionado, y también que estudie las organizaciones desde un punto de vista dialéctico. Para Alvesson habría que entender aquí la dialéctica como la apreciación de las condiciones presentes mediante su negación, negación que puede ser empírica –considerando culturas diferentes de la estudiada–, o una construcción teórica que tenga como base argumentos pertenecientes al ámbito de la filosofía social (Alvesson, 1989b: 135).

antropológico lo más alejada posible de los prejuicios que afectan los *managers* e investigadores socializados en la actual cultura económica y de negocios, y que aporte percepciones y elaboraciones diferentes de las que actualmente se ofrecen sobre ese mismo mundo económico y de gestión (Alvesson, 1989b: 135).

Desde la perspectiva managerialista se concibe al subordinado como algo que el directivo debe moldear, puesto que es la dirección quien ostenta tanto la responsabilidad como la posibilidad de operar en pro del bien común. Esta creencia en la superioridad del *management* está para Alvesson (2002: 122-123) firmemente asentada en la visión tradicional de la cultura de empresa que consagra y da carta de naturaleza a la existencia de relaciones de poder asimétricas que, a su vez, incluirían la competencia “moral” –la superioridad de la dirección también lo es en este ámbito– para decidir y establecer cuáles son los ideales y los valores deseables que deben orientar la conducta en la organización.

La crítica de Alvesson a los estudios sobre cultura organizacional en el ámbito del funcionalismo managerialista va más allá de la mera constatación e interpretación de unas cuantas constantes cuando sostiene que los autores y autoras *pro-management* están en realidad tratando el tema del poder sin decirlo expresamente –invisibilizándolo tras un lenguaje tecnicista y de apariencia neutral– y “sin tomarse en serio las posibles consecuencias negativas que para los subordinados tiene ser objeto de control cultural” (Alvesson, 2002: 123). Profundizando en esta misma línea sostiene que esos estudios también obvian los efectos negativos que sufren las empresas cuando se impide a los empleados aportar algo sobre qué valores y significados deberían orientar la organización. Por todo esto, porque los estudios de tipo funcionalista no reconocen que existe una distribución desigual del poder apoyada en y promovida por ciertas prácticas, Alvesson piensa que este tipo de literatura peca de simplista, aunque entre líneas se puede adivinar un juicio que no se beneficia tanto de la exigencia de ingenuidad, cuando afirma que “el problema del poder queda oculto tras la cortina de humo de un vocabulario técnico y *engañosamente* neutral” (Alvesson, 2002, la cursiva es mía).

7.4.3.- *La cultura como control*

Teniendo en consideración lo anterior existiría un control de los comportamientos, de las conductas que pertenecería al ámbito de lo directamente mensurable y observable, y que parece expresarse en los modelos de control técnico y burocrático, pero también existiría –y es lo que aquí interesa destacar– un *control cultural* que se entiende como gestión de símbolos, es decir, perteneciente al ámbito de los significados. Este control cultural, especialmente importante en las empresas modernas, se hace visible ahora si se habla en el idioma del poder organizacional y no en el del liderazgo, y supone una reducción del grado de libertad puesto que algunos intereses y actores son privilegiados mientras que otros son atenuados o incluso ocultados.

De esta forma, el control cultural es el intento de la gerencia de monopolizar las ideas y los valores que hacen que las normas básicas de la organización sean aceptadas (Alvesson, 2002: 124). La existencia de un control cultural permite entender un poder que no se refiere a grandes luchas de grupos dentro de la organización, algo que puede

ser perceptible, sino a la capacidad de crear esas nociones e ideas en el día a día (Alvesson, 2002: 125)⁵⁷.

Utilizando los elementos anteriores se hace posible, incluso, una novedosa definición de cultura corporativa eminentemente crítica con la gestión: “La cultura corporativa, como expresión de poder puede ser vista como esfuerzos sistemáticos para establecer una cierta visión del mundo, un particular conjunto de valores y/o emociones entre los empleados de la corporación” (Alvesson, 2002: 124).

Es necesario apuntar, no obstante, que Alvesson no tiene una visión de la cultura organizacional exclusivamente desde la óptica del control de los empleados y ello se sustancia en dos consideraciones: (1) en primer lugar, el reconocimiento de que los valores e ideas que la dirección intenta establecer en la organización implican y afectan también a la dirección misma y (2) en segundo lugar, la aceptación de que la cultura corporativa está influenciada por las culturas del entorno local, nacional e internacional, lo que significa, entre otras cosas, que es la sede de asunciones ya establecidas que a su vez ejercen influencia en todos los niveles de la organización.

La existencia de este segundo aspecto permite comprender la naturaleza constrictora de la cultura, incluso aunque no exista un grupo dominante o se ejercite poder (Alvesson, 2002: 127). En ese sentido, constata el autor, los investigadores sobre gestión tan vinculados a la cultura managerial, han asumido o “confundido” las ideas e intereses de las clases gestoras dominantes como propias. No se trata solamente de una aceptación intencionada de los temas de interés que preocupan a los *managers*, sino de que la mayoría de las investigaciones sobre organizaciones adoptarían de forma más o menos inconsciente una supuesta neutralidad científica valorativa que en realidad estaría ya previamente imbuida de los intereses manageriales dominantes. Además, estos valores, intereses y temas, propios de la confluencia entre investigadores organizacionales y cultura managerial en los países occidentales⁵⁸ han sido universalizados, de forma que se dan por supuestos y no son analizados e investigados por la comunidad científica⁵⁹. En otras palabras, el no prestar atención a los aspectos

⁵⁷ La dedicación temporal, incluyendo la exigencia de puntualidad, es utilizada como ejemplo (Alvesson, 2002: 126). Aunque se trata de un comportamiento mensurable sus aspectos simbólicos son evidentes: un jefe que acude temprano, puntualmente y que prolonga su jornada laboral está enviando un mensaje –tiempo como medida del compromiso “esperado” con el trabajo– al resto de subordinados, mensaje cuya internalización limita las posibilidades de acción de éstos. Además, como ejercicio de poder que es, puede implicar arbitrariedades como exigencias diferenciales de puntualidad según la mayor o menor preeminencia que dentro de la empresa ostente el grupo de pertenencia.

⁵⁸ Textualmente: “el progreso, la eficiencia, la racionalización, la productividad, la explotación de la naturaleza, el control, la jerarquía, un elevado nivel de consumo, entre otras (...)” (Alvesson, 2002: 128).

⁵⁹ Esta idea de que la colusión de valores entre investigadores e investigados –gerencia– impide el adecuado estudio de la cultura organizacional ha sido criticada con rotundidad por Gagliardi (2003) quien lo considera un prejuicio ideológico y acusa a Alvesson de no demostrar esa aseveración, además de mezclar indebidamente observación y evaluación, incurriendo en sobregeneralizaciones como la de tildar de “*pro-management*” y de estar al servicio del capital a todos los investigadores académicos que analizan los aspectos integradores de la cultura, estableciendo una división simplificadora y de oposición entre investigadores buenos e investigadores malos. El debate que plantea Gagliardi es, ciertamente, de calado porque se refiere a “si es posible cultivar los intereses hermenéutico y emancipatorio simultáneamente y, finalmente, si es posible combinar el compromiso científico con el compromiso político” (Gagliardi, 2003: 136). El profesor de Milán, en definitiva, parece reprochar al de Lund que éste cae de alguna forma en el mismo defecto que denuncia: si para los investigadores managerialistas su aceptación de los postulados de la dirección invalida la calidad de sus investigaciones, lo mismo le sucedería a Alvesson,

semiinconscientes de la conciencia colectiva –lo que la gente entiende como normal, como orden natural– posibilita concentrar la atención en aquellos otros aspectos o niveles de la cultura que son gestionables (Alvesson, 2002: 128).

Por lo tanto, el fijarse en los aspectos –valores y normas– instrumentales de la cultura y obviar los niveles profundos genera necesariamente la ausencia de tono crítico –Alvesson parece querer decir “crítico-trascendente”– que, en cuanto tal, no investiga ni cuestiona una concepción dominante y menguada de cultura que está centrada en la performatividad y que entiende los modos manageriales occidentales como universales, sino que muy al contrario “reproduce y refuerza un tipo de pensamiento en el cual la racionalidad instrumental tiene carta de naturaleza” (Alvesson, 2002: 130). La salida para huir de las implicaciones del funcionalismo cuantitativista sería tanto generar distancia del investigador con respecto a las asunciones dadas por sentadas que rodean al fenómeno investigado, como cercanía, de forma que posibiliten una aproximación interpretativa. Pero, además de esta combinación lejanía-cercanía interpretativa Alvesson propone considerar en las investigaciones las condiciones en las que se produce socialmente: la historia, el lenguaje, la ideología y las costumbres (Alvesson, 2002: 131).

7.5.- El control cultural y sus formas en las empresas intensivas en conocimiento

En todo tipo de empresas, pero especialmente en aquellas intensivas en conocimiento y con actividad reticularizada, las organizaciones deben lidiar con la tendencia a la disgregación de sus actividades. Alvesson (1995: 319-323) explica que en ese contexto existen tres dimensiones *internas* a la empresa –la delimitación y regulación de fronteras organizacionales mediante la identidad corporativa, el mantenimiento de la integración o cohesión social mediante los lazos que unen a los individuos y al mismo tiempo, la diferenciación de poder e influencia entre superiores y subordinados que es la jerarquía–, y tres dimensiones *externas*: los proyectos –en realidad son semi-externos porque involucran a partes de la propia empresa–, las relaciones con los clientes que suponen la forma en la cual la empresa se integra con aquellas partes del mundo exterior con las que mantiene vínculos económicos, y la imagen o manera en la que la empresa es percibida en el contexto social.

Aunque en distinto grado dependiendo de su tipología, los símbolos tienen un importante papel en las mencionadas dimensiones, porque forman parte de los métodos con los cuales los directivos se enfrentan a todo lo que pueda afectar a sus

puesto que su intención político-emancipatoria le impediría según Gagliardi ver que el cambio organizacional no es solamente un producto cognitivo que ocurre en las mentes humanas cuando se exponen a mensajes, ni tampoco las organizaciones-empresa meros contenedores de flujos culturales, sino marcos referenciales que impulsan la construcción de significados y que después darán pie a identidades específicas. No obstante, la “crítica a la crítica” de Gagliardi parece inmediata: si la acusación de primacía de lo político puede ser extensible a casi todos los herederos de la Teoría Crítica en Alvesson, sin embargo, esa acusación no encuentra el mejor de sus encajes puesto que desde la perspectiva general de su obra lo que prima es el llamamiento a una acción constante, pero posibilista y concreta, pegada a la realidad y al sujeto. Por otro lado existe una diferencia entre la propuesta del autor sueco y los postulados de la investigación managerialista que critica: al cuestionarlo, aquel eleva al nivel de la conciencia lo que antes pasaba por ciencia pura y autorizada, al tiempo que acepta un tratamiento reflexivo y similar sobre sus mismas ideas. La corriente dominante en los estudios organizacionales no parece haber dado pie a la misma consideración.

organizaciones negativamente, al tiempo que contribuyen a regular de forma flexible las contradicciones que se dan entre las dimensiones de cohesión y jerarquía, o entre las necesidades de uniformidad y flexibilidad en el funcionamiento de la empresa. Así, el control de la empresa vía símbolos es concebido por el profesor de Lund como “una dimensión crucial para controlar compañías [intensivas en conocimiento]”⁶⁰ (Alvesson, 1995: 340, la adición es mía).

Aunque Alvesson evidencia la importancia de los aspectos cultural-simbólicos en la producción –señaladamente en el ámbito de las empresas intensivas en conocimiento–, critica que el nexo que vincula los sistemas de control colectivo –cultura– con las pautas de conducta de las personas sea tan simple y tan clara como difunde la literatura sobre el particular; en cambio, sería la realidad estructural la que predominaría al orientar la acción en muchas ocasiones y en el corto plazo:

Los valores no afectan al comportamiento de forma tan simple y directa. Nuestra sospecha es, de hecho, que la “dura realidad económica, política y física” en muchas ocasiones atraviesa las ideologías corporativas y los sistemas de creencias cuando llega hasta la actividad concreta, al menos en el corto plazo. (Aunque, por supuesto, la interpretación de la “dura realidad” también esté influenciada por ideologías, creencias y significados, y la “realidad” sea a menudo ambigua) (Alvesson & Berg, 1992: 141).

Sin embargo, lo anterior no es óbice para que la tendencia managerial sea la de utilizar la aproximación cultural para utilizar mejor los recursos humanos mediante conceptos como *espíritu de empresa* o *compromiso* –para Alvesson y Berg este último con un significado más colectivo que el de motivación, concepto al que sustituiría–. La intención de las empresas, sobre todo de aquellas intensivas en conocimiento, sería crecientemente la de implicar a sus trabajadores no solamente en las tareas productivas cotidianas sino también en la estrategia a largo plazo y en la ideología o sistema de

⁶⁰ En el presente apartado nos centraremos en la dimensión cultural, simbólica o ideológica. No obstante, Alvesson ha trabajado en profundidad el control en las organizaciones no únicamente desde lo que podríamos llamar una perspectiva ideacional. Por ejemplo, en *Consensus, control and critique* (Alvesson, 1987a) ha delimitado un marco de referencia sobre la forma que adopta el trabajo y las condiciones con las que el mismo se realiza, los elementos que determinan el proceso de trabajo y la visión sobre el cambio y su necesidad en las sociedades capitalistas occidentales, basado en la literatura sobre el tema y que estaría compuesto por tres paradigmas: consenso, control y crítico. Aunque en los tres paradigmas se pueden encontrar referencias al control, en el segundo de los mencionados establece que las aportaciones sobre el área pueden dividirse en (1) una concepción *estrecha* del control, esencialmente de la mano de autores como Braverman (1981) y Noble (1985) integrantes de la *Labor Process Theory*, centrada en la priorización que la gerencia hace por el control directo del proceso de trabajo incluso por encima de la eficiencia, control que se materializa en la preferencia por, e identificación con, una organización de tipo taylorista-fordista y que se opondría a la humanización del trabajo precisamente con la finalidad de no incentivar el deseo de mayor autonomía en los desempeños laborales. Una concepción (2) *ampliada*, según la cual el control no tiene por qué ser necesariamente directo –vale decir taylorista– sino que puede ser multifacético, al tiempo que se entiende la organización del trabajo como resultado de la interacción entre una fuerza que persigue el control y otra que pretende resistirse a ese propósito. En esta segunda acepción es donde tienen cabida conceptos como el de “autonomía responsable” de Friedman (1977a) o la idea de Edwards (1986) de que los gerentes y capitalistas son restrictivos a delegar la toma de decisiones por el “efecto llamada” que ello podría suponer sobre la demanda de mayor democracia industrial, ambos autores referenciados por Alvesson –abordaremos esos aportes en el Segundo Trayecto–. En la mencionada obra del académico sueco los aspectos simbólico-ideológicos no son centralmente tratados como consitutivos de un control cultural, algo que Alvesson hace expresamente en otras obras, como veremos a continuación.

valores corporativos. La siguiente cita es suficientemente explícita sobre la posición del Alvesson a este respecto:

De forma algo drástica podríamos concluir que en la actualidad la gestión no implica solamente explotar la fuerza del trabajo, sino también los pensamientos y los afectos, es decir, la fuerza de la mente. No parece ser suficiente con trabajar para la empresa. Las aspiraciones de muchas empresas son mayores. Los empleados son impulsados también a pensar y sentir de acuerdo con la empresa y a ser leales con sus objetivos y actividades, y desde esta perspectiva el concepto de cultura está llamado a desempeñar un importante papel (Alvesson & Berg, 1992: 142).

Alvesson cree que el auge de la preocupación académica y gerencial por la cultura en las organizaciones debe estar referenciado en el contexto de pluralidad societal y fragmentación cultural que se produce a partir de los años 80, y siempre justificado en la preocupación empresarial por el vínculo entre cultura y eficiencia/rentabilidad. Ese vínculo ha sido, sin embargo, seriamente cuestionado –entre otros por el mismo Alvesson–, por lo que el autor sueco llega a la conclusión de que es la necesidad de integración social en un entorno de fragmentación cultural la que impulsa el interés por reintegrar culturalmente la organización. Esa integración, es concebida en términos de aceptación del orden existente en la empresa, vinculación de la persona con la empresa y sus objetivos, disminución de las conductas desleales –lealtad a subgrupos o sindicatos que retan a la dirección, sabotaje, absentismo...–, es decir, en clave de integración social o, mejor aún, de un determinado modelo de integración social entendible como ideología (Alvesson, 1987b: 201-205) que remite necesariamente a la idea de control.

Aunque todo lo anterior no hace sino subrayar la importancia del tema, para Alvesson se hace notar la ausencia de un marco teórico de referencia dentro del análisis cultural de las organizaciones que aborde adecuadamente el problema del control cultural. A este empeño dedica su *Cultural-ideological modes of management control: a theory and a case study of a professional service company* (Alvesson, 1993a), artículo dedicado de forma monográfica a elaborar, y ejemplificar con un estudio de caso, una teoría cultural del control organizacional de alcance medio que contribuya a paliar la ausencia teórica que el autor constata en la reflexión cultural sobre el control⁶¹.

La teorización cultural del control de Alvesson tiene dos bases esenciales: de un lado la asunción de los seres humanos como seres sociales y culturales, y de otro, la reflexión sobre cómo funcionan los aspectos más importantes de las organizaciones no predominantemente burocráticas, es decir, aquellas que tienen vínculos débiles, procesos de trabajo muy segmentados, o con poco en común en lo que respecta a la

⁶¹ Para el profesor sueco los esfuerzos en este ámbito han sido orientados hacia la gestión de cometidos específicos y de aplicación más o menos concreta, es decir, a investigar “cómo se ejerce (o se puede ejercer) el poder en varias situaciones (reuniones, introducción de nuevo personal, aniversarios, narraciones), utilizando varios medios (lenguaje, símbolos materiales, disposiciones, acciones), y para varios propósitos (conseguir compromiso o apoyo, reducir tensión, dirigir la atención, potenciar las nociones compartidas)” (Alvesson, 1993a: 9). Así, aunque en la literatura es posible encontrar tipologías de elementos culturales –ritos, simbología...– con el propósito anterior, no sería ese un esfuerzo orientado a explicar las formas en las que se ejerce el control –ni la resistencia a ese control–. Además, para Alvesson los intentos de vinculación teórica entre cultura y poder/control habrían fallado en que las categorías utilizadas no suelen ser en realidad mutuamente excluyentes –por ejemplo, si hablamos de lenguaje y de símbolos, en realidad también el primero serían símbolos–, y en la escasa vinculación que muestran entre la cultura y el proceso de trabajo.

tecnología o a los materiales utilizados (Alvesson, 1993a: 10). Al parecer, tomando como referencia la segunda de las bases, el autor detecta cinco dimensiones o puntos de contradicción importantes en las organizaciones –sentimiento de pertenencia, identidad, instrumentalidad, valores y percepciones– que se pueden recoger de forma gráfica en la siguiente tabla:

ORGANIZACIONES COMO...		
Base para la comunidad (<i>gemeinschaft</i>).	VERSUS	Una disposición “asocial”, racional, formal, basada en contratos e intercambios de tipo económico.
Fuente de identidad laboral.		Campo para identidades no organizacionales (profesionales, de clase trabajadora, etc.). Problemas de identidad.
Generadoras de orientación performativa (generadoras de eficiencia).		Fuentes de explotación (percibidas como tales).
Orientaciones comunes (ideales, valores compartidos).		Multiplicidad de vínculos laxos, desvinculaciones, o quizá incluso orientaciones contradictorias.
(<i>management</i>) facilitador de percepciones sincronizadas sobre la naturaleza de la realidad social.		Realidades organizacionales heterogéneamente percibidas.

Tabla 10: Cinco puntos de contradicción en las organizaciones.

Fuente: elaboración propia a partir de Alvesson (1993a: 10).

Las mencionadas dimensiones son especialmente importantes en las organizaciones que no disponen de formas de control burocrático puesto que, postula Alvesson, existe una estrecha correlación entre la asunción voluntaria de los deseos de la dirección por parte de los empleados y empleadas, y la medida en la cual la acción gerencial incide en las dimensiones citadas. Si es importante para las empresas –especialmente para aquellas con actividad reticularizada e intensiva en conocimiento– acercarse al perfil organizacional correspondiente a la primera de las columnas, la pregunta debería ser ¿cómo se pueden controlar esas dimensiones? La propuesta de Alvesson parece enfatizar que hay que considerar la naturaleza de los sistemas de significado culturales. Para ilustrarlo adopta expresamente la formulación de D’Andrade (1984, citado por Alvesson, 1993b: 11) quien afirma que los sistemas de significados culturales desempeñan al menos cuatro funciones esenciales vinculadas con aspectos también esenciales del comportamiento de los seres humanos en tanto seres culturales: representan el mundo, crean entidades culturales –culturas–, orientan la acción de los sujetos y evocan sentimientos.

Utilizando las funciones de los sistemas de significados como aproximación a la naturaleza de la cultura, y las dimensiones de las organizaciones enfocadas hacia la cultura como objeto de control, Alvesson llega a una conceptualización del control managerial –tipología de formas de control ideológico-cultural– conformada por cuatro categorías (Alvesson, 1993a: 12-14):

(1) *Control colectivo*. Parte de la concepción según la cual la colectividad es la base para que se pueda desarrollar una acción social de tipo voluntario –cooperación y coordinación voluntarias–. Si la empresa o actividad organizacional es eminentemente descentralizada no parece suficiente una implicación exclusivamente basada en el cálculo –contrato, recompensa salarial...– y enfocada desde el punto de vista

instrumental. La influencia de los colectivos –empresa, grupo de trabajo, grupos profesionales, sindicatos...– está en ocasiones fuera del alcance del *management*, e incluso podría existir conflicto entre las visiones de aquellos y de éste. Por ello, la gerencia intenta crear un sentido de comunidad a la empresa, de forma que el control colectivo puede ser formulado en los siguientes términos:

Los esfuerzos y estrategias desarrollados por parte del *management* para fortalecer los aspectos colectivos (comunitarios) de la organización y para integrar al colectivo con la organización, incluyendo al *management*. (...) El control colectivo se refiere a la identificación grupal, los sentimientos, los lazos sociales, y una atmósfera positiva, no a la conducta como tal (Alvesson, 1993a: 12).

De esta forma la dirección intentará asimilar la empresa a una comunidad –*gemeinschaft*– para utilizar el control social que las comunidades tienen o, al menos, para evitar el surgimiento de grupos hostiles que socaven su legitimidad. En organizaciones donde los individuos y los grupos trabajan con un elevado nivel de autonomía conservar la legitimidad es un objetivo bastante ambicioso porque permite ejercer una influencia de largo alcance entre los trabajadores. Un control colectivo exitoso sería el que consigue el autocontrol del propio colectivo, basado en la presión entre los miembros para orientar el desempeño laboral en la dirección deseada por la gerencia.

(2) *Control performativo* o vinculado con el rendimiento. En una organización burocrática el control del rendimiento es importante, y suele referirse tanto al ámbito de las conductas y procedimientos como al de los resultados productivos y financieros; la actitud del *management* suele ser de tipo instrumental, de forma que a un resultado positivo suele continuar una recompensa positiva, y lo mismo en sentido negativo. Sin embargo, este tipo de control de los resultados no encaja bien con la idea de empresa-comunidad que anteriormente hemos dibujado y que exigía compromiso antes que cálculo como idea motriz de las relaciones entre empresa y empleados. Una dinámica de relación que se ajuste exclusivamente a la orientación de tipo conductista resultado-recompensa no promueve la holgura positiva en la implicación de los trabajadores y trabajadoras con los objetivos de empresa, la construcción de “comunidad laboral” que las empresas descentralizadas pueden necesitar. Entonces, Alvesson entiende que:

Lo que yo llamo control performativo “mitiga” la actitud instrumental o, cuando no es posible ninguna forma de control de los resultados, sostiene una orientación colectiva hacia el rendimiento, y conecta las facetas económica y social de la empresa (Alvesson, 1993a: 13).

Por lo tanto, sería este un tipo de control que persigue “re-unir” socialmente lo que la intencionalidad instrumental puede desmembrar; salvar la distancia que surge entre la demanda prioritaria de eficiencia y adecuados resultados que se hace a los sujetos, y su paralela consideración como miembros de una comunidad que comparte sólidos vínculos –ambién afectivos– que en buena medida trascienden lo meramente laboral y performativo.

El objetivo del control performativo, por lo tanto, sería el de contrarrestar la tendencia a la contradicción entre los dos aspectos citados. Una situación en la que el control performativo está implantado exitosamente sería aquella en la que lo individual, lo colectivo y la empresa están positivamente vinculados gracias a la promoción de la idea según la cual los resultados son una responsabilidad colectiva; esa idea se puede promover, por ejemplo, haciendo que una disminución de esos resultados no implique

una reducción de salarios que sea inmediata e impactante. El resultado sería la difusión de una diferente noción de justicia en relación a las recompensas y a la empresa, es decir, corresponder a la empresa en la misma positiva medida en la que ésta trata a los empleados pasaría a ser entendido como una justa contraprestación por parte de los empleados al tiempo que fortalecería la idea de comunidad. Esta situación, resultado de un control performativo efectivo, dice Alvesson, es diferente al que ejercen las burocracias entendidas en un sentido típico.

(3) *Control ideológico*. Responde al interés más o menos consciente del *management* por hacer que los empleados y empleadas tengan sus mismos valores o, al menos, añade Alvesson de forma lúcida, aquellos valores e ideales cuya compartición por parte de los empleados pueda favorecer a la empresa.

El control ideológico se puede definir como: “los esfuerzos por persuadir a la gente a adoptar ciertos valores, normas e ideas sobre qué es bueno, importante, digno de mérito, etcétera, en lo que respecta a al trabajo y vida organizacional” (Alvesson, 1993a: 13).

Alvesson cree que se puede establecer un continuo clasificatorio en lo que respecta a las forma de aplicación del control cultural, que iría desde (a) una situación en la cual la dirección que ejerce el control ideológico reproduce aquellas ideas y valores generalmente asumidos sin que exista una tarea de reflexión sobre los mismos, hasta (b) otro extremo en el cual el agente de control ideológico –la dirección– es “manipulador”, es decir, busca extender ideas y valores en los que él no cree, para influenciar a los demás. El primer polo el control tiene efecto también sobre el controlador y no es claro que pueda ser denominado control como tal puesto que no existe plena consciencia sobre su naturaleza como control managerial. El segundo extremo puede crear fuertes reacciones adversas cuando en el largo plazo la gente se da cuenta de la manipulación. Lo usual, para Alvesson, es que exista una combinación de cálculo –manipulación– y convicción por parte de los actores implicados.

(4) *Control perceptual*. Se refiere no a ideales y valores que delimiten qué y quién es bueno si actúa de según cual manera, sino a “creencias sobre lo que existe, cómo *son* las cosas. (...) se refiere a la influencia de actores sociales sobre cómo la gente experiencia objetos y fenómenos particulares de formas específicas” (Alvesson, 1993a: 14).

En este punto Alvesson defiende el origen social de la percepción, es decir, que la experiencia individual de las personas sobre su situación, los objetos que las rodean o sobre sus necesidades dependen del entorno social en el que esas personas se encuentren. El procesamiento de información, tan importante a este respecto, tendría también raíz social puesto que se basa en el lenguaje y en la selección de los elementos en los que hay que focalizar la atención. Sin embargo, que la percepción tenga origen social no implica que sea fácil de manipular.

En este sentido, las posibilidades de desarrollar un control perceptual e ideológico exitoso dependerán en buena medida, a su vez, del éxito que el *management* haya tenido al desarrollar el control colectivo. Así, si la dirección de la empresa es vista como “externa” a la organización serán otros los grupos que establezcan las normas y

procesen la información, por lo que hacerse con el control perceptual requerirá de mucha habilidad y serios esfuerzos por parte de la gerencia.

Las cuatro formas de control cultural que establece Alvesson están relacionadas entre sí y pueden reforzarse mutuamente, aunque como categorías son independientes –distintas formas de ejercicio del poder en las organizaciones–.

Una vez conocidas las formas de control cultural cobra interés la pregunta sobre cuáles son los factores que incentivan la utilización de las mencionadas formas de control cultural. Alvesson (1993a: 33-35) recoge ocho factores que hacen posible o necesaria su aplicación:

- 1) La descentralización del proceso de trabajo, que implica la imposibilidad de efectuar un control directo –proceso y resultados–.
- 2) La fragmentación del proceso de trabajo y las estructuras organizacionales con vínculos laxos tienden a disminuir el nivel de integración social. Es decir, si los aspectos material y socioestructural no facilitan la integración de la empresa, el aspecto ideológico-cultural podría satisfacer esa necesidad.
- 3) El carácter adhocrático de la organización, lo que significa que la empresa se ve sometida a un constante proceso de cambio y transformación, en muchas de sus tareas y elementos constitutivos, que generan altos niveles de incertidumbre frente a los cuales el control cultural puede ser una opción.
- 4) La falta de perspectiva general sobre la organización, derivada de la dispersión geográfica, la fragmentación del proceso de trabajo, la gestión de la información, el rápido crecimiento, etcétera. Esto ofrece una oportunidad al *management* de construir una percepción de la empresa adecuada a sus intereses, algo que es más difícil en una empresa físicamente concentrada en un único lugar.
- 5) El trabajo “intensivo en personalidad”, típico de los servicios profesionales y que alude a la interacción social entre productor y cliente. Esta interacción, buen ambiente, *feeling* o “química” interpersonal suele ser muy importante para los resultados de la empresa, siendo esto algo que no se puede potenciar mediante formas burocratizadas de control, sino mediante las formas ideológica y performativa de control cultural.
- 6) El poder de los empleados, puesto que cuanto mayor es peor funcionarán las medidas de control coercitivas. En empresas con tareas intensivas en conocimiento la gestión debe realizarse adoptando medidas de control consensuadas y evitar así la fuga de profesionales y, quizá, de cartera de clientes con ellos o ellas.
- 7) Las condiciones del mercado de trabajo –en parte se solapa con el punto anterior– pueden hacer más poderosos a los empleados, si se mantienen bajos niveles de paro, o hacer que la dirección pueda recurrir a medidas de control coercitivas si el empleo es escaso en el mercado de trabajo.

8) La dimensión jerárquica. Quienes ocupan una posición elevada en la estructura jerárquica –también sucede con los profesionales cualificados– tienden tener más interés en adoptar las percepciones, valores, ideales, sentimiento de grupo, y sentimientos de responsabilidad por la empresa, globales de la compañía por encima de los individuales, que en estratos inferiores.

Estas ocho dimensiones, cree Alvesson, ayudan a plantear hipótesis que predican cuales son los tipos de control ideológico-cultural dominantes en una empresa.

Lo anterior se puede compendiar en la identificación de las dos visiones existentes sobre cómo se pueden gestionar las culturas en las organizaciones (Alvesson & Berg, 1992: 148-154): (1) La perspectiva *gestión de la cultura corporativa o ingeniería cultural*, según la cual existe una sola cultura en la empresa, que puede ser descrita, identificada y gestionada de forma consciente, que es a lo que denominan ingeniería cultural o de valores. Esta aproximación parece corresponderse con una epistemología positivista, objetivista, instrumental y causalista –similar a lo que Smircich (1983a) junto con Calás (1987) denominaban “cultura como variable”– y que persigue acoplar cultura y estrategia empresarial, con tendencia a que sea la primera la modificada en aras a la segunda; así, la cultura se suele entender como un “objeto” comparable, mensurable, diagnosticable y sobre todo manipulable por parte de los grupos dirigentes a través no de órdenes directas sino del desarrollo de símbolos eficaces. (2) La *gestión simbólica*, que no presupone que en cada organización exista necesariamente una sola cultura, se fija en los símbolos, en la estructura de modelos simbólicos que pueden existir en los diferentes niveles de la organización y que regulan las tareas de la empresa pero también la percepción de la realidad organizacional. Las organizaciones serían metáforas vivientes, no fácilmente gestionables, y en cuya esencia es difícil profundizar mediante métodos cuantitativos. La gestión aquí se concibe como el “arte” de crear sentimientos, creencias, actitudes y compromisos entre los miembros de la empresa, mediante los recursos ideativos del artista-mánager y su mirada sensible a una realidad compleja.

Ambas visiones tienen el objetivo de crear integración social y homogeneización. De hecho, la cultura organizacional puede ser vista de ese modo desde la práctica gerencial y, parcialmente al menos, desde la academia, como una forma de afrontar los problemas que implica la integración social; es decir, se trataría de satisfacer la necesidad gerencial de cooperación fluida por parte de las personas y los grupos que trabajan en un proyecto (Alvesson, 1985c: 48; Alvesson & Billing, 2009: 121) siempre de forma subordinada a la preeminencia de la dirección, puesto que de lo que se trata es de reproducir y fortalecer el tipo de consenso, solidaridad, integración y homogeneización que ofrezca legitimidad y carta de naturaleza al orden social existente, en contra de las tendencias hacia la desintegración y en evitación del conflicto (Alvesson, 1987b: 203). El objetivo último parece ser el de reconstituir una forma de control adaptada a las nuevas circunstancias sociohistóricas de fragmentación y turbulencia en el interior y en el entorno de la empresa.

Comparado con el control tecno-burocrático este control cultural, o ejercicio del poder simbólico, es especialmente importante en las empresas modernas, constituyendo además un aspecto esencial de la tarea de la gerencia y del ejercicio del liderazgo y está orientado a “conseguir por parte de la dirección el monopolio en la definición de los ideales y valores apropiados” (Alvesson, 1996: 67), es decir, a difundir la visión del

mundo –incluyendo su carga valorativo-afectiva– que la gerencia considere más adecuada. Es a esto a lo que Alvesson y otros autores han denominado críticamente ingeniería o reingeniería de la organización o cultural (Alvesson & Berg, 1992; Grafton-Small & Linstead, 1986; Kunda, 1992; Kunda & Ailon-Souday, 2005; Meyerson & Martin, 1986; Rosen, 1986). El control cultural puede también entenderse no solo como la modificación de la totalidad de la cultura organizacional a gran escala y a largo plazo –ingeniería cultural–, sino también como la gestión cotidiana de los significados por parte de los líderes –gestión simbólica– que intenta enfatizar ciertos elementos e invisibilizar otros de forma que se fomenten las concepciones y sentimientos que correspondan con los intereses del *management* de conseguir colaboración y reproducción del sistema, y no otras que puedan cuestionarlos. Al reducir de forma cotidiana los “grados de libertad” en cuanto a las posibilidades de percibir y configurar la realidad, las normas esenciales que rigen la vida organizacional permanecen incuestionadas y se dan por asumidas, autoevidentes, racionales o naturales (Alvesson, 1996: 67-68). En esta segunda variante del control cultural que aprecia Alvesson:

Los gerentes pueden ser vistos por lo tanto como agentes de poder creadores o reproductores de significados, ideas y valores compartidos, a través de actos de comunicación que paralizan la realidad social o, al menos, contrarrestan una aproximación abierta y cuestionadora sobre cómo debiera esa realidad ser negociada (Alvesson, 1996: 68).

7.6.- El control organizacional basado en la regulación de la identidad en las empresas intensivas en conocimiento

Alvesson tratará la cuestión de la identidad en diversos escritos, como recogíamos al presentar su obra en el inicio del presente apartado, pero será durante el primer decenio del presente siglo cuando explicita la vinculación entre cultura, control e identidad (Alvesson, 2000, 2001, 2004, 2010; Alvesson & Billing, 2002; Alvesson & Kärreman, 2001; Alvesson *et al.*, 2008; Alvesson & Willmott, 2002; Kärreman & Alvesson, 2001; Kärreman & Alvesson, 2004), y de forma muy habitual referenciando sus elaboraciones en empresas intensivas en conocimiento.

Las ideas básicas de los mencionados aportes suelen incidir en que la construcción de identidad es de extrema importancia en las empresas intensivas en conocimiento, tanto para la dirección como para los empleados y empleadas, y ello debido a dos motivos (Alvesson, 2001): a) contribuye al control de aquellas organizaciones en las que son necesarios elevados niveles de autoorganización y autonomía en el trabajo; b) ayuda a gestionar las *ambigüedades* que afectan a la autoestima y que son propias del trabajo del conocimiento: sobre la naturaleza misma del conocimiento –objetivismo y funcionalismo contra constructivismo e institucionalismo–, sobre la importancia del conocimiento en el “trabajo del conocimiento” –el conocimiento entendido en el sentido “positivo”, teorizado, validado, tecnificado, sofisticado y “esotérico”, en palabras de Alvesson, es inseparable de otros factores contingentes como la flexibilidad, el nivel de motivación, etcétera, por lo que resulta difícil establecer su centralidad–, sobre los resultados del trabajo del conocimiento –puesto que se trabaja con fenómenos intangibles es difícil evaluar los resultados del trabajo–. Por todo ello, la forma de atenuar estas ambigüedades es construir identidades –a Alvesson le interesa la identidad de los empleados o identidad

social, más que la identidad de la empresa como organización⁶²– gestionando y controlando la imagen de la empresa, la retórica –explicación o argumentación persuasiva, no necesariamente falsa o publicitaria, sobre las decisiones que se toman, las acciones que se realizan o el tipo de personas que forman la empresa– y las conexiones e interacciones sociales –el conocimiento es relacional, co-construido, y necesita de los otros para su validación–.

El objetivo perseguido al controlar la cultura y regular las identidades sociales, por lo tanto, parece ser el servir de instrumentos para cohesionar la organización e integrar y orquestar el trabajo (Kärreman & Alvesson, 2004), siempre bajo la primacía de las señas culturales que el *management* selecciona. Los discursos manageriales sobre la identidad suelen aparecer vinculados con aspectos como la calidad, la innovación o el conocimiento, y reflejan el creciente interés por la regular el fuero interno de las personas empleadas, su autoconcepto, sus sentimientos (Alvesson & Willmott, 2002: 622). El medio para conseguirlo en las empresas intensivas en conocimiento sería esencialmente el de alinear las subjetividades de acuerdo con los ideales, valores y objetivos que persigue la empresa, es decir, regular la *identidad* como forma de control organizacional. En este sentido, si la identificación de los empleados y empleadas con la empresa es fuerte y positiva será más probable que surja una cultura organizacional distintiva y que los participantes se vean más vinculados con la empresa como un todo, como partes de un “nosotros”, más propensos a adoptar los valores y la cultura común de la empresa. También el camino inverso es posible –de lo colectivo a lo individual–: unos valores, símbolos e ideales distintivos pueden promover una identidad común (Alvesson & Sveningsson, 2008: 39-40).

Desde esta perspectiva los discursos construidos por la gerencia para conformar la identidad tienen una importancia clave, aunque no exclusiva porque la identidad será entendida como una “construcción en proceso en la cual el papel de los discursos orientados a focalizar y moldear la subjetividad humana es *contrapesado* con otros elementos de la historia vital forjados por la capacidad de llevar a cabo reflexivamente proyectos vitales independientemente de varias fuentes de influencia y estímulo” (Alvesson & Willmott, 2002: 622, la cursiva es mía). Para aludir a esa construcción

⁶² Como concepto, la identidad puede ser entendida desde su *localización* bien en el nivel macro de las organizaciones o naciones –identidad *colectiva* de empresa o nacional– o bien en el nivel micro de grupos de sujetos y subjetividad individual. De esta forma, en principio, la identidad como algo distintivo alude al nivel individual, mientras que identidad como algo uniformador alude a lo colectivo –aquello común por ser compartido entre todos los individuos–. Sin embargo, lo colectivo-uniformador puede ser distintivo con respecto a otras colectividades, y también lo individual-distintivo puede ser uniformador de la propia identidad a lo largo del tiempo. Así, sostiene Alvesson, identidad es un curioso concepto que puede significar uniformidad y singularidad al mismo tiempo. También puede verse como realidad estable y coherente, o como algo relacional, contextual, fragmentado y construido. La opción de Alvesson sobre la identidad, en general, será la de hacer de esa pluralidad virtud, “interesándonos en cómo las identidades personales y grupales basadas en el trabajo/ocupación/organización son construidas. Podría decirse que las identidades se pueden entender mejor enfatizando los procesos de construcción social y la abierta, situacional y sensible a los discursos, naturaleza de la subjetividad humana” (Kärreman & Alvesson, 2001: 63). En efecto, la visión alvenssoniana de la identidad privilegiará de forma consciente la mirada desde el sujeto, una visión esencialmente subjetivada –aunque desde una concepción activa del individuo y no desapegada de lo estructural-colectivo– en base a la cual cobra todo su sentido la intención emancipadora que incorporará de la teoría crítica.

procesual Alvesson y Willmott utilizan la expresión *identity work*⁶³, para expresar su convencimiento de que hay relación e incluso imbricación entre los mecanismos y prácticas de control que existen en las empresas, como la división del trabajo, las jerarquías, las políticas retributivas, etcétera, y la construcción de la identidad. Debido a su naturaleza procesual, la elaboración de la propia identidad puede verse como un medio para controlar la organización, y también como el resultado de ese control.

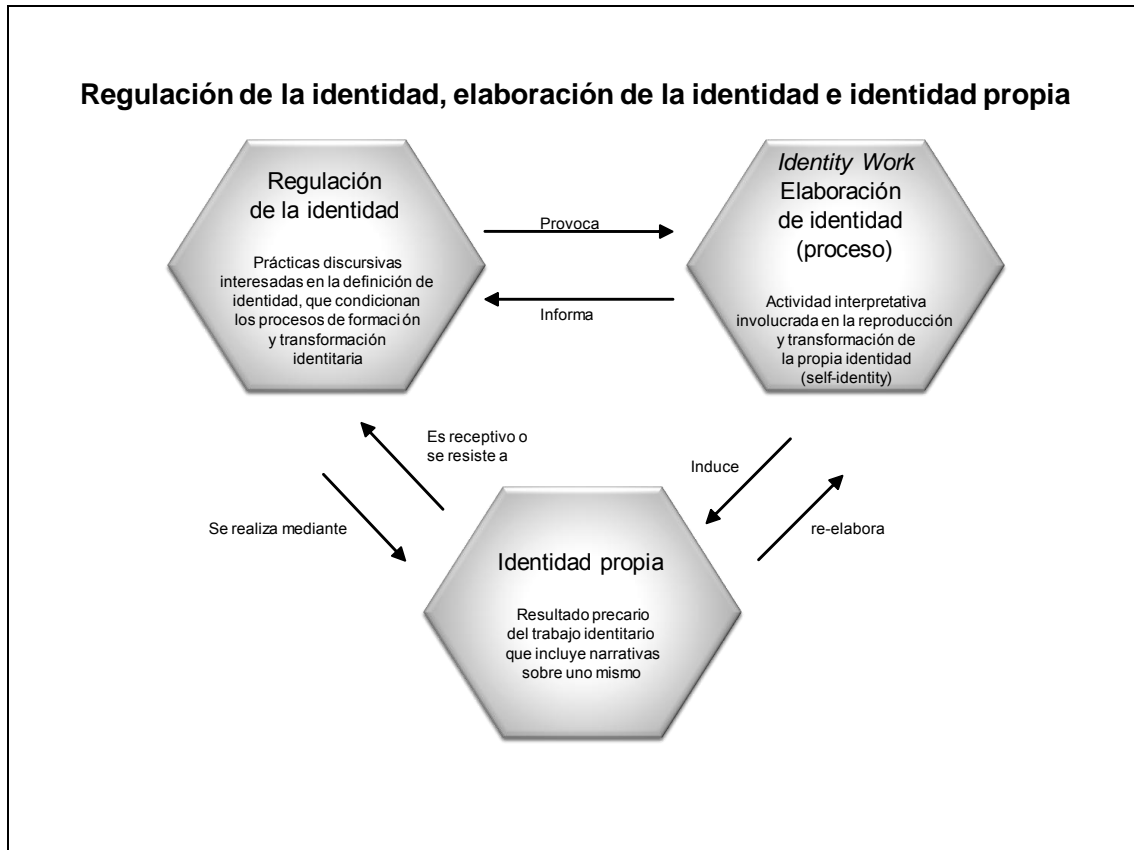


Ilustración 13: Regulación de la identidad, elaboración de identidad e identidad propia, según Alvesson y Willmott.

Fuente: Alvesson y Willmott (2002: 627).

La identidad propia, tal y como se aprecia en el gráfico, puede entenderse esencialmente como un conjunto de narrativas o discursos alimentado por el proceso de elaboración de identidad o *identity work*; este último estaría a su vez regulado mediante prácticas y discursos destinados al fuero interno de todas las personas que componen la empresa. Las prácticas y discursos mediante las que se realiza la regulación están seleccionados aunque no siempre de forma calculada y reflexiva. Del mismo modo, su orientación hacia “el interior” de las personas puede variar en cuanto al grado de

⁶³ Durante la última década ha crecido el interés académico por los procesos de construcción/reproducción de la identidad –*identity theory*– en los entornos organizacionales (Beech, 2008; Ibarra & Barbulescu, 2010; Prichard, 1999; Ybema *et al.*, 2009) o inter-organizacionales –cómo se forma la identidad en un trabajo que transiciona entre culturas diferentes– (Ybema & Byun, 2009; Ybema *et al.*, 2012), en trabajos intensivos en conocimiento (Watson, 2009), creatividad artística (Beech *et al.*, 2012), o vocacionalidad sacerdotal (Kreiner *et al.*, 2006), las posibilidades de negociación de esa identidad (McInnes & Corlett, 2012; Swann Jr. *et al.*, 2009), pero sobre todo prestando especial atención a la formación de la identidad de los *managers* (Down & Reveley, 2009; Sveningsson & Alvesson, 2003; Watson, 2009).

intencionalidad (Alvesson & Willmott, 2002: 627). El mecanismo propuesto por Alvesson y Willmott explica la construcción de la identidad como proceso no siempre consciente, pero al mismo tiempo tiene la potencialidad de permitir que esa construcción sea entendida como algo que puede ser al menos parcialmente intencionado y, un paso más allá, permitir también interpretar el sentido de esa orientación, de forma que un determinado tipo de construcción de identidad conscientemente orientada en un determinado sentido pueda ser etiquetada como “control”.

En realidad, una de las tareas propias del *management* “en general, pero quizá en mayor medida aun en muchas empresas intensivas en conocimiento, es en parte regular la identidad de la gente, estableciendo estándares sobre cómo los empleados debieran definirse a sí mismos” (Alvesson, 2001: 878) especialmente en situaciones en las que la complejidad dificulta el control directo, o hace que este sea poco eficiente⁶⁴. Con esta pretensión, existirían cuatro formas específicas de regular la identidad en entornos empresariales intensivos en conocimiento (Alvesson, 2001: 879-881), una de las cuales es denominada “*control cultural*” entendido como ideología corporativa –conjunto de ideas-guía, creencias, emociones y valores compartidos, lo cual implica que todos se convierten en agentes de control– y las tres restantes: *identificación con la empresa como institución* –que estará en función de la posición ocupada en la misma, el orgullo de pertenencia y el prestigio de la firma–, *normalización* –disciplinización en determinados estándares de conducta y resultados– y, por último, la *subjetificación* o proceso mediante el que se enlaza a los individuos con un modelo concreto de autoconocimiento, de forma que son los propios sujetos los que se automoldean en base a una específica definición de sí mismos, es decir, los individuos entienden que su puesto de trabajo es resultado de su propia, libre e informada elección viéndose a sí mismos como la clase de personas que elegirían ese tipo de trabajo.

La utilización de la identidad como forma de control organizacional necesita, para ser adecuadamente entendida, de una correcta explicitación de las formas en las que aquella se puede modificar, cambiar y regular –de forma directa o indirecta–. Alvesson y Willmott (2002: 628-633) identifican nueve objetivos o modos de regulación identitaria, a su vez agrupables según el foco en el que inciden. Podemos resumir la clasificación de los autores en la siguiente tabla:

⁶⁴ No se trata de que el control ideológico-cultural o postburocrático substituya al burocrático-taylorista como por ejemplo entiende Kernsten (1993) en su crítica a *Cultural-Ideological modes of Management Control* (Alvesson, 1993a), sino que para Alvesson lo complementa, refuerza o enmienda, porque en las empresas intensivas en conocimiento –donde hay mayor proporción de puestos con elevados niveles de autonomía– el control burocrático tradicional o control directo de la tarea puede tornarse antiadaptativo, excesivamente complejo y/o antieconómico en comparación con el control indirecto (Kärreman & Alvesson, 2004: 150-151), porque no obstante lo anterior también la burocracia tiene cierto margen de evolución hacia el empequeñecimiento utilizando TICs (Alvesson & Thompson, 2005: 500) y porque en cualquier caso tampoco la burocracia y las normas están exentas de una lectura simbólico cultural. Las formas de control, parece entender el profesor de Lund, no solo interactúan entre ellas reforzándose, solapándose o debilitándose dando lugar a formas híbridas (Alvesson & Kärreman, 2004; Kärreman & Alvesson, 2004), sino que además los *managers* tienen la capacidad de modular la importancia que conceden al control burocrático, reforzándolo, limitándolo o acatándolo (Alvesson & Thompson, 2005: 501).

Formas de regulación de la identidad utilizadas para el control organizacional		Dianas para conseguir la regulación de la identidad	Énfasis en las regulaciones referentes a:
1	Definir a la persona directamente (explicitar las características del puesto).	El actor	La persona empleada regulando a la persona empleada de forma directa o referenciada por otras)
2	Definir a la persona definiendo a otras personas (definición indirecta).	Los otros	
3	Proporcionar un específico vocabulario de motivos (el <i>management</i> promociona a los empleados un marco de interpretación específico para comprender su trabajo).	Motivos	La orientación de la acción (regulación de la actividad)
4	Explicar la moral y los valores (expresando valores e historias ejemplarizantes, para estimular una determinada dirección).	Valores	
5	Conocimiento y cualificación (el conocimiento, la educación, lo que es capaz de hacer, definen a quien los posee).	Saber hacer	
6	Categorización y afiliación grupales (promocionar categorías sociales a las que el individuo pertenece: sentimiento de pertenencia, sentido de comunidad...).	Membrecía	Las relaciones sociales (regulación de pertenencia y diferenciación)
7	Posición jerárquica (la ubicación superior/inferior en una escala jerárquica tiene interpretación simbólica y construye identidad individual y grupal).	Posición jerárquica	
8	Establecer y clarificar un conjunto específico de reglas de juego (ideas y normas que configuran lo que se espera de un “buen ciudadano de la empresa” y que por ello exige la adaptación de su forma de entender las cosas y a sí mismo).	Reglas de juego	El escenario (indicando el tipo de identidad que encaja en el contexto social, organizacional o económico)
9	Definir el contexto (al ofrecer una explicación del escenario para que la gente actúe en él se está invocando un tipo concreto de identidad en el actor).	Contexto	

Tabla 11: Modos de regulación de la identidad y sus dianas.

Fuente: elaboración propia a partir de Alvesson y Willmott (2002: 628-633).

En definitiva, en la tabla anterior es posible apreciar las formas –discursivas más que burocráticas o técnicas– en las que la gerencia puede controlar la organización a través de la regulación de la identidad. Esas formas de regulación, además, pueden simultanearse contradecirse o apoyarse mutuamente (Knights & Willmott, 1989: 632) pero el esquema está elaborado con la intención de aportar luz desde el énfasis en los aspectos simbólicos y culturales que orientan la acción en el proceso de trabajo, en la subjetividad-identidad vinculada a lo anterior y en una cierta crítica a las visiones tecno-burocráticas que tienen a ocultar, o al menos parcializar, los mencionados aspectos simbólico-culturales e identitarios.

Alvesson y Willmott entienden que en las aportaciones existentes en la literatura sobre el control organizacional el tema de la identidad, y las posibilidades de comprensión y mejora que brinda, no ha sido adecuada ni suficientemente tratado. Para favorecer una aplicación práctica y adecuada de su aportación sobre este complejo y dinámico tema diferencian analíticamente entre *tres modelos o fuentes de regulación de*

la *identidad* sobre los cuales se tiene en cuenta que pueden estar interrelacionados, que son procesuales y que existen incertidumbres en el tiempo sobre los resultados que pueden ofrecer (Alvesson & Willmott, 2002: 636 y 637): (a) *Modelo managerial*, que acepta las formas de hacer y la teoría manageriales como proporcionadoras de discursos que construyen la identidad –líder como único gestor de significados adecuados y por lo tanto de la identidad– y evitan la ansiedad de los subordinados. (b) *Modelo cultural-comunitario*, según el cual la identidad surge de convicciones y conocimientos ampliamente compartidos, no solo en la empresa sino en otros ámbitos externos a ella. A diferencia del modelo anterior, la acción managerial no se impone a esos consensos sino que se desarrolla dentro de ellos. (c) *Modelo cuasi-autónomo*, según el cual existe una tendencia hacia la micro-emancipación porque los gestores u otros grupos no pueden regular la identidad más que parcialmente o durante ciertos periodos de tiempo, en tanto que otros procesos y discursos se oponen a la pretensión managerial de controlar la identidad. Esto significa que la forja y mantenimiento de la identidad sería en realidad un terreno de lucha configurado por pluralidad de procesos y de discursos, terreno en el que se puede encontrar ocasión para la emancipación. El motivo de que esto sea posible parece ser no solo la complejidad creciente de las tareas laborales “sino también porque las cada vez más complejas y dinámicas operaciones –como sucede en la vida social misma – exigen adaptabilidad y que el empleado adopte una variedad de puntos de vista” (Alvesson & Willmott, 2002: 637).

Por lo tanto, los autores reconocen que pueden existir formas de resistencia y que el *management* no puede determinar absolutamente la identidad de las personas empleadas en una empresa puesto que éstas son sujetos activos en la construcción de identidad y no meros consumidores de un producto prefabricado (Alvesson & Willmott, 2002: 621). Por otro lado, la organización del trabajo y los discursos manageriales desarrollados sobre ella pueden afectar a la identidad sin estar expresamente orientados a su regulación o control. Esta lucha que resulta en una tendencia hacia el incremento de la micro-emancipación y la cuasi-autonomía es muy apreciable precisamente en las empresas intensivas en conocimiento.

Aunque en lo que respecta a las formas de control no existen modelos puros y mutuamente excluyentes en función de los tipos de organización y de entorno (Alvesson & Kärreman, 2004), desde la perspectiva general de la obra de Alvesson parece existir efectivamente una traslación desde los modos de control burocrático-tayloristas o tecnocráticos que pretenden conseguir la uniformidad de comportamientos en la empresa –lo que Kärreman y Alvesson (2004) denominan *jaula estructural*– hacia aquellos otros orientados al control de la identidad y del ámbito ideacional o socio-ideológicos –la *jaula mental*–, algo que iría en consonancia con el declive del trabajo industrial que estaba esencialmente organizado de forma que minimizara la necesidad de cualificación laboral y esfuerzo intelectual. La gestión de las empresas intensivas en conocimiento exige, por lo tanto, un control indirecto del comportamiento a través de elementos cultural-identitarios⁶⁵.

⁶⁵ Para evitar, por ejemplo, problemas como el de la elevada rotación voluntaria de profesionales de alta cualificación mediante medidas de fomento de la lealtad, que difícilmente se pueden relacionar con las formas de control directo del comportamiento (Alvesson, 2000).

7.7.- Buscando espacios de libertad: la micro-emancipación

Anteriormente hemos mencionado que uno de los cimientos a partir de los cuales Alvesson levanta su edificio teórico está constituido por la Teoría Organizacional Crítica, en buena medida vinculada con la Escuela de Frankfurt. Uno de los elementos propios de esta corriente es la orientación emancipatoria a la que hemos aludido al hacer referencia a Marcuse⁶⁶ (p. 119) y a Habermas (p. 79). Alvesson acepta las líneas generales de esta visión, readaptando su alcance aunque no su intención liberadora y humanista de fondo.

Sin embargo, tampoco la otra gran corriente en la que el autor sueco se apoya, el simbolismo organizacional, está exenta de ese carácter liberador. Más aun, podríamos sostener que mientras la teoría crítica aporta sobre todo el encaje filosófico-ideológico en el que comprender la emancipación el simbolismo proporciona esencialmente los instrumentos y los estudios de caso guiados por el interés emancipatorio. Así, Stablein y Nord (1985) analizarán la literatura simbolista bajo el marco propuesto por Habermas concluyendo que la mayoría de los estudios de esa corriente han sido desarrollados según un interés técnico-práctico y usualmente a favor de los detentadores de poder tradicionales, y reclamando un mayor peso del interés emancipatorio en las investigaciones, tarea para la que según ellos el simbolismo organizacional estaría bien dotado.

Alvesson (1991: 220-222) adoptará expresamente esta visión de un simbolismo orientado por la teoría crítica en el sentido establecido por Stablein y Nord, y recogiendo su testigo. La clave de la aportación simbolista parece residir en que “los símbolos proporcionan una clave para descubrir la dominación ideológica y social de los significados y de la construcción de sentidos” (Alvesson, 1991: 21), de forma que el estudio de los símbolos y de su manipulación desvelaría los procesos sociales que reproducen el orden social, o hacen que este cambie de la mano de la clase dirigente. Esta tarea de “des-cubrimiento” permitiría reflexionar sobre y poner en cuestión aquellos elementos que se tienen por asumidos, naturales, o consustanciales al orden social mismo, y que por ello escapan a un cuestionamiento crítico o –podríamos añadir– a un adecuado conocimiento y explicitación que permita convertirlos en materia de negociación y de acuerdo. Es decir, el objetivo de los estudios de orientación crítico-simbólica no es buscar la supuesta verdad objetiva y el control de la naturaleza y la sociedad que pretende la aproximación tecno-funcionalista, sino analizar “cómo se evocan los significados, qué afecta al pensamiento y a las emociones, así como estudiar lo inconsciente (semi-consciente)” (Alvesson, 1991: 223), con un objetivo que consiste en la liberación de la represión ideológica y social. Además, Alvesson tendrá muy presente que también este tipo de estudios están influenciados por valores e ideologías, puesto que éstos y los símbolos están relacionados: mientras que los segundos integran

⁶⁶ Adopta de Marcuse la idea residual de la emancipación: es lo que queda, el espacio, el margen de acción, la autonomía que resta libre del peso de la constricción. La teoría crítica provee del interés emancipatorio, pero el simbolismo aporta las herramientas conceptuales con las que perseguir ese fin. Lo propio de Alvesson en ese contexto es la unión de esos elementos en una visión “de medio alcance” que se sustancia en su idea de *micro-emancipación*. Para que ese proceso pueda darse parece imprescindible detectar las fuentes de negación de libertad, fuentes que operan no solo en el ámbito estructural de la empresa sino sobre todo en el ideacional-subjetivo.

a los primeros, aquellos –ideologías– proporcionan el marco de interpretación de éstos –símbolos–.

En cualquier caso, el tipo de estudios que propone no tiene los mismos problemas de ocultamiento y distorsión del libre diálogo social que aprecia en aquellas otras investigaciones –de orientación simbólica o no– que están guiadas por un interés técnico e ideología managerial, puesto que él acepta la conveniencia y capacidad de estímulo que se derivaría de una crítica ideológica dirigida a los estudios organizacional-simbólicos que tratan de evidenciar, precisamente, la existencia de esa ideología (Alvesson, 1991: 222). La propuesta, por lo tanto, parece construirse sobre una suerte de “reflexividad crítica” que consistiría medularmente en hacer lo que las aproximaciones funcionalistas no pueden: liberarse de sí misma en un proceso que realizado de esta forma tiene un gran potencial emancipador.

Para llegar a este sincretismo fructífero, Alvesson elaborará posteriormente, junto con Willmott, una crítica de la idea de emancipación en la Teoría Crítica (Alvesson & Willmott, 1992b: 438-444; 1996: 163-168) que, respetando las nociones esenciales, emprenderá la tarea de desarrollarlas y adaptarlas. Las críticas presentadas por los autores son las tres que se resumen a continuación:

(1) *Intelectualismo*. La Teoría Crítica asume que la razón humana, constreñida y distorsionada por determinados condicionantes socio-históricos es una fuerza emancipadora porque tiende a luchar contra esos condicionantes opresores y, en consecuencia, promueve su modificación o abolición. Pero Alvesson y Willmott no creen que el constreñimiento que sufre la razón lleve en la mayoría de los casos a la reflexión sobre las condiciones de sojuzgamiento y posteriormente a la emancipación, puesto que la mayoría de las personas no son tan crítico-rationales, y tienden a defender la realidad que conocen y de la que son dependientes. En suma, la racionalidad tiene sus límites y a este respecto la Teoría Crítica habría olvidado el componente afectivo-emocional de la acción humana. La confianza en el poder liberador de la razón se trataría por lo tanto de una ideación, una elucubración más teórica –*intelectual*– que real.

(2) *Esencialismo*. Los autores utilizan las aportaciones postestructuralistas –sobre todo de Foucault– para vertebrar la crítica a la corriente frankfurtiana en alusión a la tendencia de ésta a utilizar un único marco de referencia explicativo, o macro-visión integrada que, por el hecho de serlo, resulta parcialmente ocultadora y excesivamente simplificadora de la realidad. La visión postestructuralista del ser humano difiere sustancialmente de la asumida por la Teoría Crítica puesto que acepta el dinamismo, la heterogeneidad y la fragmentación. En realidad, tanto el pensamiento humanista –aplicado a la gestión– como la Teoría Crítica comparten la concepción del ser humano como poseedor de una esencia única, inmutable, autónoma y coherente que pugna por salir de su situación de alienación –entendida como la no realización de su naturaleza autónoma–; para los primeros esa esencia se puede realizar en la empresa –como por ejemplo la teoría Z de Ouchi (1982)– mientras que para los segundos la forma de organización del trabajo burguesa reprime la naturaleza autónoma humana bajo un autoritarismo alienador, aunque en lo básico la concepción del ser humano es muy similar en ambas tradiciones. En cambio, los postestructuralistas tienen otra visión de la subjetividad autónoma humana al concebirla como el “producto de diversos y contradictorios discursos y prácticas a través de los cuales los individuos se tornan

(engañosamente) identificados, y se (des)identifican a sí mismos como sujetos autónomos” (Alvesson & Willmott, 1992b: 440; 1996: 166). Aquí no caben las rígidas y estáticas categorizaciones dicotómicas –como alienación vs. emancipación– que pueden hacer que el conocimiento crítico de lo autoritario-burgués sea él mismo autoritario. En cambio, existiría una “microfísica del poder” (Foucault, 1979b) según la cual éste se ejercitaría de forma diversa, cambiante y mediante relaciones reticularizadas y conflictivas. La organización que antes se veía firme, sólida, inevitable, estable y natural, se aprecia ahora como una realidad dinámica, inestable y compleja que no soporta las simplificaciones a las que era sometida desde la Teoría Crítica. En otras palabras, lo que el esencialismo –valdría decir, integrismo– de la aproximación frankfurtiana veía como ideología burguesa o forma de conciencia deformada puede ser ahora visto como un proceso ambiguo y contradictorio, dirán los autores, tanto en lo que se refiere a su formación como a sus efectos.

(3) *Negativismo*. Alvesson y Willmott creen que la crítica debe ser realizada con intencionalidad constructiva, porque de lo contrario se vuelve pretenciosa y unidimensional, precisamente como gran parte de las aportaciones de la corriente managerialista que los frankfurtianos critican. El problema del negativismo purista es que impide la acción comunicativa, se vuelve comunicativo en su ataque y rechazo frontal de las ideas convencionales. En este sentido, el problema que los autores aprecian en la Teoría Crítica es que su capacidad para conseguir el cambio que propugnan depende directamente de su capacidad para comunicarse con la gente para hacer comprensibles sus ideas, lo que en buena medida equivale a decir con las ideas tradicionales que las personas integradas en organizaciones tienen. El integrismo negativista es comunicativo porque impide ver los aspectos positivos que las otras aproximaciones albergan, y eso es precisamente lo que les sucedería a los críticos de Frankfurt puesto que con su énfasis de los elementos negativos de las teorías managerialistas modernas no son capaces de apreciar aquellos otros que convenientemente entendidos podrían promover el cambio en la dirección liberadora que ellos propugnan –por ejemplo, el auge de la importancia concedida a la cultura organizacional en la literatura managerial ha despertado la sensibilidad de los directivos hacia los aspectos irracionales, relacionales e informales del comportamiento humano en las empresas–.

La idea emancipatoria, de esta forma, bebe en primer lugar de la Teoría Crítica pero inmediatamente modifica algunas de sus nociones básicas en base fundamentalmente a las tres críticas formuladas. El resultado concreto es la formulación de una renovada forma de entender la emancipación, que tiene por nombre *micro-emancipación* y que pretende, reduciendo el alcance de su acción, abarcar menos y de manera más abierta con el objetivo de obtener más resultados y más positivos.

Desde la perspectiva de la micro-emancipación, la forma de organizar el trabajo en las empresas no es vista solamente como un intento de constricción y control de las personas empleadas. Con las nuevas lentes sensibles a la incertidumbre, la pluralidad, el dinamismo, la ambigüedad, las contradicciones o la provisionalidad, la organización puede ser vista como un ecosistema repleto también de oportunidades de resistencia y de emancipación, puesto que en las dinámicas de poder y control siempre hay inconsistencias y contradicciones internas que pueden ser aprovechadas para la crítica y para desarrollar cambios de tipo emancipatorio (Alvesson & Willmott, 1996: 171).

El tema de la resistencia al control está indisolublemente unido al del control mismo, como diferentes caras de una misma moneda –como refleja remos en diferentes momentos de los Trayectos Tercero y Cuarto de esta tesis–. La resistencia podría entenderse en términos de lucha dialéctica contra las estrategias de control integradas y a gran escala –siendo respondidos por resistencia de la misma naturaleza– (Burawoy, 1989; Edwards, 1994), pero lo que distingue a Alvesson es su énfasis en “la relevancia y significación de otro tipo de expresión o acción emancipatoria, menos grandiosa en su concepción y foco” (Alvesson & Willmott, 1996: 172). En el nivel micro, por ejemplo, hay ocasión para redefinir los símbolos que el *management* utiliza como formas de control e integración, y transmutarlos en todo lo contrario, bien sean símbolos verbales, disposiciones físicas –despachos, color de alfombras...–, autorizaciones de acceso, etcétera, de forma que transmitan no tanto disciplina como escepticismo.

La idea de micro-emancipación alude a un “juego a corto”, una miríada de labores de resistencia constante, parcial y temporal, y no orientado al cumplimiento estricto y planificado de un programa liberador a gran escala que busque cambiar el orden social existente. El objetivo micro es ampliar los espacios de autonomía; potenciar la reflexión crítica que contrarreste desde otra óptica lo que desde la gerencia se da por establecido, natural e incuestionado:

El proyecto [micro]emancipatorio está en cambio formulado como tarea provisional pero interminable, que busca arrancar continuamente mayores espacios para la reflexión crítica y el cambio, como forma de contrarrestar los múltiples y opresivos efectos de las tradiciones no cuestionadas, los prejuicios, la gestión en interés propio de los medios de comunicación, las presiones consumistas, etc., que se combinan para hacer socialmente innecesarios los límites en las formas en las cuales el mundo social puede ser entendido y representado (Alvesson & Willmott, 1996: 172, la adición es mía).

La aproximación emancipadora de Alvesson y Willmott que, como hemos visto, recoge el testigo de la Teoría Crítica pasará –no sin sufrir una profunda crítica y las modificaciones y elaboraciones consiguientes – a formar parte del ADN con el que se conforma el nuevo criticismo de la corriente *Critical Management Studies*.

7.8.- Sobre la visión alvenssoniana de la cultura y el control

El conjunto de la obra de Alvesson muestra, como hemos venido diciendo, un marcado carácter crítico y cuestionador. Este componente es indispensable para comprender e interpretar sus aportaciones, y se puede sostener en dos elementos que utiliza y con los que empatiza: de un lado las aportaciones de la Teoría Crítica, y de otro –aunque de forma vinculada a la anterior– la vocación explícitamente emancipatoria. Estos dos aspectos impregnan también sus elaboraciones sobre la cultura organizacional. No obstante, la versión crítica del profesor de Lund tiene tintes marcadamente diferentes de la propuesta frankfurtiana. Es esta orientación “neo-crítica” la que actúa a modo de argamasa de su abundante y pluritemática obra; es la dirección –orientada a lo micro y a lo subjetivo– y la forma –un posibilismo proactivo– del cambio propuesto la que orienta y vertebra la labor teórica e investigadora general.

La obra de Mats Alvesson destaca claramente en el abigarrado panorama de la literatura actual referida a los estudios organizacionales sobre la empresa. Lo primero que llama la atención, como hemos dicho con anterioridad, es la abundancia de su producción literaria, de la cual las referencias bibliográficas utilizadas en el desarrollo

de estas páginas pueden ofrecer una cabal idea; pero también es necesario destacar otros importantes aspectos como son: la gran variedad de temas y subtemas analizados –algunos de los más importante han sido tratados en las páginas precedentes–, así como los vínculos trazados entre ellos; su carácter profundamente académico y abarcador, que integra sólidamente en un todo aportaciones de autores y corrientes diferentes; o la mirada subjetivista, humanista, crítica y perspicaz pero constructiva y consciente de lo estructural al mismo tiempo.

Perseguir la crítica alvenssoniana a la cultura organizacional nos ha llevado a considerar necesariamente gran parte de la obra del académico sueco, debido a lo imbricado que está su tratamiento de la cultura con el resto de su obra. Y es precisamente esta imbricación la que construye de forma tan sólida el edificio crítico que Alvesson levanta sobre el culturalismo managerial. Además, este tratamiento exhaustivo responde también a la metodología de esta tesis de privilegiar el tratamiento profundo de las obras de autores destacados en el tratamiento y problematización de la cultura organizacional, posición que este académico tiene bien merecida.

En lo que respecta a los oobjetivos de este trabajo, el mayor valor que podemos extraer de la obra de Alvesson es su énfasis en la importancia de lo ideacional –cultura e identidad– como forma de control sobre el trabajo y la idoneidad de estas formas en las empresas intensivas en conocimiento. Aunque, como hemos visto, otros autores han sido conscientes de la importancia de la cultura para fortalecer las organizaciones, por ejemplo vinculado este hecho con la rentabilidad, lo cierto es que la plena consciencia sobre la poderosa capacidad controladora que tiene la cultura, así como el desvelamiento de mecanismos por los que ello es factible –identidad–, al tiempo que la explicitación de una propuesta de respuesta emancipadora referenciada en esos mismos mecanismos es algo que la literatura académica debe sobre todo al profesor de Lund.

Uno de los rasgos que han sido criticados (Gagliardi, 2003) a Alvesson ha sido el de otorgar excesiva importancia a los aspectos ideológicos –anti-managerialismo– en contraposición a los puramente cognitivos como investigador interpretativo, algo que al parecer socavaría su intento de acuñar las caras emancipatoria –aspecto ideológico– y práctico/hermeneútica –investigación etnográfica local– en una misma moneda. Hemos tratado esta crítica con anterioridad pero llegados a este punto conclusivo parece coherente considerarla en mayor profundidad. La mencionada crítica tiene dos explicaciones coherentes. Tras la primera planea la sombra de la Teoría Crítica, y tras la segunda la del simbolismo organizacional, pero las sedes de esas explicaciones son muy diferentes. El elemento ideológico-emancipatorio es una seña de identidad del pensamiento de Alvesson y, como ha quedado establecido, procede de la corriente frankfurtiana. Pero esa aportación no es adoptada sin más, sino que sufre el proceso de crítica y modificación que hemos visto, precisamente para acercarlo al ámbito concreto y local en el que operará la *micro*-emancipación. El segundo aspecto –simbolismo organizacional– tiene su sede en el mismo Gagliardi, quien ha trabajado desde el simbolismo aspectos estéticos y éticos en las organizaciones (Gagliardi, 1986; Gagliardi, 1996, 1999) poniendo en valor los elementos culturales en la tarea gerencial y la gestión simbólica (Gagliardi, 1991, 2006) pero sin haber profundizado de igual modo en una visión trascendente y emancipadora. Es decir, ambos autores parecen proceder de lados opuestos dentro de la corriente simbólica, lo que por otro lado alienta positivamente el debate sobre la factibilidad del camino sincrético que señala Alvesson.

Otra crítica del mismo Gagliardi (2003) va encaminada a la noción de *tráfico cultural* al entender que es este un concepto impreciso. En nuestro criterio, la propia naturaleza procesual y fluida de la noción que Alvesson propone es la que puede hacer que resulte borrosa. No obstante, la consideración multinivel o multiámbito de la cultura organizacional parece más enriquecedora que perniciosa, puesto que persigue el positivo objetivo de referenciar la cultura organizacional con su contexto más amplio. De hecho, la aproximación del autor sueco ya había sido criticada por no relacionar las formas de control con el contexto en el que se producen (Kernsten, 1993: 59) y de separar conceptualmente cultura y trabajo sustituyendo el sesgo idealista típico de los estudios culturales por otro de corte materialista al pretender integrar con poco éxito elementos de la *Labour Process Theory* en los estudios culturales (Kernsten, 1993: 55 y 59). El concepto de *tráfico cultural*, en este sentido, puede ser muy útil para soslayar esa crítica vinculando dinámicamente los distintos ámbitos y conceptualizando a la persona en las organizaciones como creadora de cultura al tiempo que de productos-mercancía.

Una mayor profundidad crítica como la que propone Alvesson permite, por ejemplo, apreciar la contradicción que se genera cuando se pretende gestionar algo tácito e ideacional como es el conocimiento: en la literatura aparece como proveedora de elementos morales y simbólicos –liderazgo de significados– al tiempo que se encarga del control vertical y burocrático. Esas dos realidades se contradicen en muchas ocasiones (Alvesson *et al.*, 2002). Queda aceptado, de este modo, que es más factible efectuar un control managerial efectivo sobre las empresas intensivas en conocimiento si se controla la cultura y la forma en la que se crean o conforman las identidades en la empresa. Tomar consciencia de ello –labor crítica– provee de armas para ver en la empresa la arena de enfrentamiento cultural que (también) es.

No es sencillo –y al parecer tampoco conveniente– separar la intencionalidad emancipadora, o ideología, y el trabajo de investigación generador de conocimiento. El análisis crítico-simbólico de los estudios culturales –es decir, una aproximación metateórica– puede promover una reflexión liberadora en lo epistemológico y en lo humano; es decir, puede incentivar la reflexión crítica, favorecer el cuestionamiento de lo que se hace en investigación cultural y puede ejercer un influjo liberador “de las tradiciones y modelos de pensamiento que restringen la conciencia humana” (Alvesson, 1991: 208).

La razón de lo anterior es que para el autor sueco en el área de la gestión empresarial, aunque también existe en otros tipos de teoría social, la fusión de ideología y teoría es especialmente relevante, lo que constituye la explicación de muchas debilidades que muestra la corriente dominante de investigación en teoría de la gestión –por ejemplo, en muchas ocasiones otorgando al máximo ejecutivo la consideración distintiva de líder racional y sumo estratega dotado de la capacidad de idear y realizar una suerte de ingeniería social y cultural que llevará a la consecución del beneficio empresarial, cuando las evidencias empíricas de éxito en ese cometido son bastante débiles⁶⁷– (Alvesson, 1991: 210). De esta forma, es importante investigar la relación

⁶⁷ El convencimiento de que la gestión simbólica presenta dificultades que cuestionan seriamente su factibilidad como forma de conseguir un incremento de la rentabilidad empresarial es una constante en la obra del profesor de Lund (Alvesson, 1989a: 445; Alvesson, 2002: 54 y 68; Alvesson & Berg, 1992;

entre el componente ideológico de las teorías que se aplican, y las ideologías y modos de actuar del grupo investigado. El elemento ideológico, parece sostener Alvesson, opera en el nivel teórico o metateórico, y también en el nivel empírico o de la realidad social investigada (Alvesson, 1991: 211). Vincular esos dos ámbitos puede resultar revelador.

Al analizar la cultura desde una aproximación simbólica, como hace el profesor de Lund, se consigue combinar al mismo tiempo amplitud y concreción, es decir, se consigue estrechar el foco de atención en la medida necesaria como para ganar en profundidad, sacando a los estudios culturales de su maldición atávica de “referirse a todo, y por lo tanto a nada”. Ésta parece una buena opción si se está hablando de símbolos porque de suyo tienen un registro amplio –no solo en valores o elementos materiales al hablar de cultura–. En esencia, la de Alvesson es una crítica constructiva que acepta los elementos positivos y las potencialidades de cambio que pueden ofrecer aproximaciones como el managerialismo o la teoría crítica. Se trata, por lo tanto, de una postura en última instancia integradora.

En la senda de micro-emancipación, y en coherencia con la búsqueda de espacios de autonomía, hay que recordar que para Alvesson al parecer no toda gestión de la cultura efectuada por la gerencia es ilícita; de hecho, lo que hay que eliminar más que el control mismo es el “excedente de control” para dejar mayor espacio de autonomía a las personas trabajadoras, algo que guarda perfecta coherencia con la propia esencia de la emancipación a escala “micro” que propone.

La visión alvenssoniana impulsa la primacía del sujeto que busca emanciparse de la constricción de las estructuras ajenas/impuestas y de las culturas primero reificadas, después manufacturadas y luego realimentadas a sus tenedores como un producto de consumo orientado a producir una identidad peculiar que, quizá por primera vez en la andadura humana, está mutilada de la facultad de cuestionarse a sí misma. Pero Alvesson también parece ver al ser humano que busca zafarse de los grandes constructos “liberadores” y supuestamente humanistas que pueden exigir más constricción aun que los anteriores bajo la promesa de un futuro en libertad no muy bien determinado. La emancipación de las ideaciones constrictoras, pero también paradójicamente y en buena medida, de las macro-liberadoras, parece constituir el objetivo de Alvesson.

Para ello rescata el valor de lo pequeño y cotidiano, podríamos de decir de alguna forma, de la actitud etnográfica –su simbolismo, deudor confeso del trabajo de Geertz no parece dejar muchas dudas al respecto– ante lo humano. La acción constante, la vida fluida orientada al conocimiento, a la consciencia sobre las situaciones y a la pequeña emancipación como recompensas buscando sincretizar lo real y lo deseable en lo factible. La obra del profesor de Lund pone luces en ese camino intermedio cuyo tránsito requiere elevadas dosis de equilibrio. Así Alvesson ofrece un mosaico complejo pero coherente, humanista pero realista, ideológico pero pragmático, ambicioso pero contenido, liberador pero no mesiánico, desvelador pero conciliador.

Alvesson & Lindkvist, 1993), pero también es una idea crítica que aparece en trabajos de otros autores y autoras como la misma Smircich (1983a), Kunda y Barley (1992) o Siehl y Martin (1990).

8.- INNOVACIÓN, CULTURA E IRRACIONALIDAD: REFLEXIONES SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Tienen las empresas innovadoras una cultura organizacional especial? ¿Se pueden definir los elementos de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y a la innovación con el objeto de trasladarlos a otro entorno organizacional? No es necesario resaltar la importancia de estas preguntas; tanto para los gestores como para los académicos, las implicaciones de las posibles respuestas son bien evidentes. Y existen algunas aproximaciones en el sentido anteriormente indicado; por ejemplo, Dombrowski *et al.* (2007) identifican ocho características propias de organizaciones innovadoras: la misión y visión innovadora, la comunicación democrática, los espacios seguros, la flexibilidad, la colaboración, la expansión de los límites, los incentivos y el liderazgo. Sin embargo los autores también advierten de que no todos esos elementos pueden funcionar en toda organización, por lo que cada una tendrá que elegir con sumo cuidado aquellos elementos que le sean realmente funcionales (Dombrowski *et al.*, 2007: 201).

Las características propias de las culturas innovadoras, que estos autores proponen puede apreciarse en la Tabla 12:

Elementos de las culturas innovadoras								
▼	Establecimiento de misión y visión innovadoras	Comunicación democrática	Espacios seguros	Flexibilidad	Colaboración	Expansión de límites	Incentivos	Liderazgo
Énfasis en	Objetivo organizacional único	Participación de todos los empleados	Equipos o unidades con recursos y facilidades	Mentalidad abierta y cuestionamiento de protocolo y procedimientos	Comunicación y resolución conjunta de problemas	Colaboración a través de varias fronteras organizacionales	No hay recompensas puntuales, todos los empleados tienen la responsabilidad de innovar	Las innovaciones exitosas necesitan de líderes que puedan transformar la innovación de ideas en éxito comercial
Ejemplo	La Oficina del Director Nacional de Inteligencia	Whirlpool	Samsung VIP Center.	Muchas compañías japonesas.	Siemens	IDEO	Leo Burnett	Compañías de tecnologías de la información
Tácticas organizativas	Establece la misión y la visión	Lluvia de ideas, aporte anónimo, comunidades de práctica	Grupos de I+D, equipos autónomos	Intercambio de puestos (geográfico funcional), colaboración transfuncional.	Equipos transfuncionales, ambiente de aprendizaje énfasis en las TIC	Identificar a los trabajadores transfronterizos (conectores)	La capacidad de innovación de los empleados es uno de los elementos objeto de revisión anual	Las ideas innovadoras pueden tener éxito si se consigue quien actúe de “protector” de esa adecuada idea
Problemas posibles	Los departamentos pueden tener su propia agenda y no identificarse con misión y visión establecidas	El deseo de seguridad puede impulsar la aversión al riesgo	Difusión de la innovación más dificultosa	Carencia de profundización, conocimiento experto	Los expertos pueden pasar más tiempo enseñando que trabajando en sus propios proyectos	El cambio reside en desarrollar empleados que sean exitosos transfronterizos (atravesen con éxito los límites de la organización)	Una revisión anual puede ser escasa para motivar a los empleados (demasiado tiempo)	Los “protectores” de ideas pueden no ver ventajas en las ideas innovadoras [y no protegerlas]
Tipo de innovación más impulsada	Todas	Incremental o modular	Radical o modular	Incremental	Todas	Incremental	Todas	Normalmente radical, aunque las innovaciones incrementales también pueden necesitar líderes

Tabla 12: Elementos de las culturas innovadoras para Dombroski et al.

Fuente: Dombrowski et al. (2007: 192, las comillas y la adición son mías).

Si existen rasgos culturales propios de las empresas innovadoras el siguiente paso lógico parece ser promover su implantación en la empresa, siempre con la idea de fomentar la supervivencia o el crecimiento de ésta. Así, Minsal y Pérez (2007) elaboran una categorización bipolar en la que quedan confrontadas las características de la cultura corporativa tradicional, de un lado, y las características de la cultura corporativa innovadora, de otro, siempre bajo el supuesto de que es necesario incentivar las segundas en claro detrimento de las primeras en beneficio de la organización, la productividad, la innovación y la competitividad. La explicación reside en que una cultura orientada al conocimiento tendría exigencias distintas de las que tiene una cultura tradicional. La siguiente Tabla 13 recoge las características mencionadas por estos autores, siempre en clave de proactividad, es decir, con la intención de generar e impulsar el cambio organizacional desde el modelo tradicional hacia el modelo de cultura orientada al conocimiento:

Factores a contrarrestar	Factores a incentivar
Estilo de dirección que considera la calidad como una función.	La calidad es la base de toda la gestión empresarial e impregna por completo el estilo de dirección.
Estructura organizativa compleja orientada a sus funciones especializadas. Visión de la gestión de arriba hacia abajo.	Estructura organizativa ágil, dinámica y motivadora. Orientada a los procesos fundamentales de la producción y gestión, que procura la toma de decisiones a los niveles más bajos posibles de la plantilla.
Gestión individualista en la que no prima el trabajo en equipos ni la participación en la toma de decisiones.	Gestión participativa en la que prima el trabajo en equipos y los grupos autónomos de gestión y que persigue el consenso y el compromiso en el establecimiento y la consecución de los objetivos.
Los aportes a la organización se realizan en el plano individual y no siempre se reconocen.	Representación justa de los aportes individuales y colectivos realizados.
Falta de espíritu renovador, tanto en los procesos productivos como en los de gestión, así como en los productos y servicios prestados.	Visión del negocio a largo plazo mediante la planificación integral de las actividades, espíritu de renovación, flexibilidad en la distribución y en los modos de trabajo.
Liderazgo basado en la jerarquía.	Liderazgo por niveles de conocimiento, creatividad, capacidad de anticiparse a los cambios y capacidad de motivación personal.
Carencia de planes de mejoras bien estructurados a fin de conseguir objetivos.	Ejecución de un plan de mejoras de acuerdo con los objetivos generales, realizado mediante la participación de todos los elementos de la plantilla.
Procedimientos de comunicación e información interna inexistentes o restringidos.	Comunicación e información continuas en todos los sentidos, transparentes, amplias y puntuales, con sistemas que propician y potencian el proceso.
Planes de formación puntuales poco vinculados con las carreras profesionales y escasa colaboración con el mundo universitario.	Planes de formación permanentes para todos los trabajadores. Intensa colaboración con el mundo universitario y centros tecnológicos. Interés por el nivel de docencia básica de la sociedad que habita en el entorno.
Desarrollo de procesos de aprendizaje en función de los planes de formación.	Organizaciones con una filosofía de aprendizaje constante, con entornos laborales en el que los trabajadores pueden realizar todo tipo de actividades de aprendizaje que sirven de catalizador a los procesos de producción y a la generación de valor.
Baja capacidad de respuesta rápida a los cambios del entorno y a los pedidos de los clientes.	Orientación total hacia el cliente, sustentada en el concepto de calidad total. Capacidad de respuesta rápida a los cambios del entorno y las demandas de los clientes.
Sistemas retribuidos que no estimulan la eficacia.	Sistemas de retribución y recompensas que estimulen la eficacia, basados en el nivel de cumplimiento de las tareas y la capacidad de generar ideas de mejora.
Cultura organizativa basada en la infraestructura y los activos materiales	Cultura organizativa basada en el uso de los activos intangibles, fundamentalmente en el sujeto, y los asociados con este (conocimiento, know-how, experiencia, habilidades y aptitudes)
Cultura basada en las funciones, con una definición clara y precisa de las responsabilidades de cada puesto de trabajo.	Cultura basada en las personas, con una detallada identificación de las actitudes y aptitudes requeridas del individuo y los puestos de trabajo y que tributan al cumplimiento de las metas de la organización.

Tabla 13: Factores a contrarrestar y a incentivar para un cambio organizacional orientado hacia una cultura del conocimiento.

Fuente: Minsal Pérez y Pérez Rodríguez (2007).

Como hemos visto, una de las funciones de la cultura organizacional es la de reducir la incertidumbre (Schein, 1988: 1994); en clave de relaciones laborales, Garmendia sostiene que el conflicto endémico entre empleadores y empleados queda reducido cuando existe una cultura fuerte, es decir, cuando los significados son

altamente compartidos, puesto que compartir valores –también vía socialización– reduce lo que denomina “zona de incertidumbre” (Garmendia, 1994: 40). La reducción de incertidumbre es la cara de una moneda cuya cruz es la generación de confianza.

El llamamiento en pro de la consideración clave de la cultura corporativa en la gestión de las empresas no puede ser interpretado de otra forma que como un llamamiento a la puesta en valor de los elementos no racionales del comportamiento humano, y su enrolamiento, en última instancia, en el proceso productivo. Esta puesta en valor se propone a expensas de los principios del racionalismo positivista, tayloristas y fordistas, que seguían las pautas de estandarización de producto y proceso, acusada división horizontal y vertical del trabajo, producción masiva e integración vertical total. Aspectos propios del *management* científico, como la visión materialista e individualista de un ser humano desincrustado de la sociedad a la que pertenece, que actúa guiado por un estímulo esencialmente pecuniario y según una racionalidad que actúa de forma dúplice: la de los ingenieros y directivos que toman decisiones racionalmente adecuadas desde la consideración del proceso en su conjunto, y la de los trabajadores vagos y holgazanes de los que sólo es posible obtener la máxima productividad en un sistema productivo orientado por la racionalidad y cientificidad de los primeros (Köhler & Martín Artiles, 2005: 376). Desde esta consideración antropológica del trabajador industrial, el control jerárquico se vuelve una condición necesaria para la eficacia, al menos cuando los mercados con igual de homogéneos y masivos que la producción.

Las ya mencionadas obras seminales de Ouchi (1982, 1981), Pascale y Athos (1983, 1981), Deal y Kennedy (1985, 1982), y Peters y Waterman (1984a, 1982) resaltan con vehemencia la necesidad de considerar e integrar los elementos no racionales del comportamiento humano, y lo hacen como “lección aprendida” en el proceso de comparación y de respuesta al despegue competitivo y la expansión comercial de las empresas japonesas. La cultura, las asunciones, los valores humanos, las nociones e interpretaciones de lo que está bien y lo que está mal y sus expresiones, se revelan fuente de productividad. En este ámbito, la confianza, la naturaleza estable y previsible del vínculo social en la empresa, tiene un papel especialmente importante.

Así, por ejemplo, Ouchi insiste en que “la primera lección de la Teoría Z es la confianza. Por muy extraño que parezca, la productividad y la confianza van de la mano” (Ouchi, 1982: 15). La consideración de las relaciones humanas como algo complejo, cambiante y que necesita de un cuidadoso esfuerzo de conocimiento y gestión no es algo gratuito ni improductivo:

La productividad, la confianza y la capacidad para distinguir las sutilezas no son elementos aislados. La confianza y la sutileza no sólo pueden lograr que el índice de productividad se eleve a través de una coordinación más efectiva, sino que están inextricablemente vinculadas entre sí (Ouchi, 1982: 17).

La organización burocrática, que encauza y limita las posibilidades de acción del individuo, aparece como refractaria a la innovación y no promueve la asunción de riesgos; un ser humano profusa y desesperadamente irracional dotado de orgullo y con una libertad encauzada por los valores de la cultura organizacional, en cambio, posibilita la innovación. Como sostienen Peters y Waterman (1984a: 105) “el poder de los valores es, principalmente, animar el espíritu de innovación práctica para que se realice plenamente”.

Sin embargo, el mismo argumento que vuelve tentadora e impulsa la adopción de la perspectiva culturalista en la empresa, y en parte su consideración y desarrollo en la teoría organizacional, es también fundamentada diana para un razonado, y a veces subrepticio, ataque crítico. Se trata de que la gestión de la cultura corporativa tiene una intención eminentemente performativa, utilitarista en el fondo, destinada a la consecución de la ventaja competitiva, y el incremento de la productividad.

Este carácter éticamente disonante de la gestión racional de la irracionalidad (Willmott, 2007: 133-135) es ya avanzado por Smircich cuando dice que “un marco cultural de análisis nos anima ver que un importante cometido, tanto para quienes estudian como para quienes gestionan organizaciones, es no celebrar la organización como un valor en sí mismo, sino cuestionar los fines a los que sirve” (Smircich, 1983a: 355), aseveración que no pasa desapercibida a la crítica mirada de Hugh Willmott (2007: 114), fundador y señoero integrante de la corriente *Critical Managerial Studies*, y que tiene entre sus banderines de enganche el tema de “la imposición de significados a través de los discursos, y el establecimiento de consensos forzados a través de supuestas coincidencias entre intereses” (Fernández Rodríguez, 2007b: 355).

En efecto, se puede reprochar a la gestión cultural de la organización su tendencia a ignorar aspectos organizacionales como el conflicto, la estructura de poder, la desigualdad, algo que estaría unido a su legado teórico proveniente del estructural funcionalismo –con antecedentes biológico-evolucionistas– y que además explicaría la concepción de la cultura como recurso utilizable por los directivos para perseguir los objetivos de la empresa, sostiene Meek (1988). En este sentido, se puede entender la cultura –creencias, mitos, símbolos, ideologías...– de la organización como formas de *control social* (Meek, 1992: 201) que, sin embargo, no serían realmente manipulables por la dirección de la empresa sino que se constituirían en terrenos, campos de disputa de elementos culturales y, precisamente, uno de los más disputados sería el de los valores (Meek, 1992: 200).

Si el estudio de la cultura, y de la cultura organizacional, aparece como una tarea difícil, ello puede deberse a la complejidad inherente al fenómeno estudiado, a la multiplicidad de elementos involucrados, a la complejidad y al carácter procesual e interactivo de las relaciones implicadas, y a su naturaleza como producto al mismo tiempo que productor, entre otros aspectos. Además, si la clave son las relaciones humanas, en la empresa postfordista las TIC acentúan la complejidad organizativa modificando la cantidad, la cualidad y la posibilidad del vínculo, puesto que se trata de tecnologías eminentemente relacionales. El empujamiento, la terciarización, la atomización funcional, la temporalidad ligada a proyectos o productos, la reticularización, son en buena medida el resultado de las condiciones de posibilidad que ofrecen las tecnologías de la información. Este tipo de relaciones organizativas mediadas, sin presencia física, complica aun más el estudio de la cultura organizacional (Serradell López, 2008: 166), precisamente en el momento en el que la desmaterialización relativa de la actividad económica aumenta la importancia de lo inmaterial y simbólico-cultural como origen de ventaja competitiva.

Pero, además, la puesta en producción de lo ideacional parece demandar mayores niveles de legitimación que el trabajo de ejecución material o seriada. En el

plano de la cultura y las emociones el control operará en ese mismo nivel o no existirá con posibilidades de ser eficaz. Para seguir sustanciando la sospecha de que la nueva sensibilidad cultural de las gerencias actúa en realidad como tecnología de control social para orientar performativamente los nuevos recursos puede ser de interés reflexionar sobre la noción misma de control y su vinculación con lo social, algo que precisa emprender un nuevo Trayecto.

**C) SEGUNDO TRAYECTO: CONTROL Y SOCIOLOGÍA. UN
RECORRIDO A TRAVÉS DEL CONCEPTO DE CONTROL SOCIAL**

9.- NOTAS SOBRE CONTROL, PODER Y SOCIOLOGÍA

Poder y control son dos de los términos que con mayor frecuencia podemos encontrar en la literatura organizacional sea cual fuere la aproximación desde la que se aborde –psicología o sociología organizacionales, antropología cultural, administración, recursos humanos, ciencias políticas, etcétera– y en prácticamente cualquier época, popularizándose en el ámbito de la sociología del trabajo a partir de la década de los cincuenta al calor de la reflexión sobre el trabajo en la producción seriada y masiva (De la Garza Toledo *et al.*, 2010: 132-133). No obstante, no son ni mucho menos tan frecuentes los discursos elaborados sobre la específica relación entre ambas nociones, aunque solo fuera con el fin de perfeccionar la comprensión de las elaboraciones que a ellas aluden; en la mayoría de las ocasiones sus significados e implicaciones se suelen dar por supuestos.

Teniendo presente la anterior consideración, este epígrafe está dirigido a explicitar limitadamente algunas ideas básicas sobre la noción de control, esencialmente en lo que respecta a su vinculación con el concepto de poder en el contexto socio-organizacional. Además de la motivación para ello que constituye la mencionada expansión del término es necesaria esta explicitación porque la literatura organizacional es sumamente rica en lo que respecta a la consideración y tratamiento del poder en las organizaciones⁶⁸ y en la mayoría de esos usos no se establecen diferencias ni vínculos expresos con la noción de control, de modo que el primero de los conceptos eclipsa al segundo, obstaculizando un más sofisticado tratamiento crítico de ambos que podría resultar de interés mutuo. Al ser nuestro objeto de interés no el poder de forma directa, sino el control, se hace más valiosa una mínima declaración de algunos límites e implicaciones conceptuales entre ambas nociones que asumimos para los objetivos de este trabajo.

¿Son lo mismo el control y el poder? El antropólogo estadounidense Richard N. Adams (1983) aborda expresamente las diferencias entre poder y control, y entiende que el control es en efecto un instrumento de poder, pero con la diferencia de que mientras que éste estaría referido a una relación humana, y por ello dotado de cierto nivel de reciprocidad, el control estaría orientado a las cosas. Más específicamente, “el *poder* sobre un individuo es una faceta psicológica de una relación social, en el sentido de que puede afirmarse que tiene su asiento físico dentro de los sistemas nerviosos de los actores; es una relación social porque existe en virtud de la complementariedad de la preocupación social de cada actor por el otro” (Adams, 1983: 38).

El control, en cambio, “es una relación recíproca en el sentido de que existe entre un actor y algún elemento del ambiente que no puede reaccionar racionalmente ante las expectativas conductistas compartidas. (...) Así pues, el control depende siempre del entendimiento de la naturaleza del objeto que se controla, de modo que requiere un conjunto de técnicas apropiadas para tales características” (Adams, 1983: 38).

⁶⁸ Como veremos en el tramo final de este trabajo no es posible caracterizar las nuevas aproximaciones a la organización de orientación postestructuralista –CMS– sin el concepto foucaultiano de poder; en ese momento abundaremos en la noción.

Adams resta valor a las posibilidades de ejercer un control directo y prolongado sobre los seres humanos argumentando que la parte “controlada” también ejerce sus intentos de control y estos forman parte del ambiente de quien “controla”. No obstante, esta dificultad operaría en las distancias cortas, en el ámbito de las relaciones primarias, mientras que la mayor distancia social entre las personas controladora y controlada sí posibilitaría la percepción de esta última como mero objeto del entorno y no como actor (Adams, 1983: 39). Sin embargo, incluso en esta situación la parte dominada, en cuanto sujeto que es, puede tener mayor o menor control sobre sí misma, lo cual implica mayor o menor poder, y por consiguiente la vuelta al argumento central: si el control total no es suficiente existe reciprocidad –al menos a cierto nivel– con lo que nos situaríamos nuevamente en ámbito del poder y la negociación (Adams, 1983: 40). En este contexto argumentativo, para Adams la fuerza, por ejemplo, sería el ejercicio de una clase de control, no del poder en sí.

No obstante, en el entorno de los actores no hay exclusivamente recursos materiales, sino que también pueden existir elementos culturales y simbólicos. En referencia al control de los símbolos –definidos como *representaciones de procesos complejos*– Adams postula que se trata de una combinación específica de control y de poder, entendiéndolo como una limitación que se impone al “poder de tomar decisiones” que un grupo de individuos han prestado a otro, de forma que los prestamistas puedan asegurarse de que ese poder solo se ejercerá en condiciones específicas –pactadas–.

Así, para Adams, el poder se basa en el control, y éste puede ser utilizado para conocer y categorizar aquel, aunque no exclusivamente.

Otros autores (Boudon & Bourricaud, 1989: 334) entienden que sí es posible utilizar la idea de control aplicada a personas y no a objetos, es decir, como sujetos que persiguen dirigir la actividad de otros, y la suya propia, en pos de sus objetivos. Podemos llegar a una idea intermedia: el ser humano no es completamente controlable, no es un objeto, según la idea de Adams, pero al ser relativamente controlado es relativamente cosificado. La naturaleza relativa del control es lo que permite el tipo de legitimidad que se asienta en el control mutuo –en situaciones dadas el controlado ejerce cierto nivel de control y de recepción de información sobre determinados aspectos de la tarea del controlador–, mientras que otras formas de control que no lo permiten, o lo hacen en menor medida, buscan la obediencia.

Resulta una referencia clásica, y casi obligada, la definición de poder de Max Weber y su diferenciación de la noción de dominio. El poder –*Macht*– queda definido como “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber, 1964: 43)⁶⁹. En cambio, la dominación o autoridad –*Herrschaft*– es definida a renglón

⁶⁹ Resulta de interés la similitud que existe entre el concepto de poder y el de *relación social de lucha* tal como es definida por el sociólogo de Erfurt; esta última sería “cuando la acción se orienta por el propósito de imponer la propia voluntad contra la resistencia de una u otras partes” (Weber, 1964: 31). De esta forma, el ejercicio del poder implica la posibilidad –probabilidad– de una relación social de lucha, es decir, el poder y el conflicto solapan sus ámbitos de significación. El control, sin embargo, está más lejano del conflicto e implica, en esencia, la ausencia de éste, al menos una ausencia tal que permita el cumplimiento de los objetivos que motivan la *relación de control*. Del mismo modo, el concepto de

seguido como “la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas” (Weber, 1964: 43)⁷⁰.

La distinción weberiana entre ambos conceptos y la consiguiente formulación de los tipos ideales de autoridad con sus formas de organización anejas han constituido la base de la que han partido ulteriores elaboraciones sobre el poder y las organizaciones en muchos casos tomando como referente el concepto de burocracia –el mismo Parsons difundió en Estados Unidos la obra de Weber (Ritzer, 1993: 38) desde una lectura funcionalista, pero también tuvo influencia en la sociología del conflicto y hasta en la Teoría Crítica (Ritzer, 1997: 246)–. Ritzer, con el objetivo de describir la racionalidad formal weberiana, propone seis rasgos esenciales entre los cuales menciona –en quinto lugar– que “los sistemas racionales formales intentan lograr el *control* sobre una serie de incertidumbres, especialmente las planteadas por los seres humanos que trabajan para ellas o que se sirven de ellas” (Ritzer, 1997: 278). De esta forma queda vinculada la racionalidad formal –aquella que implica el cálculo de medios y fines, realizado de forma institucionalizada, supraindividual y por lo tanto externa al individuo– con el control de las personas que es ejercido con la intención de evitar incertidumbres. Es decir, el debate existente desde principios del siglo XIX sobre la construcción de las burocracias nacionales y que desarrollaba en términos de qué personas debían controlar a cuales otras en esas estructuras de autoridad evoluciona gracias a Weber hacia “una preocupación respecto al control de los hombres mediante las reglas organizacionales, un control por factores más impersonales que personales” (Thompson, 1984: 18).

Sin embargo, en lo que a nosotros concierne, más interesante resulta recoger que tanto el poder como la autoridad –poder legítimo– ejercen control, y que si no lo ejercieran no serían ni poder ni autoridad. De esta forma, el control se constituye en una suerte de mínimo común denominador dentro del campo semántico del poder.

Dentro del ámbito sociológico Jack P. Gibbs pretende reformular la sociología partiendo del concepto de control. Más adelante detallaremos los rasgos más importantes de su aportación, pero lo que es interesante destacar aquí es que al elegir el control como noción central de la nueva sociología que propone aborda las relaciones entre los conceptos de poder y control.

Gibbs analiza las definiciones de poder de ocho autores –incluyendo a Weber– como muestra de los esfuerzos definitorios existentes en la literatura para concluir que en realidad esa noción constituye un “pantano conceptual” (Gibbs, 1989: 64): mientras para algunos el poder tiene una intención, otros no lo dejan claro y para un tercer grupo no es esa una cuestión importante. En opinión de Gibbs (1994: 65), “la intencionalidad es solo una faceta de la conducta interna; y puesto que el poder puede referirse a otras facetas, se debería indicar claramente si la conducta interna es importante”. Gibbs no encuentra una expresa relación entre las nociones de control y poder en las definiciones que analiza, aunque en ocasiones el control parece formar parte del poder o constituir una faceta de él, de modo que pergeña cuatro escenarios lógicos posibles de relación: no

control es exigente con respecto al de probabilidad, porque en pureza implica la eliminación de la relativa incertidumbre que este último supone.

⁷⁰ En otro lugar posterior se dice de forma equivalente que “debe entenderse por ‘dominación’, (...) la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos)” (Weber, 1964: 170).

hay relación entre ambos, son lo mismo, el poder es una subclase del control, y el control es una subclase del poder.

Sin embargo, Gibbs no adopta ninguna de las anteriores posturas para dilucidar el debate: decir que el poder es control o eliminar este último de los intentos de definir el primero no aportaría nada salvo redundancia y ambigüedad. La solución no es tampoco subsumir uno de ellos en el otro, sino que podría ir en la dirección de entender el poder como: “*la capacidad o habilidad de controlar*” (Gibbs, 1989: 58; 1994: 48, la cursiva es mía). No obstante, con esta formulación el problema que se presenta es el mismo que se presentaba con la definición probabilística de Weber, o con la “capacitiva” de Wrong –“la capacidad de algunas personas de producir efectos deseados y previstos en otros” (Wrong, 1979: 2)–, y es: ¿cuánta “cantidad” de probabilidad de imponer la propia voluntad, o cuanta de efectos deseados y previstos, es necesaria para poder decir que alguien tiene realmente poder? En cualquier caso, Gibbs critica a Wrong señalando que conseguir que alguien haga algo, por ejemplo amenazándole con un arma, no siempre es entendido como poder (Gibbs, 1989: 67).

La propuesta de definición de Gibbs se plantea en los siguientes términos:

Poder es la capacidad percibida de control efectivo, incluyendo la capacidad de evitar o impedir represalias como reacción a un intento de control (y en similares términos: Gibbs, 1981b: 108; Gibbs, 1989: 67; 1994: 59).

Con esta definición el académico tejano busca evitar la redundancia conceptual al tiempo que ofrecer una relación lógica entre los elementos poder y control que no los iguale ni los convierta en subclase uno del otro. No obstante, sí existe cierto grado intencionado de redundancia al hacer pivotar Gibbs su definición sobre el concepto “capacidad percibida”; toda capacidad o habilidad debe ser, según él, percibida. La utilización redundante es intencionada precisamente para remarcar este carácter perceptual que el autor asigna al poder. Así, a diferencia del control, el poder no es un comportamiento manifiesto específico ni un conjunto de comportamientos, sino *la percepción de la capacidad de controlar*.

De esta forma, al centrar el foco en la *percepción*, no es necesario responder a la pregunta de cuánto control debe ejercer alguien para que le sea reconocida la capacidad de controlar, aunque quizá sí en quien es el perceptor de esa capacidad. Según quien sea este perceptor se podrían configurar diferentes tipos de poder. La redacción de Gibbs pierde claridad en este punto (Gibbs, 1989: 67; 1994: 59), pero al parecer habría varios tipos de poder: uno referido a la *capacidad* –o incapacidad– de un actor para ejercer control tal y como es percibida por los propios investigadores, otro tipo de poder denominado *reflexivo* que alude a las percepciones del actor sobre su propia capacidad de control, un poder *de contestación* en cuyo caso el perceptor o perceptores parecen ser quien o quienes sean objeto de los intentos de control del actor en la actualidad, de entre quienes ya lo han sido anteriormente y, por último, el control *reputacional* que sería el que considera las percepciones de los potenciales objetos de los intentos de control procedentes del actor.

No obstante, y pesar de que el control ha sido la siempre presente “hermana pobre” en las ciencias sociales⁷¹ en comparación con –y acompañando a– otras formulaciones como la autoridad, el dominio o el poder, que tienen importancia en sí mismas, una de las más importantes inquietudes de la sociología ha sido precisamente la reflexión sobre la forma en la que las unidades sociales obtienen la conformidad de sus individuos integrantes o, más genéricamente, la forma en la que las personas y los grupos organizan su vida en sociedad. Se trata del concepto de *control social*.

10.- CONTROL Y SOCIEDAD: EL CONTROL SOCIAL COMO CONCEPTO SOCIOLÓGICO

De nuevo en el caso de la noción control social, y de forma similar a como sucedía con los conceptos de cultura y poder, también es este un concepto amorfo, nacido a finales del siglo XIX en el “humus” de la preocupación consustancial a la sociología por explicar los efectos disgregadores –también en un sentido moral– del proceso industrializador, y que encuentra su principal fundamento en la sociología de matriz durkheimiana e intencionalidad integradora (Oliver Olmo, 2005: 74).

Así, la preocupación por la integración está en la base de la argumentación de una solidaridad en transición desde la forma *mecánica* basada en la similitud de las consciencias a la *orgánica* fundamentada en la división del trabajo; ese periodo de transición de un tipo de sociedad a otra explicaría para Durkheim (1987) los problemas de desubicación y desorden. El egoísmo socialmente mutilador e individualmente desintegrador se corresponde con el concepto durkheimiano de anomia, pero en las sociedades basadas en el contractualismo, el consenso, la integración de los objetivos individuales –como se aprecia de la existencia de un sistema jurídico que regule, por

⁷¹ Existen algunas corrientes en cuyas denominaciones podemos encontrar, la formulación Teoría del Control; por ejemplo, existe una Teoría del Control –de Sistemas– ingenieril con fuerte componente matemático que busca el perfeccionamiento de los sistemas tecnológicos dinámicos con el objetivo de “automatizar procesos de forma que éstos cumplan los objetivos para los que fueron construidos, y *dejen al ser humano en libertad*” (Andrei, 2005: 1, la cursiva es mía). Esta aproximación teórica de fundamento en última instancia sistémico-mecanicista ha postulado su validez para comprender los sistemas biológicos, incluyendo los humanos, trasladando sus principios a otros ámbitos científicos como la criminología, la economía, la sociología y sobre todo la psicología. Así, en esta última disciplina ha tenido cierto predicamento a través de lo que podría verse como un tipo de conductismo abstracto más sofisticado, la *Perceptual Control Theory* –PCT–, o también *Perception Control Theory*–, que explica las conductas de una forma derivada centrándose en y a partir de las formas en las que los organismos controlan sus percepciones y desenfatiando la importancia de las conductas mismas. La idea sería que los organismos están dotados de propósitos que se identifican conceptualmente –mediante percepciones– de forma que intentan ajustar o corregir –*feedback* negativo– la situación del momento –también conceptualmente identificada– a esos propósitos o intenciones (Powers *et al.*, 1966). Este planteamiento cibernético ha sido trasladado desde la psicología a la sociología intentando explicar el comportamiento colectivo a través de percepciones compartidas (Fararo & McClelland, 2006; McClelland, 1994, 2004; McPhail *et al.*, 2006) aplicable al ámbito de desempeños laborales (Schweingruber, 2006) promoviendo, por ejemplo, la reconceptualización de la cultura como un conjunto compartido de sistemas de control de percepciones parecidas –homogeneiza procesos y objetivos– (Burke, 2006) sin el cual no se podría ejercer el poder (McClelland, 1994). Otra visión que comparte denominación con la anterior es la *Control Theory* de Glasser (1998), quien defiende que la conducta no es la respuesta a un estímulo externo sino que está orientada por los deseos o necesidades más imperiosos del sujeto en un momento concreto. Se trata de una aproximación de tipo psicologicista aplicada esencialmente al entorno educativo y a los procesos de aprendizaje y motivación en el aula: el ser humano, como los demás seres, controla su conducta para satisfacer sus necesidades, de forma que enlazar con esas necesidades básicas sería la forma de fomentar la motivación en los estudiantes.

ejemplo, los contratos de trabajo—, impide la disgregación, evidenciando así que la sociedad no es una mera yuxtaposición de sujetos según el mismo Durkheim sostenía (Merton, 2002: 204-205), algo que se consigue precisamente otorgando importancia a los mecanismos de control social que estarían, podemos entender, en la base constitutiva de la sociedad misma. Como tal, la integración social de Durkheim no sería sin embargo anquilosante, muy al contrario, sería condición y motor del cambio social (Zúñiga, 1987: XXIV).

Boudon y Bourricaud (1989: 331) mencionan que el control social ha sido definido como “la colección de recursos materiales y simbólicos que una sociedad tiene a su disposición para asegurar que el comportamiento de sus miembros será conforme a una colección de reglas y principios prescritos y sancionados”. Se trataría fundamentalmente de buscar la aceptación —podríamos entender, acatamiento— de unas normas que forman parte de un modelo cultural que estaría dotado de mecanismos de premio y castigo. Inmediatamente es posible apreciar que se trata de una visión restringida, y los mismos autores enfatizan la estrechez de un planteamiento en el que la conformidad está basada solamente en sanciones y podría ser por lo tanto parcial y precaria. Así, los elementos culturales internalizados por los sujetos tendrían importancia desde una visión más abarcadora del control social, según la cual el control no sería visto como una acción que la sociedad ejerce sobre los ciudadanos solamente desde el exterior, sino como conformador de identidades mediante la educación moral en el sentido durkheimniano, o en un sentido freudiano al “ver los propios actos a través de los ojos de los demás” (Boudon & Bourricaud, 1989: 332) de forma que sea posible identificarse con un modelo compartido —el niño que adopta a su padre como modelo— dando así homogeneidad referencial a las instituciones.

Sin embargo la formulación *control social*, expresada en estos exactos términos, es reconocidamente de origen americano (Deflem, 2007; Meier, 1982a: 36; Pitts, 1974; Spierenburg, 2004: 2; Weinberg, 2007: 4394). Janowitz (1975) y Meier (1982a) repasan el concepto control social, su tratamiento y evolución, en la literatura sociológica americana; ambas aportaciones son en realidad periodizaciones⁷² —coincidentes en buena medida— sobre el desarrollo de la noción en cuestión, incorporan siempre una recopilación de los autores relacionados más importantes y, en alguna medida, trazan los vínculos de las ideas que repertorian con la teoría sociológica más general. Utilizaremos básicamente los mencionados aportes para componer un breve recorrido por las vicisitudes que esta formulación ha tenido sobre todo en USA, prestando especial atención a la consideración de la cultura en esa evolución. Con los mencionados aportes de Janowitz y Meier es posible componer una secuencia que comenzando a finales del siglo XIX se compone de cuatro periodos clásicos, nutridos por las aportaciones de sus autores correspondientes, que señalamos a continuación:

⁷² Ciertamente, no son las únicas periodizaciones existentes en la literatura de forma más o menos explícita. Por ejemplo Liska (1992) resume cinco etapas, sin numerarlas, que vendrían a ser: 1ª, surgimiento del concepto; 2ª, años veinte; 3ª, década de los 30; 4ª, décadas de los 40 y 50 —estructural funcionalismo—; y, 5ª, década de los años 60. Aunque el enfoque de Liska está muy orientado al estudio de la delincuencia y la desviación y su periodización no es del todo coincidente con la que aquí configuramos, las ideas que caracterizan esas etapas sí están integradas y son totalmente congruentes con nuestra propuesta.

10.1.- Primera etapa. Finales del siglo XIX y principios del siglo XX, emergencia: control social como orden social

En esta fase el control social se define en función de su capacidad de contribuir al orden social, y en consecuencia no se distingue entre ambos (Liska, 1992: 1; 2000: 2657). Se suele comenzar esta primera etapa con las aportaciones de Edgard A. Ross⁷³ (Ross, 1896, 1901), reconocido ampliamente (UNESCO-Grupo Latinoamericano, 1987: 552; Weinberg, 2007: 4394) como quien formula la noción y utiliza por primera vez los términos exactos de *control social* emprendiendo la tarea de delimitar un concepto que los sociólogos clásicos europeos no habían introducido en su vocabulario (Spierenburg, 2004: 1)⁷⁴. Ross entiende que para que realmente exista una sociedad como tal debe existir un alineamiento de sentimientos, armonización de deseos y voluntades, que se consigue a través de la *Ascendencia Social*, a su vez dividida en *Influencia Social* entendida como el ascendiente ejercido sobre el individuo por la multitud de personas en la que está inmerso –una especie de “contagio” social–, y a través del *control social* que sería el ascendiente sobre las aspiraciones y los actos del individuo, los cuales son ejercidos en nombre del grupo –una suerte de representación del grupo reflejada en el individuo– (Ross, 1896: 519). Para el estudio del control social no serviría centrarse en las instituciones sociales de control –gobierno, iglesia, organizaciones profesionales...– puesto que al hacerlo se obviaría la gran parte del control que no tiene un origen institucional definido, sino en los procesos de control, aquellos que hacen posible la vida ordenada en sociedad, en todo estímulo que conforme a la persona en interés del grupo y que sea de origen y aplicación social –motivos, sanciones, ideales...– (Ross, 1896: 535):

Hasta ahora, el punto de partida al estudiar la regulación, ha sido la agencia visible como el gobierno, la prensa o el teatro. La consecuencia ha sido que mientras se han percibido las disciplinas específicas hemos pasado por alto la gran parte del control que no procede de organizaciones específicas, la cual, debido a su omnipresencia, proporciona la base moral para todo el resto (Ross, 1896: 534 y 535).

Ross propone centrarse en primer lugar en el estudio de la utilización de recompensas y castigos como medio de control social. Aunque su planteamiento seminal parece aun afectado por rasgos de tipo conductista-mecanicista, es también apreciable que Ross concede importancia a los aspectos cultural-emocionales y morales, abriendo así la posibilidad de integrar los mecanismos de producción de significados y de la ideología en la conceptualización del orden social.

W. I. Thomas muestra una visión más abarcadora incluyendo aspectos de tipo ecológico, económico, tecnológico, emocional, moral o religioso que inciden en el control, cuestionando las visiones e intenciones exclusivamente racionalizadoras de los procesos sociales y su efecto debilitador del tejido social (Janowitz, 1975: 90). De todas

⁷³ La trayectoria ideológica personal de Ross es muy variopinta según Spierenburg (2004: 3). Para una visión de su figura y vicisitudes se puede consultar el trabajo de este último autor que ha orientado su obra a examinar críticamente el concepto de control social desde una perspectiva histórica.

⁷⁴ De todas formas parece evidente que Marx, Durkheim, Weber y otras figuras clásicas de la sociología heredan la preocupación de Auguste Comte con respecto a este concepto, aun sin utilizar la terminología de Ross, y que Janowitz (1975: 87) resume afirmando que “el centro de sus análisis sociológicos fueron el impacto del industrialismo sobre el orden social, y las consecuencias del individualismo resultante en el orden moral”; y, sin embargo, el uso explícito de la idea de control social se puede encontrar, continúa Janowitz, sobre todo en la sociología americana más que en la europea.

formas, para Meier tanto Ross como Thomas “creen que los individuos requieren regulación una vez han escapado de la influencia protectora de los grupos primarios que ha caracterizado a una organización social más simple y satisfaciente” (Meier, 1982a: 37). Es decir, la visión americana del orden social consistiría en indagar las formas en las que los seres humanos podrían mantener el vínculo y la cooperación sociales una vez fuera de la influencia encauzadora que ejercían los grupos primarios en los entornos rurales o comunidades reducidas; por lo tanto, el problema del orden social era un problema básicamente de *reconstitución de la convivencia* en el entorno de las grandes ciudades estadounidenses, destino de fuertes flujos migratorios tanto nacionales como internacionales. Ésta es también la visión de C. H. Cooley: la conciencia del “sí”, la conciencia de existir, deviene del reflejo que los demás devuelvan sobre uno —ésta es la forma en la que el ser humano es esencialmente social— pero ello depende de la percepción que el otro tiene sobre el sujeto y de cómo este intuye esa percepción sobre sí, así como del proceso comunicativo que vehicula todo lo anterior (Rocher, 1983: 144). De esa relación personal deriva la unidad moral de la sociedad, y su ámbito natural de surgimiento es el grupo primario, como la familia, el grupo de amigos o el vecindario. En consecuencia, los problemas de orden social suceden cuando el vínculo primario se diluye en las grandes aglomeraciones urbanas conformadas por grupos de pertenencia “secundarios” más extensos —denominación ésta que Cooley prefirió no utilizar (Rocher, 1983: 228)—.

George Herbert Mead, de forma en cierto sentido similar a la de Freud, pergeña la idea del *self* como proceso mental-social que implica la capacidad de auto-sificación, de que el sujeto se vea como objeto —social— (Mead, 1925: 268) y reaccione modificando su conducta ante esa visión “desde el otro”, sea ese otro un individuo o, más importante aún, un grupo organizado —*otro generalizado*—. Gracias a la noción de *self* Mead explica el mecanismo por el que un individuo puede adaptarse a las necesidades del grupo y también la coordinación en el conjunto de la sociedad de modo productivo y eficaz; y gracias a él también puede explicar el cambio e incluso conceptualizar el control social, puesto que el *self* está constituido por dos procesos: el *yo*, respuesta impredecible e inconsciente al otro en una relación, fuente de innovación social, de realización del *self* y de su originalidad o irrepitibilidad, y el *mi* que sería la adopción del otro generalizado, proceso consciente y fuente de conformismo para facilitar la vida en comunidad (Ritzer, 1997: 348-354). El control social, para Mead, se ejerce a través del *mi*, es decir, es más acusado en la medida en la cual el *mi* prevalezca sobre el *yo*, tal y como ocurre con la autocrítica, cuyo efecto sobre el comportamiento conformaría a éste como conducta controlada socialmente (Mead, 1982: 273); pero como hemos indicado, ambos son procesos, no entidades, de forma que el control social también forma parte del individuo y lo constituye:

El control social es la expresión del “mi” en comparación con la expresión del “yo”. Establece los límites, proporciona la determinación que permite al “yo”, por así decirlo, emplear el “mi” como el medio para llevar a cabo la empresa en que todos están interesados (...) una institución, después de todo, no es más que una organización de actitudes que todos llevamos adentro, las actitudes organizadas de los otros, que controlan y determinan la conducta (Mead, 1982: 234).

Desde este punto de vista el control social comienza a no ser únicamente materia de normas externas impuestas al sujeto, sino que éste aparece como un actor activo, relacional y transformador de aquella realidad social cuyas pautas debería —o no— asumir, al mismo tiempo que conformado por ella. Esta suerte de “socio-conductismo” de Mead, al ser social, abre la puerta a la interacción simbólica de cuya corriente

representativa –el interaccionismo simbólico– es inspirador. Si bien es cierto que eleva el nivel de abstracción y distanciamiento con respecto a la sola relación estímulo-respuesta al utilizar la figura del “otro generalizado” – la asunción de las actitudes de los otros que están implicados en la misma tarea (Mead, 1925: 275)– como mecanismo explicativo del control social, también es cierto, como critica Ritzer (1997: 361), que su propuesta sigue careciendo de riqueza en el plano macro-societal y que tampoco refleja preocupación por los aspectos inconscientes o emocionales del comportamiento, aunque solo fuere en el nivel micro social en el que se desarrolla la aproximación. Precisamente ese trasfondo positivista y microanalítico –incluso performativista– puede explicar la ausencia del elemento cultural en su teorización. En efecto, el orden social no consideraría una base cultural sino que se sustentaría en un relativamente complejo pero claro mecanicismo introyector en el sujeto de una especie de empatía desemocionalizada. Aunque el sujeto es medularmente social y consciente –su consciencia es social también– no crea cultura ni lucha por crearla en la arena cultural, algo que requeriría posiblemente un aun mayor nivel de abstracción y una mayor consideración del nivel grupal y colectivo.

Para los autores que integran esta primera época el tema del control social se hizo equivalente al de organización social, y este último se vio como el objeto central de estudio de la sociología misma como ciencia. Desde esta perspectiva, control social y control coercitivo son vistos como algo antitético ya que el primero de ellos estaría conceptualizado en términos de principios morales surgidos de la interacción primaria y “natural”, cuya existencia haría innecesaria, precisamente, la aplicación de medidas de control coercitivo. Así, estos autores, con la intención de promover el orden social, entendían que el control debía de ser obtenido mediante la persuasión de forma similar a lo que sucede en los “grupos primarios” y no con la aplicación de medidas que forzaran expresamente la conformidad con las normas (Meier, 1982a: 40). Así, el orden social encontraría su base en los controles sociales informales (Chunn & Gavigan, 1988: 111).

En este periodo existe la consideración de la moral y de la sociedad pero el mecanismo de introyección del otro es, ciertamente, circular y psico-mecanicista en el sentido de que el orden lo social surge a partir de una “mano invisible” compuesta por la multiplicidad de otros interiorizados, “otros generalizados” de Mead, o del “yo reflejado” o “yo espejo” –*looking-glass self*– de Cooley (Cooley, 2005; 1964; e. o. 1902). Aunque lo moral tiene presencia, parece tratarse de una moral no culturizada, que surge a partir de un mecanismo de interacciones.

Esta visión primigenia del orden social encarnada en la obra de Ross, enfatizaría para Oliver Olmo (2005: 78), la idea de que la propia sociedad se regula a sí misma creando el orden social. El mecanismo que este autor aprecia en la mayoría de autores previos a la teoría de sistemas es el siguiente: la sociedad actúa a partir de normas informales que regulan las relaciones entre las personas, relaciones que a su vez interactúan con el estado y generan lo que denomina “autorregulación del orden social”. Así, según Oliver Olmo, aunque Ross concede importancia a las agencias formales de control, en realidad lo hace para enfatizar más aun la importancia de las normas y agencias informales, precisamente aquellas que de forma “natural” cohesionarían la sociedad, con un menor protagonismo de un estado liberal y, en consecuencia, pretendidamente menos controlador.

8.2.- Segunda etapa, años 20, 30 y 40: difusión del concepto y declinar de la equiparación entre control social y orden social

Esta equiparación de control con orden –incluso se podría decir, con la efectiva organización social– declinó gradualmente en la sociología americana durante las décadas de los años 30 y 40. Para Meier esas décadas marcan un período de transición en el que decae parcialmente la equiparación entre control y orden social, puesto que ésta no explicaría adecuadamente la variedad de problemas a los que se aplicaba. La delincuencia, por ejemplo, podría tener su origen en el grupo primario y no ser solo resultado de su debilitamiento. Por otro lado, se aprecia que aunque distintas también existen normas en las zonas urbanas supuestamente desordenadas en comparación con las rurales dotadas de organización tradicional, y que los procesos básicos que inciden en su establecimiento son los mismos (Meier, 1982a).

Entre los autores pertenecientes a este periodo Roscoe Pound (1942, citado por Meier, 1982:42) definirá el orden social en términos de presión sobre la conducta, que será función sobre todo del Estado a través de la ley –ejercicio del poder– y no tanto una inclinación natural, persuasiva y suave hacia el orden y el bien general basada en la influencia de los grupos primarios. De forma sospechosamente similar a la que la organización seriada de la producción ordena los comportamientos y la ejecución de las tareas sin considerar los aspectos ideacionales orientadores de la conducta, Pound no se fija en las opiniones, creencias, sentimientos o criterios que pudieran ejercer esa misma función, sino en el ordenamiento directo de las conductas, en la capacidad de la ley en un determinado contexto social para encauzar comportamientos de personas específicas que se sitúan fuera de la senda establecida, como es el caso de los delincuentes.

En efecto, para Janowitz (1975: 92-95) la sociología a comienzos de este periodo no entiende aun que el control social sea un mecanismo de conformidad, ni tampoco que la sociedad se base en ella sino en la necesidad de solucionar los problemas colectivos. Interesado en qué respuestas se dan en ese momento a la cuestión de cómo la sociedad se regula a sí misma y cambia, Janowitz recoge algunas aportaciones específicas como las de Park y Burgess y su “historia natural” de la conducta colectiva en la que la subordinación mutua surge del conflicto, basado en la competición y la comunicación; o la más politológica de MacIver para quien el control social incluye elementos coercitivos cuyo ajuste correcto es esencial puesto que un excesivo énfasis coercitivo limitaría en exceso la individualidad. Para Janowitz, en la década de los 20 y los 30 el concepto de control social es utilizado por economistas institucionalistas como Clark, quien piensa que el mercado no es la causa de la estructura de la sociedad –del control social– de forma que serían necesarias normas formales e informales, un gobierno y unas leyes, para que exista la cooperación económica.

10.3.- Tercera etapa, años 50 y 60: conformidad y sociedad de masas

Durante los años 50 se generaliza la visión del control social como “una colección de mecanismos que inducen a la conformidad con las normas” (Meier, 1982a: 43), mientras que control y orden social permanecen vinculados de forma limitada mediante el nexo que supone la consideración de la conducta desviada, sin que para la mayoría de los autores del momento parezca que esa conducta pueda erosionar realmente el orden social como tal. De esta forma, se adopta una visión más específica del control social al comprobar que las crisis no destruyen la sociedad sino que la

modifican, de forma que ahora el foco de atención y debate pasa a ser si el cambio producto de una falta de control resulta orientado en una dirección positiva o no. Puesto que el cambio está relacionado con el control social, según cual sea la concepción del cambio así será la visión del control. Para Meier hay dos visiones del cambio:

(a) *La visión funcionalista* (Meier, 1982a: 44-47), según la cual el cambio es gradual y beneficioso, y el control social se entiende como un conjunto de variables independientes que reducen tensiones sociales en pro de la estabilidad del sistema y en beneficio de la colectividad. En esta aproximación es apreciable un ambiente de confianza en el progreso y en la capacidad de los distintos grupos intermedios – pluralismo– para mantener la integración funcional de la sociedad de masas, y ahuyentar la alienación individual que puede generar corrientes totalitarias, conectando el nivel personal con el societal. El control social se concibe como una ayuda para conseguir el objetivo de perpetuar el bienestar y el desarrollo. En esta perspectiva, Parsons (1999; e. o. 1951) enfatiza el funcionamiento equilibrado del conjunto, entiende los errores de ese funcionamiento como algo residual a lo que los mecanismos de control social deben hacer frente para restaurar el funcionamiento equilibrado del sistema. Control social y desviación serían, así, procesos opuestos. Se podría decir que existen dos formas básicas de mantener ese equilibrio: la socialización exitosa con resultado de internalización o introyección de los prerrequisitos culturales en la personalidad del individuo como forma de prevención, y el control social con especial atención a su aspecto sancionador para quienes se desvíen, como forma de acción correctiva o reequilibradora. Parsons ve en la obra de Durkheim un elemento de “conformidad moral” al que éste otorgaría una importancia crucial; de ese interés por el orden social derivaría a su vez el interés del mismo Parsons (Janowitz, 1975: 97).

(b) *La visión conflictivista* (Meier, 1982a: 47-49) aprecia el cambio social con negatividad, entendiendo que la abundancia material y de ocio no suplen la falta de integración socio-cultural y, enfatizando la alienación y el aumento de la represión, concibe el control social como un conjunto de variable dependientes. Las élites, en cambio, no solo poseerían bienes materiales y ocio, sino también “la libertad de elegir objetivos y estilos de vida” (Meier, 1982a: 45), una libertad negada a la masa y que sin embargo constituye la esencia de la felicidad humana. Así, el control social no sería aquella fuerza neutra y dada que explica de forma casi mecánica la estabilidad social – variable independiente– sino algo a explicar en su surgimiento y consecuencias – variable dependiente– que actúa regulando a los grupos menos poderosos no en beneficio del conjunto sino a favor de los dominantes (Weinberg, 2007: 4396).

Los teóricos del conflicto aprecian la concentración del poder en las elites y su capacidad para controlar a las masas deshaciendo las formas tradicionales de autoridad, y privilegian el análisis de los medios formales por los que se ejerce ese control ya que esos medios revelan la concentración de un poder que muy bien puede ser coercitivo. Meier integra en la visión conflictiva del control social dos aproximaciones: la teoría del etiquetaje, o *labeling theory*, y la teoría marxista.

La teoría del etiquetaje de Erving Goffman o Edwin Lemert, entiende que la naturaleza del control social es esencialmente represiva y orienta sus esfuerzos al estudio de las agencias de control –policía, tribunales, prisiones...– (Meier, 1982a: 47); la idea central incide en que son precisamente esas agencias de control social las que definen, “etiquetan”, lo que es conducta desviada –las mismas actividades que son

consideradas como tales en algunas sociedades no lo son en otras— de forma que se indaga el interés de determinados grupos por “definir como desviadas ciertas conductas y someterlas a control social” (Weinberg, 2007: 4396), así como los procesos de generación de unas normas que constituyen la condición necesaria, aunque no suficiente, para su propio quebrantamiento (Meier, 1982a: 47) por parte de personas y grupos poderosos dotados de capacidad normativa y/o legislativa (Short & Meier, 1981: 464). Aun más, la idea de la “desviación secundaria” indica que los individuos etiquetados como desviados son permeables a la influencia de los agentes de control en el sentido de que tienden a adoptar los roles que éstos les asignan en congruencia con su etiqueta; de esta forma una mera etiqueta de delincuente tendería a orientar la conducta de un sujeto en ese sentido puesto que sería “el comportamiento esperado” incluso aunque no hubiera delinquido (Weinberg, 2007), conformándose así una segunda vía de criminalización también socialmente construida (Deflem, 2007).

Para los teóricos marxistas hay que interpretar el control social como el intento de la clase económicamente dominante de preservar sus privilegios haciendo que sus intereses sean aceptados como normas de cumplimiento general (Deflem, 2007; Weinberg, 2007: 4397). Así, para los marxistas el control social tiene, en efecto, una base normativa, pero no asentada en las normas de la sociedad en general ni en las de la clase trabajadora, lo cual significa que el control no está unido al orden social sino al orden social capitalista, al estado capitalista. En otras palabras, el control social no sería otra cosa que el control ejercido por el estado capitalista (Meier, 1982a). Este proyecto de dominio es, sin embargo, multifacético puesto que incluye elementos como una fuerza policial e instalaciones penales, y una legislación restrictiva de la acción sindical para debilitar la fuerza política de la clase trabajadora, pero sobre todo intenta manipular la conciencia de la clase trabajadora a través de los medios de comunicación de masas y aplacar su potencial revolucionario mediante la instauración del estado de bienestar (Meier, 1982a: 49; Weinberg, 2007: 4397).

Para Janowitz (1975: 95-96), después de la Segunda Guerra Mundial algunos psicólogos sociales proponen una concepción alternativa del control social según la cual éste se entiende como el proceso de socialización orientado a conseguir la conformidad con las normas, es decir, se trata de una visión normativa que entiende el control social como regulación social. Sin establecer una división definida entre funcionalistas y conflictivistas como hace Meier, Janowitz se hace eco en esta etapa de autores como Everett Hughes, de quien destaca el papel central de los grupos ocupacionales y profesionales como generadores de reglas y de la autorregulación de grupos cualificados como generadores de control social; de Kingsley Davis, quien desde una visión funcionalista sostiene la idea de que los mecanismos de control evidencian la preeminencia de la satisfacción de las necesidades sociales, incluso por encima en ocasiones de las orgánicas; de Reinhard Bendix y Bennett Berger quienes, siguiendo a Simmel, plantean los efectos “individualizadores” que produce la participación social —además de la propia socialización— que no son equiparables a la anomia y que en cambio constituirían el fundamento de la creatividad, autonomía y capacidad de resolución de problemas que son importantes para la conservación del orden social y el control efectivo; de Edward Shils quien enfatiza que el cambio fundamental en las sociedades modernas no tiene su base únicamente en el proceso industrializador o en la tecnología, sino en la incorporación de las masas a las instituciones y sistema de valores centrales de la sociedad como resultado del proceso de democratización, resumiendo en la palabra “civilidad” un sentido de pertenencia y responsabilidad con respecto a la

sociedad en su conjunto (Greenfeld, 1996: 79), algo que permitiría reducir la coerción y manipulación en el orden social de la sociedad de masas; o, de Barrington Moore, de quien Janowitz destaca su convencimiento de que el control social implica un componente de represión, consciente o inconsciente, al que se suele denominar como “autocontrol”. La propuesta de Moore modifica la perspectiva de abordaje existente hasta el momento porque en lugar de concebir el control como presión de la sociedad sobre el individuo –visión desde la sociedad como actor– realiza el viaje inverso, es el individuo quien cede conformidad a la sociedad –visión desde el individuo como actor–, cuestionándose sobre la cantidad de conformidad que las sociedades industriales avanzadas demandan de las personas, para constatar a modo de respuesta que este tipo de sociedades demandan más conformidad que las anteriores –puede haber menos autocontrol pero por ello mismo se vuelve más importante y valorado–, sobre todo en el ámbito cultural puesto que la creación y mantenimiento de una cultura requiere, para Moore, elevados niveles de esfuerzo y disciplina.

10.4.- Cuarta etapa, años 70 y primeros 80: etnometodología y teoría del intercambio social

Meier (1982a: 49-51) cree que en la literatura sociológica de los setenta, y a diferencia de la tradición clásica, ya no se entiende el control social como sinónimo de orden social, sino que tiende a ser más utilizado para interpretar los datos sobre cómo el orden social es posible en grupos plurales, es decir, pasa a predominar un enfoque de tipo metodológico. En esencia la preocupación más importante no deja de ser la misma que originara la reflexión pionera de Ross y la tradición clásica, pero mientras que para los clásicos era el control la fuerza que mantenía ordenada la sociedad, las aportaciones de los 70 se dividen, para Meier, en dos grupos: quienes piensan que el control social es una forma de vínculo entre individuos y quienes creen que se basa en la relación de los individuos con las grandes estructuras institucionales; el primero correspondería a una visión etnometodológica y el segundo a la Teoría del Intercambio Social.

En realidad lo que la *etnometodología* estudia es la forma en la que los seres humanos generan sentido –es decir, orden– en su visión del mundo. La interpretación y confrontación sobre la interpretación de hechos aparentemente objetivos sería una actividad predominante en la vida social. De esta forma, para los etnometodólogos el orden social remite al proceso de creación y compartición de estos significados entre los miembros del grupo, “la construcción individual de significados y la persuasión a otros sobre esos significados” (Meier, 1982a: 50). Así el control social vendría a significar el continuo proceso por el que unos persuaden a otros para que adopten su versión de la realidad social.

La *Teoría del Intercambio* supone un cierto retorno a las visiones que enfatizan la maximización del interés personal como motor de la acción humana –psicologismo y economicismo que suele ser rechazado como reduccionismo desde las corrientes centrales de la sociología–. Sin embargo existen importantes diferencias: las aproximaciones economicistas clásicas tienden a suponer un mercado perfecto e impersonalizado donde el medio de intercambio es el dinero, mientras que los sociólogos que proponen este método de análisis lo aplican en entornos sociales, con actores animados, que interaccionan mutuamente y en los que se pueden utilizar diferentes medios de intercambio. Esta teoría explora el efecto que tiene el ejercicio del poder en las personas, las instituciones y en la estructura social, los procesos de mutua

influencia que hacen que una conducta determinada siga produciéndose en un entorno específico. Para Meier aunque quienes integran esta corriente no hablan en términos de control social, sí creen que solamente aquellos comportamientos que generan mutua satisfacción se repiten, con lo que la maximización del interés propio podría constituir un importante elemento al estudiar el control.

11.- APROXIMACIONES ULTERIORES AL CONTROL SOCIAL: REVISIONISMO Y REFUNDACIONES DE LA SOCIOLOGÍA

Deflem (2007) realiza un recorrido por la historia del concepto control social, y al hacerlo muestra una periodización que en lo básico es coincidente con las de Meier y Janowitz, reflejando (1) un primer período que comprende desde la formulación de Ross hasta la II Guerra Mundial, en el que el control social se entiende en términos de orden social, integración y armonía colectiva y relaciones sociales pacíficas. Es esta una concepción amplia que implica concebir el control social como opuesto al control coercitivo: “El control social por lo tanto caracteriza la integración social en la medida en la que la sociedad no necesita de la coerción para obtener conformidad” (Deflem, 2007); (2) una segunda etapa producto de la reflexión sobre la II Guerra Mundial que cuestiona el modelo del consenso y que entiende el control no como socialización en normas sino en referencia a las formas institucionalizadas de represión y coerción que se ejercen no sobre toda la sociedad sino sobre determinadas categorías especiales o sospechas –jóvenes, mayores, desviados, enfermos físicos o psíquicos, inmigrantes...–; (3) una tercera etapa parece esbozarse a partir de los años 50, y en ella el tema del control social se concibe de forma más restringida en referencia a la desviación o al delito, en tres sentidos; como respuesta de la sociedad al delito, entendida al modo funcionalista como mecanismo de corrección, como construcción social de la categoría de delito –*labeling theory*–; o desde la sociología crítica, marxista o no marxista, con una visión más estructural sobre las condiciones socio-históricas que crean instituciones orientadas al mantenimiento –reproducción– del orden social.

Como decimos, las nociones que Deflem muestra en su recorrido histórico no son divergentes en sus grandes rasgos de la periodización anteriormente detallada. Sin embargo, añade dos aproximaciones teóricas novedosas y mutuamente diferenciadas, que enriquecen la visión y el debate sobre el control social y nos acercan temporalmente el tema: la teoría general del control social de Black (1976, 1998) y la perspectiva revisionista del control social, esta última con base y orientación foucaultiana.

11.1.- La teoría general del control social de Donald Black

Está basada en una visión novedosa, en buena medida rupturista y provocadora, no solo del control social sino de la sociología misma como ciencia (Black, 2000), una visión que su impulsor denomina “sociología pura” y que sería una suerte de sociologismo radical y cuantitativista basado en los principios de las ciencias naturales⁷⁵ y que pretende dar a la sociología el carácter de disciplina científica *comme il faut*, un

⁷⁵ En su nuevo y revolucionario –para la sociología– paradigma, la científicidad estaría asegurada debido a que para su autor cumple mejor que cualquier otra aproximación sociológica con los cinco criterios según los cuales toda teoría científica debería ser evaluada: testabilidad, generalidad, simplicidad, validez y originalidad, además de ser radicalmente diferente y superior a todos los anteriores paradigmas sociológicos (Black, 1995: 847).

nuevo paradigma sociológico (Black, 1998: xix). Surge en un primer momento con la intención de explicar las variaciones en la conducta legal y posteriormente se aplica con esa misma intencionalidad a todos los ámbitos de la vida social. La sociología pura se diferencia de otras aproximaciones, en primer lugar, por sus carencias: carece de asunciones, supuestos o implicaciones de tipo psicológico como son las percepciones, pensamientos o emociones o cualesquiera experiencias de la subjetividad humana; carece de intención teleológica de forma que no explica la conducta humana como medio de conseguir un fin, sea el que fuere, y está absolutamente desvinculada de implicaciones, valores, intereses, propósitos, asunciones o connotaciones, solo predice y explica lo que sucede; carece de personas concretas porque se refiere a la vida estrictamente social, el comportamiento humano deja de ser aquel efectuado por las personas y los grupos concretos, y pasa a ser entendido como la acción de la vida social, de manera que en el lugar de los seres humanos y grupos con sus tendencias Black sitúa a los *seres sociales* como ejecutores de la conducta humana y dotados de propósitos; y carece también de muchas concepciones que ha utilizado la sociología para referirse a la vida social, como la visión sistémica, la conflictiva –lucha por la dominación–, elección racional, etcétera, que se sitúan bien en el nivel macro o bien en el micro para explicar la conducta humana, mientras que para Black la forma o *geometría del espacio social* provee de una mejor explicación, puesto que la localización de la vida social no son las personas o las sociedades; y carece de unidimensionalidad, puesto que reúne en un solo paradigma muchas contribuciones de la sociología y la historia –no la psicología–: la dimensión vertical sobre la distribución desigual, por ejemplo, de la riqueza y que puede abarcar al marxismo, la dimensión horizontal que se fija en la integración e incorpora la visión durkheimniana, y la dimensión simbólica que integra las teorías culturales (Black, 1995: 847-864; 2002: 668).

El objeto de estudio no serían los seres humanos, la gente, sino la conducta de *la vida social*; se trata de reconceptualizar lo que hace una persona o grupo en lo que hace una entidad social como la ley, la ciencia o el arte. Por ejemplo, el objeto de la sociología de la ley es la ley misma, no el sujeto, y las acciones en las que éste se encuentre involucrado en el ámbito legal –denuncia a la policía, sentencia judicial, persecución, redada, detención...– se conciben o engloban como una “acción o conducta de ley”, es decir, de la ley misma –o de la sociología, o del arte...– y el descubrimiento de Black es que “la ley se comporta de acuerdo con los mismos principios en todo lugar, en todos los casos legales, en todas las etapas del proceso legal, en todas las sociedades, en todos los tiempos. La ley obedece a las leyes sociológicas” (Black, 2000: 347). Así, en la nueva sociología existiría una intencionalidad y capacidad explicativa y predictiva, puesto que el comportamiento de la vida social sigue una especie de patrón –*geometría social*– que la sociología puede descubrir y que, de hecho, constituye su objeto; siguiendo con el ejemplo anterior, existiría una geometría relativa de la ley, es decir, la ley no es en principio una realidad constante sino que diferentes casos tienen diferente ley y diferentes personas también “solamente casos con la misma localización y dirección sociales tienen la misma ley: la Justicia es geométrica” (Black, 2002: 669). E igual que la ley, todo es relativamente geométrico: arte, paz, justicia, o los descubrimientos científicos –que seguirían una lógica igualmente geométrica–.

Pero “relativamente” ¿con respecto a qué? La simetría es relativa al espacio social en el que transcurre esa conducta de la vida social, y en cuyo ámbito las

referencias son predecibles; por lo tanto, el espacio social es el lugar en el que habita la vida social, un espacio que le es propio, y que está creado por la interacción humana:

Es multidimensional, e incluye espacio vertical (estratificación social), espacio horizontal (morfología social), espacio simbólico (cultura), espacio corporativo (organización), y espacio normativo (control social). Tiene varios planos (como los niveles de riqueza, tradicionalismo, o autoridad), varias direcciones (ascendente o descendente desde un plano a otro), y varias distancias (grados de cercanía relacional, cultural o funcional). Toda forma de vida social tiene ubicación y dirección multidimensionales –superior o inferior, ascendente o descendente, más próxima o más lejana– en relación a todo lo demás. Todo tiene una geometría (Black, 1998: xx).

El descubrimiento del carácter geométrico de la vida social sería lo que permitiría construir una sociología realmente científica:

La sociología pura es radicalmente sociológica. Ella predice y explica el comportamiento de la vida social, como por ejemplo el comportamiento de la ley y otros controles sociales, el comportamiento de la ciencia y otras ideas, y el comportamiento de Dios y otros seres sobrenaturales. Lo hace con la geometría de la vida social, su localización y dirección multidimensionales en el espacio social. Sociología pura es sociología geométrica. El *Comportamiento de la Ley* (al que se podría denominar *La Geometría de la Ley*), por lo tanto, contiene un número de formulaciones que predicen y explican la cantidad y estilo de ley mediante la geometría de cada caso (Black, 2002: 668-669).

Al parecer la noción de *geometría* de cada caso es equiparable a la de *estructura social* de ese mismo caso y sería esa estructuración social –o conformación geométrica, o una determinada posición y dirección en el espacio social– la que es capaz de predecir y explicar los acontecimientos. Son las estructuras –violentas, o pleiteadoras, o vengativas, o chismosas–, y no las personas que las habitan, las dotadas de capacidad explicativa y predictiva; no existen personas que sean violentas, pleiteadoras, vengativas o chismosas todo el tiempo y en todo lugar. Nada se puede predecir o explicar tomando como base a las personas, y tampoco a partir de las comunidades, los grupos o la sociedad por el mismo motivo. Pero sí a partir de la estructura o geometría específica de un caso concreto: hay estructuras autoritarias, ateas, metafísicas, científicas, sexuales...

En lugar de ver cómo se construye lo social, el conflicto, la ley, el pensamiento, el arte, la religión, la medicina, las ideologías, etcétera, a partir de los individuos o grupos como suele hacer la sociología tradicional, Black propone el camino inverso: dar carácter de objeto de estudio a lo esencialmente social, las *formas la vida social*, para medir sus magnitudes y apreciar sus variaciones o expresiones en los sujetos, puesto que el estudio de las variaciones –también llamadas conductas– es el objeto de la ciencia (Black, 1998: 158). Se trata así de estudiar una nueva forma de vida constitutivamente social, una variable dependiente que hay que explicar de forma puramente sociológica: no por sentimientos, motivos, intereses, u objetivos personales o grupales sino según la ubicación o distancia de esa forma de vida social en el espacio también social de la interacción humana en el que se mueve y que está dotado de múltiples dimensiones; saber dónde se ubica la forma de vida, a qué distancia y hacia dónde se mueve es a lo que Black llama la *estructura social* de esa forma. El autor pretende superar, integrándolas en su esquema explicativo, las aproximaciones teóricas existentes hasta el momento basándose precisamente en esas dimensiones sociales: “la riqueza y la estratificación se incorporan a la dimensión vertical; la intimidad, la interdependencia y la integración a la dimensión horizontal; la cultura a la dimensión simbólica, la organización a la dimensión empresarial, y el control social a la dimensión normativa” (Tucker, 2000: 4). El comportamiento humano se sitúa en esas coordenadas,

tiene una determinada geometría, y cualquiera de sus expresiones se puede leer desde las características sociales de quienes participan y de sus relaciones mutuas.

Al alejar así el objeto de la sociología a una distancia “científica” suficiente que permita un tratamiento positivista –no implicarse o confundirse con él, abandonando la subjetividad y la teleología–, pero por otro lado no excesiva de modo que impidiera su observación rigurosa, es cuando esta ciencia puede constituirse realmente como tal, a la manera de las ciencias naturales como la física o la química. La teoría de Black no es causalista, sino que “el comportamiento se explica cuando se puede deducir de un enunciado más general de orden superior” (Black, 1979, citado por Tucker, 2000: 4).

Por otro lado, es evidente la centralidad que la corriente blackiana concede al tema del control social. Para Black este tema ha sido bastante ignorado durante la segunda mitad del siglo XX, salvo en uno de sus muchos componentes: la ley. El académico de la Universidad de Virginia define la ley, que es también su tema estrella, como “control social gubernamental” (Black, 1998: 1), una entre otras muchas formas de control social que existen, como por ejemplo “la etiqueta, la burocracia, el manejo del conflicto en la ciencia, el señalamiento de las brujas en las sociedades tradicionales, el tratamiento de las enfermedades mentales y el control social en las familias y en los niños” (Tucker, 2000: 6). Desde un punto de vista más general, se concibe el control social en los siguientes términos: “se refiere a cualquier proceso mediante el cual la gente define y responde a la conducta desviada” (Black, 1998: 21), lo cual implica la gestión del *conflicto* derivado de la confrontación entre “lo correcto” y “lo incorrecto” (Black, 1998; Tucker, 2000: 1).

Para Black (1976) existirían cuatro tipos de control social: el penal, el compensatorio, el conciliatorio, y el terapéutico. Desde el punto de vista de su naturaleza y de su intencionalidad podemos establecer el siguiente esquema:

Estilos de control social	Intencionalidad	Acción
Penal	Acusadora (define triunfadores y perdedores, condena y culpa)	Dolor, privación, humillación
Compensatorio		Restitución
Conciliatorio	Correctiva (repara relaciones e individualidades)	Restaura relación en conflicto
Terapéutico		Ayuda a la parte desviada, tratada como víctima

Tabla 14: Estilos de control social para Black y su aplicación a la empresa según Tucker.

Fuente: elaboración propia a partir de Tucker (2000: 6).

Tucker (2000), en una de las pocas obras de la corriente blackiana traducidas al español, aplica los postulados de la sociología pura al problema del control en la empresa y recuerda que también es control social el manejo del conflicto en las organizaciones. Tucker propone *la terapia* como forma de gestión del conflicto, entendida como un proceso que implica la participación de un tercero y que se inicia como forma para que el bando desviado retorne a la “vía correcta” corrigiendo su problema interno y no el conflicto como tal. Más concretamente, la terapia sería “una forma débil de intervención por parte de un tercero. Se ubica en el extremo inferior del continuo del *autoritarismo* y el *compañerismo partidario* –*partisanship*– las dos

dimensiones variables de la intervención de terceros que Black aborda en su teoría” (Tucker, 2000: 11).

¿Cómo estudiar el control social? Como objeto de estudio en sí mismo, y de igual forma a la que se analiza cualquier otra forma de vida social, apreciando su variación en el espacio social, su ubicación y su dirección, con la intención, más allá del mero estudio de los aspectos normativos y las leyes⁷⁶, de establecer una teoría general –en toda sociedad y tiempo histórico– del control social. Esas variaciones a lo largo del tiempo y el espacio denotarían variaciones de forma –la manera en la que se expresa una queja–, de estilo –lenguaje y lógica por el que se define y responde a la conducta desviada– y de cantidad –número de llamadas a la policía, arrestos, redadas...–.

De esta forma para la corriente blackiana la conceptualización sobre el control, que nace vinculada a la investigación de las relaciones entre ley y sociedad, sale de ese confinamiento para generalizarse, y desde esa generalización es aplicable a otros ámbitos como el de la empresa. Un ejemplo de esta aplicación es el trabajo de Tucker cuando analiza el control en las organizaciones postburocráticas, aquellas que se caracterizan por estar dotadas de formas de autoridad menos tradicionales⁷⁷, más horizontales, y que por lo tanto en mayor medida generan “conflictos del yo”. El control social sería en todos los casos la forma de gestionar el conflicto, y en el caso concreto de las empresas postburocráticas se trataría, para Tucker, de hacerlo de forma terapéutica.

El seguimiento del novedoso paradigma blackiano ha tenido repercusión sobre todo en la criminología y en la sociología jurídica (Chunn & Gavigan, 1988: 113), mientras que su pretensión de constituir un paradigma sociológico nuevo no parece haber tenido excesivo seguimiento por ahora en el amplio panorama de la teoría sociológica, y menor aun en el ámbito hispanohablante donde no es frecuente encontrar literatura de autores que orienten su trabajo según esa visión. Aunque de fuerte influencia durkheimniana se trata de un paradigma novedoso y rupturista, como aprecia su autor, y quizá por ello la terminología que utiliza es difícilmente referenciable en ninguna otra aproximación en el ámbito de la sociología. Por ejemplo, en lugar de hablar de *estructuras* autoritarias, ateas, metafísicas, científicas o sexuales, podría ser más comprensible hablar de estructuración social de lo autoritario, lo ateo, etcétera. La estrategia de construir un objeto de estudio animado, objetivable y mensurable, como es su acepción de estructura social –que estaría nutrida de datos por las acciones de grupos y personas sin reducirse a ellos– estableciendo una “distancia científica” con respecto esas mismas personas y grupos, con el objetivo de construir una ciencia al estilo de las ciencias naturales puede ser intelectualmente estimulante –¡la sociología se habría equivocado de objeto de estudio!– pero es difícil ver cómo se resuelven completamente al menos los siguientes obstáculos:

⁷⁶ Para Black prácticamente todos, incluyendo a los clásicos –Durkheim y las leyes como expresión de solidaridad, Marx y las leyes como forma de opresión de clase, o Weber y las leyes como expresión de racionalidad moderna–, quienes han indagado sobre el control social lo habrían hecho desde el punto de vista de los mecanismos formales que para su consecución utiliza el gobierno (Tucker, 2000: 6, n. 12).

⁷⁷ Tucker (2000: 2) entiende que las organizaciones postburocráticas están caracterizadas por condiciones sociales de igualdad, homogeneidad e intimidad, que las convierten en terreno abonado para el ejercicio del control terapéutico.

(1) El problema de la dificultad misma de la categorización de la estructura, de la delimitación del objeto de estudio –aunque sea debido al obstáculo de la contaminación provocada por el *sentido común* sociológico imperante, en términos del mismo Black–;

(2) El problema de qué hacer con los datos y las predicciones obtenidas, es decir, el aspecto inevitablemente interpretativo o ideacional –o político– que todo dato tiene, reflejada en la formulación *sociología sin sociedad* y en la disyuntiva *ser-deber ser* o, en otros términos, *sociología ciencia de la sociedad-ciencia para la sociedad*;

(3) El problema típico de las ciencias sociales –vinculado con el anterior– de que quien reflexiona es el reflexionado –algo que no sucede en las ciencias naturales–, de manera que la construcción de un objeto de estudio forzosamente distanciado y “no natural” puede parecer una estrategia solo parcialmente válida, puesto que inevitablemente exige la descodificación de lo previamente codificado, la “desdigitalización” de lo previamente “digitalizado” a las categorías nuevamente “analógicas” de personas, grupos, colectivos, sociedad, originarios que desde la propuesta de Black se pretendían eliminar pero sin cuya recepción en destino todo lo anterior no tiene sentido. Es decir, al final las personas, grupos, colectivos y sociedad son el objetivo de todo esfuerzo, aunque sea en el plano teórico⁷⁸.

(4) Puede tener una visión determinista de la ley como forma de control social – y de las demás formas de control de vida social–, puesto que se entienden como procesos de autorregulación propios de esa vida social, ubicables en un continuo que va desde los medios más informales a los más institucionalizados –la ley– e inevitables, negando la importancia de la especificidad histórica (Chunn & Gavigan, 1988: 113), es decir, se trataría de una concepción *profiláctica* –en términos de Gibbs (1981b: 46, 60 y ss.)– que entiende el control social como las formas en las que la sociedad responde a la desviación (Meier, 1982b: 274).

Desde una consideración de conjunto, la visión de Donald Black tiene la virtud de concebir el control como algo no puramente referido al ámbito normativo. También resulta de interés la visión del control social como gestión del conflicto, como salida a la situación de conflicto, porque naturaliza la existencia del mismo. No obstante, como queda reflejado, la pretensión de neutralidad y objetividad –y más aun al construirse desde un objeto de estudio sumamente abstracto como son las “formas de la vida social”– puede despertar similares interrogantes sobre el planteamiento general a las que se suelen reprochar al funcionalismo, dejando sin revelar adecuadamente las relaciones de dominación existentes y sin que la *sociología pura* parezca proponer alternativas que permitan repensar lo bueno y lo malo sobre la forma en la que están configuradas las relaciones humanas, y por lo tanto, su perfeccionamiento trascendente. La consideración

⁷⁸ La respuesta este último problema –rizando el rizo de la abstracción– quizá podría buscarse aplicando de forma reflexiva el mismo esquema blackiano: estableciendo una estructura –o geometría– de la propia *duda* sobre la sociología pura, estructura que hiciera esa duda completamente predecible y explicable y, si fuera necesaria –en una segunda vuelta de tuerca– una nueva estructura de la duda sobre la explicación y predicción de la duda anterior –una especie de doctrina de la predestinación científica–, y así sucesivamente. Creemos que, con todas las “vueltas de tuerca” que se pudieran hacer, después de mucho y complejo trabajo científico, es posible que sus resultados adolecieran en realidad de los mismos problemas que pretendieran resolver.

de la cultura como una variable independiente, como algo dado (Deflem, 2007) puede ser una buena muestra de la tecnificada sociología que Black postula.

11.2.- Perspectivas revisionistas del control social

Una de las aproximaciones críticas más importantes es la denominada *perspectiva revisionista* del control social en la que para Deflem destacan las influyentes aportaciones de Stanley Cohen. Según esta visión “el control social adquiere un significado más negativo, siniestro, en abierta oposición a cualquier tipo de intención benévola” (Deflem, 2007: s/p); esta perspectiva suele tener tendencia a hacer uso de elementos procedentes del marxismo, una orientación macrosociológica y a privilegiar al estado como sede de las funciones de control social⁷⁹. Por ejemplo, Stanley Cohen y Andrew Scull (1985) desde una aproximación de tipo histórico –“revisión” en nueva clave de los cambios de las formas de control en el tiempo–, analizan la relación entre el estado y los aparatos de control –sistema legal, policía, manicomios y prisiones– considerando que el control social es esencialmente una categoría negativa, no benévola, y que se refiere a la vigilancia de las personas que se etiquetan como desviadas y que implica que el orden social es mantenido sobre todo por los mencionados aparatos (Spierenburg, 2004: 6-7). Cohen define el control social como: “las formas organizadas en que la sociedad responde a comportamientos y a personas que contempla como desviados, problemáticos, preocupantes, amenazantes, molestos o indeseables de una u otra forma” (Cohen, 1985: 15), pero surge la cuestión de la definición del actor “sociedad”, puesto que no se sabe si esos colectivos desviados forman parte de la misma sociedad que los define o en realidad se está refiriendo al estado y a sus instituciones (Spierenburg, 2004: 71).

La visión revisionista tienden a enfatizar que los cambios que históricamente han acaecido en las formas de control suelen justificarse como más humanas y racionales que las anteriores a las que sustituirían, cuando en realidad son complementarias de éstas, más eficientes y más invasivas (Deflem, 2007), es decir, existe una tendencia hacia la profundización del control mediante nuevos mecanismos de forma que toda violación de las normas quede registrada.

La perspectiva revisionista es asimismo deudora de la obra de Foucault en tanto que éste también efectúa un análisis crítico de diversas instituciones sociales –la prisión, el asilo psiquiátrico, la fábrica– considerando las condiciones de tipo histórico que las conforman. Como veremos más adelante, la obra del académico francés ha

⁷⁹ Cohen, en efecto, privilegia al estado como sede del control social en lo que se refiere a la delincuencia; pero también afirma que el control del delito es diferente a otras formas de control social puesto que se orienta al tratamiento de poblaciones consideradas “dinamita social” y a aquellas a las que se puede atribuir culpabilidad moral, de forma que estos colectivos son controlados teniendo en cuenta en primer lugar el interés colectivo que pondrían en riesgo (Cohen, 1985: 390). La aproximación del autor sudafricano no es de ningún modo exclusivamente marxista a pesar de que utiliza un concepto como el de “desmitificación” –el delito se “crea” en virtud del *interés* de alguna de las partes interesadas en hacerlo– que estaría ya en autores marxistas entendido como “poder criminalizador del estado”, porque esa idea podría encontrarse también en Durkheim al considerar éste que el delito es un hecho social, o en la *Labeling Theory* cuando entiende que es la sociedad la que crea reglas que definen quién es delincuente (Lemert, 1987: 885).

proporcionado valiosos e innovadores instrumentos conceptuales para el estudio de las organizaciones, instrumentos que han nutrido otras corrientes o aportaciones críticas sobre el control y la disciplina en la empresa, por ejemplo, los trabajos de Jean Paul de Gaudemar o la misma corriente *Critical Management Studies*, aportes ambos que serán revisados más adelante.

En *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*, Foucault (2002) analiza la evolución en la forma del castigo desde su concepción como espectáculo público de carácter violento destinado a ocasionar dolor físico hasta la vigilancia estricta de la subjetividad; es decir, se trataría de mejorar la eficacia y capacidad de intervención del estado, y de difundir una nueva forma de cumplir la función que el castigo tradicional perseguía que denomina *disciplina*, y que no sería otra cosa que una forma de poder productivo y útil. La disciplina no prohíbe, sino que encauza y normaliza el comportamiento, implicando diversas técnicas de vigilancia y supervisión permanentes. El poder disciplinario no solo se puede entender como una relación de dominio entre superiores y subordinados sino que su funcionamiento implica a cualquier persona y permea toda la sociedad y sus instituciones sin que eso signifique, no obstante, que sea omnipotente puesto que también existe resistencia hacia este tipo de poder (Deflem, 2007). Siguiendo esta línea temática Foucault (1991) desarrolla el concepto de *gubernamentalidad* que podemos interpretar como un tipo de poder expresamente configurado en técnicas y tácticas orientadas para ser aplicadas sobre la gente, cuya adopción por parte del estado supone la última etapa en la evolución de éste —*estado de gobierno*—, aunque en sí es distinguible de él. Un estado entre cuyos rasgos diferenciadores está su orientación a la población, la utilización del saber económico y el uso de dispositivos de seguridad para el control social. En concreto Foucault entiende por *gubernamentalidad*:

fundamentalmente tres cosas: 1) El conjunto de instituciones, procedimientos, análisis y reflexiones, cálculos y tácticas que han permitido ejercer esta forma específica y muy compleja de poder que tiene por blanco la población, por forma principal de saber la economía política, y por instrumentos técnicos esenciales los dispositivos de seguridad. 2) La tendencia que en Occidente no ha dejado de conducir, desde hace mucho tiempo, hacia la preeminencia de este tipo de poder que se puede llamar gobierno sobre todos los otros: soberanía, disciplina, etc., y que ha implicado por una parte, el desarrollo de toda una serie de aparatos específicos de gobierno, y por otra, el desarrollo de todo un conjunto de saberes. 3) El proceso, o mejor, el resultado del proceso a través del cual el Estado de justicia del medievo, convertido en Estado administrativo en los siglos XV y XVI, se encuentra poco a poco "gubernamentalizado" (Foucault, 1991: 25).

Siguiendo ahora una orientación más definidamente marxista Melossi y Pavarini (1980) creen que la cárcel y la sociedad están conectadas —y la empresa, podríamos añadir— porque lo que se pretende es disciplinar a las personas definidas como desviadas o delincuentes para transformarlas en un proletariado que no ponga el riesgo la propiedad privada y esté habituado a un sistema en el que una minoría se apropia de la plusvalía por aquel generada. Haciendo una lectura de la obra de Melossi y Pavarini, Cohen (1985: 46) dice que para estos autores “la organización del trabajo capitalista da forma a la cárcel y también al resto de instituciones (...). El sistema de control reproduce y perpetúa las formas necesarias para servir a su objetivo inicial: asegurar la sobrevivencia del orden capitalista”.

En un paso de sofisticación ulterior Melossi otorga gran importancia al mundo ideacional y al control social basado en el consentimiento más que en la coacción

ejercida por los aparatos, en concreto a las imágenes de uno mismo –constituidas mediante la experiencia por una orientación al mismo tiempo cognoscitiva y emocional– y a los “creadores de imágenes” que serían los medios de comunicación, de forma que “el proceso debido al cual se crean esa imagen o imágenes –en el plano colectivo y al mismo tiempo en el individual–, es el proceso de control social. En consecuencia, el control de dicho ‘conjunto de imágenes’ es el control del mundo social” (Melossi, 1992: 252). Esta modalidad global de control social basada en la imagen es coherente con la idea de reproducción del sistema capitalista; es decir, la manipulación de imágenes sería una estrategia orientada a que los intereses específicos de la clase capitalista pasen por ser los del conjunto de la sociedad, lo cual constituiría el fundamento más importante de una negatividad no directamente coercitiva en un primer plano. Por lo tanto, se puede entender que la traslación del control al ámbito ideacional no le resta su negatividad puesto que los objetivos serían los mismos que cuando su cumplimiento se basaba en la utilización de los aparatos coercitivos del estado.

La aproximación revisionista se puede entender, al menos parcialmente, como una continuación o derivación en el tiempo de la corriente conflictivista correspondiente a la tercera etapa de desarrollo del concepto control social en la literatura americana –años 50 y 60– y que debido a su herencia marxista tiene la característica de establecer vínculos entre elementos como el orden capitalista, la organización del trabajo y la delincuencia. Relacionada con esta aproximación, y en el ámbito del estudio de la delincuencia, para González Rodríguez (2004) la corriente Criminología Crítica lleva al extremo los postulados de la teoría del etiquetaje siguiendo mayoritariamente una orientación marxista, y hace del control social y de sus formas una lectura histórica y macrosociológica a partir de la cual diagnostica una estrecha relación entre el comportamiento desviado y las estructuras sociales, o lo que es igual, con las relaciones de producción y distribución. Según la versión más radical de esta corriente la criminalización estaría fundamentada en la propiedad y en la estructura de poder que buscan perpetuar la división entre clases dominantes –propietarios de los medios de producción– y clases sometidas –clase obrera– (García-Pablos de Molina, 1999: 635, citado por González Rodríguez, 2004). Por tanto, la Criminología Crítica sitúa la función de control que realiza el estado en su contexto histórico asignándole una intencionalidad ideológica y de perpetuación de la diferencia de clase.

Al conceder importancia al mundo productivo y relacionar orden social con orden fabril, esta perspectiva acerca más que ninguna otra el concepto de orden social al ámbito laboral, postulando la existencia de mecanismos de control incluso en referencia al ámbito ideacional o cultural-subjetivo. La discusión sobre si las instituciones de control como hospitales psiquiátricos o cárceles, por un lado, y la fábrica y el control de la resistencia obrera por otro pueden ser leídos en el mismo ámbito interpretativo no es nueva, sobre todo entre sociólogos e historiadores (Cohen, 1985: 17) y tuvo su reflejo en la anteriormente citada *Social control and the state: historical and comparative essays* una obra colectiva a cargo de los mismos Cohen y Scull (1985).

11.3.- Jack P. Gibbs y la reformulación de la sociología a partir de la noción central de control propositivo

Uno de los autores más importantes en el tratamiento del control social es el académico y criminólogo estadounidense Jack P. Gibbs, quien lleva más de cuatro

décadas preocupándose por aspectos relacionados con el control⁸⁰, como son los elementos colectivo-normativos de la conducta (Gibbs, 1965, 1966, 1981a), la desviación y su reconceptualización (Gibbs, 1975), o el interés por las orientaciones y temas “durkheimnianos” como la división del trabajo (Gibbs, 2003; Gibbs & Browning, 1966) y el suicidio en relación con la integración de estatus (Gibbs, 1969, 2000; Gibbs & Martin, 1958), pero sobre todo la conceptualización misma del control en relación con la desviación (Gibbs, 1977, 1981b, 1982b) hasta el punto de proponer esta noción como central para la sociología (Gibbs, 1989, 1990, 1994). Todos estos temas suelen aparecer tratados de forma interrelacionada, con presencia de técnicas de investigación de tipo cuantitativo y desde una visión esencialmente integradora en la línea durkheimniana.

La intención de la compleja teorización de Gibbs es dar a la sociología la coherencia de la que carece a través de la delimitación de una noción central: el control (Gibbs, 1989: ix; 1990, 1994, 2008). El tener una única noción central, y no la pluralidad dispersa que él critica, es para este autor una condición necesaria, aunque no suficiente, que permitiría a la sociología superar su fragmentación y avanzar en su desarrollo, puesto que tendría la virtud de vincular mutuamente la reflexión y el trabajo de quienes se dedican a la disciplina relacionando los diferentes campos y subcampos que investigan.

Por lo tanto, la idea de noción central remite a una especie de mínimo común denominador que ejerce una función cohesionadora y armonizadora en las ciencias –por ejemplo, coadyuvando en la generación de teorías– que Gibbs desea para la sociología. Los sociólogos y sociólogas podrían continuar reflexionando sobre los mismos temas que trabajan pero desde la óptica del control (Gibbs, 1994: 1), puesto que “pensar los fenómenos en términos de control promoverá las respuestas a las preguntas clásicas permitiendo a los sociólogos (1) anticipar las asociaciones empíricas no detectadas hasta el momento e (2) integrar proposiciones entre las que no había relación aparente” (Gibbs, 1989: 22). El control es pues, más que puramente un tema de estudio, la argamasa con la que quiere dar cohesión y futuro a toda una ciencia.

Pero ¿qué es el control? Gibbs entiende el control en términos de *tentativa*, en cierto sentido no muy diferente a aquella manera en la que Weber utilizaba el término *probabilidad* para definir el poder, la dominación o autoridad y la disciplina, pero con la ventaja de que en su formulación no es necesario incurrir en la arbitrariedad de decidir sobre cuanta cantidad de probabilidad es necesaria para que efectivamente una relación concreta pueda ser considerada poder, autoridad o disciplina (Gibbs, 1989: 58; 1994: 66). Anteriormente hemos recogido la interesante elaboración del autor sobre la diferencia entre poder y control; de forma vinculada, en este lugar es de interés subrayar la relevancia que desde esta visión se ofrece a la intencionalidad, al propósito de la conducta humana, algo que es importante porque obliga a discernir entre control exitoso y fracasado (Gibbs, 1982a: 84) y por lo tanto posibilita su investigación científica en el sentido causalista –y a diferenciar entre poder y control–. Así, la “tentativa de control”,

⁸⁰ Otra área temprana de interés más lejanamente vinculada es el urbanismo (Gibbs, 1961; Gibbs & Martin, 1962).

el “control intentado”, “control intencional” o “control propositivo”⁸¹—*attempted control*— es definido como:

un comportamiento manifiesto de un humano en la creencia de que (1) dicho comportamiento incrementa o disminuye la probabilidad de que se dé alguna condición subsiguiente y (2) el incremento o disminución es deseable (Gibbs, 1989: 23; 1994: 27).

Hablar del control de forma propositiva ayuda a evitar la “redundancia conceptual” —como hemos visto en el caso del vínculo entre control y poder— y a clarificar este concepto como objeto de estudio central para la sociología, al mismo tiempo que define a la persona humana como sede del control, y no al entorno, la ideología o la cultura, puesto que no estarían para Gibbs dotadas de propósito, y en todo caso esas instancias podrían quizá determinar o causar pero no controlar (Gibbs, 1989: 39, n. 1).

Aunque en esta formulación una característica esencial del control es la de perseguir un resultado, es decir, que esté dotado de propósito, no se trataría de lo que se suele entender de forma demasiado amplia como “conducta dotada de intencionalidad”. Es decir, no se trataría de una acción previamente deliberada, premeditada y que busque unas consecuencias específicas que han sido conscientemente anticipadas. Una “conducta intencional” sería *control propositivo* “en el supuesto de que aumente o disminuya la probabilidad de una condición subsecuente” (Gibbs, 1989: 24), sin necesidad de que sea planificada, premeditada, racionalizada o consciente, parece apuntar el académico tejano, puesto que para conseguir sobrevivir el ser humano suele actuar afectivamente —se “desea” que aumenten o disminuyan algunas probabilidades de conseguir ciertas consecuencias— sin anticipar siempre conscientemente todas las consecuencias concretas de todos sus actos. Por lo tanto, el control propositivo no está limitado a la conducta intencional (Gibbs, 1990: 25, n. 17).

Gibbs aborda con detalle el tema del control social, pero lo hace desde su consideración como un tipo de control entre otros —a diferencia de Ross y en abierta crítica a éste— puesto que quiere integrar en el análisis sociológico también las circunstancias y elementos “no humanos” pero cuya integración en el esquema general e interés ve apoyada por la consideración de la evolución humana como “una historia de constante incremento del control, tanto en variedad como en intensidad”(Gibbs, 1990: 4).

El académico tejano presenta un nutrido, aunque declaradamente no ultimado, esquema con el que intenta solventar el error que en su opinión cometen los científicos sociales de no distinguir el control social del control en general:

⁸¹ El término “propositivo” no existe como tal en castellano, y por ello hay que entender su utilización aquí a modo de propuesta y como respuesta a la necesidad de una traducción adecuada para las ampliamente utilizadas por Gibbs *attempted* y *purposive*. Entendemos propositivo, por lo tanto, como “dotado de propósito” en el mismo sentido que se puede encontrar en el ámbito de las ciencias de la conducta en, por ejemplo, Tolman (1932) impulsor de la corriente conocida —y traducida— como “conductismo propositivo” (Lafuente, 1993).

- I. CONTROL MATERIAL
 - A. Transformacional (hacer un cuchillo con un hueso)
 - B. Locacional (desviar un arroyo, mover un objeto)
- II. BIOLÓGICO
 - A. Cultivable (cultivar grano)
 - B. Animado:
 - 1. No humano (domesticar a un caballo para arrastrar cargas)
 - 2. Humano:
 - a) Interno o autocontrol
 - b) Externo:
 - 1) Directorial:
 - a. De proximidad (llamar a un taxi)
 - b. Secuencial (a través de la cadena de mando)
 - 2) Social:
 - a. Referencial
 - b. Alegativo
 - c. Vicario
 - d. Modulativo
 - e. Prelusivo

Tabla 15: Esquema general de todos los tipos de control de Gibbs.

Fuente: Gibbs (1981b: 106).

Los niveles más importantes del esquema anterior pueden verse de forma más elaborada en las siguientes tablas clasificatorias de tipos de control (Tabla 16 y Tabla 17), incluido el social, y en el que se puede resumir buena parte de las ideas más destacadas de Gibbs sobre los tipos de control:

Tipos de control propositivo (1/2)		Definición	Ejemplos y aclaraciones
Tipos no convencionales de control	Control Inanimado	El control propositivo inanimado es un comportamiento manifiesto de un humano en la creencia que (1) dicho comportamiento incrementa o disminuye la probabilidad de existencia de un objeto inanimado o un cambio en las características del objeto y (2) el incremento o disminución es deseable.	Un objeto sólido (roca), sustancia observable (agua). La característica puede ser localización, composición, forma, tamaño, peso, textura, olor, etc. Se puede entender como la creación y modificación de tecnología (excluyendo el alimento de la consideración de tecnología).
	Control Biótico	El control propositivo inanimado es un comportamiento manifiesto de un humano en la creencia que (1) dicho comportamiento incrementa o disminuye la probabilidad de existencia de un organismo o un cambio en cualquiera de las características del organismo, incluyendo los cambios de conducta solo en el caso de organismos no humanos y (2) el incremento o disminución es deseable.	Una planta o animal vivos. La característica puede ser cualquier atributo como la localización, el tamaño, el peso o el color. Domesticación de animales, pero también el control somático que ejercen dentistas, cirujanos o dietistas, y la ingeniería genética.
Tipo de control humano sobre la conducta humana	Autocontrol o control interno	El autocontrol propositivo es un comportamiento manifiesto de un humano en la creencia que (1) dicho comportamiento incrementa o disminuye la probabilidad de algún tipo particular de comportamiento <i>subsecuente</i> (manifiesto o interno) por parte del individuo y (2) el incremento o disminución es deseable.	Entendido mucho mas allá del ejercicio del libre albedrío (dejar de fumar, adelgazar controlando la ingesta de alimento), ya que considera que gran parte de la conducta humana no es finalista sino una concatenación funcional de conductas hasta llegar al eslabón final, que es el que define el tipo de control (tomar pastillas para dormir o usar un despertador implica control inanimado pero orientado al autocontrol).
	Control de Proximidad	El control propositivo de proximidad es un comportamiento manifiesto de un humano en la creencia que (1) dicho comportamiento <i>directamente</i> incrementa o disminuye la probabilidad de un cambio en la conducta otro u otros humanos y (2) el incremento o disminución es deseable.	<i>Directamente</i> porque no hay una tercera parte, un intermediario humano (un oficial grita una orden a sus soldados). La coerción es una forma característica de control de proximidad, e implica procesos o fuerzas físicas no a través de símbolos (la <i>amenaza</i> de coerción no es coerción actual, aunque sí sería un intento de control de proximidad).
	Control Secuencial	El control secuencial propositivo es una orden o requerimiento de un humano a otro en la creencia que (1) ello incrementa la probabilidad de una subsiguiente orden o requerimiento realizado por otro humano a otros más y (2) el incremento es deseable.	El control de proximidad es limitado porque existe relación inversa entre la cantidad de destinatarios y la efectividad, por lo que se puede hacer necesaria una cadena de mando (por ejemplo, en un ejército o en una gran empresa)
	Control Social	El control social propositivo es un control manifiesto de un humano, la primera parte, en la creencia (1) que la conducta incrementa o disminuye la probabilidad la cambio en la conducta de otro humano o humanos, la segunda parte en cualquiera de los casos; (2) que la conducta manifiesta implica a una tercera parte pero no en la forma que lo hacía el control secuencial; y (3) el incremento o disminución es deseable.	En el control social hay siempre tres partes, quien intenta controlar (primera parte), el objetivo del intento (segunda parte) y el instrumento del control (tercera parte). Existen cinco tipos de control social que explican este control, y que figuran a continuación

Tabla 16: Tipología del control de Gibbs (1/2): tipos no convencionales y control humano.

Fuente: Elaborado a partir de Gibbs (1982a: 86-88; 1989: 43-64; 1990: 5-10; 1994: 38-57).

Tipos... (2/2)		Definición	Ejemplos y aclaraciones
Tipos de Control Social	Referencial	La primera parte (quien intenta controlar) hace referencia a una tercera parte (su comportamiento, pensamiento, sentimientos presentes, pasados o futuros) para controlar a una segunda parte. La referencia a la tercera parte no siempre es verbal y explícita, y además puede ser una categoría indefinida de individuos (cuyo nombre ni la 1ª ni 2ª parte conozcan). También la 2ª parte puede ser indefinida. Además la tercera parte puede ser una entidad sobrenatural (Dios) o un invento de la 1ª. El control social opera en el nivel micro pero igualmente en el macro.	Por ejemplo: un niño pequeño (1ª) que pide a su hermano más mayor (2ª) que le devuelva su juguete o se lo dirá a la madre de ambos (3ª). La suplantación (por ejemplo, utilizando un uniforme oficial ilícitamente) puede ser un ejemplo de control referencial no verbalizado. Este mecanismo también puede ser aplicado en un ámbito “macro” como la ley. Los legisladores que hacen la ley (1ª) hacen referencia a jueces y policía (3ª) para intentar controlar a quien viole la ley (2ª parte).
	Alegativo	La primera parte siempre comunica una alegación sobre la segunda parte a la tercera parte, y lo hace en la creencia que (1) la alegación aumentará o disminuirá la probabilidad de que la tercera parte haga algo a la segunda parte y (2) ese “algo” modificará o mantendrá la conducta de la segunda parte.	Por ejemplo, un niño acude a su madre para decirle que su hermano mayor ha cogido su golosina. La alegación puede ser de cualquier tipo: lo que la 2ª parte ha hecho, puede hacer, es, lo que le podría ocurrir, etc. El conocimiento del contexto es importante (el hermano mayor puede haber seguido órdenes de la madre). La credibilidad de la 1ª parte es básica para el éxito del control alegativo. A diferencia del control referencial, la 3ª parte debe existir y actuar sin seguir orden ajena.
	Vicario	La primera parte castiga, recompensa o rectifica el comportamiento de la tercera parte, siempre presuponiendo que esa acción tendrá influencia en el comportamiento de la segunda parte.	Se diferencia del control referencial porque la 1ª parte no hace referencia a la 3ª. Se diferencia del control alegativo porque la 1ª parte no presupone que la 3ª parte haga nada a la 2ª parte. Es muy claro en la administración de las leyes penales: un tribunal (1ª) dicta sentencia de prisión para un acusado (3ª) con la intención de disuadir o dar ejemplo a los potenciales delincuentes (2ª). También en la empresa la dirección (1ª) puede dar una recompensa a un empleado modelo (3ª) con la intención de fomentar la productividad del resto de la plantilla (2ª).
	Modulativo	La primera parte utiliza la influencia que tiene la tercera parte en el comportamiento de la segunda parte pero no en la creencia de que una alegación sobre, o una referencia a alguna de las partes es necesaria para el éxito del intento de control. Se trataría de obtener control aprovechando la capacidad de influencia de alguien (famoso, experto de reconocido prestigio...).	Hay que entender la influencia como una asociación empírica entre una conducta manifiesta de una o más personas y la subsecuente conducta de otros individuos. Por ejemplo, los publicistas (1ª) ofrecen dinero a celebridades (3ª) para que elogien productos en los anuncios y de esa forma influenciar a los posibles consumidores (2ª). No se trata de un control alegativo (publicista no hace alegaciones a la celebridad sobre los consumidores), ni referencial (publicista no se comunica directamente con los consumidores, ni mucho menos hace referencia a la celebridad), ni tampoco vicario (el publicista no ejerce una acción ejemplificadora sobre la celebridad, es ésta quien tiene que hacer algo).
	Preclusivo	En algunas situaciones el éxito del control es improbable por la cantidad de esfuerzo y pericia que puede ser necesaria. En estos casos la primera parte suele recurrir a la tercera parte para que ésta haga lo que aquella no puede hacer, de forma que recurre al control social preclusivo. La primera parte intenta incrementar la probabilidad de que la tercera parte realice las siguientes tareas: (1) valore la eficacia de formas alternativas de control, (2) mediante vigilancia identifique individuos con influencia o que parecen inclinados a actuar contra los deseos de la primera parte, (3) actúan para excluir ciertas categorías de individuos de la participación en algunos grupos o unidades sociales, o restringir su movimiento en el espacio, (4) tomar cualquier otra acción que facilite los intentos subsecuentes de control de la primera parte.	La tercera parte no necesariamente realiza actividades de control, pero la segunda parte suele ver esas actividades preliminares como parte del trabajo final (selección de jugadores de fútbol como parte del fútbol profesional). Ejemplos: ejecutivos publicitarios utilizan psicólogos para investigar la efectividad de su publicidad; utilización de expertos en investigación de mercados para encontrar proveedores adecuados de bienes o servicios; utilización de expertos que seleccionen personal para formar parte de una empresa (la exclusión es una forma especialmente habitual de control preclusivo).

Tabla 17: Tipología del control de Gibbs (2/2): tipos de control social.

Fuente: Elaborado a partir de Gibbs (1982a: 86-88; 1989: 43-64; 1990: 5-10; 1994: 38-57).

Gibbs, en clara oposición a la perspectiva de Ross y también a la visión de Parsons –procesos del sistema social que intentan contrarrestar las tendencias desviadas– intenta diferenciar el control social de otros tipos de control humano pero sin aludir necesariamente a la desviación y a las normas en sentido estricto (Gibbs, 1982a: 88), como es posible apreciar en las definiciones anteriores. Se trata, por lo tanto, de una noción ciertamente más amplia de control social (Deflem, 1996) en línea con elaboraciones como la de Janowitz (Deflem, 2007).

Para Gibbs el control es la noción central en sociología porque el propósito, consciente o no, que lo orienta es al parecer la energía que mueve las relaciones. En última instancia se trataría de una sociología relacional que alcanza el estatus de científicidad al entender esas relaciones en términos de control; es decir, toda interacción tendría consciente o inconscientemente una intencionalidad de control que podría ser exitosa o fracasar, de forma que esa sustanciación en un producto final con respecto a la intención que motiva la acción/relación contribuiría a ver en el control la noción clave, si se quiere entender la sociología como una ciencia.

Aportar un mapa de las posibles relaciones de control como pieza argumental esencial para sostener la idea de que el control puede ser la noción central de la sociología resulta un planteamiento en principio atractivo. Sin embargo, considerada de forma global, su compleja propuesta parece tener algunos puntos oscuros, como una inclinación quizá excesivamente acusada a ver toda interacción humana desde el punto de vista del control –carácter inclusivo de la aproximación con respecto a otras teorizaciones– y a percibir desde ese lugar las realidades institucionales, estructurales y culturales –visión atomizada, radicalmente opuesta, por ejemplo, a la de Black–. Su planteamiento también presenta un dificultoso encaje con las teorías interpretativas a pesar de que Gibbs niegue escuetamente este extremo (Gibbs, 1994: 274 y 275), puesto que aunque entender una acción humana en términos de control puede implicar interpretar esa acción como afirma el autor, en muchas ocasiones esas sociologías buscan la pluralidad que ofrece la interpretación de los propios actores y no siempre la reducción a un mínimo común denominador –en este caso, el control– que ofrece el académico tejano.

Otro problema del planteamiento de Gibbs, en un sentido general ya criticado por Deflem (1996: 512), es la extrema complejidad que implica. Y ello no es un problema menor porque dificulta la visión de las lógicas generales que subyacen a los intentos de control –por ejemplo, ¿qué papel juegan y cómo se construyen los intereses en los intentos de control? ¿cómo comprender la constelación dinámica de intereses distintos, distantes, complementarios y hasta antagonicos que forman, por ejemplo, la empresa moderna?–, y esto no deja de implicar, a pesar de lo que diga el profesor tejano, que su teorización tiende a mostrar debilidad sobre todo en el plano estructural-institucional, en el plano de las creaciones humanas colectivas –como la cultura y la historia– al tender a reducir lo social a un juego de interacciones orientadas al control más o menos inmediato.

Esta complejidad se aprecia cuando aventuramos una aplicación del esquema propuesto al *control cultural* –la cultura no sería sujeto de control–, ¿cómo articular entonces una explicación clara sobre su capacidad de generar autocontrol –que para él no es propiamente social, aunque sí humano–? Desde esta visión la cultura no tendría

entidad al no ser algo concreto e inmediato como la interacción y, por lo tanto, parece difuminarse como objeto de análisis.

En suma, no son pocas las ocasiones en las que el planteamiento de Gibbs, aunque interesante en su intento de buscar conceptos claros y unívocos, posiblemente para poder mensurarlos con posterioridad, parece al mismo tiempo demasiado complejo y alambicado, y excesivamente simplista y reduccionista al entender que las lógicas estructurales son básicamente reducibles a las de las interacciones a nivel microsocial.

12.- AMITAI ETZIONI Y LA NOCIÓN DE CONTROL SOCIAL APLICADA A LA EMPRESA

Muchas de las ideas sobre el control social anteriormente expuestas han sido elaboradas y discutidas esencialmente desde la preocupación por el orden social —o su cuestionamiento— y la delincuencia en distintas etapas y con diferentes impregnaciones teóricas y derivaciones más específicas, como las vinculaciones del control social con el estado de bienestar (Janowitz, 1976), la evolución del concepto de estado (Cohen & Scull, 1985; Melossi, 1992), la legalidad y la normatividad (Gibbs, 1966), el cambio social y la globalización (Bergalli, 2005), la ciudad y el mundo urbano moderno (Cohen, 1979), la integración y diferenciación cultural (Crane, 1982), la comunicación de masas (Roiz, 2002), o la historia (González Rodríguez, 2004; Spierenburg, 2004), por citar solo unos ejemplos.

Como veremos más adelante el tema del control y sus derivados ha sido privilegiado en el estudio de las organizaciones, sin embargo, en comparación con los anteriores “grandes temas” de tipo supraorganizacional no es tan frecuente encontrar la formulación “control *social*” en la literatura sobre cultura corporativa; no obstante, también ha sido aplicada al ámbito organizacional en diversos modos. Tucker (2000: 9 y 10, n. 15) recuerda que en los estudios sobre los centros de trabajo es habitual utilizar la expresión *control social* —equiparándola a control, simplemente— para aludir a las diferentes formas y procedimientos mediante los cuales los empleadores motivan a los empleados. Para este autor la mayor parte de las aproximaciones al tema son de tipo normativo, y entre ellos los *teóricos de la administración* orientan su tarea a la consecución de un funcionamiento eficiente evaluando el control según el nivel de convencimiento creado entre los empleados. Los *teóricos del mercado de trabajo* de inspiración marxista entienden que el control es expresión de la dominación capitalista, que trata de imponer sus propios intereses a los de los trabajadores. La *corriente weberiana*, agruparía a quienes conciben el control como una fuerza impersonal capaz de hacer que las personas permanezcan vinculadas a un entorno laboral al que no encuentran sentido.

Desde una aproximación funcionalista —enmarcable en la primera de las anteriormente mencionadas— Amitai Etzioni, por ejemplo, y en expresa referencia al control social organizacional, distingue entre “unidades sociales naturales” como los grupos primarios o incluso los grupos étnicos y las comunidades, y aquellas otras orientadas hacia la consecución de fines concretos y que son capaces de reflexionar sobre su proceder y modificar su propia estructura:

Todas las unidades sociales controlan a sus miembros, pero el problema del control cobra especial relieve en las organizaciones, unidades sociales que tienen unos fines específicos, examinan su propia actuación y se reestructuran a sí mismas, todo lo cual las diferencia de las

unidades sociales naturales como la familia, los grupos étnicos o la comunidad (1965: 650; 1974; 1991: 105).

El control social deviene esencial en este segundo tipo de unidades sociales autoreflexivas, u organizaciones. Tomando como base los medios de control utilizados en las organizaciones, Etzioni elabora una clasificación de tipos de poder que, a su vez, caracterizan una tipología organizacional conformada por tres categorías: (1) El control basado en medios físicos –concesión de bienes, servicios, dinero– sería más propio de organizaciones coercitivas; (2) el control basado en medios materiales se podría encontrar en lo que el autor denomina organizaciones utilitarias y, por último, (3) la utilización de medios simbólicos de control correspondería a las organizaciones normativas. La tabla siguiente amplía esta clasificación y, al mismo tiempo, ofrece algunos puntos de interés para reflexionar sobre la vinculación que el autor establece entre los conceptos de poder y control.

Segundo Trayecto: control y sociología

Medios de control	Ejemplos de medios de control	Tipos de poder (control) / Tipos de conformidad u orden social	Ejemplos típicos de poder/control (y gradación descendente en intensidad)	Tipos de liderazgo	Tipos de participación congruentes con los tipos de poder	Nivel de adhesión o compromiso	Nivel de enajenación
Físicos	Pistola, látigo, calabozo o la amenaza (símbolo) de su uso	Coercitivo	Prisión (campos de concentración, prisiones, instituciones correccionales tradicionales, asilos mentales y campos de prisioneros de guerra).	Predominio del liderazgo informal	Alienativa	-	+
Materiales	Bienes y servicios, o dinero (símbolo), que permite conseguirlos	Utilitario o remunerativo	Empresa (organizaciones laborales como las fábricas, organizaciones profesionales como las compañías de seguros, los bancos y el servicio civil, y las organizaciones militares en tiempo de paz)	Reparto más uniforme entre líderes formales, informales y funcionarios/oficiales (en actividades expresivas e instrumentales)	Calculativa	-	+
Simbólicos	Símbolos puros: normativos (prestigio y estima) y sociales (amor y aceptación)	Normativo, sionormativo y social	Iglesia (organizaciones religiosas e ideológico-políticas, colegios y universidades, asociaciones voluntarias, escuelas y hospitales para enfermos mentales).	Predominio del liderazgo formal	Moral (subtipos: pura y social)	+	-

Tabla 18: Cuadro sinóptico sobre algunos importantes aspectos de la vinculación entre control y poder según Etzioni.

Fuente: Etzioni (1961: 4-11).

De la misma forma que existen tres tipos de control, Etzioni (1961: 8-16) encuentra tres tipos de *participación* o *implicación* –una orientación positiva de los participantes hacia el poder organizacional que sería el más importante de los medios que la organización puede utilizar para conseguir sus fines–, definida específicamente como una “orientación catético⁸²-evaluativa de un actor hacia un objeto, caracterizado en términos de intensidad y dirección” (Etzioni, 1961: 9). La intensidad puede variar de elevada a baja, y la dirección de positiva a negativa, lo que da como resultado un continuo en el que se puede ubicar a los actores desde un extremo con implicación muy negativa –*alienación*– hasta otro con implicación muy positiva –*compromiso*– pasando por una zona central. De aquí surgirían tres zonas en las que se puede clasificar la implicación con las organizaciones: (a) implicación *alienativa*, caracterizada por una orientación intensamente negativa; (b) implicación *calculativa*, que puede tener una orientación tanto positiva como negativa pero siempre de baja intensidad, y (c) implicación *moral*, que supone una orientación positiva de alta intensidad –elevado compromiso–. Este último tipo comprendería a su vez dos subtipos de implicación: la *pura* y la *social*, ambas formas intensivas de compromiso pero divergentes en lo referente al foco de interés y a las condiciones estructurales bajo las cuales se desarrollan. Así, los compromisos morales puros se asientan sobre la internalización de las normas y la identificación con la autoridad, es decir, se desarrollan en un eje relacional vertical, mientras que los compromisos morales de tipo social suceden en un plano relacional horizontal entre grupos primarios y sus integrantes, hacia los que se orienta el compromiso.

Los tipos de poder/control y los de participación se entrecruzan formando una tabla 3×3, con nueve casillas, cuya diagonal descendente mostraría tres tipos “congruentes” y por ello más frecuentes de implicación de los empleados. Las otras seis casillas “incongruentes” son también posibles aunque empíricamente mucho menos frecuentes que las anteriores, puesto que “la mayor razón para estos casos es que las organizaciones solamente tienen un control limitado sobre los poderes que aplican y sobre la implicación de los participantes de niveles [organizacionales] bajos” (Etzioni, 1961: 13, la adición es mía).

		Tipos de participación		
		Alienativa	Calculativa	Moral
Tipos de poder	Coercitivo	Congruente	Incongruente	Incongruente
	Remunerativo	Incongruente	Congruente	Incongruente
	Normativo	Incongruente	Incongruente	Congruente

Tabla 19: Tipología de relaciones de sujeción de los empleados según Etzioni.

Fuente: Etzioni (1961: 12) con algunas modificaciones propias.

¿Qué es lo que las organizaciones persiguen controlar? Existirían dos esferas de actividad: las actividades *instrumentales* que se refiere a la presencia y distribución de los medios dentro de la organización, y las actividades *expresivas* que inciden en las relaciones sociales de los miembros y a su capacidad de generar normas y adherirse a ellas (Etzioni, 1974: 174; 1991: 111).

⁸² Se refiere a un inversión emocional o afectiva en una idea, objeto o en una persona; en definitiva, una implicación afectiva del sujeto con el objeto de su aficción.

En opinión del académico judeo-estadounidense, “la aplicación de medios simbólicos de control tiende a convencer a la gente, la de los medios materiales tiende a desarrollar sus intereses en obedecer y el uso de medios físicos tiende a forzarlos a obedecer” (Etzioni, 1991: 107). Aunque la mayoría de las organizaciones tienden a enfatizar un único medio de control, hay tipos de organizaciones –como los sindicatos–, indica el autor, que no siguen de forma monolítica un patrón de control generalizado, de forma que puede encontrarse que algunos hacen uso de la coerción, otros utilizan las mejoras materiales obtenidas como forma de control y aun otros hacen uso de símbolos de tipo ideológico.

Etzioni no establece diferencias expresas y precisas entre el concepto de poder y el de control, aunque es habitual que utilice ambos de forma siempre estrechamente vinculada. Al parecer el control sería un elemento constituyente del poder, tan importante que incluso puede ser utilizado como sinónimo de éste último. Así, utiliza indistintamente “poder” y “control” cuando se refiere a los componentes coercitivos, utilitarios o normativos, que pueden predominar en las empresas, de forma que lo que a veces es “poder normativo” en otras ocasiones muy bien puede pasar a ser “control normativo” (por ejemplo y para ambos casos: Etzioni, 1974: 176). Cada tipo de control que se ejerza sobre los rangos inferiores, al parecer, corresponderá a, pero al mismo tiempo constituirá, un tipo de poder cuyo predominio en el seno de cada organización podrá utilizarse para establecer un análisis comparativo y una tipología organizacional. Esta conceptualización se puede entender si se considera el control como característica constituyente y ejercicio del poder; el poder se expresa mediante el ejercicio del control, y esa expresión permite conocer y clasificar el poder mismo y, por extensión, el tipo de organización. De esta forma, el ejercicio del control sería también ejercicio del poder. En cualquier caso, las organizaciones también pueden tener centros de poder sin que ejerzan un poder efectivo, aunque esto suele corresponder a etapas constituyentes y no ocurrirá durante mucho tiempo, “como los miembros de un niño que se desarrollan antes de que tenga control sobre ellos” (Etzioni, 1992: 433). Se entiende control social en las organizaciones como control organizacional, o más concretamente, como el control que se ejerce –desde la dirección– sobre los niveles inferiores. Para los objetivos de este trabajo adoptaremos esta concepción de control social orientada a las organizaciones.

Etzioni se interesa también por el nivel de enajenación-adhesión⁸³ de las personas sujetas al control, y afirma que en la mayoría de las culturas el poder

⁸³ La noción de *enajenación* en Etzioni tiene una elaboración específica y por ello merece un cierto seguimiento en este lugar. De forma breve el autor parece entender la enajenación como *un sentimiento de insatisfacción con el trabajo* (Etzioni, 1991: 76) y su fundamento conceptual se puede encontrar, de un lado, en la noción marxiana de alienación que es entendida como carencia de sentido que el obrero encuentra en un trabajo conformado en base a tareas acentuadamente divididas y monótonas, con ritmos y tiempos que escapan a su control, que no ofrece cauces para materializar en él la naturaleza creativa y expresiva propia del ser humano y en el que ni los medios de producción que utiliza ni el fruto de de las tareas que ejecuta le pertenecen. Por otro lado, Etzioni se apoya también en la apostilla weberiana al concepto marxista en el sentido de que la fuente de alienación no se encontraría únicamente en la propiedad legal de los medios de producción sino en la capacidad de control sobre su uso que esta propiedad otorga. De esta forma, Etzioni encuentra en Marx y Weber los fundamentos del concepto de enajenación que, de forma muy interesante, es definida en términos de emoción negativa –insatisfacción– provocada por la falta de control de los empleados sobre su trabajo, o lo que es lo mismo, sobre sí mismos.

coercitivo resulta más alienante que el utilitario y éste a su vez más que el normativo (Etzioni, 1965: 651).

En el caso específico de la organización empresa –organización utilitaria, en terminología del autor– existirían dos subtipos derivados del grado de enajenación de los rangos inferiores de la organización (Etzioni, 1974: 175; 1991: 118-121): (a) en las industrias en las cuales el nivel de enajenación de los obreros es más elevado los líderes informales –por ejemplo, representantes sindicales o empleados veterano– suelen controlar casi todas las actividades de la esfera expresiva y algunas de la esfera instrumental, aunque en esta última la primacía sería de los líderes formales; (b) en las empresas con empleados menos enajenados, los líderes formales tienen un control mayor sobre ambos ámbitos y muy amplio sobre las actividades de tipo instrumental. En el primer tipo de organización, cree Etzioni, las actividades de tipo expresivo son más difíciles de controlar que en el segundo, donde mecanismos como la participación de los empleados en la toma de decisiones hacen que los intentos de control de ese ámbito ejercidos por la dirección tengan mayor eficacia.

El orden social, para Etzioni (1961: xvi-xvii), sería explicable en gran medida como producto de la distribución y gestión de los tres grandes medios de control: coerción, los recursos económicos y los valores normativos, si bien ninguno de ellos sería superior a los demás en todos los casos. Esos medios de control están vinculados con tres tipos de conformidad: coercitiva, utilitaria y normativa⁸⁴, y cada una representaría un tipo de orden social. Estos tipos de conformidad son utilizados para comparar las organizaciones, algo que para el autor al parecer posibilita estudiar el orden societal debido a dos razones, a saber: (1) las organizaciones serían como micro-sociedades en las que es posible desarrollar estudios empíricos y (2) en la sociedad moderna el orden social estaría sobre todo basado en las relaciones inter e intra organizacionales (Etzioni, 1961: xvii).

Desde un punto de vista crítico creemos que utilizar la categoría de enajenación puede ser discutible, sobre todo porque se concede una relativamente elevada capacidad de control a los trabajadores precisamente en aquellas empresas donde el nivel de enajenación es elevado, sobre todo cuando se había definido previamente ese concepto como falta de control. En definitiva, Etzioni puede haber minusvalorado las estrategias directorales de control y sobrevalorado la capacidad de respuesta de los niveles organizacionales inferiores, como parece apreciarse en el devenir de las relaciones laborales, las formas de organización del trabajo y los cambios desregulatorios del mercado de trabajo que se han generalizado desde que el autor formulara estas ideas en la década de los años 60. Además parece concebir la organización como un encuentro de intereses y necesidades parcialmente compatibles y parcialmente incompatibles, de

⁸⁴ Como se ve, los tipos de conformidad –*compliance*– corresponden a los tipos de control o poder. La conformidad es definida como “una relación consistente en el poder empleado por los superiores para controlar a los empleados y la orientación de esos empleados hacia ese poder” (Etzioni, 1961: xv) y por lo tanto implica una articulación entre la distribución estructural del poder organizacional y el compromiso individual, entre el sistema social y el sistema de la personalidad, hablando en los términos parsonsianos que Etzioni adopta. Así, existiría una “estructura de conformidad” en las organizaciones cuyas variaciones denotarían diferencias en múltiples otros aspectos como la distribución de tareas y del poder a lo largo del tiempo. Por lo tanto, de forma un tanto confusa, la conformidad parece significar un complejo proceso interactivo entre quienes ejercen el control y el *feedback* de quienes son objeto de ese ejercicio, proceso que caracteriza a la organización y permite su clasificación y estudio.

forma que “el éxito de una organización depende en gran parte de su capacidad de mantener el control de los que participan en ella” (Etzioni, 1991: 105).

La lectura que cabe hacer de este planteamiento es que los intereses de la gerencia quedan enmascarados como intereses “de la organización”, y que ésta a su vez aparece en buena medida despojada de todos sus miembros realmente integrantes. Desde esta consideración la conceptualización de Etzioni parecería dibujar una organización sin organizados en la que el “éxito de la organización” se construye como resultado de un juego de suma cero a costa del “éxito de los controlados” entendidos, además, como un agregado homogéneo de individualidades según la concepción funcionalista⁸⁵.

Un ejemplo concreto de este alineamiento de la visión de Etzioni con el *management* se puede encontrar en su tratamiento del concepto de conformidad, que se concibe como un área en el que las diferencias quedan diluidas e integradas en un todo teórico. El conflicto queda subsumido en el mecanismo por el que una de las partes consigue la conformidad de la otra, de forma que los intereses de la organización se identifican con los de la dirección, y se produce en realidad el ocultamiento de sus causas y dinámicas debido a la ausencia en el análisis de los intereses y las visiones de todas las partes de la interacción. Así la organización no se ve como el resultado real de la interacción, en cierta medida conflictiva, entre las partes sino como un paradigma de negación del conflicto. En este sentido, posiblemente podría añadir mayor capacidad explicativa una visión más abarcadora que contemple las distintas partes y que vea la organización real, por ejemplo, como resultado o producto dinámico e histórico de un complejo proceso de interacción entre partes diferentes no siempre homogéneas y con el entorno, proceso en buena medida conflictivo, en buena medida planificado pero también en buena medida contingente.

Además, y directamente relacionado con la crítica anterior, Etzioni tampoco parece considerar de forma clara la posibilidad de que se pueda dar un uso coercitivo a los símbolos. Esto significa que es posible poner en cuestión de forma razonable la utilidad de la relación entre nivel de enajenación y los tipos de poder que hemos recogido en la Tabla 19, última columna, en el sentido de que la coerción resulte forzosamente más enajenadora que las normas y símbolos.

Introducir este elemento simbólico para conceptualizar la empresa desde otro punto de vista es, sin embargo, bien factible. Por ejemplo, Lewis A. Coser, un autor clásico en la consideración del conflicto, también es sensible a vincular el control social y la internalización de normas pero, a diferencia de Etzioni, introduce en la ecuación la violencia de tipo simbólico que puede ejercerse sobre las personas subordinadas:

⁸⁵ Prideaux (2002) cree que la obra de Etzioni no ha evolucionado sustancialmente desde sus aportaciones de los años 50 y 60 sobre las organizaciones hasta su propuesta de un nuevo orden moral o nuevo comunitarismo de finales de los 90, puesto que se basa en la misma antigua y desacreditada raíz funcionalista parsonsiana de mediados del siglo XX que restringía la labor de los investigadores organizacionales a la búsqueda de la eficiencia en el marco del capitalismo estadounidense; esta idea permanecería presente también en sus últimas propuestas. También Bowring critica que “el moralismo en el comunitarismo de Etzioni oculta la distinción entre necesidad funcional y autonomía moral. Interpretar el desempeño de necesidades funcionales como un acto de virtud moral satisface una necesidad ideológica generada por un déficit de participación democrática” (Bowring, 1997: 112).

Los portadores de poder utilizan la fuerza cuando infligen daño corporal a las personas subordinadas o cuando amenazan con dicho daño. Pero hay otra forma de control social, manipulación, que es ejercida no cuando los cuerpos de los individuos subordinados son dañados o amenazados, sino cuando sus mentes y voluntad son violadas por medios simbólicos (Coser, 1982: 19).

De acuerdo con Coser, los sujetos difícilmente pueden defenderse de unos intentos de control que son encubiertos. El concepto de internalización es clave para considerar el control social, puesto que significa que éste depende de la incorporación de las normas sociales en la estructura psíquica del individuo, y ello a su vez parte de la consideración de ser humano como ser relacional, constituido como tal lentamente mediante las interacciones que mantiene con sus semejantes (Coser, 1982: 21). Además, Coser cree que una de las formas más importantes mediante la cual los poderosos han ejercido control social sobre los subordinados ha sido el de ostentar el monopolio o cuasimonopolio del conocimiento y de la información (Coser, 1982: 19), lo que supone una poderosa herramienta para conformar la internalización de las normas y la obediencia en última instancia.

No obstante, en la aportación de Etzioni sí es reseñable la importancia que concede al ámbito de las relaciones sociales dentro de la organización –actividades expresivas–, su capacidad para el establecimiento de normas y sobre todo su conformación como diana de la actividad controladora por parte de los niveles organizacionales elevados (Etzioni, 1974: 174). Este ámbito de “lo expresivo” en Etzioni, aunque no se dice de forma específica, se podría entender como una proto-elaboración del concepto de cultura organizacional, o ámbito ideacional, muy simplificada en su tratamiento, contemplada esencialmente desde las necesidades de control y supuestos del *management* –niveles superiores que controlan a los niveles inferiores–, y aun no vinculada de forma estrecha con los resultados performativos de la empresa, pero que ya concede importancia a la gestión de los símbolos y el compromiso, un tema que no hará sino cobrar importancia especialmente en lo que se refiere a las empresas intensivas en conocimiento. El hecho de que uno de los tres poderes pergeñados, el normativo, pudiera muy bien ser denominado “persuasivo”, “manipulativo” o “sugestivo” salvo por las connotaciones negativas que esos términos tienen para el autor (Etzioni, 1961: 5-6) deja bien clara la importancia de este aspecto.

A continuación pergeñaremos una noción de control deudora de las aportaciones anteriores –sobre todo de la concepción “organizacionalista” del control social que utiliza Etzioni–, utilizando la comparación con el poder como forma de especificar algunas asunciones de las que haremos uso en el resto del trabajo.

13.- ALGUNAS ASUNCIONES SOBRE EL CONTROL, EL PODER Y LA CULTURA

La noción de control social, tantas veces entendida como orden social, es ciertamente medular para la sociología⁸⁶. De hecho, como hemos visto, el origen mismo de esta ciencia, reflejado en las diferentes elaboraciones de sus padres fundadores,

⁸⁶ En realidad, en lo que respecta al control social existirían tres posturas: la integradora, la conflictiva y la negacionista, esta última constituida por autores como Chunn (1988), quienes reprochan que el modelo de control social, tanto en su versión benigna como en su consideración maligna, es ahistórico y determinista.

Marx, Weber y Durkheim, estaría estrechamente vinculado con los esfuerzos orientados a dar cuenta de la nueva sociedad industrial y, en consecuencia, de su cohesión. La explicación del orden que los clásicos ofrecen en referencia a las sociedades industriales se fundamenta en las propias estructuras sociales más que en las decisiones individuales de los miembros. La clave para los clásicos de la sociología parece residir en las formas en las que las sociedades modernas consiguen compatibilizar los intereses individuales con los colectivos (Weinberg, 2007: 4394-4395). En lógica consecuencia, la idea de control social ha permeado un amplio abanico de ámbitos que incluyen la educación, la política y el estado, la conducta desviada, el empleo o mercado de trabajo (Prieto, 2000, 2007) o el, por nosotros privilegiado, centro de trabajo; en prácticamente todos ellos al hacer referencia al control social se suelen enfatizar los aspectos normativos –reglas, castigos, recompensas...– de la vida social (Gelsthorpe, 2006).

En general, no obstante, la teorización sobre el control social –al menos con la mencionada formulación–, que comenzó siendo más abarcadora, se ha desarrollado principalmente a partir de la discusión teórica e inquietud empírica sobre la delincuencia y la conducta desviada o problemática (Deflem, 2007; Turner, 2006: 571); más que en el ámbito organizativo-laboral como hemos dicho con anterioridad, y ello tanto desde una perspectiva de integración o búsqueda del equilibrio como desde una óptica más conflictiva-coercitiva. Sin embargo, la aproximación criminológica, aunque inspiradora, no parece en general la más idónea para analizar el tema del control en la empresa. Diferenciar entre control social y orden social puede ayudar a focalizar el estudio del primero en un entorno más reducido –aunque vinculado– que el societal: la empresa.

En esta línea diferenciadora, Liska (2000) cree que en la actualidad, y desde los años 60, se distingue entre el control y el orden sociales, diferenciando entre las fuentes del orden y el orden en sí mismo. Específicamente el orden social, si se conceptualiza como una variable independiente, tendría dos fuentes: *socialización* o control interno, que implicaría adhesión y creencia en unas normas cuyo cumplimiento devenga sentimientos positivos, y su incumplimiento negativos; y *control social*, externo y coercitivo, según el cual el cumplimiento de las normas implica recompensas materiales, de estatus, libertad o de prestigio, y el incumplimiento supone castigo consistente en la pérdida de esos mismo elementos. Para este sociólogo de la delincuencia y la desviación, y desde una visión claramente conflictivista, los mecanismos de control externo –entendiendo por tales los sistemas judicial, de salud mental y de bienestar social– crecen o decrecen no tanto en virtud de los problemas que afrontan en su funcionamiento sino según el grado en el que los dirigentes vean amenazados sus propios intereses (Liska *et al.*, 1981). La división entre las dos fuentes de control puede resultar metodológicamente productiva, y puede permitir al autor enfatizar merecidamente el papel de la coerción o control social externo, pero quizá deja de considerar suficientemente que la aceptación de las normas vía *socialización* no implica en todos los casos conformidad, y que lo interno y lo externo no son siempre categorías fácilmente discernibles desde la consideración de la vida social como proceso dinámico y permeable. En el ámbito organizacional la cultura, precisamente, posee características de control que conectarían las fuentes tanto externas como internas de forma simultánea. Sin embargo, el concepto de que los mecanismos de control son modulados según los intereses de los grupos dirigentes puede muy bien ser trasladado al ámbito organizacional, algo posible debido a que previamente la idea de “bien del conjunto” –orden social– ha sido “desidentificada” de la idea de “control de la mayoría” –control social–.

Si en la literatura dedicada al control social lo organizacional tiene una presencia relativamente menor, lo contrario sucede cuando el concepto clave utilizado es el de poder: la literatura organizacional es prolija en la consideración del poder – generalmente utilizado de forma indistinguible de la noción sencilla de control– en las organizaciones, tanto en un sentido genérico como en referencia al concreto ámbito de las organizaciones productivas o empresas. Entonces, ¿cómo concebir el vínculo entre control y poder?

Adams y Gibbs, como ha quedado reflejado con anterioridad, abordan específicamente este tema. Para el primero el control es un instrumento del poder, si bien no está dirigido hacia las personas sino hacia elementos inanimados del ambiente. La visión de Adams, tan orientada a utilizar más que metafóricamente las magnitudes físicas –energía y termodinámica– para comprender los procesos sociales, puede exagerar el rasgo cosificado u objetivado del control. Esta formulación impediría sin más la existencia de lo que largamente hemos analizado como control social, y que sobre cualquier otra característica alude al control de unas personas sobre otras.

Por otro lado, Adams (1983) tiene razón al sostener que el control de los símbolos tiene una consideración especialmente compleja, de hecho “control de la cultura” es una expresión con evidente intencionalidad performativa e influida por concepciones positivistas. El concepto mismo de control remite a su absoluto –el control total–; pero ese absoluto es difícil de realizar porque no se pueden controlar completamente las relaciones humanas, ni en todas sus facetas y variabilidad, ni en todas sus combinaciones temporales pues constituyen una realidad procesual e interactiva. De esta forma, la noción de control cultural es más una intención –un *propósito* en la formulación de Gibbs– que una realidad absoluta. Y no solo por parte de la gerencia, sino también por parte de los empleados. Por lo tanto, en realidad, cuando se habla de control en la literatura sobre organizaciones y sobre control cultural no se habla –contraviniendo la naturaleza misma que hemos asignado al concepto– de un control total, sino parcial; no se pretende el control de todo, algo complejo y caro, sino de aquello que favorezca los objetivos de la gerencia. Aún así, creemos que esto no niega la naturaleza esencialmente totalizante que vemos al control, de forma que en realidad sería más exacto decir que la gerencia lucha por “controlar totalmente aspectos parciales” del proceso de trabajo y sobre todo aquellos que son estratégicos, es decir, persigue maximizar las posibilidades de control incurriendo en el menor costo. De este modo, en el terreno organizacional, el control implicaría un dominio total de áreas parciales pero estratégicas que pueden proporcionar la capacidad suficiente para conseguir los objetivos performativos de la gerencia –entre los cuales está el control mismo –se debe pagar a sí mismo–, sin el cual el beneficio no tiene sentido, como fundamentará Gaudemar–. Consideramos que cuando el control es cultural o simbólico se vuelve más estratégico aun, debido a su capacidad de regular y conformar la identidad. Es tan estratégico que se parece al control total, es decir, se acercaría a la esencia misma de la idea de control.

Lo habitual en la literatura organizacional es que no se hagan distinciones expresas entre poder y control. Por ejemplo, en la obra de Etzioni, *control* normativo y *poder* normativo son utilizados de forma prácticamente sinónima aunque es posible apreciar en esa identidad que el control es entendido como un elemento constituyente del poder: 1) tan importante como para sustituirlo en su uso en ocasiones, 2) parece ser tratado como un componente más objetivable, más concreto, del poder hasta al punto que el primero permite inferir la naturaleza del segundo.

Sin pretensiones de exhaustividad ni de totalidad, y para el ámbito de este trabajo es posible ahora pormenorizar algunas asunciones sobre la idea de control de forma que sean de utilidad para orientar la reflexión sobre su aplicación en las organizaciones laborales:

Del planteamiento de Adams podemos extraer varias asunciones de importancia, la tercera y cuarta de ellas derivadas también de la obra de Etzioni: (1) el control es componente, condición y expresión del poder –lo constituye, concreta y materializa–, no existe poder sin control, aunque sea de forma temporal, espacial o funcionalmente limitada; (2) no obstante, entender el control como algo conceptualmente distinto del poder, una categoría menos abstracta, más micro y perteneciente al nivel de las interacciones concretas permite estudiar el poder dibujándolo “desde abajo”, en cierto sentido de forma más operacionalizable, sobre todo para ser vinculado a un concepto tan rico pero difuso como es la cultura; (3) el control ejerce una influencia cosificante sobre el sujeto o grupo controlados, tiende a volver el comportamiento de éste previsible e inanimado, aunque sea de forma temporal, espacial o funcionalmente limitada, y esto es coherente con la naturaleza del contrato de trabajo que implica la mercantilización, al menos parcial, del ser humano –no hay empleo sin control–; (4) la idea de control es esencialmente direccional desde quien o quienes emiten o ejercen la acción e intención de control hacia quienes la reciben, en tanto que la posible resistencia de estos últimos puede ser entendida a su vez como un intento de control con un nuevo y diferente, aunque relacionado, propósito; en este sentido el control, cuando es social, nunca es total⁸⁷. De esta forma, resulta evidente la similitud de este rasgo con la noción foucaultiana relacional y multifocal de poder (p. 317), a pesar de lo cual nosotros proponemos entender el control más como una acción que como una relación completa, de la cual en todo es parte constitutiva.

Además, (5) el control es un concepto contradictorio: como idea tiende a un absoluto –tipo ideal de control total– que como acción o relación social jamás puede alcanzar, por lo que en el ámbito de las ciencias sociales sería útil concebirlo en términos propositivos⁸⁸; (6) al ser propositivo es también informativo, en el sentido de que la mera disposición de información continua y estable sobre el objetivo se puede considerar control a pesar de que no sea ejercida ninguna otra acción, pero siempre con el propósito o posibilidad de ejercerla según la consideración que merezcan los datos del flujo informativo; (7) asimismo, al ser propositivo puede ser ejercido por cualquiera dotado de esa intencionalidad, individuo o grupo; (8) entendemos el control en la organización-empresa como control “social”, es decir, ejercido por individuos y grupos

⁸⁷ La organización puede verse también como una estrategia por calculabilizar lo incalculable: el ser humano es difícilmente calculable y difícilmente objetivizable, sea para la gestión o para la compraventa de su fuerza de trabajo, precisamente porque es un sujeto activo. Por el lado del control, esto significa que éste nunca es total, y que aunque es posible analizar la sociedad como una “colección de mecanismos de control” (Boudon & Bourricaud, 1989: 335) el poder de la sociedad sobre el individuo y el poder del individuo sobre la sociedad están mutuamente limitados.

⁸⁸ Para Meier (1982b: 269) existen dos posturas esenciales sociológicas sobre el particular: la de quienes conciben el control social como conducta intencional en lo que para el autor sería una visión reduccionista, y la de quienes entienden el control social como cualquier mecanismo, intencional o no, que contribuya al orden social; no obstante, las aproximaciones marxistas a pesar de su tradición antirreduccionista enfatizan el aspecto intencional del control que además tendría su sede en un colectivo específico: la clase social burguesa.

sobre individuos y grupos, puesto que otras formulaciones como “control organizacional” cuando se entiende difusamente como un control ejercido por el conjunto de la organización –Etzioni puede servir de ejemplo– pueden oscurecer el propósito de control de distintos grupos –control sectario–, sus estrategias y las luchas por la estabilidad en el control efectivo –control del control, que podemos entender como *dominio*–; (9) el control social puede implicar diferentes niveles de control cultural –puede verse reflejado en la cultura–, pero ejercer el control cultural de la organización produce necesariamente elevados niveles de control social.

Sucede que el concepto control social está conceptualmente próximo al de cultura puesto que ésta ejerce un efecto de constreñimiento sobre las opciones de quienes la portan, o lo que es lo mismo, que al definir el control social se enfatice que en toda la sociedad existen “elementos culturales, reguladores de la vida social que por ello mismo constriñen a los individuos sin que ellos mismos los perciban como tales” (Thinès & Lempereur, 1978: 188).

La propia cultura es controladora; como dice Garland (2005: 315) “el deseo de seguridad, orden y control, para la gestión del riesgo y la domesticación del azar, es, por cierto, una cuestión subyacente en toda cultura”. Por lo tanto las empresas buscarían domesticar el azar en la mayor medida de lo posible para eliminar o reducir la incertidumbre general.

Sobre esta vinculación entre cultura y control, pero desde una perspectiva macro, algunos autores (Castells, 2009; Gurrutxaga Abad, 2010: 66; Roiz, 2002: 16) aprecian una traslación o evolución de las formas de control que defienden el orden social capitalista y que transita desde el ejercicio de formas institucionales de violencia hacia la interiorización del control y la mutua vigilancia. Miguel Roiz (2002: 21) afirma que el mantenimiento del orden capitalista-liberal en la sociedad informacional se consigue en parte mediante la persuasión⁸⁹ de masas a través de los medios de control cultural, es decir, privilegiando el papel de los medios de comunicación de masas –o también de *autocomunicación* de masas, en terminología de Castells–. Dicho de otra forma, el control social sería cada vez menos violento-material y más persuasivo-ideacional, y ello implicaría una creciente presión social de convencimiento tanto sobre la consciencia del individuo como sobre su inconsciencia, dando lugar a lo que denomina *control social persuasivo*, y que tendría como objetivo el de obtener conformismo con un orden social oculto que favorece a los intereses económicos y políticos de los grupos dirigentes (Roiz, 2002: 256). Esta visión conflictivista, aunque orientada al ámbito societal y los medios de comunicación de masas, concede una gran capacidad explicativa a elementos que concibe de forma interrelacionada en la consecución del orden, como son la cultura y la persuasión en tanto que instrumentos de control. Estos elementos, creemos, son también perfectamente operativos para un análisis crítico en el ámbito más específico de la empresa.

En nuestro caso, y para los contenidos que desarrollaremos a continuación, entenderemos el control de forma más cercana a las aproximaciones conflictivas, sobre

⁸⁹ Para Roiz la persuasión, utilizada como forma de control social, puede definirse como el “empleo de argumentos, verdaderos o falsos, por medio de técnicas de carácter lingüístico, semántico, psicológico y psicoanalítico para conseguir que determinados colectivos (como grupos profesionales, amas de casa, consumidores, ciudadanos públicos o audiencias) adopten ciertas creencias, actitudes o conductas acordes con las instituciones, fines u objetivos de quienes emplean la persuasión” (Roiz, 2002: 45).

todo porque nos interesa su identificación y consideración en un ámbito específico que no es el de la sociedad general –donde la reflexión desde el punto de vista de la criminología, por ejemplo, ha tenido más predicamento– sino el de las organizaciones productivas. En las empresas, ciertamente, también son aplicadas aproximaciones consensuales o “del mismo barco”; sin embargo, entenderemos que la estructura en la empresa es esencialmente jerárquica con la consiguiente distribución desigual del poder, que los intereses –materiales e inmateriales– de las personas integradas en los diferentes niveles puede ser diferentes y en muchas ocasiones divergentes, que la empresa es una “arena de conflicto y construcción” entre la relativa ficción que entiende el trabajo como mercancía y la realidad del ser humano integral como constructor de relaciones, y que en este marco la persona empleada se puede concebir como “deudora” y no como “ciudadana” a diferencia del ámbito societal. Así, el lugar de trabajo es inevitablemente un lugar de construcción, en muchas ocasiones a través del conflicto, entre integrantes desiguales.

Por lo tanto, creemos que la aplicación de la noción de control según un modelo conflictivista, más que consensualista, pero analíticamente integrador de la subjetividad y el simbolismo facilita la explicación de la empresa y su entramado de vínculos con la sociedad y la identidad como territorios en permanente proceso de conformación y lugares de conflicto y dominación política (Oliver Olmo, 2005: 77); creemos que una visión sobre todo cultural-conclitivista posibilita una mejor explicación de la realidad de las organizaciones en su marco societal; creemos con Janowitz (1975: 83) que la noción misma de control social implica en el plano societal un rechazo del utilitarismo liberal –teoría económica del interés egoísta– como explicación suficiente del orden social –en muchas ocasiones también de las conductas individuales (Meier, 1982b: 53)– y de la generación de los valores y la ética sociales –elementos culturales– que también permean a la empresa, a veces de forma conflictiva; creemos, por último, que en la empresa se puede apreciar como arena de lucha por la primacía en el establecimiento del orden organizacional.

Teniendo en consideración todo lo anterior atenderemos a la primacía de las gerencias en los intentos de ejercer control los elementos necesarios –cada vez más del ámbito ideativo-cultural– que garantice su orden en la producción. El mundo de las organizaciones en general, y el de la empresa en particular, es un ámbito privilegiado para el ejercicio del control y, por ende, para su estudio. En el apartado siguiente recogemos algunas de las elaboraciones más importantes que conceptualizan el control y la disciplina en mundo laboral.

D) TERCER TRAYECTO: CONTROL Y PROCESO DE TRABAJO

14.- EL PROCESO DE TRABAJO DESDE UNA VISIÓN CRÍTICA

En este apartado se presenta una revisión de las elaboraciones e interpretaciones críticas de diversos autores sobre el papel que el control y la disciplina juegan en los entornos laborales, con especial sensibilidad hacia las implicaciones de la cultura organizacional en ese núcleo de interés.

Cualquier manual consagrado de Sociología Industrial, del Trabajo, de las Relaciones Laborales, o de las Organizaciones, que recoja los distintos paradigmas de organización del trabajo, aborde la división del trabajo en la empresa, la cualificación y descualificación, la tecnología en la producción, el conflicto laboral, o sobre todo la democracia industrial o participación, no suele dejar de incorporar alusiones al control. Sin embargo, se suele tratar de una omnipresencia subyacente, porque no ha sido tan frecuente su tratamiento específico como tema distintivo y centrado en el proceso de trabajo, salvo como poder o autoridad en el ámbito macro de la sociedad capitalista – con la cual está sin duda vinculada–. A este respecto Podríamos plantear incluso un esbozo de clasificación con respecto al tratamiento del control en los manuales y obras de referencia más utilizados en el ámbito de las sociologías de lo laboral.

El control, como decimos, subyace en todos ellos –en ocasiones de la mano del poder– cuando se tratan los temas anteriormente indicados, pero según el grado de intensidad podríamos establecer tres grupos:

a) Manuales con presencia subyacente o latente pero no expresa (Alonso Benito *et al.*, 1991; Blanch Rivas *et al.*, 2003a; Blanch Rivas *et al.*, 2003b; Castillo Alonso, 1994b, 1998; Fernández Sanchidrián & Hernández Sánchez, 2000; Garmendia *et al.*, 1987; Infestas Gil, 1991; López Pintor, 1995; Lucas Marín, 1984; Martín Artilles, s/f; Morales Navarro, 1995; Nemesio *et al.*, 1992; Santos Ortega, 1995; Sarries Sanz, 1993; Sarriés Sanz, 1999).

b) Existe un segundo grupo de excepciones parciales que consideran el control dentro de alguno de los capítulos, aunque siempre de forma accesorio, como Aragón Medina (2005) cuando alude a la participación de los trabajadores y a las posibilidades de control que ofrecen las TIC; Castillo Alonso (1996a) al mencionar la nueva organización productiva en red como forma, al menos parcial, de superar la resistencia de una mano de obra cada vez más formada ante un taylorismo que ofrece menguadas condiciones de vida laboral; Garmendia y Parra Luna (1993) cuando explican la organización de la empresa desde un punto de vista sistémico considerando el control como *feed-back* tanto dentro de la empresa como en relación al exterior, y también de forma vinculada con la planificación para detectar desviaciones en la eficiencia y en la eficacia así como al recoger la *Teoría Z* de Ouchi (1982); Köhler y Martín Artilles (2005, 2010; 2007) que tocan muy de cerca el control al tratar a Marglin, a los clásicos del LPT –*Labour Process Theory*– y el poder disciplinario en Foucault; Lucas Marín (1994) aborda la participación en la empresa entendida como una delegación de la responsabilidad/poder humanizadora y desalienante cuyo advenimiento aparece como inevitable en la medida en la que aumenta el nivel formativo y la complejidad técnica del aparato productivo.

c) Por último, un tercer grupo comprendería aquellas obras de referencia en las sociologías de lo laboral que sí consideran expresamente el control en alguno de sus

apartados, aunque no necesariamente de forma exclusiva. En este grupo podríamos situar el posicionamiento de Zubero (1998) quien caracteriza críticamente la organización flexible reticular y desrutinizada, supuestamente intensiva en confianza y autonomía y necesariamente participativa, para destacar el carácter discursivo de este planteamiento que oculta la esencia de la empresa como espacio de poder y de la participación como nueva forma de control gerencial siempre favorable a los intereses de ésta, que promueve la individualización de unas relaciones laborales – “refeudalizadas”– muy alejadas de la democracia industrial real e incluso del interés auténtico por la satisfacción y por la calidad de vida laboral; Finkel (1994), quien dedica un capítulo al control y la participación recogiendo desde ese ángulo las obras de Friedman, Edwards y Burawoy, puesto que para la autora –acertadamente– el tema del control no se puede separar de la aproximación *Labour Process Theory*, y plantea de forma similar a la nuestra la cuestión de si las emociones son enroladas por parte de la dirección como forma novedosa de control, siempre a favor de sus propios intereses y mediante la obtención del consentimiento; en *Sociología industrial y de la empresa* (Garmendia *et al.*, 1987) Beltrán se fija no en la participación obrera sino en la separación entre propiedad y control, característica de las S.A. –Sociedades Anónimas–, que conforma una *clase gerencial* que ostenta el control efectivo pero no la propiedad de la empresa, lo que le lleva a apreciar un cambio en el capitalismo hacia un proceso de concentración y al mismo tiempo aumento de la burocratización, rechazando la idea despistante de que esa separación propiedad-control implica que el capitalismo haya dejado de existir; en esta misma obra colectiva, Medina escribe sobre la división del trabajo y su vinculación con el papel del Estado enfrentando para ello a Durkheim y a Marx, utilizando en lo medular argumentos e ideas procedentes de los autores LPT –salvo Thompson–, dedicando especial atención al control sobre todo en un profundo debate con Burawoy con puntos de acuerdo sobre la conexión entre los aparatos políticos de la empresa y los del Estado, y concluyendo que el Estado más intervencionista posterior a la II Guerra Mundial puede ser mejor entendido en los términos marxistas alusivos a una nueva etapa del capitalismo que en referencia a una mayor solidaridad social en el sentido durkheimiano.

Al repasar la idea del control tal como ha sido elaborada desde la sociología ya hemos apreciado que pueden existir, *grosso modo*, dos grandes aproximaciones: aquella que tiende a enfatizar de muy diversas maneras la deseabilidad de la integración y el orden armonioso de las relaciones en el trabajo –a la que podríamos llamar *teorías del mismo barco*⁹⁰– y la que resalta la inevitabilidad del conflicto –o *teorías del ring*⁹¹–.

⁹⁰ La metáfora del barco –*todos estamos en el mismo barco*– es recurrente en las visiones gerenciales, y lo es con buenos motivos puesto que permite presentar rápida y comprensiblemente toda una serie de complejas características que suelen enlazar bien con las empresas y con sus contextos desde una visión claramente legitimante: un conjunto de seres humanos trabajan esforzadamente contra un entorno hostil por alcanzar una meta. La metáfora contiene de forma implícita elementos como la división de trabajo en diferentes especialidades y responsabilidades, la idea de riesgo en un mercado y contexto difíciles, las ventajas de la dirección unificada como garantía de armonía y consecución de objetivos, la importancia del elemento técnico en el proceso de trabajo, pero sobre todo la metáfora del “mismo barco” traslada tácitamente cierto aire de amenaza: el conflicto puede hacer naufragar la empresa y la armonía es condición de supervivencia. Así, se presenta una lógica circular según la cual la forma de conseguir esa armonía es una determinada modalidad de orden y división del trabajo, en tanto que su negación o cuestionamiento es conflicto y, por lo tanto, implica riesgo para la supervivencia de todos. Es decir, una igualdad “para lo malo”: subvirtiendo el orden desigualitario establecido las consecuencias negativas se advierten igualmente negativas para todos. Para la teoría conflictivista, unos pocos conseguirían así hacer pasar sus intereses concretos de grupo como intereses de todo el colectivo.

Otra versión en la práctica no muy distinta de este planeamiento reside en concebir dos grandes enfoques sobre el control: “a) el que se articula en torno al tema de la dirección gerencial, y b) el que surge del análisis del *proceso de trabajo*” (Finkel, 1994: 331, la cursiva es mía).

Por otro lado parece existir una relación entre los mencionados enfoques y la forma de organización del trabajo: para la corriente integracionista se trataría de considerar la disciplina en sus diferentes modalidades como un requisito natural para una producción eficiente, mientras que para los conflictivistas el control y la disciplina formarían parte de la esencia misma de un sistema de acumulación orientado al mantenimiento de un modelo diferenciador y estratificado contra el que se pueden y suelen ejercer distintos grados y formas de violencia.

En esta sección transitaremos por un itinerario que nos permite asomarnos a una interpretación crítica del orden y la disciplina en los entornos laborales, es decir, en el proceso de trabajo, siempre mostrando sensibilidad a la consideración que para los autores y autoras merecen los elementos ideativo-culturales. Esto es factible porque el potente corpus de literatura crítica sobre la organización del trabajo en la empresa denominado *Labour Process Theory*, esencialmente de orientación marxista, privilegia el análisis del control como base para la extracción de plusvalía y la valorización del capital.

En realidad esa literatura LPT, cuyo momento de partida fundacional es claramente la publicación de *Labour and monopoly capital* de Harry Braverman en 1974, es mucho más un foro de debate que una corriente de pensamiento homogénea, y tal vez en esa turbulencia consustancial residan tanto su debilidad para orientar una acción transformadora de las condiciones de vida en el trabajo como su enorme fecundidad al generar explicaciones adaptadas tanto a las clásicas como a las nuevas formas de organizar el trabajo.

La visión de este capítulo será forzosamente limitada: por un lado debido a que la literatura LPT es tan abundante como alambicada, y por otro porque el destino principal de nuestro viaje son los aspectos ideativo-culturales de control –el control cultural, o la gestión de la cultura organizacional como control de la fuerza de trabajo–. No obstante esta doble limitación, es perfectamente posible una adecuada y profunda consideración de las aportaciones sobre el proceso de trabajo si se sigue, creemos, la siguiente estrategia: en primer lugar transitaremos con detenimiento a través de los autores nucleares del debate LPT –y de sus ideas– con el objeto de trazar el mapa de su evolución; en segundo lugar recogeremos la obra de Jean Paul de Gaudemar, una referencia clásica en los estudios sobre el control y que constituye una referencia ineludible por conectar creativamente las visiones de Marx y de Foucault; en tercer lugar, y por último, abordaremos con detalle las elaboraciones de un elenco de recientes autores y autoras que desde la primera década del presente siglo y en el ámbito de la producción científica y literaria en lengua española, han continuado la tradición del

⁹¹ Se trata de una metáfora pugilística. La competencia se dirige a vencer a la contraparte. Sin embargo, no es un símil carente de cierta licencia: no se trata de un conflicto por la anulación total del otro, sino por su control. Así el cuadrilátero, la empresa, se convierte en arena de enfrentamiento en pos de ese control y su consecución requerirá de mecanismos y estrategias diversas vinculadas al contexto económico social, cultural e incluso biofísico.

debate LPT representando a una nueva generación de académicos y académicas que muestran sensibilidad hacia la subjetividad y las formas de control culturales y simbólicas en la empresa.

Así pues, a continuación realizaremos un recorrido por las aportaciones más destacadas en el ámbito de las teorías que conciben la empresa, el proceso de trabajo, como una arena de lucha en el que dos contendientes con capacidades desiguales persiguen la defensa de sus intereses mediante el control de la contraparte; en realidad el control, sus formas y sus estrategias constituyen la base de la literatura crítica y conflictivista, que puede ser cabalmente sintetizada en las aportaciones de los autores en cuya obra profundizamos a continuación:

15.- LABOUR PROCESS THEORY: EL DEBATE SOBRE EL PROCESO DE TRABAJO

La teoría del proceso de trabajo o *Labour Process Theory* comprende variado elenco de autores que configuran un heterogéneo conjunto de aportaciones –más un núcleo temático y de debate crítico en abierta evolución que una corriente definida como tal– que encuentra su común denominador en privilegiar el estudio del proceso de trabajo en la empresa, tanto para subrayar su importancia en la génesis y mantenimiento de la sociedad capitalista en la que ese proceso está inserto como, sobre todo, para desvelar las formas de explotación y de resistencia que tienen lugar en los procesos productivos concretos a través de los específicos modos en los que el trabajo es organizado y controlado.

Lo que aquí interesa no es desarrollar una detallada y exhaustiva cartografía de todas las ideas y autores que componen la corriente sobre el proceso de trabajo, sino aproximarnos a su interpretación sobre papel que el control juega en la empresa. Sin embargo, no se trata ésta de una cuestión en absoluto tangencial. Al contrario, gran parte de la producción de esa corriente-debate podría muy bien articularse en torno al eje de la reflexión sobre el control, reflexión que ha terminado por alterar la forma de entender el proceso de trabajo y ha extendido la idea de que el trabajo ya no puede ser considerado como una actividad natural e inevitable en su configuración, tal y como era asumido en la teoría organizacional y en la sociología industrial anterior a la ruptura que supuso la obra de Braverman (2000: 239).

15.1.- Braverman: Trabajo y capital monopolista, o la descualificación como control

15.1.1.- Introducción: la problematización del proceso de trabajo desde el desarrollo de la visión marxista: Harry Braverman

La intención de Braverman es reverdecer el análisis marxista –basándose en las elaboraciones, dice, *solamente* del mismo Marx⁹²– sobre el proceso de producción en el

⁹² De todas formas, el trabajo de Braverman es considerado un producto de la escuela de pensamiento *Monthly Review* (Mackenzie, 1977: 244), revista marxista estadounidense vinculada a los economistas Paul Alexander Baran y Paul Marlor Sweezy, el primero de ellos editorialista y el segundo fundador de la publicación, pero sobre todo conocidos por ser coautores del libro *Monopoly Capital* (1966) cuya influencia en Braverman es reconocida (Köhler & Martín Artiles, 2005: 136).

capitalismo, veta de análisis fructífera que los escritores marxistas posteriores a Marx habrían abandonado para centrarse más en los procesos de distribución del excedente:

La filosofía del trabajo del marxismo, a diferencia de sus pronunciamientos festivos, se enfocó cada vez más, no a la profunda naturaleza interior del capitalismo y a la posición del obrero en él, sino a sus diferentes efectos y crisis coyunturales. En particular, la crítica del modo de producción cedió el paso a la crítica del capitalismo como modo de distribución (Braverman, 1981: 22).

Así pues, en su *Trabajo y capital monopolista* Braverman quiere volver a focalizar la atención en el proceso de producción retomando la herencia marxista – desarrollada originalmente en el Libro Primero de *El Capital*– y actualizándola a la situación contemporánea del capitalismo monopolista (García Calavia, 1999: 199; Jódar, 1997). Esta reorientación a partir de los orígenes de la interpretación marxista se puede explicar como respuesta al funcionalismo imperante en la literatura sociológica que tendía a invisibilizar las estrategias patronales de acumulación tras la cortina de un desarrollo tecnológico aparentemente neutro, lineal, ascendente y racional, y por ello incuestionable, que determinaba la forma del progreso industrial (Köhler & Martín Artiles, 2005: 136), pero que en realidad no conseguía ocultar la contradicción existente entre, de un lado, la predicada necesidad de mayor cualificación que los nuevos puestos de trabajo intensivos en tecnología derivada de la revolución científico-técnica supuestamente demandaban y, de otro, la insatisfacción laboral creciente⁹³ –entendida también como alienación– tanto en los trabajos industriales como en los de oficina (Foster, 1994).

Esta reflexión en la literatura anglosajona sobre organizaciones estaba dominada por las tesis *ortodoxas* sobre las relaciones laborales de Clark Kerr, John Dunlop y los otros autores de *Industrialism and Industrial Man* (1960), así como por las obras de Robert Blauner y de Joan Woodward (García Calavia, 1999). En todas ellas imperaba la idea de la creciente cualificación y del determinismo tecnológico en la conformación de los procesos productivos.

Foster (1994: s/p) define así la forma en la que Kerr *et al.* entienden la sociedad industrial:

- 1.- La industrialización ha sustituido al capitalismo.
- 2.- La nuevas tecnologías requieren niveles crecientes de cualificación y responsabilidad.
- 3.- Las relaciones de clase están siendo transformadas por la proporción creciente de personal dedicado a tareas tecnológicas y gerenciales.
- 4.- Las nuevas riqueza y ocio significan que aumenta más el bienestar que la miseria.
- 5.- Hay un declinar de las protestas manifiestas.
- 6.- Los gestores de empresas y profesionales humanistas asumen un importante papel, y constituyen la “vanguardia” del futuro.
- 7.- El Estado es omnipresente y la industria moderna exige burocratización.

⁹³ Marglin recuerda que “hubo un período, al principio de los años 60, en que los Americanos no podían abrir una revista sin leer un artículo sobre el descontento de los obreros” y que “en 1972, el Senado tuvo una serie de sesiones (hearings), a las que se dio una amplia publicidad, acerca de la ‘alienación obrera’” (Marglin, 1981: 223). Es también la época en la que despega el interés por el *enriquecimiento de tareas* (Myers, 1970; Paul & Robertson, 1970) y la motivación en el trabajo (Herzberg, 1959, 1966; Myers, 1964, 1966). El mismo hecho de que haya que recordar documentadamente la preocupación que el malestar en el trabajo llegó a suscitar indica el relativo declinar que desde entonces esta preocupación ha experimentado.

- 8.- Las clases son eternas.
- 9.- Hay muchas vías hacia el industrialismo.
- 10.- El industrialismo es pluralista y el poder es difuso.

Estos autores ortodoxos, recuerda Foster, daban por inevitable y eterna la división en la industria entre quienes gestionan y quienes son gestionados, y entendían la alienación –una preocupación de moda en las instancias académicas, empresariales y de administración pública en los 60 y primeros 70– como un problema social en declive, incluso aunque fuera causa de baja productividad. En esencia, no existía encaje explicativo entre el discurso ortodoxo y la realidad.

Mediados los 60 Blauner (1964), profesor de sociología en la universidad de Berkeley, estaba interesado en los efectos alienantes existentes en los entornos industriales de producción seriada y sus soluciones, prestando por ello especial importancia a la subjetividad y a la integración social en la empresa. Blauner es muy consciente de la importancia del concepto de alienación en Marx pero su enfoque subjetivista no ve el nexo entre el capitalismo y alienación, y sí entre esta última y el industrialismo; es decir, la alienación sería provocada por una forma de producción racionalizada y desarrollada en grandes organizaciones en la que el autocontrol, la inteligencia y la cualificación antes ejercidas por las personas ahora estarían integradas en las máquinas, pero no específicamente provocada por la sociedad capitalista como tal (Blauner, 1964: 3).

Así, para Blauner “reformulando una controversia política [presentada así por el marxismo] como una cuestión abordable científicamente, el problema pasa a ser una cuestión de determinar las condiciones bajo las cuales esas tendencias [alienantes] son intensificadas en la industria moderna, qué situaciones incrementan las diferentes formas de alienación, y cuáles son las consecuencias para los trabajadores y los sistemas productivos” (Blauner, 1964: 4, las adiciones son mías). No pudiendo encontrarse en el orden social capitalista la explicación de la alienación, los límites para el ejercicio de la libertad y del control en el entorno de trabajo, es buscada por Blauner en la *diversidad* de entornos y procesos productivos que estarían determinados sobre todo por la tecnología⁹⁴, ejerciendo ese poderoso influjo en los grupos y su cohesión, la disciplina y la supervisión, la estructura ocupacional y la distribución de cualificaciones en la empresa, así como en su tamaño, etcétera.

Y ¿cuál es la influencia de la moderna automatización en la industria? Al contrario que en la producción seriada, en la producción en proceso “la automatización incrementa el control del trabajador sobre su proceso de trabajo y refrena ulteriores divisiones del trabajo y el agigantamiento de los grandes establecimientos fabriles. El resultado es un trabajo dotado de significado en un clima industrial más cohesionado y más integrado” (Blauner, 1964: 182). De esta forma la automatización puede impulsar la disminución de la alienación –recuperando niveles de la producción artesana–, y postularse como una salida al malestar laboral del momento (García Calavia, 1999: 198).

⁹⁴ La noción de determinación en Blauner parece no ser absoluta; la tecnología –máquinas, conocimientos y cualificaciones técnicas para su utilización– “más que ningún otro factor, determina la naturaleza de la tarea” (Blauner, 1964: 8) pero también habría otros como la división del trabajo –en cada empresa–, la organización social –mayor o menor institucionalización– y la estructura económica –factores económicos, como márgenes de beneficios, estructura de costos...–.

La académica Joan Woodward (1958) dirigió un equipo que investigó empíricamente diversas estructuras organizacionales –más de cien manufacturas de distinto tipo del sur del Condado de Essex, Inglaterra, entre 1953 y 1957– con el objetivo de establecer un nexo entre la teoría organizacional y el éxito empresarial; o, dicho de otra forma, para dilucidar si la aplicación de los principios del *management* era efectiva para obtener rentabilidad empresarial. El resultado del estudio indicó que no parecía haber principios de gestión universales válidos para todo tipo de empresas. Del estudio de las diferencias tecnológicas entre las empresas concluyeron que aunque la tecnología no era la única variable que incidía en la organización, sí era el factor principal que influía en la estructura organizacional y en las relaciones entre los integrantes de la organización; es decir, las diferencias existentes en la configuración y dotación tecnológica de las empresas explicaban las diferencias organizativas –similar tecnología, similar organización–.

El enfoque representado por las aportaciones de los sociólogos Blauner y Woodward delinea el ambiente de pensamiento en el que –y contra el que– se puede contextualizar la obra de Braverman, quien evidenciaba la contradicción existente entre la elevada cualificación y mayor autonomía y armonía que la nueva tecnología “parece” requerir, de un lado, y la creciente insatisfacción y alienación laboral –producto de una acentuada división del trabajo, burocratización– presentes en los procesos de trabajo, por otra.

De este modo se puede interpretar el trabajo de Braverman como una reacción desde una metodología de análisis objetivista ante un subjetivismo que más que aclarar las causas profundas de la existencia de alienación –la acumulación capitalista– las difumina mediante una propuesta de diagnóstico y tratamiento puramente sintomatológico e individualizador que huye de la consideración del conflicto de intereses en la empresa.

Posiblemente en este contexto se pueda entender que de todas las numerosas alusiones a la psicología pero sobre todo a la sociología industrial de su época contenidas en *Trabajo y Capital Monopolista* no haya una sola formulada en sentido positivo, sino más bien claramente negativo y hasta despectivo⁹⁵.

Aunque *Trabajo y Capital Monopolista*, como todo buen clásico, puede ser leído desde diferentes ópticas interpretativas con diferentes finalidades, tres han sido *grosso modo* los subdebates a los que ha dado lugar según Litter (1990: 46): la cuestión de la descualificación, la cuestión de los mercados de trabajo y la cuestión de la estrategia gerencial y el control. Aunque los tres elementos están interrelacionados nosotros haremos una lectura de la obra de Braverman desde el último de los focos de interés planteados, el control, algo como veremos factible sin por ello desnaturalizar el planteamiento general de la obra.

⁹⁵ Sin embargo, cita apreciativamente el trabajo sociológico de Berg (1970: 504-505) que es consistente con sus argumentos, sin que ello parezca disponer más positivamente a Braverman con respecto a la sociología.

15.1.2.- Una obra clásica sobre el control en la empresa: Trabajo y Capital Monopolista

La obra comienza mostrando el interés del autor por los cambios que afectan a la clase obrera, y confrontando el discurso según el cual la intensificación del uso de la tecnología en la empresa implicaría una mayor cualificación de trabajo, con la realidad de la cada vez mayor insatisfacción –“alienación”– laboral. Desde esta preocupación, y en conexión también con su experiencia personal como trabajador del cobre en la industria naval y después en otros talleres y plantas industriales, Braverman encuentra en la visión marxista el basamento desde el que interpretar el objeto de su interés: el proceso de trabajo en la etapa del capitalismo monopolista y su impacto en la estructura de la clase obrera –que se manifestará en términos de descualificación, pero que como veremos permite también importantes lecturas desde la consideración de la importancia del control en la organización del trabajo–.

En este contexto, el autor no apoya la postura de quienes etiquetan a Marx como determinista tecnológico⁹⁶ –la infraestructura productivo-tecnológica como determinadora de la superestructura societal–, y al argumentar la oposición a este planteamiento quiere defender también su propio trabajo de esa misma crítica: aunque Marx otorgó una importancia esencial a los medios de producción “esto nunca fue concebido como un determinismo simple y unilateral que ‘ocasiona’ que un modo específico de producción automáticamente se desprenda de una tecnología específica” (Braverman, 1981: 31), como demuestra el hecho de que en la misma tecnología puede convivir con tipos de relaciones sociales muy diferentes en épocas de transición. La solución de Marx, esgrimida por Braverman, es su formulación de que las fuerzas productivas se desarrollan “dentro de un sistema de relaciones sociales, hasta que maduran, entran en conflicto con él y derrumban sus estructuras” (Braverman, 1981: 31).

Esta idea ahuyentaría el fantasma del determinismo tecnológico de la perspectiva de Marx, y de la de Braverman, como heredero que es de aquel. Y no se trata de una cuestión de importancia menor, porque si la tecnología tiene el poder de configurar inevitablemente el proceso productivo determinando la división del trabajo entre concepción y ejecución, entonces la exigencia de control adquiere carta de naturaleza y la división de la sociedad en dos clases, una conceptualizadora-controladora y otra ejecutora-controlada deviene una característica incuestionable y consustancial a la sociedad humana moderna; en palabras del propio autor:

(...) aceptar todo lo que es real, como necesario, todo lo que existe, como inevitable y de esta forma, el presente modo de producción, como eterno (Braverman, 1981: 29).

⁹⁶ Entre los autores que, con diferentes matices, defienden un componente determinista de la tecnología en Marx estarían Cohen (1978, 1984), Heilbroner (1996a, 1996b) o Bimber (1996), por citar tan solo algunos ejemplos notorios. Aunque no es nuestro ámbito de interés inmediato, el de los determinismos –duros o blandos– sobre la tecnología ha sido, y sigue siendo, un debate abierto e interesante, especialmente para disciplinas como la filosofía, que se pregunta sobre si tecnología es autónoma o está dotada de una lógica interna propia, los historiadores, para los cuales la tecnología puede ser un candidato que explique los cambios socio-históricos –incluso de forma evolutiva–, o para los sociólogos de la tecnología interesados algunos en apreciar sus impactos sociales –*impactismo*– o concebirla como producto y construcción social –*constructivismo social de la tecnología*–.

Por el contrario, la idea que defiende Braverman, válida también para su propio planteamiento, es que para Marx la tecnología no se limita de forma simplista a producir relaciones sociales sino que ella misma es producida por el capital entendido éste como forma social. La clave parece residir en la concepción del capital como representante del tipo de relaciones sociales –capitalistas– que lo crean y reproducen –puesto que no existiría sin el tipo de relación que permite extraer y concentrar plusvalía–. Se trata por lo tanto de un “interjuego” entre fuerzas productivas –medios de producción– y relaciones sociales de producción, a pesar de que para el análisis histórico Marx privilegiara las primeras:

el primer volumen de El Capital puede ser considerado como un ensayo masivo acerca de cómo la forma mercancía, en un ambiente social y tecnológico adecuado, madura en la forma de capital y cómo la forma social del capital conducida a una incesante acumulación como la condición para su propia existencia, transforma completamente la tecnología (Braverman, 1981: 33).

De esta forma, el proceso de trabajo es estudiado por Braverman con plena consciencia de que sus características son resultado de las relaciones sociales capitalistas; se trataría de un determinismo social y por ello suave –distinto y menos rígido que los que se estudian en las ciencias naturales– producto de un proceso histórico. O, dicho de otra forma:

el propósito de este libro es el estudio de los procesos de trabajo en la sociedad capitalista, y de la manera específica en la que éstos son formados por las relaciones capitalistas de propiedad (Braverman, 1981: 37).

Para Braverman el *trabajo* es una función física y mental que el trabajador siempre retiene, en realidad no es una mercancía que se pueda comprar. Lo que el capitalista compra es la *fuerza de trabajo* que en el caso del ser humano –en los animales ambas categorías serían indistinguibles en la práctica, lo que realmente hacen está próximo a lo que pueden hacer– y debido a su carácter social y cultural, puede plasmarse en formas de trabajo casi infinitas. Esta flexibilidad e inteligencia es lo que hace diferente a la fuerza de trabajo humana y es, al mismo tiempo, lo que permite incrementar su utilidad de forma prácticamente indefinida y, consecuentemente, permite al capitalista extraer un excedente y ganancia crecientes:

La capacidad distintiva de la fuerza de trabajo humano es por tanto, no su capacidad de producir un excedente, sino más bien su carácter inteligente y orientado hacia alguna meta, lo cual le da una adaptabilidad infinita y produce las condiciones sociales y culturales para la ampliación de su propia productividad, en forma tal que su producto excedente puede ser continuamente ampliado (Braverman, 1981: 74).

Pero sucede que esa misma capacidad distintiva flexible y creativa de la que el capitalista depende para obtener la mayor ganancia es una sustancia indefinida, afectada en su materialización por múltiples factores, incluidos los psicológicos, sociales, históricos, de coyuntura económica, de cualificación o de configuración técnica del proceso de trabajo, pero también por la división entre concepción y ejecución asociada a la venta de trabajo:

Habiendo sido forzados a vender su fuerza de trabajo a otros los trabajadores también entregan su interés en el proceso del trabajo, el cual ahora ha sido “alienado”. El proceso del trabajo ha pasado a ser responsabilidad del capitalista (Braverman, 1981: 75).

Como el resultado de la compra de tiempo de trabajo es incierto, a diferencia de los costos que pueden suponer otras adquisiciones como maquinaria, instalaciones o materias primas, Braverman dirá que supone un gasto variable para el capitalista, de forma que se convierte en imprescindible que éste, y no los obreros, posea el control del proceso de trabajo. Así, lo que para los trabajadores fue progresivamente fuente de alienación, para los capitalistas significó afrontar el problema de la administración (Braverman, 1981: 76), de lo que es posible deducir que en la obra del autor estadounidense la alienación o extrañamiento del trabajador con respecto al proceso de trabajo, deriva de la entrega en un proceso histórico de su *control* sobre el trabajo al capitalista. Así, la transferencia de control estaría en la base de la alienación y también en la misma base del capitalismo.

De este modo la administración científica taylorista no es una ciencia real, no trata de mejorar todo trabajo humano, sino que supone un instrumento mediante el cual quienes compran fuerza de trabajo controlan detallada y sistemáticamente todas las tareas que realizan quienes realmente poseen esa fuerza de trabajo. Es decir, la administración moderna trata de controlar el trabajo “a través del control sobre las decisiones que son hechas en el curso del trabajo” (Braverman, 1981: 132), principio que se presume válido también para trabajos complejos realizados por trabajadores de oficio.

Como afirma Taylor, es la gerencia, y no los trabajadores, la encargada de diseñar los procesos de trabajo tomando como base costosos estudios que sólo aquella —por su disponibilidad de capital y en consecuencia, tiempo— puede desarrollar. Para Braverman esto significa que el propio trabajo se ha convertido en parte del capital, como ya lo eran la maquinaria, el suelo o las instalaciones industriales. Es decir, el capitalista se ha apropiado del trabajo, y ello solo comenzó a ser posible mediante el tipo de control que suponía la administración científica:

La propiedad del capitalista no sólo es el capital, sino que el trabajo mismo se ha convertido en parte del capital. Los obreros no sólo pierden el control sobre sus instrumentos de producción, sino que ahora deben perder el control sobre su propio trabajo y la forma de ejecutarlo. Este control pertenece ahora a aquellos que pueden “pagar” su estudio con el objeto de conocerlo mejor de lo que los obreros mismos conocen su propia actividad en la vida (Braverman, 1981: 143).

En este punto conocimiento y control aparecen íntimamente vinculados en la detallada lectura que Braverman hace del taylorismo: el control exhaustivo de las tareas se basa en el conocimiento adquirido por la dirección, extraído a los operarios y reformulado por el capital bajo su intermediación e interés. Puesto que sirve a los intereses de una de las partes de la relación de compraventa de fuerza trabajo —la compradora— ese conocimiento debe ser obtenido por la gerencia y no, expresamente, por los trabajadores. De esta forma, aunque el autor estadounidense no lo formule con estas exactas palabras, parecen existir dos tipos del control sobre el proceso de trabajo: un *control concreto*, pormenorizado y prescriptivo, y otro *control del conocimiento* o descriptivo que permite generar diseños del trabajo adaptados a los intereses de valorización del capital y que igualmente debe estar necesaria e intencionadamente fuera del alcance de los trabajadores.

Esta idea de expropiación de saberes, de descualificación sería propia de un capitalismo que busca abaratar el precio del trabajo reduciéndolo a tareas sencillas que

una mano de obra abundante en el mercado pueda realizar, abaratamiento para el cual la gerencia necesita el monopolio sobre estos tipos de control que adivinamos en la obra de Braverman.

Pero también se puede hacer una lectura del conocimiento en términos de control por el lado de los trabajadores porque éstos se resistieron al taylorismo organizados en sindicatos de oficio, más que por sus estudios de tiempos y movimientos, por su empeño en volver redundante el conocimiento de oficio y, en consecuencia, disminuir el control que éste conocimiento les proporcionaba sobre sí mismos (Braverman, 1981: 165). La nueva administración industrial requería de trabajadores “adaptados” a los nuevos puestos descualificados e intensamente controlados. En este contexto, la psicología y la sociología industriales habrían surgido para manipular a los trabajadores, pero con escasos resultados:

De sus confiados orígenes como “ciencias” dedicadas al descubrimiento de los resortes de la conducta humana para mejor manipularla para los intereses de la administración patronal, cayeron en un remolino de confusos enfoques que perseguían “sistemas” de interpretaciones, de las realidades del centro de trabajo, psicológicos, sociológicos, económicos, matemáticos, con poco impacto real sobre la administración del obrero o el trabajo (Braverman, 1981: 175).

Para Braverman la enajenación de la autonomía del obrero de oficio ligada a su cualificación habría estado más vinculada con “condiciones y fuerzas socioeconómicas” que con la seducción y el engaño (Braverman, 1981: 176) de forma que, aunque considera el efecto alienante provocado por la falta de control, no parece enfatizar los aspectos causales de la misma categoría subjetiva a la que pertenecen las consecuencias de las que sí es consciente.

Esto no significa, sin embargo, que la manipulación no exista, de hecho para Braverman hacer que el trabajador colabore en una actividad que encuentra su fundamento en extraerle plusvalía es una pieza esencial del entramado capitalista; lo que sucede es que en esa aclimatación de la fuerza de trabajo al proceso productivo, tal y como lo entiende el capitalismo, las ciencias de la conducta puestas al servicio de la gerencia industrial no tienen el peso que se les pudiera suponer. En cambio sí lo tendrían otros elementos normalmente provenientes del ámbito económico como son las políticas salariales y de contratación, así como el cercenamiento de posibilidades alternativas de vida. Las siguientes líneas, creemos, son suficientemente elocuentes de la postura del autor marxista:

Si las pequeñas manipulaciones de los departamentos de personal y la psicología y sociología industrial no han jugado un papel principal en la adaptación del obrero al trabajo, ello no significa que el “ajuste” del obrero está libre de elementos manipulativos. Por el contrario, al igual que en todos los funcionamientos del sistema capitalista, la manipulación es primordial y la coerción es mantenida en reserva, excepto que esta manipulación es el producto de poderosas fuerzas económicas, la política de abaratamiento y empleo de las grandes corporaciones y el funcionamiento interior y la evolución del sistema capitalista mismo y no de manera especial de esquemas lúcidos de los expertos en relaciones laborales (Braverman, 1981: 181).

La adaptación, no obstante, habría sido más cosmética que real en lo que se refiere a la asimilación de la mano de obra a las nuevas exigencias capitalistas con respecto a las cuales se reconfigura –ahora además utilizando la ciencia, también enrolada como capital– el proceso de trabajo.

En efecto, Braverman plantea que el trabajo humano ha evolucionado con el mismo ser humano gracias a la unidad entre concepción y ejecución. Es decir, la pretensión del capitalismo de disolver esa unidad para recomponerla bajo su propia mediación –valdría decir, *control*– significaría atentar contra lo que en el mismo sentido –y haciendo una relectura del materialismo histórico marxiano– Sztompka recuerda que Marx denomina “el ser de la especie”⁹⁷. El capitalismo, en la medida en la que se acerca a su ideal de disociar ideación y ejecución, y reducir así el factor subjetivo a la categoría de mero factor de producción “objetivo” –el único actor subjetivo superviviente sería la dirección de la empresa– estaría amenazando la misma esencia humana (Sztompka, 1995: 202). El ideal capitalista es el de un obrero cosificado –controlado totalmente– y reducido a la consideración de una máquina operada por la gerencia (Sztompka, 1995).

Y precisamente la máquina también es importante en el proceso de sustraer al obrero el control de su propio trabajo para otorgárselo a la dirección de la empresa:

Así, en añadidura a su función técnica de aumentar la productividad del trabajo –que podría ser un rasgo suyo bajo cualquier sistema social– la maquinaria también tiene en el sistema capitalista la función de despojar a la masa de obreros de su control sobre su propio trabajo. Es irónico que esta proeza sea alcanzada aprovechando ese gran avance humano representado por el desarrollo científico y técnico que aumenta el control humano sobre el proceso del trabajo (Braverman, 1981: 227).

La tecnología permite que quien opere con ella no la controle realmente sino que esa función sea realizada de forma centralizada por la dirección. Pero esa no es una necesidad siempre consustancial a la máquina, ni necesariamente implica un mayor rendimiento productivo; no obstante sí puede responder a las necesidades del control de la gerencia. Es decir, el uso capitalista de la tecnología en los procesos de trabajo tiene una importante función disciplinaria y de control tanto como de obtención de eficacia productiva y rentabilidad económica⁹⁸ y, por lo tanto, ostenta un importante papel en la destrucción de la maestría de oficio al promover con frecuencia el diseño y desarrollo de maquinaria que posibilita la fragmentación del proceso en tareas sencillas, realizables por mano de obra no cualificada y en consecuencia más barata –por ejemplo, mediante el control numérico–.

De esta forma, la división del proceso de trabajo en tareas de sencilla ejecución, y la división entre ideación y ejecución aparece como un empeño de la dirección

⁹⁷ El académico polaco elabora una lúcida reconstrucción del materialismo histórico de Marx postulando que se trata en realidad de “una teoría multidimensional de la historia elaborada en tres niveles distintos de discurso: el histórico mundial, el socio-estructural y el de la acción individual” (Sztompka, 1995: 187). Desde una intencionalidad confesadamente amigable, Sztompka busca explicar las posibles disonancias que se suelen reprochar a la formulación de Marx defendiendo que en realidad se trata de tres planos teóricos o teorías completas y diferenciadas aunque interrelacionadas, que en su conjunto componen el materialismo histórico: en el nivel superior o *macro* estaría una teorización sobre las formaciones socioeconómicas, en el nivel intermedio o *meso* estaría la teoría de la lucha de clases y en el inferior o *micro*, la teoría del individuo humano o “teoría del ser de la especie”, entendiendo por tal un ser humano que tiene en su naturaleza relacionarse con (1) otros seres humanos de forma social y participativa, y con (2) el entorno en lo que sería una actividad creativa productora de objetos como expresión de sus aptitudes, objetos en los que “se confirman ellos mismos, encuentran la expresión objetivada de su potencial individual” (Sztompka, 1995: 192). Entendido en esos tres niveles, las inconsistencias teóricas que los “hostiles” al marxismo arguyen no serían tales, según Sztompka. La alienación, en el nivel individual, sería el resultado de negar la esencia social, creativa y autónoma del ser humano.

⁹⁸ Posteriormente veremos cómo Gaudemar enfatiza el primer elemento sobre el segundo.

empresarial siempre orientada a menguar las posibilidades de autocontrol del operario y correspondientemente acrecentar las propias, empeño en cuya consecución enrola como aliada a la tecnología, sin considerar las consecuencias sociales de ésta y no para bien –seguridad, aumento de calidad de vida, etcétera– del obrero:

Semejante separación del “trabajo intelectual del trabajo de ejecución” es de hecho una “condición técnica” mejor adaptada a una organización jerárquica, mejor adaptada al control del cerebro y la mano del obrero, mejor adaptada a la rentabilidad, mejor adaptada a todo, menos a las necesidades del pueblo (Braverman, 1981: 240).

La maquinaria sería, por lo tanto, utilizada como estrategia de transferencia de control desde el trabajador hacia la dirección de la empresa (Braverman, 1981: 248), proporcionando a su propietario la “capacidad técnica de separar control de ejecución” (Braverman, 1981: 268).

Es interesante destacar que aunque Braverman se fija especialmente en el proceso de trabajo generador de productos, reflexiona también lúcidamente sobre la evolución histórica que se ha producido en la administración de las empresas –crecimiento y complejización en un conjunto de departamentos y subdepartamentos– interpretándola como una suerte de “proceso de producción de control” paralelo y correspondiente al proceso de producción material:

La dirección general se convierte en administración, *que es un proceso de trabajo encaminado al objetivo de control dentro de la compañía* y conducido además como un proceso del trabajo exactamente análogo al proceso de producción, si bien no produce otro producto más que la operación y coordinación de la compañía (Braverman, 1981: 308).

Y como proceso de trabajo que también es, se hace posible contemplar la administración de la empresa como compuesta por las mismas fuerzas en conflicto que ya componen la producción que intentan controlar y supervisar. En las empresas en las que el trabajo “de oficina” no corresponde con la función de control de un proceso de producción material el capitalista debe buscar la fuente de la plusvalía no dentro de la empresa, como en las fábricas, sino fuera de las industrias, como sería el caso de la banca. La apropiación de plusvalía sigue aquí dependiendo del control, pero en este caso las “funciones directivas de control y apropiación se han convertido ellas mismas en procesos del trabajo” (Braverman, 1981: 346)⁹⁹.

Además, y tirando de la idea según la cual el aparato administrativo de las empresas no ha hecho más que crecer en un sentido histórico, Braverman piensa que en

⁹⁹ Resulta difícil sustraerse a la tentación de recoger la concepción de Braverman sobre este proceso de producción puramente administrativo y que detrae la plusvalía del trabajo realizado fuera del mismo –banca, seguros, asesorías...– en un sentido literal debido a la actualidad del tema: “las instituciones financieras tienen un sitio en el pináculo de la división social del trabajo. Esto se debe a que han dominado el arte de expandir el capital sin la necesidad de pasar al través de ningún proceso de producción. (La apariencia mágica de sus rasgos tan sólo oculta el hecho de que semejantes compañías se están apropiando una parte de los valores producidos en otros lados). La claridad y la economía de procedimiento, su pureza absoluta como una forma de la acumulación de capital, provoca admiración de parte de aquellos que todavía están atados a la producción” (Braverman, 1981: 346). Puesto que el valor es lo realmente importante –no la apariencia o el uso– para la empresa capitalista, se destina mucho trabajo a la contabilidad crecientemente compleja de ese valor; y, su vez, cuanto más trabajo requiere esa transferencia de valor y su correspondiente contabilidad más valor se añade al producto o servicio subyacente, desarrollándose así una industria dedicada a ello.

una sociedad con una compleja división del trabajo y un elevado nivel de concentración urbana, la coordinación social o, en sus propios términos, el “mecanismo global de planificación para proporcionar esta coordinación social” (Braverman, 1981: 309) ahora tan necesaria, es proporcionada por las empresas; es decir, el *orden social* que la sociedad capitalista no desarrolla ni puede desarrollar en la medida en la que debe dejar actuar a los mercados, se convierte en algo que depende del funcionamiento interno de las empresas, de forma que “la planeación *interna* de dichas [grandes] compañías se convierte, en efecto, en planificación *social*” (Braverman, 1981: 310, la adición es mía), y ello en una situación en la que la práctica totalidad de la población vende su fuerza de trabajo al capital, generándose así una determinada estructura del mercado de trabajo y de clases sociales –la clase obrera como producto de la compraventa de fuerza de trabajo– que reflejan el vínculo entre lo que sucede en la empresa y el tipo de orden social capitalista:

La compraventa de fuerza de trabajo es la forma clásica para la creación y la existencia continuada de la clase obrera. Por lo que toca a la clase obrera, esta forma encarna las relaciones sociales de producción, las relaciones de subordinación a la autoridad y la explotación (Braverman, 1981: 464).

Así Braverman aporta que el orden social en la sociedad industrial es conformado mediante el disciplinamiento laboral interno de las grandes empresas, que generan una determinada estructura del mercado de trabajo. De esta forma el control en la empresa es vinculado con el control y el orden sociales.

Si el control del proceso de trabajo administrativo se ha convertido en un proceso de trabajo en ocasiones autónomo de la producción material, parece lógico que también deba ser controlado y sistematizado de la misma forma; la cercanía incluso física entre la administración y el propietario que existía en la oficina pequeña, que generaba elevados niveles de sintonía, lealtad y apego mutuos y que hacían innecesario el control riguroso, será posteriormente sustituida por “la disciplina impersonal de la empresa moderna” (Braverman, 1981: 350) y la aplicación de los principios y métodos de la organización científica también al trabajo de oficina. Así surge la necesidad de controlar a los controladores y se desarrolla la moderna administración de oficinas:

Con el crecimiento de la función de control y con la consecuente transformación de estas funciones de administración en procesos independientes de trabajo, llega la necesidad de controlar los nuevos procesos del trabajo, de acuerdo con los mismos principios aplicados en la fábrica (Braverman, 1981: 352).

¿Cómo se administra/controla el trabajo de administración/control? Mediante la división técnica del trabajo –fragmentación– y mediante la mecanización (Braverman, 1981: 358). El trabajo de oficina está sustanciado para su proceso en el papel, y éste posibilita que las tareas y el rendimiento sean más divisibles y combinables las primeras, y controlable el segundo. Además, en los despachos se trabaja en gran medida con números, lo cual incrementa su controlabilidad. Dicho de otra forma el relativamente –como podríamos entenderlo hoy en día– “virtualizado” trabajo de oficina es, para Braverman, incluso más fácil de controlar que el de taller. Al mismo tiempo, la fragmentación de tareas y la mecanización significan que:

Las funciones de pensamiento y planeación se concentraron en un grupo cada vez más pequeño dentro de la oficina y para la masa de los empleados ahí, la oficina se convirtió en un lugar de trabajo manual al igual que la fábrica misma (Braverman, 1981: 362).

De esta forma se reduce la cantidad de personal cualificado capaz de desarrollar un trabajo de elaboración mental por uno repetitivo –cerebral– o incluso por su manualización creciente igual de rutinizadora. La tecnología utilizada en la oficina tiene un elevado componente de trabajo con información –tecnología computacional–, y ha sido utilizada no para reunificar el trabajo dividido –la tendencia de desarrollo de la tecnología iría de suyo en este sentido para Braverman– sino para concentrar conocimiento en determinados grupos reducidos y posibilitar así unos pocos controlen todo el proceso de producción (Braverman, 1981: 378). En definitiva cada vez menos controlan a cada vez más.

Pero la distribución del poder, o capacidad de controlar, no puede ser simplemente dividida entre aquellos cuya fuerza de trabajo es comprada para ser materializada bajo dirección externa y valorizar así el capital ajeno, y la de aquellos otros que, perteneciendo a la misma clase social que los propietarios del capital, en su mayoría son contratados para dirigir y controlar a los anteriores –directores y gerentes–. También existiría un conjunto de niveles intermedios, en los que sería posible situar a los ejecutivos con niveles medios de autoridad y a otros empleados dotados de cualificación técnica y especialización. Este conjunto de trabajadores tiene inevitablemente ciertos niveles de responsabilidad y de capacidad de autocontrol. Para Braverman (1981: 466) estos grupos intermedios son imprescindibles para el funcionamiento del conjunto y aunque venden su fuerza de trabajo también participan del reparto de la plusvalía generada en niveles inferiores, lo cual les vincula al futuro de la empresa y promueve el compromiso:

Sus condiciones de empleo son afectadas por la necesidad de los altos ejecutivos de tener dentro de su órbita gente encargada de amortiguar los golpes, subordinados responsables y “leales”, agentes de transmisión para ejercer el control y recoger información, así que el directivo no se enfrenta sin ayuda a una masa hostil o indiferente (Braverman, 1981: 467).

Esta clase intermedia situada entre los poseedores del capital y los obreros forma parte activa del proceso de valorización del capital, y está afectada por características de ambos extremos: participa en cierta medida del reparto de plusvalía pero no deja de ser una clase subordinada, cada vez más masiva –y por lo tanto también ella con la exigencia de la existencia de un ejército de reserva de desempleados–, que vende su fuerza de trabajo y que vive bajo la amenaza de la aplicación de una “racionalización” que también en este nivel divide entre concepción y ejecución, y someta esta última al control que significa una acusada división técnica del trabajo; es decir, bajo la amenaza de la proletarización¹⁰⁰.

El autor reconoce el hecho de que la alfabetización y la capacidad de realizar operaciones numéricas están ampliamente extendidas entre la población, pero ello es explicado en términos de necesidad de la vida moderna, del consumo, de la necesidad de acatamiento de las reglamentaciones, es decir, en términos de obediencia y control, y

¹⁰⁰ Sin embargo, los autores marxistas Duménil y Lévy (2003) han caracterizado la creciente tendencia a favorecer a los niveles elevados de la clase ejecutiva de las empresas en la distribución del ingreso en detrimento de los ejecutores directos –tendencia que salta a la luz sobre todo a partir del caso Eron– identificándola como un régimen pro-managerial al que han denominado “cuadrismo” –*cadrisme*–. Este concepto está siendo utilizado para el análisis y la crítica del modelo de crecimiento económico post-keynesiano y financierizado (Lavoie, 2006, 2009; Palley, 2010).

no propiamente como cualificación laboral. Así, la función de las instituciones educativas sería la de posibilitar esta situación en los entornos urbanos, sustituyendo las formas anteriores –familia, iglesia, comunidad, granja– más propias de los ámbitos rurales (Braverman, 1981: 499). De esta forma, su tesis sobre la pérdida de cualificación quedaría demostrada a pesar de la existencia de algunas habilidades ampliamente extendidas vinculadas, como hemos visto, más directamente a lo que podríamos llamar *exigencias sociales* del capitalismo –orden social incluido– que a la cualificación laboral en sentido estricto.

15.1.3.- Las críticas de “Trabajo y Capital Monopolista”

Desde que Braverman publicara *Labour and monopoly capital* en 1974 –falleció dos años después– no han dejado de sucederse las críticas, enmiendas, revalorizaciones, balances y análisis de vigencia. Con todo, la sensación generalizada es que con su obra Braverman inició un debate que sigue abierto hoy en día tanto en sus planteamientos esenciales como en las subsiguientes mutaciones a las ha dado lugar. Un somero repaso a los contendientes identifica al menos los siguientes grupos: un primer grupo sería el conformado por el mismo Braverman, los estudios empíricos inmediatamente posteriores y los autores bravermanianos de *Monthly Review*; un segundo grupo heterogéneo podría reflejar la evolución de la concepción sobre el proceso de trabajo –LPT– a la luz de parte de las críticas vertidas y estaría compuesto por autores como Friedman, Edwards, Burawoy, o Thompson; la siguiente ola evolutiva de tipo postmoderno-foucaultiano orientada hacia la crítica de la gestión –Alvesson, Khights, Willmott, Deetz, O’Doherty–, conocida como *CMS*, y que más adelante revisaremos en lo que se refiere al tema del control en la empresa; o la corriente neo-ortodoxa que revive el interés por la sociología del proceso de trabajo pre-bravermaniana negando la validez de la LPT, y que podría nutrirse de autores como Salaman, Littler o Storey que han prestado especial atención al problema del control en la empresa¹⁰¹.

En uno de los análisis más lúcidos realizados en castellano sobre la aportación de Braverman, García Calavia (1983) analiza con detenimiento tanto el contexto previo como las ideas más importantes de la obra para después considerar la vigencia de esas ideas en la situación del cambio de siglo. En esta tarea, resume la tesis central de Braverman en los siguientes términos:

Su hipótesis principal era que los cambios de las cualificaciones, de las relaciones sociales entre la dirección de la empresa y los trabajadores y de la jerarquía en el centro de trabajo capitalista estaban determinados por aspectos relacionados con el control y el poder de clase, y no tanto, por la naturaleza de la tecnología utilizada como habían planteado Robert Blauner en Estados Unidos y Joan Woodward en Gran Bretaña (García Calavia, 1999: 194-195).

Uno de los indicadores de la longeva repercusión que, de una u otra forma, la obra de Braverman ha tenido en las distintas literaturas sociológicas que tienen alguna relación con lo laboral se puede encontrar en la apreciable cantidad de revisiones de vigencia que van viendo la luz conforme pasan los años. Esos trabajos ofrecen aproximaciones ciertamente diferentes, algunas rechazan la validez de su marco de

¹⁰¹ Por ejemplo Litter (1990), Salaman (1984), ambos (Littler & Salaman, 1982), o el interesante debate entre Friedman (1987) y Storey (1985, 1989) sobre lo que éste último llama concepción *monista* del control –la búsqueda de los (supuestamente) coherentes mecanismos de control que el capital necesita concebir para extraer plusvalía– consignado por él como principal problema de la LPT.

interpretación, otras lo defienden y aun otras lo enmiendan, normalmente por la vía de corregir y ampliar algunas de las posiciones fijadas por el autor y que entienden como limitaciones, aunque generalmente sin cuestionar la visión conflictiva de las relaciones laborales o el protagonismo del proceso de trabajo como área privilegiada de interés.

Tomando como base la muy abundante literatura que ha considerado la obra del Braverman podemos compilar diez grandes puntos o núcleos de crítica. Esos puntos, no exentos de vínculos y solapamientos mutuos, contienen elementos críticos que son relativamente consensuado o, al menos, identificados como tales con bastante reiteración y predicamento entre los autores LPT; lógicamente, esto no significa que exista un consenso generalizado con respecto al fondo de cada uno de ellos, pero sí sobre su existencia e identificación en cuanto a tales críticas.

El cuadro pormenorizado de críticas –conformadoras asimismo de los correspondientes ejes de debate sobre el proceso de trabajo– realizadas desde diferentes autores y aproximaciones podría resumirse en el siguiente listado:

1) Se ignora la pervivencia de los trabajadores de oficio, del trabajo artesanal, que es además idealizado (García Calavia, 1999: 204; Littler, 1982: 27; Santos Ortega, 1995: 91). Reunir concepción y ejecución no es algo que caracterice solamente al trabajo artesanal, ni desaparece completamente en el taylorismo (Cressey & MacInnes, 1980: 20).

2) Es una realidad que son necesarias nuevas cualificaciones en trabajos de alta tecnología, de servicios o de tipo administrativo, y que pueden compensar la reducción de cualificación que afecta a los trabajadores industriales, negando la tesis de la descualificación general. Además Braverman tiene una visión excesivamente homogénea de la masa de trabajadores descualificados; puede haber sensibles diferencias internas en ese colectivo (García Calavia, 1999: 204; Santos Ortega, 1995: 91) y una visión excesivamente lineal del proceso de descualificación/degradación del trabajo (Samuel, 1977, citado por Meiksins, 1994). También parece rígida la relación de causa-efecto unívoca entre taylorismo y descualificación, cuando en realidad ésta no tiene como único origen aquella (Kelly & Wood, 1984: 261). Para Elger (1982: 52-53) habría que situar la tendencia hacia la descualificación en el seno de una teorización históricamente más fundamentada del cambio en el proceso de trabajo capitalista que fuera capaz de establecer el nexo entre esas pautas de transformación, las fases de valorización y acumulación del capital, y las relaciones de clase fuera el ámbito estrictamente productivo. Katz (2000) cree que no existe una tendencia hacia la descualificación absoluta, pero sí hacia la descualificación relativa, resaltando la dificultad de establecer un promedio en la evolución de la cualificación por la coexistencia del empobrecimiento y enriquecimiento de diferentes conocimientos y destrezas en los mismos procesos productivos.

3) Erróneo concepto de cualificación. Muchos trabajos supuestamente “degradados” requieren en realidad ciertos niveles de maestría. Cualificación no tendría por qué ser siempre lo opuesto al control gerencial (García Calavia, 1999: 205; Wood, 1987: 7). Además desde una perspectiva feminista –relacionado con el punto 7– se habría negado su carácter socialmente construido, de forma que el concepto de cualificación sería eminentemente masculino, y los trabajos femeninos con elevados

requisitos de habilidad no considerados como tal cualificación, o despreciados (Steinberg, 1990).

4) Visión individualista y limitada de la técnica. No contempla modernas formas de producción que precisan de un uso colectivo de cualificaciones y habilidades, y que por ello pueden requerir de habilidades más sociales que técnicas (García Calavia, 1999: 205). Además el proceso de trabajo es un proceso *sociotécnico*, lo cual significa que la parte técnico-material impone necesariamente restricciones a la parte social, y este hecho es obviado por Braverman (Litter, 1990: 76).

5) Se identifica taylorismo con capitalismo. El taylorismo es solo una de las técnicas de control del capitalismo, no la única históricamente ni necesariamente la más efectiva en todos los contextos (García Calavia, 1999: 205). Además el control social no sería reducible al control técnico, como parece dar por sentado Braverman (Coombes, 1978: 95). Para Finkel (1994: 257) tampoco se explican las causas que motivaron la adopción generalizada del taylorismo como forma de organización del trabajo. Por otro lado, las prácticas de *downsizing*, *outsourcing* y trabajo por proyectos que no siguen la norma social de empleo fordista, conforman una nueva forma de articular (reticularmente) la producción en la que el control capitalista no es tanto burocrático como debido a los mercados (Meiksins, 1994, s/p; Piore & Sabel, 1990; Smith, 1992: 52). Tampoco se tiene en cuenta que la gerencia no conforma un grupo racional y homogéneo en sus intereses, sino que los mandos intermedios tienen intereses diferentes de las agresivas políticas de la alta gerencia estratégica –que aquellos atemperan–, y sufren un proceso de proletarización que les somete a la disciplina de los mercados de trabajo internos y externos (Smith, 1992: 198-199). Además el interés de la gerencia por el control no es absoluto y superior a todos los demás intereses, sino que es sólo una de las variables en juego (Berggren, 1980: 254).

6) Escasa atención a la dimensión subjetiva. Se enfatizan los factores estructurales en detrimento de los subjetivos (Trejos, 2007: 137), y ello convierte a los trabajadores en receptores pasivos del control patronal, ignorando las posibilidades de resistencia y, a su vez, la influencia de ésta en las modalidades de control (García Calavia, 1999: 207). Esta subestimación de la agencia obrera, de la experiencia subjetiva y de los intereses de los trabajadores puede incluso ser entendida como un error conceptual, más que una mera omisión, y obstaculizaría la visión de la empresa como terreno de disputa puesto que esto implica la aceptación de dos actores (Smith, 1996: 6 y ss.) y no el modelo neoclásico de empresa que Braverman utiliza y según el cual la consecución del beneficio se realiza mediante una estrategia –división del trabajo y descualificación para controlar– que desarrolla de forma unívoca la dirección y que no tiene consecuencias inesperadas (Litter, 1990: 56). Además, la resistencia también puede realizarse a partir de la clase social, y el autor no contempló la influencia de la lucha de clases a este respecto (Santos Ortega, 1995: 91). Por otro lado, también la gerencia tiene subjetividad y puede crear diferentes estrategias de control según las características a las que tenga que enfrentarse (Salaman, 1986).

7) No introdujo la división sexual del trabajo como objeto de estudio, ni la influencia en el trabajo que podía tener una estructura social desigualizante en cuestión de género, a pesar de ser consciente de la feminización del trabajo de oficina y su relación con la descualificación en el capitalismo monopolista (García Calavia, 1999: 209). Braverman sí consideró el género concibiendo de forma pionera el empleo

femenino como empleo degradado, pero no lo vio como una desigualdad construida sino como variable independiente y sin entrar en las causas y potencialidades de esa desigualdad para estructurar socialmente el propio proceso de trabajo (Smith, 1996: 11), cuando en realidad el género está inserto en el trabajo, en las relaciones laborales y en las prácticas de exclusión que desde fuera influyen en el puesto de trabajo, por ejemplo, cuando los puestos de trabajo más estables son reservados a los hombres por su “necesidad” de dar estabilidad a la familia (Cockburn, 1983: 215; Cockburn, 1988), de forma que las relaciones patriarcales son tan importantes como las de clase social a la hora de configurar el proceso de trabajo (West, 1990: 267). Una vez más, esta invisibilización de la realidad de la desigualdad de género implica una negación de la agencia, del trabajador como actor.

8) Relacionado con el anterior, al centrarse en el proceso de trabajo no consideró el trabajo reproductivo¹⁰², aunque sí fue consciente de su existencia al adoptar la diferenciación marxista entre fuerza de trabajo –lo que el capitalista compra, la potencialidad– y trabajo –acto, trabajo efectivamente materializado–. Braverman fue consciente de que el trabajo no es mercancía¹⁰³, la conversión del primero en el segundo estaba afectada por múltiples condicionantes de tipo subjetivo, biográfico, de influencia social en el entorno laboral, la coyuntura de su empresa, y otros elementos también externos al proceso de trabajo, es decir, pertenecientes al ámbito del trabajo reproductivo y que están en estrecha vinculación (Jódar, 1997: 4, n. 1 y 8). Además el proceso de trabajo no se puede entender sin su contexto político, económico e ideológico, y por ello exagera el grado en el que el capital controla la empresa, y el grado en el que el control es importante para la dirección, sin considerar la importancia de los enfrentamientos que existen entre los propios capitalistas o la estructura del mercado a la hora de configurar el proceso de trabajo (Kelly & Wood, 1984: 262).

9) Braverman se apoya en autores como los economistas marxistas Sweezy y Baran (Köhler & Martín Artiles, 2005: 136; Medina, 1987: 39) que defienden una teoría instrumentalista del estado –estado como instrumento, garante y defensor de los intereses de la clase capitalista–. Sin embargo, en *Trabajo y capital monopolista* hay una desconexión explicativa entre el proceso de trabajo que se analiza y la función instrumentalizada del estado; es decir, los capitalistas pueden ejercer control mediante una división de trabajo horizontal –tareas– y otra vertical –ideación y ejecución– y la respuesta a esa situación parece ser la reintegración del trabajo previamente dividido, la recualificación correspondiente y el subsiguiente incremento del control del trabajador sobre su trabajo. Para Medina esto último solo es posible en un sistema socialista, pero la traslación desde el autocontrol del trabajo concreto individual al control colectivo

¹⁰² Las mujeres habitarían los dos ámbitos productivo y reproductivo, y este hecho contribuiría a explicar las formas del trabajo femenino así como sus problemas de investigación y conceptualización, incluso para el pensamiento crítico (Jódar, 1997: 22).

¹⁰³ La diferenciación del mercado de trabajo de cualquier otro mercado y la defensa de la naturaleza no mercantil del trabajo es algo que muchos autores han defendido (Bowles & Gintis, 2005; Offe & Keane, 1985, citado por Köhler y Martín Artiles, 2005: 325-327; Polanyi, 1989; Ruesga Benito, 2002) y que conecta de forma directa ideas de gran trascendencia –en el sentido literal– como son la naturaleza humana y el “ser de la especie”, el papel del Estado y los derechos de ciudadanía como desmercantilización relativa del trabajo (Köhler & Martín Artiles, 2005: 529; Offe, 1990), la función del Derecho del Trabajo (Ruesga Benito, 2002: 21), el contrato de trabajo, su inherente asimetría de poder y el conflicto (Hyman, 1981: 30 y ss.), la naturaleza económica o no de la motivación humana (Polanyi, 1980), la igualdad social o la búsqueda de la felicidad, por citar algunos.

sobre la producción –y la distribución– no está teóricamente fundamentada y ambos tipos de control se confunden en Braverman, algo que no hubiera ocurrido si se hubieran incluido en el análisis la existencia de elementos políticos en la empresa, que vincularían el proceso de trabajo y el estado (Medina, 1987: 34-35), lo que también defiende Litter al reivindicar un cambio de foco desde el lugar de trabajo a una “más satisfactoria economía política del proceso de trabajo” (Litter, 1990: 87). Así, para Santos Ortega (1995: 91) existe divorcio entre el análisis del proceso de trabajo y la organización societal del modo de producción capitalista.

10) Etnocentrismo. Braverman se basa en exceso en Estados Unidos, dando a entender que el capitalismo es igual en todos los países sea cual fuere su historia, cultura o relaciones de clase, y sin considerar que no en todos los países capitalistas el taylorismo adquiere el mismo estatus hegemónico como forma de organizar el trabajo que en ese país (Smith & Meiksins, 1995). Se trata por lo tanto de una teorización convergente –todos los países convergerán con el modelo estadounidense– y mecanicista que equipara capitales y sociedades, haciendo una generalización y traslación incorrecta de la realidad de ese país, sin tener en cuenta el contexto y la periodización del cambio (Litter, 1982: 122).

En definitiva:

Braverman probablemente exageró la relevancia histórica de la organización científica del trabajo. Igualmente, es cierto que no dedicó la atención necesaria (al menos explícitamente) a la experiencia subjetiva de los trabajadores. Por tanto, no consideró la resistencia ni la cooperación como acciones que pueden incidir en la conformación del proceso de trabajo. También es cierto que nadie puede estudiar el proceso de trabajo sin reconocer que las destrezas se construyen socialmente y que el género es tanto un factor importante para determinar lo que ha sido la técnica como un hecho social interrelacionado con el proceso de trabajo (García Calavia, 1999: 211).

No obstante, muchas de las críticas realizadas parten de una visión extrema o “caricaturesca” de los postulados del autor marxista, reconoce desde una aproximación amigable García Calavia; por ejemplo, más que de una descualificación generalizada de los puestos de trabajo –“una enorme red que acabaría atrapando a todas las categorías de trabajadores” (Smith, 1996: 15)– Braverman sostenía que la utilización creciente de la técnica no aumentaba la cualificación de forma generalizada sino que la *polarizaba*, tendiendo a concentrarla en gerentes e ingenieros y a perderla en el resto de empleos (García Calavia, 1999: 204; Köhler & Martín Artiles, 2005: 138); y aunque su visión del trabajo en relación a la técnica no contempló toda la complejidad existente, parece que estas cualificaciones de tipo tácito ausentes del planteamiento, y poco permanentes, habrían vuelto aun más vulnerables a los trabajadores (García Calavia, 1999: 205).

Considerada positivamente, y en perspectiva histórica, la obra de Braverman García Calavia (1999: 194) cree sobre *Trabajo y capital monopolista* que “veinticinco años después, se puede considerar que su publicación ha constituido uno de los acontecimientos intelectuales más importantes de este período tanto en el ámbito político como en el académico”. De este modo, sigue existiendo una corriente “bravermaniana” que considera la aportación de ese autor como la más fructífera al identificar el proceso de trabajo como un proceso de control –a través por ejemplo de su identificación del taylorismo y la organización científica del trabajo en tal sentido– (Tinell, 2009: 11). En las páginas siguientes veremos la defensa de los autores decididamente bravermanianos a la mayoría de las críticas que antes hemos compilado,

sin que ello signifique que estén carentes de cierto reconocimiento, modulación o adaptación de los postulados básicos de Braverman, cuya vigencia y productividad analítica coinciden en preservar.

15.1.4.- *La defensa a Braverman*

Aunque los primeros estudios generalmente de tipo empírico tendían a apoyar y saludar, a veces no exentos de cierto entusiasmo, la nueva visión del proceso de trabajo como una vivificante reconstitución del marxismo –alternativa y opuesta a las conceptualizaciones ortodoxas–, pronto arreciaron las críticas dando lugar a lo que conocemos como el debate sobre el proceso de trabajo, basado en los núcleos críticos que hemos intentado esbozar de forma resumida con anterioridad.

Sin embargo cualquier debate se caracteriza por la existencia de críticas, pero también de críticas a las críticas, y el referido a la teoría sobre el proceso de trabajo está lejos de ser una excepción. Diversos autores han refutado los ataques al marco elaborado por Braverman una vez materializados éstos. Por ejemplo, Armstrong (1993, e. o. 1988) reivindica una “lectura sensible” según la cual aquel no sería un determinista tecnológico puesto que el efecto descualificador del cambio tecnológico se debería al sistema capitalista y no a la tecnología *per se*, además esa dinámica aceptaría interrupciones o incluso inversiones locales y transitorias. Adicionalmente algunos críticos habrían desnaturalizado la concepción bravermaniana de cualificación omitiendo el importante aspecto del control, de forma que creen que existe un mantenimiento de la cualificación con el cambio tecnológico solamente porque los trabajadores se “sienten” cualificados o porque la presión sindical ha hecho mantener las características de un estatus de trabajador cualificado, cuando en realidad es la pérdida del control –un elemento objetivo, y no subjetivo– por parte del trabajador el elemento definitorio. Del mismo modo, Armstrong también rechaza la crítica según la cual no todos los directivos, ni en todos los niveles, tienen la “voluntad” explícita de descualificar, porque Braverman trata de tendencias generales y no de procesos mentales de ejecutivos concretos. Así Armstrong (1993, e. o. 1988: 196) concluye que “el ‘Braverman’ que ha sido refutado ha sido en ocasiones un crudo determinista social o tecnológico, que el Braverman real no era en absoluto”.

Algo más tarde, un grupo de autores y autoras vinculados a *Monthly Review* analizaron en los 90 de forma pormenorizada las críticas vertidas desde distintas aproximaciones sobre *Trabajo y capital monopolista* con la intención de ejercer una decidida defensa de las ideas de Braverman y poner en valor su utilidad para el diagnóstico del trabajo en la sociedad postindustrial –pero no postcapitalista–. Entre ellos John Bellamy Foster ha reivindicado vigorosamente la vigencia de las ideas de Braverman (Foster, 1994, 1999), identificando una corriente crítica neo-ortodoxa en sociología conformada por autores (Abercrombie *et al.*, 2006; Jary & Jary, 1991; Salaman, 1986; Scott & Marshall, 2009) que intentarían socavar esa vigencia en base a insistir en que enfatiza en exceso la descualificación y no considera la recualificación, que no presta atención a la subjetividad del trabajador, que aumenta en las empresas la presencia de técnicas de gestión de tipo humanista distinta de la taylorista, y que ésta última no fue más que una fase ya pasada en las relaciones entre dirección y trabajadores. En definitiva se intenta presentar la propuesta de Braverman como un respetable pero vetusto diagnóstico de una situación ya pasada. El reproche esencial de Foster a las críticas neo-ortodoxas –algo que, además, las define– es su falta de capacidad para

entender que la lucha por el control sea una característica inherente al capitalismo, es decir, su negación del conflicto estructural que de diferentes maneras subyace en la relación laboral.

Foster (1999: 15-18) identifica una suerte de estrategia llevada a cabo por parte de muchos críticos que consistiría en hacer una interpretación reduccionista de las ideas de Braverman para después asentar en ella la tarea de desgaste crítico; así, es habitual reducir su teorización a la hipótesis de la “erosión de habilidades” cuando lo que le interesa realmente es algo mucho más amplio: explicar los cambios y la conformación de la estructura de la clase obrera, es decir, la naturaleza polarizadora –vale decir, *proletarizadora*– del proceso de trabajo en el capitalismo entre quienes conciben y mandan, y quienes ejecutan y obedecen. En esa misma estrategia simplificadora los críticos afirman que al ignorar la subjetividad el autor ignora también la resistencia obrera y la lucha de clases; al contrario de todo ello, para Foster, Braverman enseña que en el proceso de trabajo, además de extracción de plusvalía existe una lucha por el control –de la que, podemos añadir, depende la misma explotación– cuyo desenlace sería resultado del poder que puedan convocar los contendientes, es decir, la lucha de clases sería un proceso cuya plasmación ocurre en tiempo real en el mismo proceso de trabajo. En tercer lugar también acusa de simplificación a la crítica según la cual habría una excesiva focalización en el demasiado breve periodo taylorista; aquí la defensa de Foster es destacar que Braverman utiliza el taylorismo no identificándolo plenamente con el capitalismo, sino como ejemplo claro de los principios organizativos capitalistas según los cuales la división pormenorizada en base a la cual se organiza el trabajo responde de forma estrecha a una sociedad de clases y no a imperativos tecnológicos. Se trata pues de una teorización no circunscrita a interpretar el taylorismo. En cuarto lugar, sobre la crítica de que *Trabajo y capital monopolista* es anacrónico porque reduce su reflexión al ámbito del proceso de trabajo y al específico contexto estadounidense Foster dirá que, muy al contrario, al criticar *los principios* que orientan la organización del proceso de trabajo, Braverman puede trascender el concreto proceso productivo y abarcar también la globalización de la producción y los mercados, así como la mercantilización de la propia vida –que seguirían los mismos e inevitables principios capitalistas–, sentando así las bases, podemos entender, para una crítica ampliada fuera de lo que antes eran el espacio y el tiempo estrictamente productivos pero que van siendo territorios progresivamente incorporados al espacio de lo mercantil: “para Braverman, el análisis del desarrollo del proceso de trabajo bajo el capitalismo era la llave de la crítica del sistema en todos sus aspectos, extendiéndola más allá del lugar de producción, así como más allá de las estrechas fronteras nacionales” (Foster, 1999: 18).

Además Foster contraataca a los críticos enfatizando la esencia valorizadora de la organización capitalista de la producción y el papel esencial del control para su consecución; así, critica de forma contundente la supuesta suavización que supone la perspectiva humanista de la gestión dejando claro que en última instancia esos procedimientos se utilizarán en la empresa siempre que no contradigan la centralización del control en el *management* o el objetivo final de disminuir el costo unitario de la mano de obra. Más allá aun, Foster introduce –de forma muy interesante– las propias críticas (neo)-ortodoxas en el ámbito de lo que están precisamente criticando cuando dice que la visión ortodoxa sobre el proceso de trabajo y sus relaciones continua siendo la corriente dominante porque sirve a los intereses dominantes en la sociedad (Foster, 1994). Esto le permite sostener que las ideas de Braverman siguen siendo tan revolucionarias en el cambio de siglo como cuando se publicaron.

También Meiksins (1994), en una línea argumental similar a la de Foster, defiende la vigencia de la propuesta de Braverman para finales del siglo XX incluso aceptando la validez de algunas críticas, entre las que figura la consideración de que quizá este autor no prestara la suficiente atención a la capacidad de los trabajadores de ejercer resistencia frente al control managerial, y a la influencia que tienen las fuerzas externas a la empresa para configurar tanto el mismo proceso de trabajo como los conflictos que en él puedan tener lugar. Pero, desde una lectura amigable, gran parte de las críticas formuladas a Braverman pueden ser perfectamente compatibles –“reconciliadas” dirá Meiksins– con sus ideas e intenciones esenciales; por ejemplo, si bien puede haber algo de verdad al decir que se ofrece una visión mitologizada del artesano, también es cierto que esa sería la forma de desgranar algunos de los elementos que podrían constituir un proceso de trabajo no alienado: la libertad, la variedad, el cambio, la comunidad, el compromiso.

Por todo ello Meiksins cree que Braverman sigue siendo un clásico “de nuestro tiempo”¹⁰⁴ que desbarata la utopía post-capitalista y postindustrial según la cual el conflicto de clases estaría en la actualidad en vías de desaparición, y desvela la profunda diferencia que existe entre cambiar los estilos de dirección y cambiar la posición que ocupa el trabajador en el orden capitalista.

Joan Greenbaum (1999), profesora universitaria de sistemas de información computerizados, aprecia en su propia trayectoria laboral que tanto en los actuales sistemas de información –software, internet...– como en los anteriores sistemas basados en maquinaria mecánica, el *management* intenta controlar y coordinar el proceso de trabajo, puesto que “el diseño de los sistemas de información actuales parte de la base de previas divisiones del trabajo” (Greenbaum, 1999: 30). Además la gerencia dicta las especificaciones de control de los sistemas de información, más importantes ahora debido a la disgregación espacial y temporal del proceso de trabajo, de forma que, según la autora, los flujos de información tienden a controlarse y a regularse de forma que la información no “fluye” libremente por la red de la organización. En este contexto, una vez más, el principio de control bravermaniano¹⁰⁵ sigue vigente también en los nuevos procesos intensivos en tecnologías de la información en red, nos dice la autora.

De la aportación de Greenbaum podemos entender que la nueva tecnología posibilita la reintegración de tareas, pero esa reintegración está en realidad pautada porque ahora el software permite regular interactivamente tareas enriquecidas cuyo control antes era altamente complejo y requería de un más largo proceso de aprendizaje. Entenderemos, por lo tanto, que aunque se puede ampliar el contenido del trabajo también se puede abaratar el costo de la mano de obra. Como se puede apreciar, el principio es en esencia taylorista, enfatizando en esta ocasión la capacidad de centralización del control que las nuevas tecnologías permiten y que la gerencia impulsa

¹⁰⁴ Parafraseando el título del artículo de John Bellamy Foster *A classic of our time: Labor and Monopoly Capital after a quarter-century* (1999) en el que este autor defiende en los términos anteriores la visión de Braverman en contra de la crítica previa desarrollada por Burawoy en *A Classic of Its Time* (1996) en la cual éste último postula la escasa vigencia del planteamiento del marxista estadounidense para un diagnóstico certero de la actual economía globalizada, la empresa reticular y los mercados laborales segmentados. Los mismos títulos son suficientemente elocuentes como reflejo de la oposición entre Foster y Burawoy.

¹⁰⁵ También llamado *control patronal* (Katz, 2000).

mediante el establecimiento de protocolos y estándares. Así, el núcleo de la idea de control de Braverman sigue vigente, afirma Greenbaum, en las empresas.

Desde esa misma aproximación amigable a Braverman lejos de considerar que es un “clásico de su tiempo” –como postulara Burawoy (1996)–, es posible subrayar que concibió como integrantes de la clase obrera a la mayoría de los empleos de oficina y del sector servicios que analizó –muchos de ellos femeninos– identificando que la mayoría de esos nuevos empleos están organizados siguiendo pautas básicas de explotación y control tradicionales propias del capitalismo –inseguridad, contención salarial, antisindicalismo...–. Lo mismo sucede con las nuevas formas de organización del trabajo y las nuevas formas gerenciales –*lean production*, especialización flexible, o los enfoques socio-técnicos y reflexivos–: ciertamente presentan novedades con respecto a la organización científica del trabajo pero en modo alguno suponen un cuestionamiento de la esencia de la relación entre capital y trabajo orientada a la apropiación y acumulación de la plusvalía que caracteriza al capitalismo y que es la que configura en última instancia el proceso de producción.

15.1.5.- Conclusión. Braverman como fuente de inspiración

En nuestra opinión, en todo el trabajo de Braverman existe una clara vinculación entre control y cualificación, en el sentido de que la disminución del segundo no sería más que un subproducto del intento de control por parte de la dirección de las empresas. ¿Cuál es el objetivo del control en la producción? Para Braverman sería la eliminación de la incertidumbre (Braverman, 1981: 306), que en el caso de las empresas parece significar la tendencia a cautivar el mercado de venta de productos pero también a previsibilizar-dominar las formas en las que la fuerza de trabajo se convierte en trabajo efectivo. De hecho, aunque la obra de Braverman suele ser más resumida en términos de la creciente descualificación de unos trabajadores cuyos desempeños se constituían refractarios a la utilización de la autonomía, la creatividad y la imaginación (Marqués Perales, 2008: 216) podría mucho mejor ser entendida en términos de necesidad de acaparamiento de control por parte de la dirección, que es el motor que subyace a la descualificación de la fuerza de trabajo. Muchos autores ya enfatizan el trasfondo de control y recentralización del poder que en realidad existe en el tema de la descualificación en la obra de Braverman (Montes Cató, 2008: 7), incluso como tema preferente –aunque vinculado–:

Trabajo y capital monopolista es bastante más que un libro sobre la descualificación. Su logro más importante fue restaurar la centralidad de la explotación, de la clase –del poder y del control– en el estudio del trabajo bajo el capitalismo (García Calavia, 1999: 212).

También en nuestra opinión, *Trabajo y capital monopolista* es una obra esencialmente sobre el control, pero no sobre un control abstracto y genérico, sino sobre aquella estrategia de control concreta y específica que Braverman desvela como proceso de descualificación; de esta forma llena de contenido la idea de control a la vez que la vincula con la organización de la sociedad –capitalista– como un todo: el control dependería sobre todo de la descualificación, ésta sería el objetivo perseguido mediante una específica utilización de la tecnología que promueve la división tanto vertical como horizontal del trabajo, y la acumulación dependería precisamente del control; al mismo tiempo el orden socio-productivo capitalista dependería de ese proceso de acumulación. El cuadro global ofrece una propuesta donde sus elementos integrantes se relacionan

armónicamente y ofrecen así una explicación –o propuesta de explicación– sólidamente trabada.

Para los objetivos específicos de este trabajo resulta de interés, además del ejemplo que supone la utilización descualificante de la tecnología con fines de control, poner el punto de atención en sus elementos ideacionales y subjetivos. Braverman no elabora este aspecto pero si hacemos, como otros autores y autoras (García Calavia, 1999; Jódar, 1997; Smith, 1996), una lectura “amigable” de su obra, estaremos en posición de reconocer que su objetivo esencial es desvelar la *estrategia de control* que es el uso descualificador de la tecnología, cómo afecta ello a la estructura de la clase trabajadora, y lo esencial que su existencia es para la valorización del capital. Interpretando así el planteamiento de Braverman es posible aplicar su idea esencial del *revelamiento de las formas del control*, más allá de la concreta estrategia de descualificación, aunque para ello sea necesario ampliar el foco e integrar elementos como la cultura, el género, la subjetividad, la identidad, manteniendo –para nuestro propósito– el interés en el proceso de trabajo.

Como hemos dicho anteriormente la obra de Braverman puede perfectamente ser leída como un tratado sobre el control en la empresa¹⁰⁶ sin perder por ello la visión del conjunto, y aunque es cierto que el autor focaliza su atención en el taylorismo precisamente como estrategia de control (Finkel, 1994: 256), es posible realizar una lectura a un nivel de abstracción superior: en el capitalismo solamente a través del control, de sus diferentes formas, de sus variadas estrategias, es posible conceder estatus de realidad a la ficción de la venta del trabajo humano; o, lo que es lo mismo, si el control puede ser real –y en la medida en que lo sea– la compraventa de trabajo también lo será, pero sólo en esa medida.

La idea de que la ruptura entre ideación y ejecución es la base premeditada de una descualificación que posibilita el control permite reflexionar sobre si un mecanismo segmentador similar puede ser aplicable en el ámbito ideacional –cultura-subjetividad– con el mismo objetivo de control y en buena medida gracias a las posibilidades que ofrecen las tecnologías informacionales. En un momento en el que los nuevos paradigmas organizativos parecen exigir la reintegración entre ideación y ejecución en entornos productivos intensivos en conocimiento, parece adecuado mostrar sensibilidad para detectar la existencia de segmentación entre quienes muestran elevados niveles de compromiso e identificación con la empresa –aceptan la cultura de empresa, con evidentes efectos descolectivizadores–, y quienes no lo hacen, o bien la división entre la mayoría que acepta o no la identificación con la empresa y la minoría que diseña qué tipo de cultura y de identificación debe ser diana de identificación.

En resumen, si la división tecnologizada del trabajo es una estrategia de control empresarial imprescindible para la acumulación, también la gestión gerencial de la cultura organizacional, podría significar perseguir el mismo objetivo por diferentes vías, es decir, mediante estrategias diferentes de la taylorista pero buscando igualmente el

¹⁰⁶ Para algunos autores –y desde la aproximación más contingente al proceso de trabajo– es precisamente el rol central que Braverman asigna al control, y la modalidad taylorista de éste –unidimensional y entendida como relación de suma cero– que considera casi en exclusiva, lo que pone en duda la validez de su marco teórico para ser aplicado a las nuevas formas de organización del trabajo (Wood, 1987: 6).

control y, por consiguiente, igualmente la acumulación. Por lo tanto situar, al menos en cierto grado, a Braverman en el origen de una genealogía del control que culmina en el control cultural no nos parece una idea despreciable. Como detallaremos a continuación distintos autores han reprochado a Braverman su opción metodológica objetivista y su falta de consideración del trabajador como sujeto; sin embargo, al efectuar es reproche no harán otra cosa que perfeccionar y trascender la reflexión sobre las formas, implicaciones e importancia del control en el trabajo que el marxista estadounidense principia.

La visión de Braverman centrada en el proceso de trabajo suscitó, y lo sigue haciendo, diferentes posicionamientos en buena medida críticos. No obstante, la obra del autor es considerada seminal, no solo porque *Trabajo y capital monopolista* dio pie a la conformación de una importante corriente de seguidores que se fijaron en las implicaciones y naturaleza del proceso de trabajo –descualificadoras o no– y subrayaron la estrecha vinculación entre la forma de ese proceso y la estructura de clases, sino porque el mismo debate crítico posterior significó la ampliación del foco de interés en distintos sentidos, como la consideración de la situación de género como construcción social, la subjetividad de los trabajadores, la dialéctica entre control y resistencia, o el consentimiento. Así, por ejemplo, Spencer (2000: 239) reconoce la aportación de Braverman al haber situado el proceso de trabajo en primera línea de la reflexión académica sobre la organización del trabajo, desvelada ahora como construida para la explotación del capital sobre los trabajadores directos. La organización del trabajo no volvería a ser nunca más algo incuestionable y dado por sentado.

En general las líneas de crítica realizadas al trabajo de Braverman han resultado en un esforzado trabajo de la comunidad académica e investigadora sobre esas mismas líneas y en un fructífero y enriquecedor intercambio de ideas y experiencias investigadoras.

Algunos autores (Calderón, 2006: 67; Kelly & Wood, 1984: 259-261; Smith, 1996: 6 y ss.; Wood, 1987: 4) adoptan una visión evolutiva del debate sobre el proceso de trabajo generado a partir de Braverman, una visión conformada por una serie de “olas” u “oleadas” cuya dirección parece estar marcada por la intención de devolver al proceso de trabajo la subjetividad perdida a causa de la aproximación metodológica objetivista unida a la consideración casi en exclusiva del taylorismo que se adopta en *Trabajo y capital monopolista*, como ya apuntábamos antes. La primera ola comprendería las reacciones esencialmente elogiosas sobre la mencionada obra así como algunos estudios empíricos (Coombs, 1978; Mackenzie, 1977; Zimbalist, 1979), que estudiaban las formas y estrategias de control que un sujeto activo gerencial todopoderoso ejercía sobre el objeto pasivo constituido por los vendedores de fuerza de trabajo, o la confirmación de la tesis sobre la descualificación (Crompton & Jones, 1984). No obstante, sí se critica la consideración únicamente de la descualificación como estrategia patronal y que se subestime la lucha de clases (Kelly & Wood, 1984: 260).

La segunda ola incluiría a autores como Friedman y Edwards, y otros estudios de tipo histórico que conciben un actor obrero activo. Estos aportes, al recoger las luchas en respuesta a los intentos patronales de disciplinamiento, descualificación y enajenación de la autonomía de los empleados, introducirían la idea del proceso de trabajo como resultado contingente de variables históricas, culturales y sociales,

incluyendo la lucha de clases como principal fuerza causal modificadora de los procesos laborales en una dinámica de control-resistencia.

Una tercera ola intentaba explicar por qué los trabajadores que se resistían a las diferentes estrategias de control patronal no conseguían estabilizar una determinada configuración favorable de un proceso de trabajo que en última instancia era producto de su resistencia. La respuesta implicaría la consideración del consentimiento de la mano de Burawoy y su *Manufacturing consent* que contempla un actor obrero activo pero no siempre opuesto al capital o a la gerencia, es decir, el proceso de trabajo tendría una naturaleza contradictoria, y no necesariamente de mutua oposición (Wood, 1987: 4) de forma que también la cooperación sería una de sus características constitutivas.

Aun podríamos dibujar una cuarta ola –antes del “giro lingüístico” (p. 367)– en la que situaríamos la obra de Paul Thompson como culmen de una trayectoria que cede paulatinamente en sus rasgos marxistas con la intención de crear una *teoría nuclear* del proceso de trabajo, para de esa manera crear cierto orden en el debate LPT a través de un mínimo común denominador. De forma coherente con la historia del debate Thompson conseguirá todo lo contrario, convirtiendo su misma propuesta en un objeto más de discusión. Este autor también cuestionará los planteamientos de la escindida corriente postmoderno-postestructuralista de Willmott y Alvesson desde un materialismo que intentará integrar la subjetividad del trabajador.

15.2.- La segunda ola: Friedman y Edwards

15.2.1.- Friedman: estrategias de control y la irrupción de la resistencia obrera

El economista Andrew L. Friedman publicó en 1977 *Industry and Labour*¹⁰⁷. En este libro, una referencia citada con profusión en la literatura sobre el proceso de trabajo, el autor critica a Braverman y a los marxistas contemporáneos –y también al mismo Marx si bien en este caso sería más excusable, afirma, por la distancia temporal existente–, la ausencia de la consideración de la resistencia obrera como una fuerza que condiciona la configuración del proceso de trabajo en el capitalismo. Si la acumulación capitalista crea contradicciones autodestructivas, la introducción de cambios tecnológicos y socio-organizativos en la producción podría ser vista como una forma de asumir esas contradicciones, y no únicamente como la creadora de las contradicciones que destruirán el modo de producción capitalista:

La resistencia obrera debe ser vista como una fuerza (provocada por el modo de producción en su base) que afecta al desarrollo capitalista, más que simplemente una fuerza que puede eventualmente provocar la destrucción del modo de producción capitalista (Friedman, 1977a: 49).

Friedman cree la que la tarea de gerencia se divide en dos cometidos esenciales, uno se refiere a la coordinación de las actividades productivas propias de la empresa, pero otro segundo remite al ejercicio de la autoridad sobre los trabajadores, algo que sería propio de la producción en sociedades divididas en clases. En este punto el autor

¹⁰⁷ El mismo año Friedman publicó el artículo *Responsible autonomy versus direct control over the labour* (1977b) que esencialmente viene a ser un compendio de fragmentos extractados del libro sobre las dos estrategias de control, la crítica a Braverman por no considerar la resistencia obrera y su concepto de control, aspectos todos ellos que recogemos en este apartado.

expone de forma concisa y clara la razón de la existencia del control en la empresa siguiendo el planteamiento marxista: el capitalista adquiere fuerza de trabajo como si fuera cualquier otra mercancía, pero en realidad no lo es porque la fuerza de trabajo puede crear en el proceso de trabajo más valor que el necesario para su reproducción. Lo que en realidad compra el capitalista es la *posibilidad de explotación*, cuyo resultado es legalmente de su propiedad; esto es lo que justifica que controle lo que los trabajadores hacen en el proceso de producción, siempre considerando el marco legal general. Pero el control es, también, una posibilidad cuya realización efectiva puede variar en tiempo y forma, de manera que la conversión del trabajo potencial en trabajo real con el objetivo de generar plusvalía está en última instancia en manos de una voluntad independiente y en ocasiones hostil para el capitalista.

¿Cómo ejercer autoridad sobre el proceso de trabajo por parte de la gerencia? Para Friedman existirían dos tipos de estrategias supuestamente antagónicas, el *control directo* y la *autonomía responsable*. Dado que esta es una de las más citadas aportaciones del autor al debate es necesario considerarlas de forma detallada.

La estrategia de la *autonomía responsable* “intenta aprovechar la adaptabilidad de la fuerza de trabajo dando a los trabajadores libertad de acción y alentándolos a que se adapten a las situaciones cambiantes de una manera que sea beneficiosa para la empresa. Para ello, los altos directivos dan a los trabajadores estatus, autonomía y responsabilidad. La alta dirección intenta ganar su lealtad y cooptar ideológicamente sus organizaciones para con los objetivos de la empresa (la lucha competitiva)” (Friedman, 1977a: 6 y 78).

En cambio, la estrategia del *control directo* “intenta limitar el margen de maniobra de la fuerza de trabajo mediante intimidación coactiva, supervisión cercana y minimización de la responsabilidad del trabajador utilizando técnicas tayloristas” (Friedman, 1977a: 6-7 y 78).

Para el autor ambas estrategias habrían sido utilizadas a lo largo de la historia del capitalismo, pero en términos generales la autonomía responsable habría estado reservada a los trabajadores privilegiados en tanto que la estrategia control directo habría sido aplicada al resto. En la época del capital monopolista la gestión se habría vuelto más organizada, consciente y científica, pero también la resistencia obrera se habría organizado. La consecuencia, para Friedman, significa un aumento de la autonomía responsable como estrategia de autoridad sobre el proceso de trabajo, debido a la necesidad de cooptar a las organizaciones sindicales para que participen en las complejas estructuras burocráticas de las empresas (Friedman, 1977a: 79).

Por lo tanto, Braverman confundiría una estrategia específica de control managerial –el taylorismo– con el control managerial en sí, desconsiderando la resistencia obrera organizada que, además, tiene para el *management* la virtud de transmutar una fuente de variabilidad –la fuerza de trabajo– en algo más previsible y calculable. En definitiva:

La separación entre concepción y ejecución mediante la división del trabajo, mecanización o dirección científica no es necesariamente la mejor estrategia para el *management* con vistas a la organización del trabajo cuando está enfrente la resistencia del trabajador (Friedman, 1977a: 82).

Friedman no rehúye abordar la conceptualización del control y de vincularlo con las clases sociales, en realidad con lo que podríamos llamar *control social* ejercido por la estructura de clases de la sociedad capitalista. La explicación de este nexo podría ser la siguiente: la noción de control cuando es aplicada al proceso productivo puede causar confusión porque puede ser entendida al mismo tiempo tanto en un *sentido absoluto* – aquellos que ostentan el control–, como en un *sentido relativo* –el grado de poder que tiene las personas sobre el trabajo–. Así, por ejemplo, dar lugar a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la dirección de la empresa parece claro que no confiere control absoluto a los obreros; sin embargo, en un sentido relativo puede ser cierto que algunos cambios en la organización del trabajo o determinadas decisiones sobre él aumentan el poder que los trabajadores tienen para utilizar su propio criterio en la producción.

En un *sentido absoluto*, cree Friedman, se puede confundir *control* –definido como “ejercer restricción o dirección sobre la acción de una fuerza o cosa” (Friedman, 1977a: 82), fuerza o cosa que es independiente de su controlador en el modo de producción capitalista– con *creación*. En realidad ni la alta dirección, cuya capacidad de crear está limitada por las relaciones de producción capitalistas a pesar de ostentar el poder, ni los trabajadores que ven muy limitadas las posibilidades de participar en la actividad productiva de manera libremente creativa –el ejercicio de la creatividad es entendido como una forma de libertad–, pueden ejercer control en el modo de producción capitalista. ¿Cuál es, entonces, la fuente del control? Al parecer es la lucha de clases, motor del cambio y la construcción sociales:

Las personas no son libres para crear su propia historia conscientemente de acuerdo a sus necesidades y habilidades porque la sociedad capitalista está dividida en clases. La sociedad, el modo de producción y su proceso de trabajo asociado en cualquier momento del tiempo, es un proceso creado por la dinámica del conflicto de clases y la lucha competitiva (Friedman, 1977a: 83; 1977b: 46).

Tampoco en un *sentido relativo* es sencilla la noción de control. El grado en el que los trabajadores pueden ejercer control está limitado por su necesidad de vender su fuerza de trabajo para sobrevivir, de forma que “la organización general del trabajo en la empresa capitalista no es competencia de las decisiones de los obreros” (Friedman, 1977a: 83; 1977b: 46). En este sentido Friedman aprecia dos tipos de cambios que aumentan el control relativo de los trabajadores: los cambios producto de la lucha obrera, y los cambios impulsados por la dirección para participar en la toma de decisiones gerencial. En el segundo de los casos se produce una disminución del control directo de tipo taylorista, pero también un aumento del poder de la gerencia sobre el proceso general que reduce la resistencia obrera. Esto significa para Friedman que la posibilidad de que los directivos renuncien al control directo sobre la actividad productiva suele ser habitualmente parte de una estrategia orientada a incrementar el control sobre el proceso total –autonomía responsable– (Friedman, 1977a: 84 y 85).

Por lo tanto, y desde una explicación claramente conflictivista, solo la existencia de una agencia obrera activa y capaz de ejercer diferentes niveles de resistencia es capaz de explicar el proceso de trabajo real e históricamente, y de trazar la conexión del nivel micro –ámbito concreto de la producción– con el nivel societal y la lucha de clases.

Friedman insiste, además, en que el cambio tecnológico en la producción no está predeterminado, y que es el resultado, al igual que otros tipos de modificaciones en el

proceso productivo, de la lucha de clases y de las estrategias de control que adopte la dirección –control directo o autonomía responsable– así como de la acción de resistencia de los diferentes grupos de trabajadores (Friedman, 1977a: 270).

Numerosos autores se hacen eco de la importante apostilla que el trabajo de Friedman significa para el planteamiento original del control bravermaniano. Por ejemplo, Litter (1990: 56) destaca que el control no es ejercido por la gerencia mediante una única estrategia, y que pueden existir diferentes formas de que la empresa capitalista consiga sus objetivos; Smith (1996: 16) considera que Friedman, al idear el concepto de *autonomía responsable*, avanza el tipo de temas que serán objeto de muchas de las investigaciones de las siguientes dos décadas, y más allá, como son la flexibilidad, la participación y autogestión¹⁰⁸; Foster (2007) ve en su aportación una clara crítica al sesgo objetivista de Braverman; Montes Cató (2008: 9) entiende que para el autor el desarrollo del capitalismo no está ligado con el control directo, similar al planteado por Braverman como taylorismo, sino en la difusión de la autonomía responsable; de forma similar García Calavia (1999: 206) considera que el desarrollo de capitalismo está vinculado no con una mayor intensidad del control directo sino con la “ampliación del margen de elección de la dirección de la empresa”, aunque ambas estrategias de control pervivirán (Meiksins, 1994); Kelly y Wood (1984: 260) destacan que es la fuerza colectiva organizada la que, según Friedman y en oposición a Braverman, obliga a la patronal a adoptar estrategias de control no tayloristas.

Las críticas hacia Friedman han estado sobre todo dirigidas a su clasificación bipolarizada de las estrategias de control, al respecto del se aprecian tres motivos centrales, que resume Finkel (1994: 347): a) su concepción de las formas de control de forma dicotómica, y por ello demasiado simplista, cuando sería más adecuada su conceptualización como polos de un continuo, b) la no necesaria oposición entre ambas estrategias, que no responden en todos los casos a una premeditada planificación sino a la adaptación ante la contingencia, y c) su excesivo énfasis en el control, cuando a los directivos también les interesa la maximización del beneficio, de forma que es factible la coexistencia de bajos niveles de control y elevada explotación. Litter (1990: 58) critica que incluso aunque ambas se planteen como “direcciones” de un continuo –algo que Friedman hace más adelante¹⁰⁹ – a lo largo del cual los gerentes se pueden mover, y no como categorías predefinidas entre las que optar. Aun así siempre se refiere a “actividades de la dirección”, a la capacidad de elegir de la gerencia, sin considerar la capacidad del Estado para intervenir en el proceso de trabajo, intervención que necesariamente hay que incluir en el análisis (Litter, 1990: 59), cuando muy bien puede haber otras direcciones en las que orientar las estrategias empresariales en lo que respecta a la organización y el control (Litter, 1990: 57).

¹⁰⁸ Además Smith ve en *Industry and Labour* un refrendo de la idea según la cual las burocracias constituyen un sistema de control poderoso –aspecto que Braverman no considera– puesto que en ellas trabajan gran cantidad de operarios y empleados relativamente autónomos controlados de forma impersonal (Smith, 1996). No obstante Friedman no utiliza la palabra burocracia ni una sola vez en las más de trescientas páginas de su libro.

¹⁰⁹ Más tarde Friedman (1984: 181; 1990: 179 y 185) intenta defenderse de forma sistemática del conjunto de críticas vertidas sobre su propuesta de 1977 y con respecto a las formas de control acepta que son extremos de un continuo o direcciones de acción para la gerencia y que pueden necesitar ser teorizadas en diferentes niveles de detalle y de la organización, pero cree que dos estrategias son suficientes. Es en su capítulo de la misma obra colectiva donde Litter responde a esta defensa en el sentido antedicho.

En Friedman sigue siendo clave una idea enriquecida y más social del control. Para los objetivos de este trabajo la aportación de este autor tiene varios valores destacables, en primer lugar su concepción de la empresa desde el punto de vista de las dinámicas y procesos de interacción social que en ella tienen lugar, con mayor dinamismo y posibilidades –resistencia– de las que apreciaba Braverman, es decir, la empresa se vuelve un ámbito social; en segundo lugar la recuperación, aunque muy limitada, de una subjetividad obrera sin la cual las anteriores dinámicas relacionales no podrían tener lugar; y, en tercer lugar, la conexión, también al menos parcial, del proceso de trabajo con las dinámicas societales. Estos tres elementos son, creemos, indispensables para una conceptualización crítica del papel de la cultura organizacional.

15.2.2.- *Edwards y el modelo de la lucha de clases*

Richard Edwards –también economista y académico estadounidense– desarrolla el núcleo de su argumentación en *Contested terrain. The transformation of the workplace in the twentieth century* (Edwards, 1979), tomando igualmente la idea de control¹¹⁰ como eje temático, ahora de forma orientada hacia el estudio de la conformación histórica de las diferentes estrategias de control (Finkel, 1994: 347). Así, para el académico americano existe una línea evolutiva en las estrategias de control que sigue una direccionalidad concreta: transita desde las formas inmediatas a las formas mediadas por una estructura o estructurales, teniendo como causa de ese tránsito la resistencia obrera.

Pero, y antes de seguir con las fases de esa línea de desarrollo del control en la empresa capitalista, ¿cuál es la razón de la importancia del control? El argumento es expuesto por Edwards de forma sugerente y puede ser leído en los siguientes términos: siguiendo el planteamiento de Marx, existen dos ámbitos diferentes, aunque interconectados, que corresponden al mercado de compraventa de fuerza de trabajo y al de la producción o proceso de trabajo. El primero de ellos corresponde a un intercambio de mercancías entre dos personas igualmente dotadas de capacidad y reconocimiento mutuo para contractuar –el trabajador actuaría como vendedor de sí mismo–; en cambio, en el segundo ámbito los papeles se trasmutan, desaparece la relación igualitaria, surge la jerarquía y el empleador pasa a ser el capitalista poseedor de la mercancía fuerza de trabajo –capacidad del trabajador para trabajar– que debe materializar en trabajo efectivo, en esfuerzo productivo real:

En una situación en que los trabajadores no controlan su propio proceso de trabajo y no pueden hacer de su trabajo una experiencia creativa, cualquier esfuerzo que sobrepase el mínimo necesario para evitar el aburrimiento no interesará a los trabajadores (Edwards, 2005: 142).

Así, el motivo de la existencia del control sobre el proceso de trabajo es precisamente la diferencia entre lo que el empleador compra en el mercado de fuerza de trabajo y su conversión en trabajo efectivo para las necesidades de producción. En otras palabras, la necesidad del control deriva de la misma ficción que conceptualiza a los

¹¹⁰ “El ‘control’ se define aquí como la habilidad de los capitalistas y/o directivos para obtener de los trabajadores la conducta laboral deseada” (Edwards, 1986: 353).

seres humanos como mercancía y que está en la base misma del surgimiento del capitalismo.

Pero, además, en Edwards el problema del control está íntimamente unido al conflicto, entendido éste como diferencia de intereses. La clave está en que:

la fuerza de trabajo, a diferencia de las demás mercancías utilizadas en la producción, está siempre encerrada en gente que tiene sus propios intereses y necesidades y que retiene su poder para oponerse a ser tratada como una mercancía (Edwards, 2005: 143).

Para Edwards, aunque existen fórmulas como el trabajo a destajo –pago por unidad producida–, la posibilidad de generar competencia por un puesto de trabajo cuando las tareas a realizar están muy detalladas –mercado–, y otros mecanismos como incentivos, participación en beneficios, etcétera, no suelen ser mayoritariamente utilizadas por los empleadores porque suelen fallar en el intento de controlar a los trabajadores debido a que éstos conservan su capacidad de ejercer resistencia (Edwards, 2005: 143-144). El lugar de trabajo, la fábrica/empresa, se convierte así en “campo de batalla” en el que los empleadores convierten la fuerza de trabajo en trabajo intentando obtener la mayor plusvalía posible, y los trabajadores oponen resistencia, puesto que al no tener un interés directo en los beneficios divergen en sus focos de interés –limitando la intensidad del esfuerzo, los tiempos, etcétera– con respecto a los de los capitalistas. Esa resistencia puede ser soterrada e individual –ralentización o sabotajes–, colectiva y también soterrada –acuerdos basados en grupos informales...– o abierta –huelgas...–. También en el ámbito del mercado de trabajo se reflejaría el conflicto en forma de pugna por el salario.

El conflicto en la empresa se produce en el marco de un determinado contexto socio-histórico –que incluye la tecnología, los mercados, la coyuntura económica...– pero que, para Edwards, no determina completamente el proceso de trabajo. De alguna manera Edwards quiere conectar el lugar de trabajo y la sociedad en la que existe, pero al mismo tiempo asignando al primero un papel de relativa autonomía en el que situar el conflicto de clase. Al convertirse así la empresa en “terreno disputado”, puede explicar la configuración y reconfiguración del proceso productivo, al menos en buena medida, como un intento de los empleadores por vencer la resistencia endémica de los trabajadores, intento que se sustanciaría en el establecimiento de estructuras de control que constituyen un proceso de trabajo orientado a minorar “las posibilidades de que los trabajadores opongan resistencia e incluso *que altere las percepciones* que tienen los trabajadores de la deseabilidad de la oposición” (Edwards, 2005: 147, la cursiva es mía). Puesto que la resistencia es consustancial a la compraventa de fuerza de trabajo la modificación del trabajo como forma de control es un recurso que los capitalistas ponen en juego; el intento de control, además, se adelanta a la acción concreta y busca colonizar las percepciones y deseos de los trabajadores como una “primera línea” de defensa contra las diferentes formas, ocultas o manifiestas, de resistencia.

La necesaria coordinación que toda producción social requiere significa, en la producción capitalista, que quienes compran la fuerza de trabajo tienen reconocido el derecho a controlar su utilización, es decir, quienes se encuentran en los niveles superiores de la organización controlan a quienes están situados en los niveles inferiores. Para Edwards esta forma concreta de coordinación mediante el control es

propia del capitalismo¹¹¹ –existirían otras formas de coordinación, como la del maestro-aprendiz, basada en la transmisión de los secretos de oficio, o la del director de cooperativa que da cuenta a los socios–:

en la producción capitalista, la fuerza de trabajo se compra y con esa compra –como con la compra de toda mercancía en una economía capitalista– va el derecho a designar el uso (consumo) del objeto comprado (Edwards, 2005: 148).

Así, es básica la idea según la cual el control es una forma de coordinación que necesariamente supone coerción, y es definido en términos de capacidad a su vez vinculada con los recursos disponibles por las partes en contienda:

“Control” se define aquí como la capacidad de los capitalistas y/o de los directivos para conseguir de los trabajadores la conducta laboral deseada. Esa capacidad existe en mayor o menor grado, dependiendo del poder relativo de los trabajadores y de sus patronos (Edwards, 2005: 149).

El control tiene que evitar o aminorar la resistencia y las protestas, al tiempo que debe conseguir extraer la mayor cantidad de trabajo posible de la fuerza de trabajo comprada. Para ello los capitalistas tienen que articular las relaciones sociales de producción de la empresa –lo que Edwards llama *sistemas de control*– de forma que se coordinen tres elementos (Edwards, 1986: 354; 2005: 149-150): *dirección* –método para especificar de tareas, orden, tiempos, etcétera–, *evaluación* –procedimiento de corrección de fallos, vigilancia del rendimiento individual o grupal, etcétera–, y *disciplina* –recursos de disciplinamiento y recompensa para obtener cooperación y acatamiento–.

Una de las aportaciones más conocidas e interesantes de Edwards –de hecho es difícil no encontrarse con ella en cualquier aporte de la literatura que recoja sus ideas con un mínimo nivel de detalle (por ejemplo: Finkel, 1994; Kelly & Wood, 1984; Litter, 1990; Medina, 1987; Meiksins, 1994; Montes Cató, 2008);– es la tipología evolutiva de los sistemas de control en las empresas. La idea central que guía la constitución de esta tipología es que las formas de control son el producto histórico de los intentos de dar salida a los conflictos y contradicciones que existían en la empresa en momentos concretos y en referencia a segmentos del mercado de trabajo específicos; no se trataría ni de rupturas radicales que aparecen en un momento concreto ni de una lenta evolución gradual y lineal.

Los tipos o sistemas de control son tres¹¹² y se pueden resumir mediante el siguiente cuadro:

¹¹¹ El autor se refiere al derecho, jurídicamente respaldado, del comprador a controlar lo comprado, igualando la fuerza de trabajo a cualquier otra mercancía, pero recuerda que la coordinación adopta la forma de control también en sociedades esclavistas o en la Unión Soviética. Al decir Edwards a renglón seguido que control es propio de “todos los sistemas sociales basados en clases” (Edwards, 2005: 149, n. 9) parece dar a entender que también el sistema social soviético lo era.

¹¹² Aunque Edwards es claro en que su tipología consta de los tres modos de control que se especifican a continuación Dawson (1988: 140, n. 1) cree ver cuatro sistemas de control en su lectura de *Contested Terrain*, a saber: 1) control empresarial, que sería el control directo del empresario, habitualmente existente en las pequeñas empresas y cuyo surgimiento se sitúa en la segunda mitad del siglo XIX; 2) el control jerárquico, que sigue el modelo militar piramidal propio de las grandes corporaciones, está dotado de cadena o línea de mando y corresponde al rápido crecimiento de las organizaciones de principios del

Tipología y evolución de las formas de control en la empresa (Edwards)			
Denominación ►	Control simple	Control Técnico	Control Burocrático
Forma de control:	Directo	Estructural	Estructural
Modalidad de dirección:	Unipersonal, intervención directa	Gerencia y sindicato (en menor medida)	Jerarquía
Ejercicio del poder:	Poco sistemático y arbitrario	Sistemático y tecnificado	Sistemático y legal (legalidad de empresa)
Visibilidad del control:	Visible	Relativamente invisible	Relativamente invisible
Distancia del poder:	Corta	Larga	Larga
Vigencia del apogeo:	Hasta principios del siglo XX	Hasta finales de los años 30	(No definida)
Ubicación del control:	Propietario	Estructura física	Estructura social

Tabla 20: Tipología y evolución de las formas de control en la empresa según Edwards.

Fuente: Elaboración propia a partir de Edwards (1986, 2005).

Desde este planteamiento el control directo del empresario individual no cumple su cometido cuando las empresas crecen y en el exterior aumenta la movilización obrera. Dos nuevas estrategias estructurales: la primera el control técnico, cuyo símbolo es la cadena de montaje, hizo posible que el capital pudiera controlar a la masa obrera hasta la irrupción de los sindicatos de masas y su participación limitada en la gestión a partir de los años treinta; por último, otra estrategia también estructural e igualmente invisibilizadora del foco del poder, el control burocrático trascendería el ámbito del trabajo “de oficina” o *white collar* para ser trasladado al de la producción o *blue collar*.

Es importante hacer constar que para Edwards su tipología del control es válida tanto en un sentido de evolución histórica –podemos entender que se refiere al surgimiento y auge de cada modalidad de control– como en referencia a lo que es posible encontrar en las empresas de forma contemporánea; es decir, los tres sistemas de control coexistirían en la actualidad –que para el autor es a finales de los años 70–:

Por un lado, cada forma de control se corresponde a una etapa específica en el desarrollo de las empresas representativas o más importantes; en este sentido, el control estructural sucedió al control simple, y el control burocrático sucedió al control técnico, y los sistemas de control se corresponden con, o caracterizan a, las distintas etapas del capitalismo. Por otro lado, la producción capitalista se ha desarrollado de forma desigual, con unos sectores ejerciendo mucha más presión que otros, y por consiguiente cada forma de control representa un método alternativo de organizar el trabajo; en la medida en que un desarrollo desigual genera circunstancias diferentes, coexistirán los distintos métodos alternativos (Edwards, 1986: 358).

siglo XX; 3) el control técnico hace referencia a que el control de la mano de obra se consigue mediante la configuración físico-técnica del proceso de trabajo; 4) el control burocrático, basado en reglas y procedimientos formalizados incorporados en la estructura de la empresa.

Montes Cató (2008: 10 y 11) sitúa a Edwards como uno de los principales exponentes de la corriente *radicals*¹¹³, una corriente que quiere componer un marco de referencia en base a ideas del marxismo y del institucionalismo, cuya originalidad sería la consideración de las relaciones de poder en la microeconomía como relaciones asimétricas.

Junto con Marglin (1986) y Stone¹¹⁴ (1974) o Katz (2000), Edwards cree que la división del trabajo está más relacionada con las necesidades de control del capital que con las de incremento de la productividad y mejora de la eficacia. Para Medina (1987: 45) el capital intenta minorar su dependencia del trabajo apropiándose de sus capacidades técnicas e ideológicas, y ese es el sentido de los mecanismos de motivación y control. Braverman propone que el capital divide entre ideación y ejecución para lograrlo y Edwards que el capital establece instrumentos de control (Medina, 1987: 45), aserción igualmente válida para Friedman. En este contexto es importante el estudio de los mecanismos de control empresarial y su identificación como resultado de la coordinación de las tareas de dirección, evaluación y disciplina anteriormente mencionadas, dando como resultado la tipología de control anterior.

Paul Edwards y Hugh Scullion realizan un detallado estudio de siete empresas británicas a nivel de taller en el que intentan aplicar la tipología de Richard Edwards para concluir criticándola –también la de Friedman– por su falta de encaje con la realidad, puesto que las estrategias ideales de control no coinciden con la realidad de los centros de trabajo; las formas de control reales son mucho más complejas, variadas y mixtas –incluso el control simple sería complejo en la realidad–, de manera que “la lucha por el control puede desarrollarse de formas muy diferentes en el mismo tipo

¹¹³ Junto a autores del entorno de la revista *The review of radical political economics* como Bowles y Gintis (2005) o Marglin (1986), que sostienen la idea de que la organización de la producción responde a las necesidades de control y sanción del capitalismo, lo cual significa garantizar la más eficiente conversión de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo y la obstaculización de la resistencia colectiva. Esta línea de pensamiento defiende que existe relación directa entre el beneficio empresarial y la capacidad de los capitalistas de ejercer control sobre los trabajadores; así, será más importante el control del proceso de trabajo –mediante sus correspondientes mecanismos de disciplina y supervisión– que la eficiencia productiva como tal.

¹¹⁴ Katherine Stone, tomando como apoyatura un estudio histórico sobre el desarrollo del mercado de trabajo en la industria estadounidense del acero, sostiene que la división del trabajo en la que se basa el mercado de trabajo está relacionada con la lucha que capital y trabajo desarrollan por el control del proceso de trabajo y por la distribución del beneficio. En este contexto defiende que “al igual que la creación de las jerarquías laborales, esta transferencia de conocimientos no fue una respuesta a las necesidades de la producción, sino, más bien, una estrategia para sustraer su poder a los trabajadores” (Stone, 1974: 166, la adición es mía). Pero la aportación de la autora va más allá porque contempla que en esta lucha por el control, que los empleadores ganaron, era esencial para éstos no solo impedir que los trabajadores volvieran a unirse sino también motivarlos para que sintonizaran con los intereses del capital, dando así importancia a las formas de pensar y sentir como forma de control: “todos los métodos utilizados para solucionar este problema [motivar y prevenir la unidad obrera] intentaban modificar las formas de pensar y sentir de los trabajadores, cosa que conseguían haciendo que los intereses ‘objetivos’ propios del individuo fueran congruentes con los de los empleadores y en conflicto con los intereses propios de colectivo” (Stone, 1974: 164). Aunque Stone contempla la subjetividad y no solo los elementos “objetivos” como la tecnología y la división del trabajo en el proceso laboral, a diferencia de Braverman, sin embargo cuenta el relato de una derrota en la que la estrategia de disciplinamiento –generalizada por la autora a otros sectores diferentes del acero– fue exitosa sobre un sujeto obrero bastante pasivo, y que por ello recuerda a la concepción del mismo que tanto se ha criticado a Braverman.

general de estructura de dirección empresarial” (Edwards & Scullion, 1987: 363) y no mediante un único tipo.

P. Edwards y H. Scullion critican a R. Edwards y a A. L. Friedman lo poco detallado de su análisis sobre una resistencia obrera cuya carencia reprochaban sonoramente a Braverman, y el no realizar un análisis realmente dialéctico de la lucha por el control debido a su fijación en el comportamiento de la dirección. Edwards y Scullion, en cambio, proponen el estudio de las estrategias concretas de los patronos pero también las de los obreros en su lucha siempre cambiante por el control, es decir, en el establecimiento de una dinámica “frontera del control” (Edwards & Scullion, 1987: 364). Por ejemplo, al no concebir la agencia obrera de forma ultimada, R. Edwards no concede importancia a la negociación como mecanismo que ejerce influencia en las mayores o menores diferencias salariales entre cualificados y no cualificados, dejando la explicación de la segmentación del mercado de trabajo casi exclusivamente en manos de las estrategias de control patronales, error que P. Edwards y colegas afirman no cometer¹¹⁵.

Para Smith (1996: 7-9) Richard Edwards es el mejor ejemplo para el caso estadounidense del conjunto de autores que se alejan de la tesis ortodoxa de la descualificación para concebir la empresa como terreno de lucha que necesariamente implica dos sujetos en dinámica contienda y no a unos trabajadores pasivos. No obstante, el defecto que tenía el planteamiento de los estudiosos del proceso de trabajo de *segunda ola* parecía ser para Smith su falta de capacidad para explicar desde la fuerza causal concedida a la lucha de clases la acomodación a largo plazo a las relaciones sociales capitalistas:

La lucha de clases, que era para ellos [autores de la segunda ola] el elemento fundamental que impulsaba la transformación del proceso de trabajo, se evaporaba aparentemente con cada nueva estrategia de control ideada por las empresas. Si la lucha de clases era una fuerza causal que remodelaba los procesos de trabajo con el paso del tiempo y, como muchos sostenían, acababa dando lugar a un modo de producción fundamentalmente nuevo, los investigadores se veían en apuros para explicar la continua incapacidad de los trabajadores para conseguirlo de una manera estructural y duradera (Smith, 1996: 8, la adición es mía).

Litter (1990: 60-61) quiere ver en la utilización del concepto “control burocrático” un retorno de Edwards a la teoría organizacional y a la tradición weberiana para, a renglón seguido, reprocharle su desconocimiento de dichas aproximaciones en base a la siguiente panoplia de argumentos: la utilización de un número limitado de estudios de caso, ignora la organización informal, enfatiza la regulación a través de normas y carreras profesionales pero no considera la capacidad de estructurar que se puede conseguir por medios más sutiles y, en definitiva, se trata de un concepto muy generalista. Además, el de Edwards sería un planteamiento basado en un análisis histórico idealizado que produce una visión lineal de las estrategias de control así

¹¹⁵ En referencia a autores como Williamson y Lindert (1980) que tienen una visión más neoclásica de oferta y demanda P. Edwards y colegas afirman: “Por el momento señalamos simplemente dos enfoques alternativos: el nuestro, basado fundamentalmente en el tratamiento del poder de negociación, y el suyo [Williamson y Linder], articulado en un marco neoclásico más convencional de oferta y demanda” (Gordon *et al.*, 1996: 299, la adición es mía). Al no considerar a los trabajadores como agentes activos la crítica de regusto neoclásico también podría consignarse a Braverman –la descualificación supone de forma no mediata abaratamiento del trabajo– y en la medida en que el agente se vuelve relativamente activo –resistente– a Friedman y a R. Edwards.

mismo muy criticable. No obstante, Litter cree que la idea de Edwards de que en Estados Unidos el capitalismo se desarrolló utilizando diferentes tipos de control de forma poco uniforme relacionando las estrategias de control con los diferentes segmentos del mercado de trabajo¹¹⁶ fue bien aceptada en el Reino Unido como extensión de la teoría de los mercados de trabajo duales.

Las críticas formuladas por Paul Edwards sobre la atención excesiva al comportamiento de la dirección y escasa a la resistencia, así como la no consideración de formas de control mixtas, son compartidas por Thompson en los siguientes términos:

Edwards ha planteado dos consideraciones cruciales para la teoría del proceso de trabajo, como son la variedad de las estructuras de control y la gran influencia de la naturaleza disputada del lugar de trabajo como orientadora de los cambios. Pero ninguna de esas consideraciones ha sido tratada de forma satisfactoria. El ejemplo del tratamiento de la estratificación burocrática en términos de divide y gobierna a expensas de [considerar] los efectos de la resistencia obrera indica un error en la consideración de los resultados concretos de la lucha. El principal problema, no obstante, radica en el hecho de no hablar de las estructuras de control en sus formas *combinadas* (Thompson, 1983: 150, la adición es mía).

La función de “divide y gobierna” asignada al control burocrático significa que se crea una estratificación dentro de la empresa según salarios, tipos de contrato, puestos y funciones afines, etcétera. En efecto, una forma de debilitar la resistencia es aplicar diferentes tipos de control a distintos grupos de trabajadores, es decir, dividir al colectivo para controlarlo y también para compensar la falta de adaptabilidad que cada tipo pudiera tener por separado (Finkel, 1994: 346), de forma que una estrategia de autonomía responsable intensiva en control ideológico pudiera ser aplicable a los trabajadores centrales y la otra de control directo a los trabajadores periféricos, según la visión dual de los mercados de trabajo.

Para algunos autores *radicals* ese principio se traslada también al ámbito societal de forma que los capitalistas promueven de manera consciente y planificada la segmentación de los mercados laborales según clase, género y raza (Finkel, 1994: 348). Es decir, dentro de las empresas la tendencia a la segmentación comienza a ser explorada en la década de 1930 y aparece consolidada en los setenta con la consiguiente disminución numérica y de poder negociador de los trabajadores industriales “deshomogeneizados”, lo que afectará a la composición agregada de la población activa (Gordon *et al.*, 1996: 301, en referencia a la situación estadounidense).

Por último, Lucila Finkel cuestiona la eficacia actual de un modelo de control burocrático que no podía contemplar formas de organización de la producción poco estudiadas cuando fue formulado, como el *just-in-time* (Finkel, 1994: 459). Esta crítica parece aun más pertinente desde la perspectiva que ofrece la segunda década del siglo XXI.

¹¹⁶ “Los empleos en el sector secundario tienden a estar asociados con el control simple, mientras que los empleos del sector primario subordinado (como automóviles y acero) están asociados con el control técnico, y el control burocrático es vinculado con el segmento de mercado primario independiente” (Litter, 1990: 61).

Además también parece cierto que la de R. Edwards es una clasificación históricamente idealizada, y por ello se debe asumir la crítica de P. Edwards de una cierta lejanía con el trabajo de campo, con la realidad contemporánea del control y sus relaciones en el lugar de trabajo.

Los dos autores –Friedman y Edwards– que vehiculan este apartado sobre la “segunda ola” en el estudio del proceso de trabajo están de acuerdo en dar a entender que la separación entre concepción y ejecución, es decir, la privación de cualificación, no es más que un tipo de estrategia de control, y que pueden darse otras como habrían constatado las investigaciones de tipo histórico (Smith, 1996: 16) y por lo tanto coinciden también en que no hay una –la separación descualificante entre concepción y ejecución taylorista– sino múltiples estrategias posibles para conseguir ese control en las empresas capitalistas.

No obstante, también es una característica importante común la coincidencia de ambos, como integrantes de la “segunda ola”, en ofrecer una visión limitada de la subjetividad equiparándola con la resistencia de los obreros y sin ir más allá (Wood, 1987: 4). Los dos autores entienden el control como “cosas que los directivos hacen” para conseguir que la fuerza de trabajo se convierta en el trabajo efectivo que cualitativa y/o cuantitativamente más valor y beneficio les reporte, modificando el proceso de trabajo en adaptación a la resistencia de los trabajadores que ahora, a diferencia de Braverman, sí son contemplados –de forma genérica– pero no explicados en sus dinámicas reales de oposición. La agencia obrera ha aparecido en escena pero su actuación es aún entendida de forma relativamente rígida y limitada. Esta característica ha sido, como hemos visto, una frecuente diana para las críticas y marcará el paso a una “tercera ola” orientada a recuperar un actor obrero más pleno.

Por último, no podemos dejar de subrayar una, para nuestro objeto, importante diferencia entre ambos autores: Friedman, al caracterizar la estrategia de autonomía responsable, concede importancia a la necesidad de un aparato de control ideológico en la empresa (Finkel, 1994: 345); en cambio, aunque el control burocrático de Edwards promueve y recompensa la fidelidad ésta parece entendida sobre todo en términos de acatamiento de normas, por lo que el elemento ideacional parece más considerado en el primer autor que en el segundo.

15.3.- La tercera ola: Burawoy y la recuperación de la agencia obrera

La obra de Michael Burawoy, sociólogo y académico británico, está muy referenciada en la de Braverman, y lo está de forma esencialmente crítica; es decir, reconociendo la gran importancia del marxista estadounidense, pero también las grandes limitaciones de su planteamiento. Así, Burawoy buscará a lo largo de sus más importantes aportaciones¹¹⁷ ofrecer respuesta y ampliación a las nociones centrales de

¹¹⁷ Son dos las monografías cuya referencia es continua en las revisiones –resúmenes y críticas– de las ideas de Burawoy que se pueden encontrar en la literatura sobre el proceso de trabajo: *The politics of production. Factory regimes under capitalism and socialism* (1985) y, sobre todo, *Manufacturing consent. Changes in the labor process under monopoly capitalism* (1979), con traducción al castellano (Burawoy, 1989), redactado a partir de su tesis doctoral. Además, diferentes autores (Finkel, 1994: 349; Köhler & Martín Artiles, 2005: 145) entienden que la conceptualización del consentimiento de Burawoy es deudora de la teoría de la hegemonía de Antonio Gramsci (1972, 1978).

Braverman y también, de forma derivada, a sus más importantes críticos y continuadores, de forma señalada a Friedman y a Edwards.

La obra *Manufacturing consent* (1979), es un magnífico ejemplo de socio-etnografía fabril desarrollada mediante observación participante, particularmente intensa también en teoría sociológica, que se articula en torno a una inquietud central: la búsqueda del motivo que explica la cooperación de los trabajadores en el proceso de trabajo. Mientras los autores de la “segunda ola” conciben un actor obrero cuya capacidad de acción está limitada a ofrecer resistencia el académico de origen británico persigue la respuesta a preguntas como: “¿Por qué razón se explotan los trabajadores a sí mismos en beneficio de los intereses de la empresa? ¿Por qué cooperan, a veces incluso por encima de sus expectativas, con ‘los de arriba’, que ‘son capaces de cualquier cosa para sacar una pieza más de uno’?” (Burawoy, 1989: 11). Marx propone la coacción como motivo, pero Burawoy no cree que esa sea una explicación suficiente; faltaba un ingrediente esencial que complementara la explicación marxiana: el consentimiento espontáneo. Y ese es precisamente el tema de su *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*: explicar cómo se produce el consentimiento en el proceso de trabajo. Al hacerlo concebirá un actor obrero dinámico y capaz de elegir entre resistirse o cooperar.

Durante diez meses –a partir de julio de 1974– Burawoy trabaja como maquinista de oficios en un taller mecánico de piezas pequeñas perteneciente a la división de motores de una multinacional de maquinaria agrícola –Allied Corporation, como nombre supuesto– situada en Illinois, Estados Unidos, en la que desarrollará su estudio de campo mediante observación participante¹¹⁸. El resultado será *El consentimiento...* su obra más conocida, un estudio “marxista en sentido estricto” (Burawoy, 1989: 12), es decir, interesado en las modificaciones del capitalismo como modo de producción orientado a la extracción de plusvalía, y bajo la creencia de que es un sistema que tiene su lugar en el devenir histórico y que así como surgió puede –y debe– dar paso a otro tipo de sociedad –acepta el término comunista– donde los individuos sean más libres, carente de escasez e inseguridad. En este contexto, su trabajo se orienta a comprender el proceso de trabajo capitalista –en el que el consentimiento tiene un papel clave– para evidenciar sus fallos y problemas. Más que asignar un carácter permanente al conflicto en la empresa le interesa saber cómo se articula.

Con ese objetivo Burawoy quiere crear un marco teórico de orientación marxista pero capaz de integrar críticamente aportaciones de la sociología industrial –fijándose no en la eficacia sino en la dominación– y de una teoría organizacional que habría absorbido a aquella al tiempo que se habría alejado del estudio de la lógica capitalista y

¹¹⁸ Casualmente otro sociólogo industrial americano, Donald Roy, había estudiado entre 1944 y 1945 aspectos como la satisfacción y las relaciones informales en relación con la eficiencia, orientación performativista propia de la sociología industrial, exactamente en el mismo taller de piezas pequeñas de la misma empresa. Esta casualidad –además del efecto motivador que se intuye– proporcionó a Burawoy un contexto empírico comparativo para sus observaciones, aunque las suyas se desarrollaron en una orientación teórica diferente. Además Burawoy ya había investigado etnográficamente entornos laborales en Zambia –minería– y lo haría posteriormente en las Hungría y Rusia socialistas (Köhler & Martín Artiles, 2005: 145).

de acumulación que la organización concreta que es la empresa tiene¹¹⁹. Para el autor el trabajador tiene siempre al menos cierta capacidad de decisión, y es esa capacidad de elegir la que afecta a la generación de consentimiento, siempre considerando que en el plano individual y microeconómico esa capacidad es mayor que el nivel macroeconómico, donde es más reducida (Burawoy, 1979: 24). La teoría organizacional, bien en su versión armónico-consensualista o bien en la de control social-conflictivista, no explica realmente ni el consenso ni el control social. Burawoy propone un abordaje completamente diferente, de alguna forma más “objetivista” pero no exactamente en sentido de Braverman sino estudiando el conflicto y el consentimiento desde las “actividades susceptibles de observación directa que deben entenderse en función de la organización del proceso productivo de una determinada organización del trabajo” (Burawoy, 1989: 31-32). Por lo tanto su propuesta sobre el estudio del proceso de trabajo exige mayor concreción, anclaje empírico y al mismo tiempo contextualización histórico-social.

¿Cómo entender la colaboración de los trabajadores con la dirección en la búsqueda de beneficios empresariales? La respuesta de Burawoy indica que entendiendo el proceso de trabajo como resultado de la conjunción entre consentimiento y coacción (Burawoy, 1989: 53). El consentimiento se logra a partir de una serie de mecanismos que hacen que los obreros se vean como individuos y no como miembros de una clase, de forma que sea posible compatibilizar los intereses del capital con los intereses del trabajo –ahora como agregado de intereses individuales– y canalizar tanto el conflicto como las necesidades de la competencia entre empresas. Esos mecanismos tienen por lo tanto la función de asegurar la reproducción de un tipo concreto de relaciones de producción –las capitalistas– y su correspondiente forma de obtención de plusvalía –o apropiación del excedente de trabajo– e incluyen también la también importante función de ocultar la existencia de la misma plusvalía.

Para comprender la colaboración de los trabajadores Edwards utiliza la figura de “el juego de arreglárselas”¹²⁰, una metáfora ya utilizada por Roy (1959; 1953: 509) treinta años antes, según la cual las actividades que componen el proceso de trabajo son entendidas como un juego con diferentes fases que tiene por objeto concreto conseguir una prima pecuniaria por superar la producción mínima, pero siempre considerando variables que afectan al jugador, como el tipo de trabajo, la máquina con la que opera, la experiencia o el límite máximo de producción aceptado e impuesto por el conjunto de los participantes. La consecución del objetivo personal de producción requiere

¹¹⁹ Desde un planteamiento ampliamente difundido y al que hemos hecho alusión con anterioridad como teorías del conflicto y del consenso, Burawoy afirma que la teoría organizacional alberga dos corrientes esenciales: la que enfatiza la importancia y necesidad del *control social*, que sin embargo carecen de una explicación del conflicto más allá de decir que es inherente a las organizaciones y por ello hay que controlarlo (Etzioni, 1961, 1974; Tannenbaum, 1968, citado por Burawoy, 1989: 27), y la corriente de la *armonía subyacente* que concibe el conflicto como algo patológico y que busca recuperar la integración perdida debido a motivos como el comportamiento económicamente irracional de los trabajadores o la falta de integración de éstos con la organización –y las consiguientes propuestas de formación de equipos de trabajo, participación en la supervisión, o enriquecimiento de tareas, rotación, encaje del sistema social con el técnico, etcétera. –.

¹²⁰ De esa forma se suele traducir *making out*, expresión que no tiene un significado unívoco pero que en el inglés estadounidense suele implicar un cierto éxito o consecución de algo, incluso en un sentido de seducción o de relación sexual (Moe, 1966). De forma quizá más comprensible para este contexto de juego practicado en la empresa podría ser también traducido como “el juego de apañárselas” o “el juego de montárselo”.

determinadas fases de relación y trato necesarios con otros puestos –o turnos del mismo puesto–, incluso de enfrentamiento, y con todo lo que condicione el trabajo y el logro final, de forma que “el arte de arreglárselas consiste en manipular esas relaciones para pasar en el menor tiempo posible de una etapa a la siguiente” (Burawoy, 1989: 73).

Y en este punto Edwards alude, de forma muy interesante, a la noción de *cultura*. En su estudio de caso la manera en la está organizado el taller produciría el “juego de arreglárselas” y éste constituiría la base sobre la que se asienta lo que denomina “la cultura del taller” (Burawoy, 1989: 91). Es decir, el juego es lo que da sentido a las interacciones en el trabajo, y la cultura se entiende como “un conjunto típico de actividades y expresiones, que cobra sentido propio” (Burawoy, 1989: 90) referido al juego, que acaba por atraer inexorablemente a todos los trabajadores. Según esa cultura se produce una evaluación de cada sujeto y de los demás, y se establece una jerarquía de las posiciones sociales en la empresa.

Lo valioso del “juego” y aquello que posiblemente justifica la utilización de ese nombre, radica en que permite un espacio en el que los trabajadores pueden crear unas reglas e interactuar –jugar– con respecto a ellas:

Los trabajadores crean sus propias reglas “informales” y las imponen al *management* como esenciales para la coordinación de la producción; sólo en caso de una clara perturbación el *management* intervendrá para eliminarlas. Esta realización marginal de la fundamental necesidad de control sobre su propio trabajo se convierte, en parte, en la base del consentimiento de la producción capitalista (Burawoy, 1981, tomado de Köhler & Martín Artiles, 2010: 175).

Esta relativa autonomía implica tanto a los productores directos como al *management*, de forma que ofrece a los primeros cierta defensa con respecto a las decisiones arbitrarias de los segundos y permite que la persona trabajadora se adapte a unas tareas penosas con el resultado, al mismo tiempo, de colaborar con la dirección en la extracción creciente de plusvalía. De esta forma Burawoy cree que los juegos que dan base a la cultura no están desconectados ni se urden como enfrentamiento con la dirección, al contrario, son un mecanismo de adaptación a una sociedad que está conformada según los intereses de una clase dominante, y de obtención de satisfacciones relativas. Y precisamente la participación en el juego impide a los trabajadores percibir sus intereses de clase, puesto que se trata de una participación a título individual que tiene la propiedad de generar competencia y conflicto de forma lateral más que de forma vertical –con la dirección– (Burawoy, 1989: 108), y que vincula la racionalidad individual con la del capitalismo como sistema –vinculando la capacidad de elección individual, aunque limitada, a la existencia del sistema en el que esa elección es posible–, de forma que las normas que guían el juego del capitalismo y sus intereses son asumidos como naturales, es decir:

la posibilidad de hacer realidad nuestros intereses, de satisfacer nuestras necesidades, tal y como han sido definidas por el capitalismo en general o por el juego de arreglárselas en particular, es el verdadero medio de generar la adhesión a las normas y relaciones, que se nos presentan como algo natural e inevitable, en tanto que eliminamos o descartamos por utópicas otras opciones posibles (Burawoy, 1989: 121, la cursiva es mía).

Por lo tanto, lo que consolida el capitalismo es que permite “arreglárselas”, permite la consecución de los propios intereses –según las propias necesidades– porque permite que el individuo tome elecciones. El carácter también crítico que el autor quiere conferir a la metáfora del juego indica que las necesidades no son en realidad propias

sino predeterminadas, que esas elecciones son adoptadas en el marco de unas normas generales sobre las que no se puede elegir y que, además, tampoco son percibidas este modo sino como algo natural e incuestionable¹²¹.

La capacidad de elección parece, así, la clave del planeamiento de Burawoy. Para Braverman esa capacidad de control estaba siendo socavada por la división entre planeación y ejecución, pero para el académico británico al mismo tiempo que se da ese proceso de descualificación existe una tendencia a ampliar los márgenes para decidir – dentro de límites, eso sí, cada vez más estrechos– de forma que sea posible desarrollar “el juego de arreglárselas” a partir del cual se crea el consentimiento, y en base al que se puede explicar la ininterrumpida degradación del trabajo (Burawoy, 1989: 122).

La capacidad de elección que posibilita el “juego de arreglárselas”, que a su vez fundamenta la cultura de empresa, tiene el resultado último de permitir la apropiación de plusvalía. El resumen de cómo se consigue ese objetivo es proporcionado en los siguientes términos:

la empresa encubre y asegura la plusvalía mediante la organización, el desplazamiento y la represión de las luchas por medio de la constitución y presentación de sus intereses como intereses comunes y mediante el fomento del individualismo (Burawoy, 1989: 152).

Además, la consecución del consentimiento que posibilita la acumulación, y su encubrimiento, se produce en el proceso productivo, en la empresa, no en el exterior. Es decir, lo que Burawoy denomina “la conciencia importada” –actitudes, creencias, teorías interiorizadas en la familia, escuela, etcétera– no determina las relaciones en la producción –con mayor probabilidad en épocas de crisis en las que se produce un cuestionamiento de las reglas y se puede producir una lucha de tipo ideológico– y solo en alguna medida condiciona la transformación de esas relaciones en actividades productivas en la empresa.

En esencia, al subrayar la relativa independencia de las relaciones en el trabajo con respecto al contexto –relaciones raciales, de género, desarrollo económico del entorno...– Burawoy está dibujando algunas de las constantes de la naturaleza humana y por lo tanto previas al proceso productivo pero que se reflejan en él, defendiendo que en dicha naturaleza existe la capacidad de comunicación y el instinto de participar en los juegos sociales, que en la empresa se expresa como la pulsión hacia el control colectivo del proceso de trabajo, propensión que en el capitalismo es domesticada mediante el juego, recanalizada para la explotación (Burawoy, 1989: 157-158, n. 4, 196-197 y 245)

¹²¹ Por ejemplo, el mercado de trabajo interno importa del externo el rasgo del individualismo competitivo dando la sensación de que las opciones adoptadas de forma supuestamente libre por un trabajador o trabajadora devengan consecuencias positivas o negativas independientemente de las normas según las cuales la competencia en la empresa tiene lugar, y cuya aceptación se entiende por el mero hecho de competir en dicho mercado interno, de forma que es más difícil la identificación con los intereses de clase. El mercado interno de las empresas, por lo tanto, contribuye a encubrir la extracción de plusvalía y de esa forma a reproducir dicha apropiación (Burawoy, 1989: 135). La misma función cumpliría la organización política interna –“una serie de instituciones que organizan, transforman o reprimen las luchas en torno a las relaciones en el ámbito de la producción y a las relaciones de producción en la empresa” (Burawoy, 1989: 140), que implica sindicatos y negociación colectiva– porque limitan el poder de la dirección, permiten la negociación y la capacidad de elección de los obreros pero también los enrola en la lógica de valorización y acumulación del capital haciendo que el crecimiento de la empresa sea visto como un interés compartido.

y, en consecuencia, utilizada realmente para negarse a sí misma. A partir de esas capacidades básicas e instintos el autor defiende la autonomía relativa de la esfera del trabajo, sujeta a las necesidades de compraventa de fuerza de trabajo y de la expropiación y ocultamiento de la plusvalía más que a la influencia de la personalidad o la conciencia individuales:

El consentimiento se genera y se reproduce en la fábrica y no depende de la legitimidad inculcada en la mente de las personas en los centros de enseñanza o en el proceso de formación de la personalidad en el seno de la familia. Incluso en las escasas ocasiones en que la conciencia importada determina el comportamiento, su repercusión concreta depende de la posición que ocupa el trabajador en el proceso de producción (Burawoy, 1989: 245).

En su posterior *The politics of production* (Burawoy, 1985), pero también en otros aportes (Burawoy, 1981, 1983, 1984), el sociólogo británico ampliará el planteamiento teórico de *Manufacturing consent* sobre la organización política interna desarrollando el concepto de *política de la producción*¹²², es decir, aquellas políticas referidas a las relaciones *dentro* del proceso de producción¹²³ y a los aparatos políticos de producción asociados a ellas. En el fondo de este planteamiento lo que se busca es devolver al actor obrero –definido de forma amplia como todo aquel asalariado que no ejerce control sobre la producción (Burawoy, 1985: 19, n1)– su naturaleza de agente de cambio también a nivel societal, empeño para el que será necesario conectar el mundo de la producción y el de fuera de ésta, es decir, reunir la economía y la política. Esa conexión es propuesta mediante la idea de que “el proceso de producción configura decisivamente el desarrollo de las luchas de la clase obrera” (Burawoy, 1985: 7), algo que se puede defender si se parte de dos consideraciones sobre la organización del proceso de trabajo: que tiene efectos políticos e ideológicos, es decir, que además de producir mercancías se producen relaciones y experiencias; y que existen en el proceso de trabajo diferentes aparatos políticos e ideológicos que regulan las relaciones de producción. La noción de *régimen de producción* o régimen de fábrica, asume esas dos consideraciones (Burawoy, 1985: 7-8), pero para proceder a una periodización de los cambios en la producción capitalista es necesario diferenciar analíticamente entre los aparatos o régimen de fábrica y el proceso de producción, es decir, distinguir entre los elementos exclusivamente económicos de la producción y sus instituciones políticas e ideológicas (Burawoy, 1983: 589; 1984). La siguiente cita puede ser ilustrativa tanto de la diferenciación mencionada como de la concepción del autor sobre cada uno de los dos ámbitos:

En este artículo teorizo lo que creo que subyace a muchos de sus estudios [de historiadores sociales] –a saber, la centralidad de la producción– mediante la distinción entre el *proceso de trabajo*, concebido como el conjunto coordinado de actividades y relaciones implicadas en la transformación de materias primas en productos útiles, y los *aparatos políticos de producción* o *régimen de la fábrica*, entendidos como las instituciones que regulan y dan forma a las luchas en el lugar de trabajo, a lo que denomino la “política de la producción” (Burawoy, 1984: 250, la adición es mía).

¹²² Traducimos así *production politics*, y no como “políticas de producción” puesto que en castellano esta última formulación puede entenderse como el conjunto de directrices y orientaciones generales que la dirección impone y que los empleados deben seguir e interpretar, idea que no es la que sostiene Burawoy.

¹²³ Diferente de la política en sentido general, que para el autor estaría referida a las relaciones de producción (Burawoy, 1989: 36, n. 5). Hay que recordar que Burawoy distingue entre “relaciones de producción” y “relaciones en [el ámbito de] la producción”, distinción criticada por aislar ambas relaciones y dificultar su conexión (Medina, 1987: 47).

Como Köhler y Martín Artiles resumen con claridad, “distinguir entre la política general estatal y sus aparatos que deben garantizar la reproducción e integración del conjunto de la sociedad, por una parte, y la economía y la política de la producción que rigen las relaciones de producción y sustituyen el despotismo clásico de la fábrica del siglo XIX, por otra, va mucho más allá que un mero aumento de control técnico-burocrático (Edwards) o la separación entre ejecución y planificación (Braverman)” (Köhler & Martín Artiles, 2010: 172).

Esta consideración –no reducir toda relación social a relación de producción– permite apreciar que existe una transición desde lo que Burawoy denomina *regímenes despóticos* –despotismo de mercado– propios de los inicios del capitalismo y en los cuales prevalece la coerción sobre el consentimiento en las relaciones laborales puesto que la reproducción y la venta de la fuerza de trabajo están unidos, hacia los *regímenes hegemónicos*, en los que prevalece el consentimiento pero en los que también coexisten ciertos niveles de coerción. Para que exista este último tipo de regímenes el estado debe intervenir haciendo que la reproducción de la fuerza de trabajo no sea tan directamente dependiente de su venta a los empleadores, algo que se consigue mediante una legislación laboral que limite el poder patronal, y mediante ayudas sociales y salarios mínimos, que tienen el resultado de solventar la crisis de sobreproducción. En estas condiciones se hace necesaria la persuasión para obtener la colaboración de los trabajadores con el *management* (Burawoy, 1983: 589 y 590). La forma concreta que adopten los regímenes despóticos o hegemónicos en los diferentes países –y dentro de ellos– depende de la configuración del proceso productivo¹²⁴, de la competencia entre las empresas y del tipo de intervención del estado, mientras que la forma genérica, como hemos visto, estaría vinculada con la dependencia mayor o menor de los trabajadores con respecto al trabajo asalariado.

Siguiendo con este criterio Burawoy apunta un nuevo régimen de fábrica que denomina *despotismo hegemónico* que emerge desde la base del régimen hegemónico, caracterizado por la vulnerabilidad del colectivo obrero ante la creciente movilidad del capital, lo que significa que la amenaza de pérdida del puesto de trabajo no es ya individual sino en forma de amenazas a la viabilidad de la empresa. Al parecer, lo que guarda de “hegemónico” este despotismo es que los mecanismos que antes servían para coordinar intereses y que permitían cierta autonomía a los trabajadores ahora permanecen pero utilizados en sentido inverso: demandar el consentimiento para el sacrificio de las condiciones de vida laborales (Burawoy, 1983: 15, 127; 1985: 590):

Esta es una nueva forma de despotismo –construida sobre la base del antiguo régimen hegemónico– que, en lugar de crear intereses antagónicos (como hicieron los primeros regímenes de tipo despótico), comienza a tejer una red coordinada de intereses en torno al dominio despótico. La negociación colectiva es ahora un medio de obtener concesiones de los trabajadores, frente a la amenaza del cierre de fábricas o despidos. Fracciones de la clase obrera compiten entre sí para retener la “lealtad” del capital. Por otra parte, la intensificación de la competencia también es posible, por una parte, debido a la erosión de las raíces populares de la organización de la clase trabajadora sucedida durante los anteriores regímenes hegemónicos, y

¹²⁴ Según Burawoy los factores enfatizados por Braverman, Friedman y Edwards, como cualificación, competencia, resistencia o tecnología, generan diferencias entre los regímenes dentro de cada país (Burawoy, 1983: 590).

por otra debido a la retirada del estado como arena en la se pueden dirimir las luchas entre capital y trabajo (Burawoy, 1985: 264).

En el nuevo régimen no se trata ya de que los propietarios de una determinada empresa obtengan beneficios, sino de que la rentabilidad obtenida no sea menor de la que consiguen otros capitalistas, puesto que ello significaría incurrir en costos de oportunidad para los primeros con el consiguiente riesgo de desinversión y nueva inversión en otro lugar debido a la movilidad del capital. Para evitarlo se negocian de forma colectiva concesiones como recortes de salarios y otras condiciones laborales, pues es un despotismo arbitrariamente orientado no hacia un trabajador en concreto –aunque puede existir también– sino hacia el colectivo de trabajadores. En otras palabras, se vuelve a recomponer la dependencia estrecha entre la reproducción de la fuerza de trabajo y el proceso de trabajo, aunque ahora no tanto de forma individual sino a nivel de empresa o territorio (Burawoy, 1983: 602-603; 1985: 150).

Aunque el régimen despótico de empresa utiliza los mecanismos negociadores del régimen hegemónico –a cambio de evitar la deslocalización– la dirección puede puentearlos y colonizar ese espacio mediante nuevos recursos como los Círculos de Calidad orientados a conseguir el consentimiento e incrementar la productividad (Burawoy, 1985: 151).

La idea de que el consentimiento surja no de los ámbitos generados por los trabajadores –la organización política interna– como eran los sindicatos, sino de otras instancias y procedimientos que soslayan o suplanten a los anteriores por otros creados por el *management* de forma expresa y que buscan mantener los aspectos funcionales del “juego de arreglárselas” –la capacidad relativa de decisión– sin atisbo ahora del conflicto de clase, es una idea que puede ser fácilmente aplicada a la consideración de la cultura organizacional en las empresas. Aunque la negociación colectiva era una forma de consentimiento, era también un reflejo de la lucha de clases y ese reflejo tiende a perder fuerza en el despotismo hegemónico si se aplican estos sustitutos de los aparatos políticos.

Sumamente crítico, Burawoy afirma que en el despotismo hegemónico del capitalismo avanzado no se trata solo de abaratar el costo de trabajo, sino que mediante estrategias como las subcontratas, que atomizan y vulnerabilizan la fuerza de trabajo, se “intensifica la subordinación sin resistencia a los antojos del *management*” (Burawoy, 1985: 265) en los países centrales, y se ejerce una coerción despiadada en el proceso de producción en los países periféricos.

En referencia a Braverman, Burawoy criticará su no consideración de la subjetividad (1996), lo que conduce a obviar la resistencia de los trabajadores e impide concebir la empresa como terreno de lucha. Además cree que la gerencia ejerce más formas de control que la descualificación –esencialmente la división del trabajo entre concepción y ejecución– y que el planteamiento no se adapta en la actualidad a un proceso de trabajo reticularizado y globalizado; sin embargo, también reconoce que *Trabajo y capital monopolista* significó un correctivo para la sociología industrial ortodoxa nacida en Hawthorne de la mano de Mayo y colegas (Mayo, 1972), puesto que esa sociología y teoría de la estratificación previas a Braverman se encontraban en un doble punto muerto caracterizado por “un subjetivismo que se centraba exclusivamente en las respuestas frente a estructuras determinadas y una falta de historicismo que entendía dichas estructuras como naturales e inalterables” (Burawoy, 1996: 296). Por

eso, la idea de Burawoy es que el análisis seminal de Braverman está superado por una ciencia sociológica más desarrollada, puesto que no pudo ofrecer los adecuados fundamentos para asentar una perspectiva realmente científica (Foster, 1999: 14). Sin embargo, no cuestiona la dinámica de degradación que enfatizara Braverman, lo que explica es el mecanismo a través del cual esa degradación tiene lugar: el consentimiento de los trabajadores (Burawoy, 1989: 151). Igualmente, con su planteamiento Burawoy busca superar la capacidad explicativa de las formas de control que dibujaban Friedman y Edwards que, como hemos visto, limitaban la capacidad de respuesta obrera a la resistencia.

Además, Burawoy critica también el divorcio entre el trabajo o transformación creativa de la naturaleza y lo político o autorregulación colectiva de la sociedad. Esta separación o despolitización de la producción surgiría al privilegiar el estudio del proceso de trabajo, es decir, privilegiar una visión “productivista”, algo en lo que incurriría Braverman pero también autores como Edwards, Friedman, Marglin o Stone (Burawoy, 1981: 83-84). La solución a esta visión unidimensionalizada del capitalismo –que solo se fija en la dimensión del control como medio para convertir la fuerza de trabajo en trabajo efectivo, y no en la coordinación entre la oferta y demanda que el capital también necesita para reproducirse– pasará por vincular los dos ámbitos fijándose no tanto en los aspectos técnicos –como hace Braverman– sino en las relaciones sociales de producción que se desarrollan en el puesto de trabajo (Burawoy, 1981: 94) y que permiten vislumbrar las conexiones entre ambas esferas, de forma que “no se pueden entender esas políticas [de producción] sin entender también su relación con las políticas globales” (Burawoy, 1981: 122), lo que implica la repolitización del proceso de trabajo.

García Calavia (1999: 208) añade que Burawoy no es el único en considerar el consentimiento; así, para este autor, Richard Hyman desarrolla un planteamiento similar cuando concibe el estudio de las relaciones industriales que es su objeto de interés como “el estudio de los procesos de *control* sobre las relaciones de trabajo” (Hyman, 1981: 79, la cursiva es mía), de forma que la empresa es un terreno de lucha por el control en el cual los sindicatos constituyen una de las armas de los trabajadores –aunque en ocasiones también puede convertirse en una forma de controlar a los propios trabajadores (Hyman, 1981: 170)–. Para Hyman, los procesos de control sobre el trabajo siguen una dialéctica interna que contempla tanto el conflicto como el pacto entre los empleadores y los empleados, desorden y regulación en una tensión propia de las relaciones sociales de producción capitalistas (Hyman, 1981: 220). De esta forma Hyman centra su atención en una agencia obrera dinámica y capaz de llegar a pactos con la contraparte, aspecto que explica el parecido con Burawoy apreciado por García Calavia.

Burawoy, al estudiar cómo se genera el consentimiento, insiste en que las relaciones laborales tienen un carácter contingente, y en que los intereses de clase están contruidos ideológicamente. Para Meiksins (1994), claro defensor de la esencia del pensamiento bravermaniano, este tipo de argumentos estarían próximos a los de una sociología bisoña e idealista que descoyunta la relación existente entre las características estructurales del capitalismo, el puesto de trabajo y el conflicto social en el trabajo, es decir, una sociología de tipo funcionalista que entiende el conflicto como una ruptura de la necesaria y debida armonía.

Finkel destaca que Burawoy está de acuerdo con Friedman y Edwards en que “el capital monopolista ya no necesita de métodos coercitivos para ejercer su dominio, ya que puede lograr el control de un individualismo competitivo que, en definitiva, es más eficaz para conseguir la adhesión a la empresa” (Finkel, 1994: 350 y 351). La autora detecta tres ámbitos de crítica sobre la obra del catedrático británico: de un lado se trata de un enfoque limitado al estudio del consenso que “no considera las formas individuales de ‘resistencia’ como el abandono del puesto de trabajo, el absentismo y la indisciplina” (Edwards & Scullion, 1987: 26)¹²⁵; además, tiene una visión demasiado monolítica de los ejecutivos, puede que no todos tengan el mismo interés en ocultar y obtener plusvalía –existen diferentes niveles ejecutivos–; en tercer lugar, se le reprocha una generalización excesiva de los resultados, algo que sería propio de las investigaciones etnográficas basadas en estudios de caso en las que además se suelen encontrar tendencias contradictorias, por lo que no se puede llevar al extremo la tendencia hacia el control basado en el consentimiento. Finkel enlaza lo anterior con la crítica de Thompson sobre Burawoy en el sentido de que “la habilidad del capital para organizar el consentimiento depende en realidad del contexto de la actividad productiva” (Thompson, 1983: 168), reconociendo inmediatamente que el académico británico habría contemplado esta vinculación –como bien sabemos a través de los aparatos de la empresa conectados con los del estado– en trabajos posteriores.

Para José Ángel Calderón (2006: 46), aunque Burawoy busca recuperar la agencia obrera a través del rescate de la subjetividad para no considerar a los obreros objetos pasivos de las actividades de gestión de la gerencia, “su tesis del consentimiento no distingue la objetividad del control gerencial de su internalización subjetiva por parte de los trabajadores”. Al no diferenciar ambos elementos y subsumir el primero en el segundo, su idea del consentimiento no resulta plenamente explicativa.

Esteban Medina (1987: 47-51) aprecia precisamente lo afortunado de establecer el nexo entre empresa y estado, de “vincular las relaciones *en* la producción con las relaciones *de* producción y los aparatos políticos de la empresa con los del estado” (Medina, 1987: 50, la cursiva es mía)¹²⁶. Además deja clara la naturaleza del vínculo al afirmar que para Burawoy los aparatos situados en el lugar de trabajo son los encargados de obtener el consentimiento y gestionar la coerción –podríamos añadir, para ocultar y conseguir la extracción del plusvalor–, pero también que esos aparatos de la empresa están protegidos y configurados por el Estado. No obstante Medina formula varios puntos críticos: 1) No es cierto que la transición de una etapa del capitalismo a otra –de competitivo a monopolista– no se refleje en el proceso de trabajo como afirma Burawoy. Si las relaciones *en* la producción están vinculadas con las relaciones *de* producción esa influencia mutua debe existir. 2) No está de acuerdo con que el capitalismo monopolista atenúe las incertidumbres del mercado y la inseguridad de los trabajadores con respecto a las crisis cíclicas del capitalismo. 3) No acepta que las nuevas formas de control –gestión científica, estado de bienestar, sindicatos,

¹²⁵ Sin embargo, ni Finkel ni P. K. Edwards consideran *The politics of production* en sus comentarios; además, este último autor indica que el estudio de una sola fábrica es un obstáculo para extraer conclusiones de las diversas configuraciones que puede tener el proceso de trabajo (Edwards & Scullion, 1987: 26), pero solo utiliza *Manufacturing consent* para llegar a esa conclusión sobre Burawoy, cayendo de alguna forma en el mismo error que critica.

¹²⁶ Hay una errata en el texto de Medina puesto que lo que éste literalmente vincula son “relaciones *de* producción con las relaciones *de* producción”, cuando el sentido de la frase es el arriba expresado. Nos hemos permitido la licencia de enmendar al autor.

negociación colectiva...– sean “ensayos” del capital, más bien son respuestas a la organización de la clase obrera e intentos de reducir la dependencia del capital con respecto al trabajo; 4) No es cierto que exista una tendencia a sustituir la coerción por el consentimiento, sino que habría una combinación de ambos elementos según la coyuntura económica del capitalismo y los periodos de mayor o menor agudización de la lucha de clases.

Litter (1990) analiza el debate teórico sobre el proceso de trabajo hasta finales de los años 80 y dentro de su análisis presta atención a las relaciones de control y a la aportación de Burawoy en este ámbito. Critica que tanto Edwards como Burawoy intenten derivar el tipo de control dominante –simple, técnico y burocrático, o despótico y hegemónico, respectivamente– a partir de la fase en la que se encuentre el capitalismo en ese momento, fase que han definido desde el estudio de unos pocos procesos de trabajo. Por este motivo se da una confusión entre las formas específicas del control y las tendencias generales. Litter busca reconceptualizar el proceso de trabajo y sus elementos –uno de los cuales es el control– y a pesar de la crítica realizada le parece que la noción de *régimen de fábrica* es un intento en la buena dirección de incluir otros elementos como el mercado de trabajo y las relaciones políticas, es decir, de mover el foco de atención del lugar de producción hacia una economía política del proceso de trabajo.

Según Kelly y Wood (1984: 261), además de Burawoy, otros integrantes de esta ola en los últimos setenta y primeros ochenta serían Kusterer (1978) en Estados Unidos, y en Gran Bretaña autores como Cressey y MacInes (1980) o el elenco de participantes en *The degradation of work?* (Wood, 1983), cuyas ideas representativas de la “tercera ola” Kelly y Wood resumen de la siguiente forma:

En conjunto, estos autores destacan el papel de las habilidades de los trabajadores y la cooperación en la producción; los límites y contradicciones del taylorismo; la incapacidad de los propietarios para ejercer un control total; la multiplicidad de formas de organización de trabajo; la idealización del trabajo “artesanal” por parte de Braverman como un modelo no alienante de trabajo, y como punto de referencia con el que el trabajo debe ser comparado en el siglo XX (Kelly & Wood, 1984: 261).

Para algunos autores la obra de Burawoy –“la más rica e innovadora de los neomarxistas”– no ha sido aun en la actualidad completamente aprovechada en toda su potencialidad (Köhler & Martín Artiles, 2010: 171).

Sin embargo, esta positiva consideración no es unánime. Katz (2000) acepta que la teoría del control bravermaniano –o *teoría del control patronal*, en sus palabras– considera a los asalariados receptores pasivos de las directrices gerenciales, y que por lo tanto no explica las formas de recepción de esas directrices y políticas por parte de los asalariados. Sin embargo, el economista argentino cree que la inclusión del agente obrero debiera haber sido efectuada incorporando al análisis la cadena de luchas de tipo político y sindical que Burawoy omite. De esa forma no quedarían desdibujados los aspectos colectivos que “el juego de apañárselas” parece ocultar, como por ejemplo el efecto de las acciones de la gerencia en la subjetividad colectiva de los trabajadores y en la conciencia de clase. Katz, desde una perspectiva marcadamente conflictivista, critica que la tesis del consentimiento no distinga entre el control patronal objetivo y su internalización subjetiva por parte de los asalariados. El consentimiento sería el resultado de combinar los elementos objetivos y subjetivos en un contexto y bajo unas

condiciones, por lo que contextualizar las condiciones en las que surge el consentimiento sería esencial. No hacerlo lleva a Burawoy a ignorar que la competencia obliga a los capitalistas a romper de forma periódica los intentos de cooperación, es decir, Katz nos quiere recordar que la relación entre empleados y empleadores no es nunca entre iguales, que los capitalistas tienen el deber de valorizar el capital y el poder de decisión para hacerlo. Se trataría así de una aproximación de matiz individualizador que desenfatisa la relación de antagonismo social existente entre las partes –por ejemplo, ignorando la preexistente coerción salarial–, y que desconecta el consentimiento de sus condiciones político-sociales.

Según nuestra visión, gran parte de la complejidad de la aportación de Burawoy está en la conexión entre la empresa y el estado, relaciones en y de la producción, por un lado, y en la relativa independencia del proceso de trabajo con respecto a aquellas instancias superiores con las que sin embargo está conectado, por otro. El problema es complejo porque Burawoy sitúa en “el juego de arreglárselas”, es decir, en la posibilidad de tomar decisiones, la clave de su concepción sobre el control hegemónico, y eso es algo que ocurre en el concreto proceso de trabajo, que se constituye así en un ámbito relativamente autónomo –conformado por un conjunto de relativas libertades–. Pero la coherencia explicativa global que persigue necesita de una conexión macro –con el estado– y es ahí donde aparecen los aparatos políticos de la empresa, los regímenes de fábrica y la complicación general.

En cualquier caso, al recuperar la agencia obrera de forma más completa que aquella que la concebía únicamente en términos de resistencia Burawoy resitúa el concepto del control; si los trabajadores tienen capacidad de decisión sobre su tarea, si tienen capacidad de negociación y acuerdo, ¿es posible seguir hablando de control en el proceso de trabajo? El autor dedica atención a este tema (Burawoy, 1985: 26-50). El mismo planteamiento de la existencia de un consentimiento basado en la posibilidad de intereses comunes constituye una fuerte crítica a la idea de control de Braverman que Burawoy cree solo se basa en la asignación a trabajadores y capitalistas de intereses necesariamente contrapuestos según un planteamiento de “suma cero”. Pero pueden existir intereses percibidos como comunes que fundamenten el consentimiento, de manera que la clave para comprender el capitalismo no es la idea de control “objetivista” de Braverman –un control que persigue la descualificación y se basa en intereses irreconciliables– incapaz de explicar la pluralidad de formas del proceso de trabajo, sino otra característica que es, ahora sí, propia de todos los procesos de trabajo capitalistas: el ocultamiento y obtención de la plusvalía. Esta característica significa incorporar aquellos elementos de tipo subjetivo –los ámbitos ideológicos y políticos del trabajo, en palabras de Burawoy– que Braverman no incorpora y que, en consecuencia, le impiden ver la auténtica naturaleza del control propiamente capitalista que se revelan con nitidez cuando se compara éste con otros modos de producción no capitalistas como el feudalista. Así, para entender realmente el control capitalista hay que entender esos procesos ideológicos y políticos.

Los trabajadores tienen un margen de decisión y capacidad de “apañarse” en el marco de unas normas que no pueden modificar ni cuestionar –salvo en especiales circunstancias de crisis– porque su ejercicio del control presupone la aceptación de dichos márgenes. Se trata así de una capacidad limitada que no modifica sino que sostiene la situación de hegemonía –concepto de inspiración gramsciana importado al ámbito de la producción– del capital porque garantiza –y oculta– la extracción de

plusvalía. Al distinguir entre relaciones *en* la producción y relaciones *de* producción –que incluyen las relaciones mediante las que se extrae y distribuye la plusvalía– insta una visión relacional del proceso de trabajo, más compleja, no limitada al tipo de control bravermaniano basado en la separación entre concepción y ejecución. Incorporar en la ecuación el consentimiento y seguir defendiendo la idea de la degradación del trabajo implicaba, ciertamente, la necesidad de una argumentación más compleja y más sociologizada: “una vez que la noción de proceso de trabajo como unidad/separación de concepción y ejecución ha sido reemplazada por una noción relacional, el énfasis cambia de una cuestión de *dominación* a otra de *reproducción* de relaciones sociales” (Burawoy, 1985: 14), que es la función asignada a los aparatos de (la) producción –y a los del estado–. Pero parece utilizarse una noción de control “en última instancia”, ahora más social, más político-ideológica, más conectada y más abstracta, y por ello mismo más susceptible de ser detectada en situaciones menos “objetivas” que las que apreciaba Braverman, así como menos limitada a acciones de resistencia donde la iniciativa de control permanecía en la dirección, como en los trabajos de Friedman y Edwards.

Es decir, el control capitalista, ahora conceptualizado como *el simultáneo ocultamiento y obtención de plusvalía* es lo que explica la forma concreta que puede adoptar la división concepción/ejecución, de manera que “una separación demasiado reducida amenaza con hacer transparente la plusvalía, mientras que una separación excesiva amenaza la obtención de la plusvalía” (Burawoy, 1985: 49). En definitiva, Burawoy contribuye a una idea de control que puentea el “firewall” del consentimiento, se vuelve más social al tiempo que más subjetiva y por ello susceptible de añadir sensibilidad –aquella que permite ver la coerción tras el consentimiento– a la mirada sobre el control cultural en la empresa. Una concepción subjetivizada, ideologizada y politizada del control nos vuelve ahora sensibles ante esos mismos componentes como componentes de la cultura organizacional.

15.4.- La cuarta ola: Thompson y la teoría nuclear para la *Labour Process Theory*

Paul Thompson, profesor de Análisis Organizacional en el departamento de Gestión de Recursos Humanos de la Universidad escocesa de Strathclyde, en Glasgow, es considerado un autor central en la configuración actual de la teoría del proceso de trabajo (Fernández Rodríguez, 2007d: 14). Podemos distinguir dos grandes líneas de actividad en la extensa obra del académico escocés: de un lado el intento de delimitar y reconstituir un núcleo central –*core*– de la teoría del proceso de trabajo, y de otro desarrollar una decidida crítica sobre las nuevas aproximaciones postestructuralistas y postmodernas de fuerte influencia foucaultiana que constituyen la corriente *Critical Management Studies* y sobre la que más adelante realizaremos una aproximación desde la perspectiva del control cultural.

La obra de Thompson que más predicamento ha tenido en el ámbito de los debates sobre el proceso de trabajo, y que ya recoge las dos intenciones antes mencionadas y luego se enriquecidas en multitud de artículos y ponencias, es *The nature of work. An introduction to debates on the labour process* (1983). En esta

monografía el autor aborda aspectos que eran obviados por Braverman, como la resistencia, el consentimiento o las relaciones de género¹²⁷.

15.4.1.- *The nature of work: la naturaleza “fetichizada” del trabajo capitalista*

En *The nature of work* Thompson hace un repaso de las diferentes concepciones sobre el trabajo siguiendo un recorrido que comienza en el tratamiento que del trabajo han realizado la sociología industrial y la teoría organizacional, continúa explicando la concepción de Marx sobre las relaciones de trabajo en el modo de producción capitalista y concibe el análisis marxiano no como una teoría ultimada sino como un conjunto de herramientas conceptuales útiles para analizar el trabajo y sus cambios. Posteriormente da entrada al LPT mediante una contextualización, resumen y explicación de las tesis de Braverman que ve como combinación de un marxismo renovado y una explicación de las tendencias dominantes en el mundo del trabajo. En concreto cree que lo distintivo de Braverman es que:

En esencia se trata de un intento exitoso de renovación de la teoría del proceso de trabajo de Marx y su aplicación al desarrollo histórico posterior, ofreciendo una nueva mirada sobre las cualificaciones, la tecnología y la organización del trabajo. De esta manera, vislumbra las mayores posibilidades de descualificación generalizada a través del uso de nuevas formas de tecnología y la ciencia al servicio del capital. Además existe un margen considerablemente mayor para un más estricto control por parte de la gestión, un proceso que, según Braverman, se encuentra reflejado en el taylorismo (Thompson, 1983: 73).

Thompson repertoria los elementos más importantes que aprecia en la obra de Braverman: la relación entre taylorismo y control, la utilización descualificadora de la ciencia y la tecnología al servicio del capital, la relación entre la producción y la estructura societal en el capitalismo monopolista –sin dejar de mencionar los efectos de cambio en la estructura ocupacional y la visión de la sociedad como un enorme mercado (Thompson, 1983: 84)–, y cómo los cambios en la naturaleza del trabajo afectan a la posición de clase de los individuos. El académico escocés está de acuerdo con otros autores al criticar que desde su opción metodológica objetivista Braverman no puede afirmar que en los trabajadores y trabajadoras de oficina vaya calando la conciencia obrera (Thompson, 1983: 87), es decir y como corolario general, para comprender el control capitalista habría que comprender también sus apoyaturas subjetivas, los aspectos subjetivos –como la resistencia o el consentimiento– que existen en la experiencia laboral.

Y con ello Thompson da entrada a los más controvertidos y complejos temas que han caracterizado los debates sobre el proceso de trabajo: el grado en el que el desarrollo de capitalismo ha modificado la cualificación laboral y el grado en el que puede denominarse degradación del trabajo –el concepto mismo de cualificación, el trabajo artesanal como trabajo cualificado y su cuestionamiento, las relaciones entre mercados de trabajo internos y externos, la organización del trabajo y la creación de cualificaciones, o las nuevas tecnologías y su potencialidad descualificadora y anti-resistencia– reivindicando que el enrolamiento de la experiencia subjetiva matiza la tendencia generalizada hacia la descualificación resaltando la importancia de las circunstancias específicas que la afectan; el control y la resistencia de los trabajadores al

¹²⁷ En la segunda edición (Thompson, 1989) amplía el foco a las formas postfordistas de organización del trabajo y critica en especial la noción de flexibilidad.

mismo; la legitimación y el consentimiento en el trabajo; y, las conexiones entre la estratificación social por motivos de raza y sobre todo de género, y el proceso de trabajo, de forma que –propone Thompson– se pueda reintegrar la división sexual como categoría al análisis del proceso de trabajo que desarrolla la corriente marxista a pesar de que tanto hombres como mujeres estarían bajo la influencia de las mismas fuerzas de cambio –experimentadas de forma diferente– y se puedan percibir tanto las diferentes formas de estratificación como su interrelaciones.

Pero el ámbito más interesante para nuestro objeto, que intencionadamente solo hemos apuntado más arriba, es la atención que Thompson presta a las formas de dirección y control, y la respuesta de los empleados ante ellas, así como al consentimiento en la producción. El académico escocés comienza abordando la cuestión del origen del control recogiendo la base común de la tradición marxista –compartida por los autores de la LPT– según la cual el control sería necesario para convertir la fuerza de trabajo comprada en trabajo realizado. La forma en la que el control surge, sin embargo, presentaría problemas: la concepción según la cual existe una transición casi lineal desde un control directo propio de empresas relativamente pequeñas y con producción poco sofisticada hacia otra con control delegado, producción compleja y grandes establecimientos donde es posible la resistencia obrera es algo tentador pero erróneo porque, según Thompson, no incluye la capacidad de control que de forma diversificada y dentro de su propio colectivo tienen los empleados, la imposibilidad de que la dirección vea y decida todos los pormenores de todas las tareas y el subsiguiente hecho de que la empresa se convierta en escenario de lucha por el control, así como la existencia de subcontratas, la variedad de procesos de trabajo existentes, las coyunturas económicas o la competencia entre empresas.

Thompson está de acuerdo en que se puede entender el taylorismo como la forma dominante de control managerial, pero considerando que su aplicación ha sido muy variada, ha adquirido formas concretas muy diversas y ha coexistido con otras formas alternativas de control muchas veces necesarias para el capital. Se trata de que existen tanto formas de *management* científico o ingenieril limitadas en su eficacia por su rigidez, como otras formas de control centradas en el personal dotadas de un contenido legitimante e ideológico –representas por el *job enrichment*, o enriquecimiento de tareas con su predicada mejora de las condiciones de vida laboral– más adaptables, entre las que la gerencia opta gradualmente según la resistencia obrera y la presión de los mercados. Para ilustrar las aportaciones sobre la frontera del control entre ambas estrategias de gestión, Thompson utiliza las categorías de Friedman de *control directo* y *autonomía responsable*, y se suma a la crítica de excesiva rigidez de la dicotomía, al tiempo que resalta la influencia de los contextos interno y externo al proceso de trabajo en la elección del tipo de estrategia o táctica a utilizar.

Con la creencia de que un análisis de tipo histórico puede resultar iluminador de las diferentes formas de control que realmente han sido puestas en práctica en el proceso de trabajo capitalista, y de las relaciones entre sus formas modernas, recurre a la obra de Edwards y a su tipología de las formas de control simple, técnico y burocrático –las dos últimas de tipo estructural y aplicadas ya en la etapa del capitalismo monopolista–. Thompson valora positivamente la inclusión por parte de Edwards del periodo de transición entre la fase competitiva y la monopolista en el que serían experimentadas las nuevas formas de gestión –estado de bienestar, *management* científico, sindicatos...–; a pesar de ello critica que la pluralidad de formas de control en el capitalismo competitivo

se reduzca a la sola forma de control simple, y que la demasiado estrecha definición de taylorismo conduzca a subestimar su importancia (Thompson, 1983: 45). También aprecia la constatación de la superioridad de las reglas, procedimientos y recompensas, pero piensa que es un error por parte de Edwards creer que cada ensayo o experimento de forma de gestión –incluida la organización científica– fuera igualmente significativo, se realizara de forma aislada de otros ensayos y terminara en fracaso –a superar por el siguiente modelo–; estas prenociones harían que Edwards contruyera unas categorías de control excesivamente rígidas y erróneamente concebidas en forma de secuencia histórica.

Así, la principal crítica que Thompson dirige a Edwards es que a pesar de que acierta al concebir diferentes estructuras de control, y también al entender que la naturaleza de la empresa como terreno en disputa es una importante variable explicativa de los cambios, fracasa al no apreciar que esas estructuras de control pueden materializarse de forma combinada, es decir, que en la misma organización productiva es posible encontrar dimensiones de control técnico y burocrático, e incluso de control simple. Más aun, para Thompson (1983: 152) “la tarea de la teoría del proceso de trabajo pasa a ser la de comprender la *combinación* de estructuras de control en el contexto de una localización económica específica de una compañía o industria”.

Las relaciones sociales cobran importancia en la construcción de las combinaciones de control, de forma que en adelante se hará necesario entender la agencia obrera como alguien capaz de interpretar y sobre todo desarrollar esas relaciones:

Las categorías de control existentes no permiten alcanzar la profundidad suficiente en lo que algunos llamarían las facetas “subjetivas” de la experiencia de la gente en el trabajo. También esas políticas de los empleadores que buscan el control a través de la cesión de responsabilidad requieren un paso más (Thompson, 1983: 152).

Como agencia plena, los trabajadores son capaces de resistirse pero también de colaborar según sus propios intereses. Y esto significa que el control objetivo dependerá del consentimiento subjetivo. Es este, obviamente, el reino de Michael Burawoy. No obstante, para Thompson, la completa integración en una teoría del proceso de trabajo del concepto de *consentimiento* es difícil debido a su falta de claridad, de forma que se suele confundir con la *conformidad*; mientras que el consentimiento supone un cierto nivel de acuerdo con unas determinadas relaciones de trabajo, la conformidad implica una cesión de trabajador a favor de las estructuras de control capitalista del proceso de trabajo. Dado que para Burawoy el consentimiento no es solo un estado mental –como la conformidad– y que implica la capacidad de tomar decisiones de los trabajadores. Thompson cree que muestra un planteamiento más claro. Sin embargo, en última instancia, puesto que Burawoy también entiende toda cooperación en términos de consentimiento, cualquier posible forma en la que los trabajadores se adapten al trabajo implicaría aceptación de las normas del proceso de trabajo, es decir, cierto nivel de conformidad.

No obstante, la aceptación puede surgir de concesiones realizadas por la dirección, de forma que consentimiento y conformidad están relacionadas puesto que el consentimiento es lo opuesto al control:

La aceptación, de todas formas, puede surgir de las concesiones en virtud del cambiante equilibrio de poder. En la práctica, consentimiento y conformidad están así vinculadas en que el consentimiento es la otra cara de la moneda del control: se refiere al *auto*-control determinado mediante la participación en prácticas que reproducen el proceso de trabajo capitalista (Thompson, 1983: 176- 177).

Para Thompson el reto teórico consistiría en desarrollar un análisis que distinguiera entre las estructuras del control y las de consentimiento, de forma que se pudiera saber qué es lo que determina la frontera entre ambas. Esa frontera es importante porque puede ser el punto de quiebra donde surjan distintas expresiones de conflicto laboral que intenten contrarrestar la hegemonía del capital. Ver en qué circunstancias es eso posible constituiría un importante foco de interés.

El objetivo de Thompson parece ser el de integrar adecuadamente las características subjetivas del trabajo –puesto que está claro que los ámbitos de la ideología y el consentimiento tienen que ser estudiados sobre todo subjetivamente– para luego reintegrar teóricamente ese ámbito con las características objetivas, puesto que ambos estarían imbricados. La propuesta apunta a concebir las condiciones subjetivas que influyen en la generación de consentimiento como prácticas materiales –siguiendo la idea de una psicología marxista y materialista para la que las relaciones sociales son necesarias e independientes de la voluntad de la gente implicada en ellas– para ser después situadas dentro de las estructuras objetivas.

El proceso de trabajo capitalista genera intereses diferentes entre sus integrantes –trabajadores–, lo que no niega su existencia como clase, pero para Thompson sí limita su capacidad de constituirse en un bloque relativamente homogéneo con la misión histórica de enfrentarse al capital, como dicta la tradición marxista (Thompson, 1983: 232). Entre los factores que limitan esa misión estarían las formas de control externo e interno –esta última en alusión al autocontrol– que crean vías mediante las que el trabajador puede acoplarse a la organización capitalista del trabajo, como en el “juego de arreglárselas” de Burawoy. La “manufactura del consentimiento”, según Thompson, está vinculada con la explotación y la opresión ejercida mediante la “fetichización” de las relaciones sociales capitalistas como relaciones sociales naturales y, por lo tanto, asumidas como no cuestionables. El académico escocés aprecia que estas mistificaciones afectan a la conciencia de los trabajadores y tienen el resultado de dividir a la clase obrera obstaculizando la formación de la conciencia de clase y de una acción de clase posibilitadora de la lucha de clases (Thompson, 1983: 233), al tiempo que niegan la tesis de la homogeneización –mismos intereses como vendedores de fuerza de trabajo en oposición a los compradores– que tan asumida está por la mayoría de los marxistas y también por el mismo Braverman, en este último caso con el reforzamiento que supone su predicada tendencia hacia la descualificación generalizada.

Por lo tanto para los marxistas ortodoxos es difícil establecer un vínculo entre el ámbito micro y el macro, entre la fábrica y el estado, entre la lucha en el lugar de trabajo por las condiciones de trabajo y el cambio societal más general. Para Thompson los más importantes autores del *Labour Process Theory* no han enfrentado correctamente el problema: Braverman sencillamente lo ignoró, Edwards limita la resistencia a fracciones de la clase obrera, y Burawoy sí aprecia el problema pero resta importancia a la resistencia de la clase obrera –en favor del consentimiento– (Burawoy, 1981: 270, n. 25).

Y si no se establece un vínculo entre ambos ámbitos la dominación y la explotación, que son temas esencialmente políticos, se tratan de forma limitada a la economía porque se ubican en el lugar de trabajo, y no en el más general ámbito de las relaciones de producción capitalistas. Por lo tanto, es importante relacionar las dos esferas:

Las políticas de la producción por lo tanto tienden a reflejar la estructura existente de la fuerza de trabajo creada por el capital. Expresan el origen mismo de la resistencia. Pero para trascender sus límites, es necesario encontrar la forma de establecer un puente entre ambas esferas. Se hace necesario prestar atención a prácticas, exigencias y formas de organización transicionales entre la fábrica y el Estado, y entre los objetivos a inmediatos y los de largo plazo (Thompson, 1983: 238).

Para reunir ambas esferas habría que revelar la verdadera naturaleza de las relaciones de producción capitalistas mediante su explicación social e histórica; es decir, al parecer Thompson propone “desnaturalizar” lo que se entiende como dado por sentado, a través de la explicación de su surgimiento como un concreto producto histórico y social. La reticularización o fragmentación del ciclo productivo en equipos de trabajo y empresas menores y relocalizadas es entendida en esos términos, es decir, como una respuesta al creciente poder obrero y sindical en el centro de trabajo. El control informal del puesto de trabajo y las prácticas restrictivas de la productividad que los obreros podían antes utilizar han perdido vigencia en la nueva situación porque los empleadores utilizan “representaciones ideológicas” de esos elementos para retomar el control directivo. Podemos entender que la respuesta a la primacía ideológica de la dirección en una configuración productiva descentralizada y basada en unidades reducidas exigiría un cambio también en el panorama sindical, en la dirección de buscar estrategias alternativas de recuperación del control adaptadas a la nueva situación, estrategias que necesitarían del Estado para dar un marco de referencia a nuevas formas de negociación y de democracia industrial integradoras de la estructura del taller, la del sindicato y la del gobierno local o estatal. Esta sería la forma de integrar resistencia y transformación, los ámbitos micro y macro, producción y política. La estrategia pivotaría, ahora como antes, en la idea de que si bien la gerencia busca recuperar el poder directivo sigue necesitando al mismo tiempo controlar y atraer a la fuerza de trabajo (Burawoy, 1981: 244).

De este modo, *The nature of work* es básicamente un mapa –que esquematizará y ampliará con posterioridad (Thompson, 1990)– y revisión de los debates suscitados alrededor de la obra de Braverman, muy denso en referencias a autores y obras, al tiempo que bien provisto de las correspondientes críticas del propio autor. Este carácter crítico pero al mismo tiempo inclusivo fermentará en la propuesta de una teoría *nuclear* del *Labor Process Theory*, propuesta que trata de destilar lo esencial de esa corriente para emprender el estudio de las nuevas formas de organización del trabajo postfordistas.

15.4.2.- La teoría nuclear y sus críticas

Paul Thompson, plantea más adelante en el tiempo que la teoría del proceso de trabajo sigue siendo un marco teórico válido para comprender la organización capitalista del trabajo (Thompson, 1990) en contra de algunas opiniones que diganostican su situación de crisis (Storey, 1985) sobre todo en referencia al declive del taylorismo como objetivo fundamental de los análisis (Kelly & Wood, 1984). Sin ese

marco teórico la aproximación al estudio del proceso de trabajo quedaría reducida a un conjunto de investigaciones y no se aprovecharía la abundante literatura existente, incluso crítica sobre sí misma, que permite establecer un nuevo suelo en el que asentar un ulterior proceso reflexivo. Una renovada teoría del proceso de trabajo capitalista es vista como necesaria, no quizá con la pretensión de explicarlo todo sobre el trabajo pero sí con la intención de ofrecer una visión más homogénea del lugar de trabajo. La forma de hacer esto último sería “identificar pautas específicas de continuidad y de cambio, e intentar construir vínculos e integrar niveles de análisis dentro de una economía política más abarcadora” (Thompson & Smith, 2000: 56).

En distintos aportes –incluyendo la segunda edición de *The nature of work*– Thompson (1989: 241-246; 1990: 99-102; 2000: 56-57) parte de la idea según la cual lo que caracteriza al proceso de trabajo capitalista es que en él el trabajo es utilizado como forma de valorización, es decir, el capital tiene la capacidad de convertir la fuerza de trabajo en trabajo orientado a obtener rentabilidad, y esto convierte al trabajo en una mercancía dotada de la característica distintiva de producir valor.

Es decir, Thompson hace una relectura de la evolución de los estudios sobre el proceso de trabajo y propone volver al núcleo teórico del mismo, núcleo que no estaría en los temas de la descualificación o del control managerial, sino en la característica diferenciadora que tiene el trabajo como mercancía, es decir, en su potencialidad para producir valor y en la contingencia que afecta a la conversión de esa potencialidad en trabajo rentabilizable (Knights & Willmott, 1990: 21-22). Aunque acepta las imperfecciones de *Trabajo y capital monopolista* –sobre todo la omisión de una subjetividad que podría iluminar la existencia de cooperación y consentimiento– quiere resguardar el mensaje emancipador de Braverman, empeño para el cual ve necesaria la constitución de una *teoría nuclear* que pivota sobre cuatro características importantes, o elementos de base, para el estudio del proceso de trabajo:

1) Centralidad del trabajo en la sociedad capitalista y su potencialidad como motor de cambio político: “La función del trabajo como generador de plusvalía en el capitalismo y, por consiguiente, la centralidad [que tiene] la producción para el sistema, y la privilegiada posición que esto otorga al trabajo con respecto a un cambio teórico y político de dicho sistema” (Thompson & Smith, 2000: 56, la adición es mía). Dicho de otra forma, el trabajo es medular para comprender y cambiar la sociedad, y esto es así porque implica considerar la explotación como la apropiación del excedente por parte del capital basado en la propiedad y el control de los medios de producción, y en separar a los trabajadores de los medios con los que producen. En este esquema situar el punto de análisis en el productor directo tiene una especial importancia para desarrollar una crítica del capitalismo, pero sin que ello signifique que el estudio de las relaciones capital-trabajo permita ser siempre la clave para entender otros tipos de relación fuera del ámbito del proceso productivo (Thompson, 1990: 99-100). Existiría entonces para Thompson una “relativa autonomía del proceso de trabajo” por utilizar una expresión de la que ya hacía uso Burawoy (1989: 146 y ss.) y en una versión más refinada también P. K. Edwards (1990a: 36).

2) La lógica de acumulación en el capitalismo impone una constante necesidad de cambio y renovación en lo que respecta a las fuerzas de producción y a las cualificaciones laborales. Esta necesidad de revolucionar permanentemente el proceso de trabajo debido al imperativo de la competencia entre empresas y al antagonismo

entre capital y trabajo es propia del capitalismo como modo de producción. Esta lógica de acumulación no supone necesariamente una determinada configuración de las características del proceso de trabajo –como la existencia de jerarquías, la tendencia hacia la descualificación o la diferenciación entre concepción y ejecución– aunque tampoco cualquier configuración es totalmente factible puesto que la necesidad de acumulación y abaratamiento de costes constriñen las opciones posibles.

3) El control es un imperativo en el capitalismo. Esta característica está derivada de la anterior. Los mecanismos de mercado por sí solos no garantizan la regulación del proceso de trabajo; aunque la propiedad garantiza el control eso no es más que a un nivel legal, de forma que para asegurar la valorización del capital y la necesidad de constante cambio y renovación del proceso de trabajo –convertir la fuerza de trabajo en trabajo efectivo– es necesario, además, erigir estructuras de control sobre él. Sin embargo, aceptar el papel esencial del control en la producción capitalista no significa que sea posible determinar siempre las formas que ese control adquirirá, ni su relación con las conceptualizaciones del *management* en cada momento, sino que “se refiere al trabajo y los trabajadores cuando están bajo el control del capital, o a la distinción entre el control general directivo y los procesos de trabajo inmediatos” (Thompson, 1990: 101). Y considerando, además, que no hay que entender ninguno de esos ámbitos como excluidos de aquellos aparatos de control cuyo origen está fuera del entorno laboral, como pueden ser las relaciones patriarcales.

4) Las relaciones sociales entre el capital y el trabajo en el entorno productivo son entendidas como de “antagonismo estructurado”. Al mismo tiempo que el capital necesita controlar la conversión de la fuerza de trabajo en trabajo, y con el mismo objetivo de garantizar la valorización, necesita también recabar cierto grado de cooperación y creatividad por parte de los trabajadores, no pudiendo confiar únicamente en el control o la coerción; así que “el resultado es un continuo de respuestas posibles y superpuestas, desde la resistencia, a la acomodación temporal a objetivos comunes, al acatamiento del mayor poder del capital, y al consentimiento de las prácticas de la producción” (Thompson & Bannon, 1985: 98 y 99, citado por Thompson, 1990:101-102).

Según Thompson, el modelo o marco que delimitan esos cuatro puntos no está necesariamente unido a determinadas formas de control o de cualificación, sino que tanto el trabajo como el capital interactúan bajo el influjo de complejas influencias de tipo estructural –como modernamente la competitividad globalizada (Smith & Thompson, 1998)–, que pueden variar además según se trate de una u otra empresa, sector o país, de forma que la consideración de la influencia de las características estructurales del capitalismo debe vincularse con su específico contexto de aplicación. Esto significa, por ejemplo, que ya no existe un constructo al que pueda denominarse “capitalismo en estado puro” y que habrá que prestar atención a la interacción entre las diferentes estructuras institucionales, incluidas las nacionales (Thompson & Smith, 2000: 57).

Para Knights y Willmott “combinando esos cuatro elementos Thompson recomienda que el proceso de trabajo debiera ser teorizado ‘como un conjunto específico de estructuras y prácticas que se entrecruzan con prácticas derivadas de otras relaciones sociales’” (Knights & Willmott, 1990: 22).

Además, a pesar de que reconoce la utilización de categorías marxistas, Thompson rechaza que su planteamiento de teoría nuclear sea necesariamente marxista –aunque sí materialista, como en el caso de P. K. Edwards (Thompson, 1989: 245)–, esencialmente porque el marxismo es una teorización total que pretende establecer una vinculación causal entre el proceso de trabajo capitalista y el cambio social revolucionario a través de la lucha de clases (Thompson, 1989: 245-246). Para el académico escocés este vínculo es empíricamente insostenible, la producción tiene una autonomía relativa y por lo tanto no transforma de forma automática la sociedad en el sentido marxista (Thompson, 1990: 102). Su alternativa parece ser la de vincular la “contra-planificación” a nivel del centro de trabajo con una renovada estrategia económica a nivel local y estatal, siempre con la intención de reforzar la posición de los trabajadores a pesar de haber adoptado un materialismo no marxista:

aunque Thompson abandona la ortodoxia marxista según la cual el análisis del proceso de trabajo aparece ligado a una teoría de la transformación a través de un inevitable proceso de lucha de clases, y admite que no es posible saber qué “puede ser, debe ser o será la naturaleza y el resultado final de la emancipación obrera”, aboga decididamente por conservar una teoría que está fundada en el compromiso con el desarrollo de “ideas y prácticas que empoderan a los trabajadores y a sus organizaciones” (Knights & Willmott, 1990: 23).

No se trataría de decretar una incompatibilidad entre la propuesta de teoría nuclear del proceso de trabajo con respecto al marxismo, sino de “separar” conceptualmente ambas (Thompson, 1989: 246).

El esquema general del debate sobre el proceso de trabajo ha sido establecido por Thompson (2000) con bastante acierto y detalle, de forma que podemos resumirlo aquí con la intención de situar tanto la propuesta de *teoría nuclear* del autor como las críticas y debates posteriores.

Las corrientes identificadas por el autor serían cuatro:

1) *El regreso a la ortodoxia*. Esta vía comprende en realidad dos tipos de ortodoxias: quienes defienden la vigencia de las ideas de Braverman y critican la utilización de interpretaciones erróneas e interesadas de esas ideas para ensalzar las propias –por ejemplo Armstrong (1993, e. o. 1988) representaría a esta corriente–; y, por otro lado, los ortodoxos que defienden la vigencia del análisis puramente marxista generalmente contra las modificaciones –“heréticas”, dirá Thompson– efectuadas por Braverman y sus seguidores. Algunos autores como Sheila Cohen (1987: 35 y 49) critican que se haya situado el control –y la resistencia– en el centro del análisis del proceso de trabajo y proponen recuperar la centralidad que el marxismo otorga a la valorización, es decir, la tarea sería identificar las relaciones de valorización y explotación como generadoras del antagonismo consustancial al proceso del trabajo capitalista. Rowlinson y Hassard (1994) creen que la teoría del proceso de trabajo no encaja en el esquema de la economía marxista debido al bagaje teórico de Braverman sobre el capitalismo monopolista procedente de Sweezy y Baran (1966), derivado de lo cual los autores LPT desconsiderarían –o incluso rechazarían– categorías marxistas como la del valor-trabajo o la tendencia decreciente de la tasa de ganancia y tendrían en cambio una aproximación eminentemente managerialista y más cercanas a la Teoría Organizacional. Además Rowlinson y Hassard creen que el LPT no puede sostener la acción revolucionaria que predica y que, en cambio, la economía política marxista sí puede “mostrando que la subordinación del trabajo es específica del capitalismo e

inherente a éste y sólo puede ser modificada eliminando los derechos de propiedad capitalistas” (Rowlinson & Hassard, 1994: 92). Para estos autores, en definitiva, la teoría del proceso de trabajo no engrana bien el ámbito de la producción en el que tienen lugar las dinámicas de control y resistencia, con el de la economía política –desmantelamiento de los derechos de propiedad capitalistas–, de forma que su capacidad de cambio social real –revolución– desaparece.

2) *La búsqueda de un nuevo paradigma*. En respuesta al taylorismo-fordismo surgen nuevos planteamientos de moda sobre la organización del trabajo durante la década de los años 80, como son: 1) El discurso de la flexibilidad (Piore & Sabel, 1990) –reactivo al marxismo y a la teoría del proceso de trabajo bravermaniana– que se predica como filosóficamente opuesta al rígido, planificado y centralizado taylorismo. 2) La producción ligera o *lean production* (Womack & Jones, 1994; Womack *et al.*, 1990), muy vinculada con la flexibilidad pero añadiendo una teorización a nivel macro y la creencia en la posibilidad de un regreso del trabajo artesanal. El éxito económico de las empresas japonesas representadas por Toyota popularizaron en occidente conceptos como *just in time*, toyotismo o japonización¹²⁸. Las críticas enfatizaban la dificultad de transferir culturas organizacionales de un entorno cultural como el japonés a otro occidental, el incremento del estrés y la inseguridad en los trabajadores y el mantenimiento simultáneo al menos parcial de formas de control, cualificación y formas relacionales propias del taylorismo¹²⁹. 3) Las teorías sobre la economía de conocimiento y la nueva sociedad de la información, lideradas por Peter Drucker¹³⁰ y Charles Handy (1986) en las que se mantiene que el trabajo está cambiando en el sentido de que es cada vez menos físico y cada vez más cognitivo; es decir, el conocimiento es ahora el medio de producción y, puesto que se trata de una compleja y consustancial capacidad del trabajador, las relaciones de tipo jerárquico no son ya útiles y es necesaria una coordinación horizontal y una articulación de la producción en forma de red. Thompson introduce a Castells (2001a, 2001b, 2005) en esta categoría debido a su idea de que el trabajo informacional implica trabajo en equipo, autonomía y responsabilidad para extraer todo el potencial productivo de las nuevas tecnologías de la información; asimismo, reconoce su peso teórico y deja intuir su perspectiva como “radical” (Thompson & Smith, 2000: 52). Esta generalmente demasiado optimista visión del trabajo del futuro ha sufrido cuestionamientos –muchas veces sostenidos en trabajos empíricos– por parte del LPT; de forma muy interesante Thompson se hace eco de la crítica según la cual en nuevos entornos productivos lo que existe en realidad es una combinación de las formas tradicionales de control con otras menos evidentes y

¹²⁸ Ya hemos recogido anteriormente de la relación entre el despegue económico japonés y la expansión del interés por la cultura organizacional.

¹²⁹ Köhler y Martín Artiles (2010: 436-439) compendian cuatro tipos de críticas a la producción ligera: es una gestión basada en el stress, existen alternativas mejores –está lejos de la propuesta humanizadora del trabajo–, solo considera de forma tecnológicamente determinista la influencia de la máquina en la sociedad y no a la inversa, y la experiencia de Toyota –sobre cuya metodología de estudio se despiertan dudas– puede ser excepcional y específica de esa firma, de forma que no se deriva de ello una superioridad necesaria y generalizada de las empresas japonesas.

¹³⁰ Thompson (2000: 52) menciona tan solo un artículo (Drucker, 1986) de entre la abundante obra del gurú americano –de origen austriaco– de la gestión empresarial. Para una revisión crítica desde la sociología y más completa de la evolución del pensamiento conservador de Drucker se puede consultar el excelente artículo de Fernández Rodríguez (2008) en el que se recoge la transición desde la visión que enfatiza aspectos como la racionalidad, la seguridad, la responsabilidad y la empresa como institución desde los últimos 30 hasta finales de los 50, hasta aquella otra que resalta el postcapitalismo, la movilidad el saber, la red como metáfora, la innovación que discurre hasta finales de siglo.

formales basadas en medios de vigilancia electrónicos y en el énfasis en crear lazos de tipo cultural entre los empleados con la intención de conseguir su compromiso con los objetivos de la empresa (Thompson & Smith, 2000: 52).

3) *Desvíos*¹³¹. Esta expresión, a todas luces eufemística, es utilizada por Thompson para referirse a “un sendero que se desvía de ubicar al individuo dentro de la relación de empleo y en el proceso de trabajo” (Thompson & Smith, 2000: 52), una corriente de pensamiento que tendría un enfoque más trascendente o existencial, más allá de la crítica al capitalismo como sistema. Se trata de la aproximación postestructuralista o postmoderna de inspiración foucaultiana que conocemos como *Critical Management Studies* –CMS–. Esta misma denominación del académico escocés ya deja entrever los rotundos desencuentros entre su visión “nuclear” del LPT y la propuesta del CMS. Esta última corriente busca solventar lo que entienden es la ausencia más significativa de la obra de Braverman: la ausencia de la subjetividad, el individuo activo y actuante. Pero esta preocupación ya existía en los autores de la “segunda ola”, como hemos visto, y lo nuevo ahora sería un concepto de subjetividad más específico que implica entender la identidad, y no ya tanto el trabajo, como sede de indeterminación. Es decir, se fijan en las tensiones que surgen entre la búsqueda individual de una identidad segura y estable y los condicionantes y oportunidades de la vida moderna tanto dentro como fuera del lugar de trabajo. Interesa esa subjetividad infiltrada por el poder a través de unas emociones, sentimientos y pensamientos cada vez más gerenciados, a través de una la gestión de la cultura que busca disciplinar y autodisciplinar a los individuos. Para Thompson esta es una visión reduccionista y parcial de la subjetividad que enfatiza el bienestar y las recompensas psicológicas, una visión que habría perdido la conexión con el LPT al desaparecer de la explicación la capacidad opresora –constrictora– de las estructuras capitalistas objetivamente –y no heurísticamente– entendidas, como el mercado o la competencia entre empresas, difícil de conectar con contextos cercanos y lejanos, geográficos y temporales, con las tendencias del capitalismo, etcétera. Así, la aproximación postestructural o postmoderna aparece muy alejada de la aproximación materialista de Thompson –y P. K. Edwards– según la cual el proceso de trabajo capitalista consta de relaciones y estructuras reales y potencialmente observables, siguiendo la tradición de Braverman. Uno de los resultados negativos es el de “borrar del cuadro” la resistencia obrera volviendo a errores del pasado (Thompson & Ackroyd, 2007).

4) *Renovación*. Se trata de la perspectiva materialista que propone el propio Thompson, es decir, una ampliación y reflexión sobre el “núcleo” de la teoría del proceso de trabajo, que también incluye una delimitación de este concepto de forma que no sea otro “concepto paraguas”, sino que se caracterice por contener un conjunto de herramientas conceptuales entendibles desde su aplicación a distintos contextos laborales, es decir, “materializables” más allá del caso de los EEUU –que estudió Braverman– a la división internacional del trabajo. Así, se trataría de continuar con la visión materialista bravermaniana que ve las específicas formas de control y gestión como resultado de la necesidad de convertir la fuerza de trabajo en trabajo generador de plusvalor, pero al mismo tiempo acepte las formas evolucionadas de control en el capitalismo, o en nuevos modelos de procesos productivos (Thompson & Smith, 2000: 58). Para este objeto propone su “teoría nuclear” que más arriba hemos detallado.

¹³¹ Hemos creído adecuado optar por traducir el *diversions* original como *desvíos* puesto que el autor utiliza la metáfora de la “carretera” y de las “ramas”.

Para Jaros (2000, 2005) los investigadores que durante los 90 y primeros 2000 utilizaron la teoría nuclear del proceso de trabajo formulada por Thompson han puesto el acento en estudiar la forma en la que las relaciones entre el capital y el trabajo se han expresado en distintos lugares y procesos de trabajo. Este énfasis marca una cierta diferencia con los autores de los 70 y 80 como Braverman, Friedman, Edwards, Burawoy o en mismo Thompson –en *The nature of work*– que intentaban vincular las dinámicas entre trabajo y capital que ocurrían en el lugar de trabajo con el nivel macro de la economía política y las clases sociales, utilizando para ello datos de tipo histórico, cultural, o económico (Tinker, 2002: 5).

Spencer (2000) cree que Thompson –pero también Friedman y Edwards– fallan al conectar el proceso de trabajo con otras categorías abstractas y concretas porque no consideran la teoría del valor mediante la cual se puede establecer ese vínculo.

Con la nueva configuración del LPT propuesta por Thompson, éste quiere que ese marco de referencia pueda ser útil para explicar los cambios en las formas de utilización del trabajo y del control, ante la nueva realidad de competencia globalizada, relaciones laborales individualizadas, producción reticularizada, tendencia hacia la desmaterialización de los productos y protagonismo del conocimiento. Sería necesario por parte de los autores que tratan el tema del proceso de trabajo innovar en el desarrollo de metodologías que permitieran dar cuenta de la nueva realidad, como reclaman Smith y Thompson:

la perspectiva del proceso de trabajo necesita añadir sensibilidad hacia las nuevas formas de empleo más individualizadas y dominadas por el empleador, que buscan captar la subjetividad de los trabajadores para la materialización de la fuerza de trabajo, así como contextualizar el puesto de trabajo dentro de la estructura de las relaciones internacionales más que simplemente en el contexto de las formas institucionales de organización locales o nacionales (Smith & Thompson, 1998: 571).

Por lo tanto la capacidad de enrolamiento de la subjetividad, y la identidad, estaría ya plenamente integrada con intencionalidad claramente crítica en la reformulación de la LPT que realiza Thompson, incluso en cierta medida impulsada por la nueva realidad –además del deseo de subsanar debilidades teóricas anteriores– donde el nivel micro del trabajo concreto es más micro individualizado que nunca y el macro de los mercados y la competencia más abarcador que nunca.

15.4.3.- Críticas a Thompson

La delimitación de la *teoría nuclear* originariamente de Thompson ha sido objeto de escrutinio crítico tanto desde diversas posiciones, fundamentalmente desde las otras dos corrientes de pensamiento crítico sobre el trabajo de mayor predicamento como son la tradicional-marxista, de un lado, y la foucaultiana-postmoderna de otro (Jaros, 2005: 6). Puesto que más adelante analizaremos las aportaciones del CMS en este momento recogeremos las críticas de algunos autores de la corriente marxista que nos pueden ofrecer una muestra del tipo de contestación que la propuesta *core* de Thompson ha recibido.

David A. Spencer desde una orientación marxista y defensora de la esencia bravermaniana critica el materialismo de Thompson porque no presta atención a la

dimensión de clase que tiene la resistencia en el trabajo, lo que para Spencer significa que no ha sabido dar una salida satisfactoria al problema de “las fronteras y los límites del proceso de trabajo” que el mismo Thompson veía, es decir, no encuentra categorías que expliquen la relación entre capital y trabajo desde un punto de vista integrado (2000: 230). También presta una atención reducida al control en el trabajo porque no ve productivo buscar explicaciones totalizantes y sí más práctico aquellas que entiendan la experiencia social como un conjunto de estratos o capas complejamente interrelacionadas, de forma que aunque el control es reconocido como un ingrediente necesario queda esencialmente indeterminado y abierto a la contingencia más allá del mero reconocimiento de un “control directivo general” y de “procesos de trabajo inmediatos”. Para Spencer, sobre el primero de los mencionados hace recaer Thompson todo el peso de la explicación del control capitalista fuera del lugar de trabajo, una simplificación excesiva y contradictoria con la predicada necesidad de una jerarquía de conceptos “reduciendo a un solo concepto una plétora de fenómenos causalmente relacionados” (2000: 232).

Thompson privilegia la relación capital-trabajo como foco de análisis; eso incluye las relaciones de explotación pero no a través de la teoría del valor –aunque acepta el trabajo como creador de valor–, porque no sería el *valor* excedente sino el *trabajo* excedente apropiado por el capital debido a su propiedad de los medios de producción lo que fundamenta la explotación. Spencer precisamente le critica que no se fije en el proceso de valorización sino en el trabajo –no valor– excedente, de forma que la producción capitalista queda deformada como simple proceso de trabajo y la especificidad del capitalismo –la extracción del valor no necesario para la reproducción de la fuerza de trabajo y la valorización que supone cuando se vende en el mercado– queda desdibujada. Spencer (2000: 234) recuerda que para Marx el proceso de trabajo es solo el *medio* para conseguir plusvalía.

La explicación de todo ello es el abandono por parte de Thompson –y también de Edwards y Burawoy– de la *teoría del valor*, que “identifica la esencia de la producción capitalista con el trabajo alienado, destacando la centralidad de la dominación capitalista basada en la primacía de la producción de valor sobre la producción humana” (Spencer, 2000: 233), es decir, conecta los ámbitos micro del proceso de trabajo y el macro del capitalismo como sistema, algo que manteniendo la autonomía relativa que propone Thompson es difícil de hacer.

Para Hassard *et al.* (2001) la versión thompsoniana del LPT es una versión *materialista* que, como tal, busca vincular teoría e investigación empírica considerando siempre procesos de trabajo reales y contextualizados. Según estos autores esta corriente abandona el mensaje marxista liberador de Braverman, al mismo tiempo que asigna a los autores radicales u ortodoxos de izquierda –entre los cuales para Thompson (2000: 47) se encontrarían mencionados ellos mismos– la negativa a la posibilidad de realizar reformas progresivas en la producción capitalista. Las críticas que Rowlinson y Hassard (1994) hacían al LPT pueden ser reiteradas aquí como crítica a la propuesta de Thompson (Hassard *et al.*, 2001), de manera que, en respuesta a la visión materialista de Thompson, creen que a pesar de utilizar terminología marxista su planteamiento está lejos de las ideas de Marx porque no contemplan la lucha de clases, no muestran la relación entre la subordinación del trabajo y los derechos de propiedad capitalistas para la anulación de estos últimos, es decir, habrían perdido su orientación revolucionaria, única forma plausible de acometer un cambio social liberador.

P.K. Edwards (1990b: 131) –otro autor que, como el padre de la *teoría nuclear*, se declara materialista pero no marxista– reseña que Thompson (1983: 70-76) reivindica una “autonomía relativa” del proceso de trabajo diferente de la previamente defendida por Burawoy (1989: 180-197) criticando el argumento de éste último según el cual las relaciones en el trabajo no estaban afectadas por aspectos morales e inconscientes procedentes de fuera del entorno laboral. Para Thompson, en cambio, el comportamiento de los trabajadores reflejaría su experiencia fuera del trabajo, lo que le permite establecer un nexo entre este ámbito y, por ejemplo, las relaciones de género o los usos y costumbres sindicales¹³².

Para Stephen Jaros (2005), y desde un punto de vista general, la literatura marxista suele reprochar al LPT su alejamiento con respecto a las raíces marxianas, concretando su crítica en dos puntos típicos que suelen reiterarse en esa literatura: el *managerialismo* y la *deficiente metodología*.

Según la primera de las críticas, la LPT nuclear otorga demasiada capacidad de decisión a la gerencia –al establecer las estrategias de control– en menoscabo de la influencia de los lazos con el entorno económico general y de los imperativos estructurales o dinámicas sistémicas del capitalismo que los marxistas ortodoxos explican mediante conceptos como la *teoría del valor-trabajo*, y que la LPT de Thompson intencionadamente no integra al creer que el valor de intercambio de las mercancías no siempre refleja el tiempo de trabajo medio socialmente necesario para su producción –en un mercado en monopolio el beneficio se puede conseguir mediante la manipulación de los precios, más que mediante la maximización del plus-trabajo–. Esto significa redefinir el concepto de explotación que ya no se ve como extracción de la plusvalía mediante el proceso de trabajo sino como “el producto de intercambios desiguales entre trabajadores y capitalistas en el mercado, más que la relación entre personas en el proceso de trabajo” (Rowlinson & Hassard, 2000: 89). Al no integrar los elementos de tipo sistémico que los marxistas ortodoxos reivindican el LPT nuclear habría roto amarras con la economía política marxista, negaría la tendencia inherente del proceso de trabajo capitalista hacia la descualificación, habría minado la justificación para una estrategia política revolucionaria y, en definitiva, habría sucumbido al reformismo (Rowlinson & Hassard, 2000: 104-105). Además, al no haber vínculo entre los determinantes sistémicos –como por ejemplo la presión hacia la obtención de beneficios– y las formas de control del proceso de trabajo –debido a la “autonomía relativa” de éste–, los autores LPT tendrían la tendencia a producir clasificaciones de formas de control managerial y de resistencia obrera que obscurecerían las dinámicas sistémicas –los *imperativos*– no meramente situacionales del modo de producción capitalista (Jaros, 2005: 8).

¹³² En realidad Burawoy, como hemos visto, habla del proceso productivo como “relativamente” autónomo de la influencia externa, lo que significa “que el propio proceso productivo determine los efectos de la conciencia importada” (Burawoy, 1989: 193), pero no que no exista esa influencia moral o ideológica externa. P. K. Edwards “refinará” el concepto para entender la autonomía relativa desde un punto de vista conflictual, como una autonomía de lucha, una teorización sobre el conflicto en el lugar de trabajo, es decir, una aproximación que “se centra en la lucha en el centro de trabajo y es escéptica sobre hasta qué punto esta se convierte en lucha de clases” (Edwards, 1990a: xix, n. 1).

El segundo elemento –*deficiencias metodológicas*– se basa en Tinker (2002: 275, n. 6) e incide en la insuficiencia de los elementos de la teoría nuclear para conducir una tarea de investigación de corte progresista en base a dos consideraciones: (1) El argumento de que los rasgos que delimita Thompson responden a un “consenso” entre los protagonistas del debate sobre el proceso de trabajo no constituye un criterio de verdad. (2) Menosprecio de la especificidad histórica de las aportaciones de Braverman y de Marx: el núcleo está incompleto porque se basa en una lectura no dialéctica y ahistórica de Braverman, según la cual la subjetividad del trabajador y la praxis investigadora estarían ausentes en su obra, algo que Tinker califica no como carencias, sino como un desenfatizamiento necesario en la época histórica específica en la que escribe Braverman, quien “diálogo” con su contexto histórico para enfatizar con intencionalidad política la descualificación y los elementos objetivos de la producción con el objeto de atacar la ideología occidental desarrollista que los negaba o positivizaba de forma igualmente política.

Tanto Tinker como Jaros abundan en los componentes que debieran conformar un “núcleo” que fundamentara la investigación en el proceso de trabajo. Tinker, más generalista, ofrece tres componentes:

Si vamos a tener un “núcleo” para la investigación del proceso de trabajo, entonces lo anterior indica que ese núcleo consta de los siguientes componentes: primero, una conciencia antropológica, humanista e histórica que capte las pautas que persisten a través de diferentes culturas, distinguiendo lo que es –y lo que no es– específico del capitalismo bajo diferentes hegemonías coyunturales; segundo, cualquier núcleo basado en los trabajos de Marx y Braverman necesita contener aquello que es una constante en sus investigaciones y aportaciones: el método dialéctico; tercero, con vistas a la eficacia política actual, el análisis histórico es subordinado a este compromiso dialéctico con la realidad social. Esto no significa que la historia no sea importante, solo que la inteligencia política que soporta –que es trasladable de un lugar histórico al siguiente– es dialéctica. Solo en ese sentido, es primordial (Tinker, 2002: 271-272, han sido eliminadas las referencias intermedias).

Jaros propone una revisión del núcleo que incluiría los siguientes seis elementos:

1) “La función del trabajo como *un input* que genera excedente en el capitalismo, y un input que interactúa con otros inputs tanto dentro como fuera del proceso de trabajo para generar valor, de lo que deriva el *importante* papel que desempeña la producción en el sistema, justifica el estudio del proceso de trabajo como un punto focal para el análisis” (Jaros, 2005: 22). Para Jaros esto solucionaría la contradicción según la cual se niega que, de un lado, la explotación sea explicable en términos de la teoría del valor-trabajo –no se devuelve al trabajador todo el valor de lo que él efectivamente ha producido–, mientras, de otro, se sostiene que la producción capitalista es inherentemente explotadora. Al definir el trabajo como “*un input*” se permite que existan otras fuentes de beneficio –rentas de monopolio, por ejemplo–.

2) “La necesidad de una constante renovación y cambio en las fuerzas de producción y en las cualificaciones laborales debido a la disciplina [impuesta por el mantenimiento] de la tasa de ganancia y la acumulación competitiva del capital” (Jaros, 2005: 22, la adición es mía). Para Jaros esta propiedad del núcleo LPT revisado permanece igual a la segunda característica propuesta por Thompson.

3) “Debido a la indeterminación del trabajo existe un imperativo de control en el proceso de trabajo con el objeto de asegurar para el capital una producción rentable y

traducir su fuerza de trabajo legalmente adquirida en trabajo real” (Jaros, 2005: 22). Aquí se añade explícitamente el carácter indeterminado del trabajo como motivo del imperativo de control.

4) “Dada la desigualdad estructural de las transacciones en el mercado de trabajo, las relaciones sociales entre capital y trabajo en el lugar de trabajo tienen tendencia a ser caracterizadas por el antagonismo. Al mismo tiempo, el capital, con el fin de revolucionar constantemente los procesos de producción, debe buscar un cierto nivel de creatividad y cooperación por parte del trabajo, lo que resulta en un continuo en el que se superponen las respuestas obreras... desde la resistencia, a la habituación, el cumplimiento, consentimiento o cooperación activa” (Jaros, 2005: 22). Se elimina el concepto de “antagonismo estructurado” como característica inherente de la producción capitalista puesto que estaba basado en el trabajo como única fuente de valor y se substituye por la idea de que un mercado de trabajo desigual es el que genera la tendencia hacia el antagonismo, dependiendo de la percepción subjetiva de esa situación de desigualdad. Según Jaros esta reformulación de la cuarta propiedad del núcleo LPT también contempla la cooperación activa si, se supone que el trabajador, “percibe” confluencia de intereses o ausencia de explotación.

Pero Jaros, además de las enmiendas anteriores, añade dos puntos más a los ya propuestos por Thompson para la teoría nuclear del proceso de trabajo:

5) “La teoría del proceso de trabajo no está analíticamente predispuesta para algún tipo particular de método. Todos los métodos, cuantitativos o cualitativos, utilizando lógicas dialécticas o no dialécticas, son capaces de arrojar luz sobre la naturaleza del trabajo en el capitalismo, en función del específico tema de estudio que se esté investigando” (Tinker, 2002: 23).

6) “Dado el objetivo, las relaciones de poder estructuralmente desiguales entre capital y trabajo que dan forma a la transacción esfuerzo-acuerdo, el LPT está normativamente predispuesto a favor del trabajo cuando el trabajo y el capital están en conflicto. El investigador LPT se compromete a actuar políticamente para paliar los efectos de esta relación desigual en el corto plazo, y para eliminarla en el largo plazo. Esto significa que el investigador LPT debería cuestionar críticamente su posicionamiento ético hacia los ‘sujetos’ de la investigación, con el fin de reducir la posibilidad de que el proceso de investigación mismo reproduzca los sistemas de dominación que el investigador se ha comprometido a desautorizar” (Tinker, 2002: 23). Aquí se pretende reconocer que en el lugar de trabajo se reflejan también otras formas de dominación –basadas en raza, género...– y que esas formas interactúan con la dominación derivada de las desigualitarias transacciones realizadas en el mercado de trabajo que provocan la subordinación del trabajo al capital.

Jaros cree que el talante progresista del LPT se puede salvar sin aludir a la teoría del valor-trabajo de Marx, desvelando el sesgo anti-obrero que consustancialmente tiene el capitalismo mediante la ubicación de ese sesgo en un mercado de trabajo impuesto en el que el trabajador es obligado a vender su fuerza de trabajo en unas condiciones de necesidad que le sitúan en inferioridad negociadora ante unos capitalistas que no sufren esas condiciones.

15.5.- Conclusiones. Control, disciplina y gestión de la fuerza de trabajo

Como ha quedado ampliamente demostrado, el problema del control es una preocupación central en todos los pensadores que integran la teoría del proceso de trabajo –incluso esa misma centralidad ha sido uno de los elementos del debate teórico¹³³–, siempre entendido como las formas mediante las cuales la gerencia convierte la fuerza de trabajo en trabajo efectivo y se apropia de la plusvalía de esa forma generada (Batt & Doellgast, 2005: 149). Esto significa que el control suele ser entendido como una característica consustancial a la organización del trabajo capitalista, es decir, que “está enraizado en las relaciones sociales que genera el modo de producción capitalista” (Finkel, 1994: 344), elemento este en el que abundaremos de la mano de Gaudemar (p. 285).

Wood (1987: 4), interesado sobre todo en la cualificación laboral, ve la reacción de distintos autores sobre las ideas de Braverman y es capaz de establecer la evolución de dichas respuestas en tres momentos u “olas” tomando como medida las reacciones a la opción de Braverman de considerar solamente la dimensión objetiva del capitalismo: 1ª autores que aprecian la ausencia de lo subjetivo y el excesivo énfasis en el taylorismo, 2ª autores que entienden lo subjetivo en términos de resistencia obrera pero sin mayor profundización en el aspecto subjetivo, y 3ª el proceso laboral es de naturaleza contradictoria, no exclusivamente de relaciones antagónicas, y por lo tanto la organización del trabajo es una creación conjunta en la que los trabajadores son una parte activa que puede ejercer resistencia pero también llegar a acuerdos optando por cooperar y transformar con diligencia su fuerza de trabajo en trabajo real a cambio de, por ejemplo, el reparto de los beneficios económicos. En esta tercera ola sería este tipo de visión de mano de obra como agencia dinámica opuesta al taylorismo la que predominaría según Wood, realizando así un cuestionamiento más profundo de la aproximación bravermaniana.

Wood, en realidad, cuestiona la perspectiva conflictiva de Braverman, desenfatiza la importancia de las estructuras de control en el proceso de trabajo y critica a Braverman por utilizar un modelo de control de suma cero, cuando en su opinión también la cooperación y no solo el conflicto serían propios de la realidad del proceso de trabajo. Wood parece querer decir que el concepto de cualificación de Braverman toma como base las habilidades del artesano así como su autonomía o autocontrol –la unión de ideación y ejecución significaría recuperación de control, de soberanía productiva–, es decir, la cualificación lleva incrustada un componente de autocontrol,

¹³³ Cohen (1987) ha criticado precisamente la centralidad concedida a las dinámicas de control en el debate sobre el proceso de trabajo, proponiendo que esa centralidad sea otorgada a los conceptos de valorización y explotación, algo que según la autora ofrece la ventaja de integrar estructura y acción, objetividad y subjetividad, siempre desde una visión inherentemente conflictivista del proceso de trabajo. Jaros piensa que la fijación LPT con el imperativo del control, entendido como “necesidad de los *managers* de controlar el trabajo como forma de mantener su estatus y privilegios en la organización” (Jaros, 2000: 28) desvía su atención del importante tema de la acumulación. Rowlinson y Hassard (1994: 89) dicen que el empeño LPT en el control enfatiza erróneamente las subjetividades de managers y trabajadores, en lugar de fijarse en las estructuras económicas del capitalismo, como sería lo correcto. Esa fijación habría sido causa y consecuencia del alejamiento LPT con respecto al marxismo. Sin embargo, el control puede no ser visto como un elemento “despistante” de la importancia de la constricción superestructural, sino como algo medular a la misma empresa capitalista como institución, como más adelante argumentará Gaudemar.

de lo que se colige que a menor cualificación menor control. El trabajador es aquí objeto de control, por parte del sujeto que lo ejerce, la gerencia. Devolver a la agencia obrera su naturaleza de sujeto y devolverle su naturaleza ideacional –no solo material– significa reconocerla como parte en un conflicto, pero también considerar la posibilidad de la cooperación como igual de natural que el conflicto en el proceso de trabajo (Wood, 1987: 4). Así Wood quiere desenfatizar la importancia del control managerial para dar cabida no solo a la resistencia sino también a la cooperación obrera.

Desde la teoría organizacional también se ha criticado a los autores que han participado en el debate LPT su idea simplificada e idealizada de la organización de forma que la interpretación de su estructura y funcionamiento “es subordinada y determinada por la explicación de la organización de la producción y sus necesidades estructurales, dando como resultado una concepción general, uniforme y no problemática del fenómeno organizacional” (Ibarra Colado, 1990: 83); es decir, se habría reducido la problemática de las organizaciones a ser una mera expresión de las leyes generales del capitalismo y esto habría impedido comprender importantes aspectos organizacionales referidos al control en el trabajo. Ibarra parece reclamar un menor “ruido de fondo” procedente del ámbito de las relaciones industriales –traslación de la lectura en clave de “lucha de clases” de la sociedad a la organización, podríamos interpretar– para poder percibir otras interpretaciones y realidades que conforman la empresa, como las formas concretas del control, las características específicas de la relación entre capital y trabajo, las coaliciones que pugnan por el poder, o la influencia histórica de los modelos de gestión adoptados en la empresa. En esencia, Ibarra cree que una interpretación “macro” habría sido impuesta a la organización y ello habría a su vez oscurecido la visión de las realidades organizacionales concretas y obstaculizado la formulación de explicaciones más potentes y abarcadoras¹³⁴, por eso se hace necesario entender la organización de forma más enriquecida que como mero control del proceso laboral (Ibarra Colado, 1991: 74).

En otra dirección, Jódar propone ampliar el marco de análisis por que “la división del trabajo no solo está relacionada con la lógica productiva y ocupacional, sino también con otras lógicas sociales y culturales vinculadas con los procesos de trabajo reproductivos”(Jódar, 1997: 18) de forma que se hace así necesario incluir el ámbito familiar, puesto que hay una profunda conexión entre las biografías laborales y las familiares como es posible apreciar en su estudio del empleo femenino en diferentes empresas integrantes del subsector de confección textil en Santa Coloma de Gramanet.

Para Jódar (1997: 18) la necesidad de consideración de las relaciones de trabajo reproductivo no implica que el concepto de control pierda valor, sigue siendo clave, pero aplicándolo a aquellas variables que enlacen los dos ámbitos. Aunque el autor no lo elabora, es posible llevar esa reflexión un paso más allá y plantear que considerar para la investigación el ámbito productivo y el reproductivo puede tener además la virtud de contribuir a elaborar los instrumentos conceptuales necesarios para analizar el mismo proceso productivo pero en esta ocasión de forma adaptada a las nuevas configuraciones que tienen precisamente la característica de la reticularidad y la complejidad del diálogo interno-externo. Esa nueva realidad de la empresa red y el

¹³⁴ Este “oscurecimiento” sería la causa de la pérdida de centralidad del proceso de trabajo en el seno del análisis marxista, y el auge de la circulación del capital, es decir, la consideración del proceso completo –no solo la esfera de la producción– de acumulación del capital (Ibarra Colado, 1990: 85).

teletrabajo parecen demandar una noción adaptada del control que podría estar en relación con la visión transfronteriza de Jódar.

Freyssenet también estudia la cualificación describiendo un proceso de polarización dinámica de descualificación-sobrecualificación y está de acuerdo con Braverman al ver su causa en dos políticas que acomete el capital: la reducción de costes y el incremento del control del proceso productivo (Santos Ortega, 1995: 91- 92).

Smith (1992: 52) utiliza la herramienta conceptual “autonomía coercitiva” para delimitar una estrategia postburocrática de gestión en la cual la alta dirección concede capacidad de decisión a los mandos intermedios pero necesariamente aplicada a la consecución de los objetivos de la alta dirección. Se trata por lo tanto de una autonomía seriamente restringida, pero además es un esquema coercitivo porque se ejerce una vigilancia estrecha sobre los niveles intermedios. Para Smith, las fuertes presiones dirigidas a los gerentes medios para conseguir aumentos de productividad y rentabilidad les obligan a una individualización y personalización de las relaciones gerenciales. Para la autora este modelo está adaptado a la época actual caracterizada por la competitividad global, la contracción de la demanda y la reestructuración empresarial permanente, mientras que el modelo de control burocrático de Edwards solo era válido para un entorno basado en el crecimiento económico y de las empresas.

Spencer critica la evolución del LPT que implica el abandono de las tesis marxistas y de Braverman –hacia las materialistas y postmodernas o foucaultianas– porque ello provoca “dificultades conceptuales al conectar el proceso de trabajo con la producción capitalista” (Spencer, 2000: 239) y propone volver a los determinantes estructurales de las relaciones sociales de producción como forma de conectar el proceso de trabajo con el capitalismo y las clases sociales.

En definitiva, los autores que hemos analizado, Braverman, Friedman, Edwards, Burawoy y Thompson constituyen la espina dorsal del debate sobre el proceso de trabajo. La sociología del trabajo escrita en español de orientación crítica también ha contemplado la importancia del control empresarial, sobre todo aquella que pone su foco de atención en el proceso de trabajo, como parte importante del proceso de valorización del capital porque ve en los mecanismos de control la forma en la que el capital intenta transformar la fuerza de trabajo en trabajo realizado de la formas más rentable posible. Las aportaciones que integran el debate sobre el proceso de trabajo pueden ser ordenadas según una direccionalidad evolutiva –aunque esta visión lineal no es la única posible– y arborescente: la seminal obra de Braverman significa un cierto alejamiento de la consideración del ciclo completo de circulación del capital a favor de la consideración del proceso de trabajo aunque sea como reflejo y demostración de la lucha de clases y aceptando el postulado del valor-trabajo. Aunque, como hemos visto, el marxismo más tradicional critica este centramiento en el proceso productivo y otros seguidores lo defienden con notable vehemencia; una vez constituido el proceso de trabajo en foco de reflexión la tendencia será hacia la creciente consideración de la subjetividad obrera resistente y consentidora que paulatinamente gana en capacidad agencial. De la misma forma, en la literatura van abundando importantes aportes que siguen una línea cada vez menos necesariamente marxista, como se aprecia en el materialismo de las formulaciones de Thompson y P. K. Edwards, y en los análisis de la corriente postmoderno-foucaultiana de Alvesson y de Willmott, Kihgts, Kunda y otros,

quienes en su búsqueda de la subjetividad obrera analizan críticamente la gestión gerencial del proceso de trabajo.

16.- GAUDEMAR. LA DISCIPLINA CAPITALISTA EN LA EMPRESA

16.1.- Disciplina como esencia de la producción capitalista

A finales de la década de los 70 y paralelamente al desarrollo y difusión de la idea de cultura de empresa, comienza a propagarse la inquietud, y las consiguientes reflexiones, sobre las entonces Nuevas Formas de Organización del Trabajo, y su predicado fin del taylorismo-fordismo a favor de la *lean production* o incluso de la “producción reflexiva”¹³⁵. Muchas de las aportaciones, desarrolladas por autores italianos y franceses, tienen su origen en estudios de caso o investigaciones empíricas que problematizan las características del nuevo e incipiente modelo informatizado y crecientemente descentralizado, desvelando en el camino algunas de las nuevas formas en las que se mantienen determinados tipos de vínculo en la empresa, es decir, las formas de control y disciplina suaves o desmaterializadas en el nuevo contexto del llamado “capitalismo cognitivo” (Alonso Benito & Fernández Rodríguez, 2009; Berardi 'Bifo', 2007; Blondeau *et al.*, 2004; Fumagalli, 2010; Fumagalli *et al.*, 2009; Husson, 2003; Moulier Boutang, 2004; Moulier Boutang, 2007; Rullani, 2004).

Desde otra aproximación, más abarcadora y cercana a la visión de lo económico-organizativo como proceso histórico, Jean Paul de Gaudemar converge en esa preocupación ofreciendo una interpretación de la lógica que subyace al cambio en la organización productiva. Gaudemar –combinando inspiradamente ideas de Marx y Foucault– adelanta ya en la década de los setenta su elaboración teórica sobre el control y la disciplina en la empresa-fábrica que tiene la virtud de anticipar algunos de los rasgos más señeros de la organización de la producción postfordista intensiva en conocimiento y tecnologías de la información.

Jean-Paul de Gaudemar privilegia de forma lúcida el tratamiento de la disciplina en el proceso de trabajo afirmando que “división, disciplina y control jerárquico del trabajo tienen como objetivo social ‘no tanto la eficacia técnica’ como ‘la acumulación del capital’” (Gaudemar, 1991b: 111). Esta idea medular tiene importantes y manifiestas implicaciones para el autor: la división capitalista del trabajo estaría vinculada a la obtención de plusvalía en el mismo proceso de producción, es decir, encontraría supuestamente su justificación en la performatividad, pero el objetivo real de su existencia sería de orden disciplinario: posibilitar a los capitalistas la apropiación de la plusvalía producida –acumulación de capital– y, de esta forma, la reproducción de su dominación. La división del trabajo, la racionalización y cientifización del proceso productivo, no estaría vinculada con una mayor producción de valor de uso sino a una mayor “producción” de dominación de clase. Ambos procesos productivos son inseparables, puesto que “la evolución de las formas de explotación (...) equivale a la evolución de la forma mediante la cual las técnicas productivas son utilizadas como técnicas disciplinarias y a la inversa” (Gaudemar, 1991b: 111). De esta forma, la disciplina en el proceso de trabajo, sería un elemento esencial de la acumulación de capital, o, dicho de otra manera, no se podría concebir el capitalismo sin la disciplina.

¹³⁵ Solamente a modo de ejemplo y sin posibilidad de ser exhaustivos, véase Castillo (1984), o el monográfico de la revista *Sociología del Trabajo* (Castillo Alonso *et al.*, 1996).

En efecto, para Gaudemar existirían dos aspectos en lo que se refiere la disciplina: lo que denomina un "aspecto de orden objetivo" que la entendería como la condición necesaria para el buen funcionamiento del proceso productivo –en éste y en otros momentos de la obra del autor podemos equiparar disciplina a control–; y un segundo aspecto que se referiría al "proceso de reproducción de la clase dominante", lo que viene a significar una relación de subordinación que en sí misma no incrementa la productividad del trabajo pero que está destinada a la reproducción de la clase dominante en cuanto que tal.

Partiendo de la idea de Marx de que en el proceso de producción existen dos funciones, una como "proceso de trabajo" en la cual se crean los valores de uso, y otra función de "valorización" vinculada a la creación de los valores de cambio que asegura la reproducción del capital y en consecuencia la reproducción de la clase capitalista, Gaudemar piensa que el estudio de la disciplina puede aportar luz sobre la forma en la que ambas funciones están implicadas:

El interés del concepto de disciplina procede de que puede contribuir a resolver el problema teórico planteado no por el análisis de cada una de estas dos funciones, sino por la naturaleza de lo que les une y por la función de esta "unidad inmediata" como constitutiva del proceso de producción (Gaudemar, 1981a: 242).

La disciplina, por lo tanto, ocuparía un lugar central en la relación entre las dos funciones "productiva" y "valorativa", y se concibe como el *modo o norma de uso* de los elementos que constituyen el proceso de trabajo: los objetos de trabajo, los medios de trabajo y las fuerzas de trabajo; una *cristalización* del proceso de trabajo, vale decir, de la división del trabajo, y por ello del ejercicio del poder y la obediencia. La disciplina implica: el quiénes, el cuándo y dónde, y el cómo –orden– del espacio productivo. Pero lo característico del proceso de producción capitalista es que la función de valorización o valor de cambio predomina sobre el valor de uso –es el primero el que reproduce la dominación de clase–, de manera que la valorización y la reproducción del capital va a ser la que determine la forma –la *norma de uso*– en la que se utilicen los objetos de trabajo, los medios de trabajo y las fuerzas de trabajo. Es decir, la disciplina estará al servicio de la reproducción del capital, de forma que se puede definir la disciplina en los siguientes términos:

(...) disciplina es el proceso de codificación/normalización del proceso de trabajo determinado por la valorización y la reproducción del capital (Gaudemar, 1981a: 243).

Así se entiende que la disciplina esté siempre en función de un orden productivo, de su instauración o conservación en base sobre todo a "disciplinas industriales específicas que se distinguen de las otras formas de disciplina social (...)" (Gaudemar, 1981b: 191). Pero, ¿en qué consiste un orden productivo? Sus elementos constitutivos podrían agruparse en tres conjuntos: las formas de reclutamiento y selección de mano de obra; las políticas salariales en tanto que significan valoración y evaluación de la mano de obra; y, las formas de garantizar la conversión del trabajo contratado en trabajo efectivo –el control del trabajo cotidiano–, "lo que da a las fuerzas de trabajo sus valores de uso para el empresario que las emplea" (Gaudemar, 1981b: 192).

Ese orden, para Gaudemar, puede ser explícito e implícito, incluso para quienes lo promueven, pero "la disciplina es siempre codificación explícita con el objetivo de

normalización" (Gaudemar, 1981a: 243). Para ello es inevitable que modifique los elementos cuyo uso quiere normalizar, y en esa relación también se modifica la disciplina misma, sostiene el autor. El concepto clave aquí es el de *normalización*. Según cómo sea esa normalización, según cuales sean las ideas que la orienten y la forma en que se ejecute, podremos hablar de uno o de otro tipo de disciplina.

El modo de acumulación del capital orienta la disciplina y ésta produce la jerarquía o "rango". Es interesante reseñar que para Gaudemar la jerarquía es resultado de la preeminencia del proceso de valoración y acumulación del capital sobre el proceso de trabajo y no de la eficacia técnica, puesto que no tendría sentido la mayor productividad que mediante ella se pudiera obtener si no reprodujeran las relaciones de producción que permiten la acumulación. El orden es, pues, consustancial a la acumulación.

Así, se define la jerarquía como "*forma de las relaciones de producción destinada a aplicar la disciplina*" (Gaudemar, 1981a: 244).

Quedan de esta forma especificadas las dos dimensiones de la disciplina: por un lado la normalización orientada a la performatividad y por otro lado la jerarquía o modo específico de estructuración del poder.

¿Cómo garantizar la reproducción de este orden? La vigilancia omnipresente es un elemento de especial importancia, sobre todo porque promueve la interiorización de la disciplina. Si todo el mundo se siente vigilado por el vigilante en todo tiempo nada se oculta, la pirámide jerárquica ejerce su función en los distintos niveles, pero la interiorización de la disciplina inaugura también la era de la vigilancia mutua, o *control circular* que para Gaudemar tiene su origen en el sistema capitalista.

En el taylorismo la normalización disciplinaria está además orientada a la performatividad, al incremento de la productividad y de su acumulación. La división "científica" del trabajo pasa a ser un instrumento disciplinario a partir de ese momento. Dividir el proceso de trabajo permite recomponer el mismo a partir de tareas elementales, de forma que los nuevos cometidos y tiempos ahora normalizados son más fácil y rentablemente mecanizables. Así se puede entender la introducción de la innovación técnica desde "un papel estratégico importante en la lucha contra esta subversión obrera de la disciplina capitalista" (Gaudemar, 1981a: 248), es decir, como forma de control y disciplinamiento orientada a la resistencia de los trabajadores.

Es importante hacer constar que para Gaudemar la forma de control patronal sobre el proceso de trabajo que es la disciplina está históricamente determinada, lo cual significa que varía históricamente en relación a las modificaciones de la relación social capitalista y no constituye un modelo único, predeterminado o planificado con antelación por los capitalistas, sino que se va construyendo y desarrollando, al inicio incluso improvisadamente, de forma vinculada a este tipo de relación social (Gaudemar, 1991b: 88), lo que implica la consideración en la misma de las diversas formas obreras de absentismo, falta de colaboración y compromiso, resistencia y lucha desarrolladas históricamente contra los intentos de disciplinamiento y movilización.

El capital, por lo tanto, configura paulatinamente el espacio y el tiempo productivos según el objetivo de valorización del capital, convirtiéndose ambos en

espacios y tiempos cerrados, cercados, cuadriculados, jerarquizados y funcionalizados (Gaudemar, 1981b: 188), constitutivos de un nuevo orden productivo que requerirá necesariamente un periodo de aprendizaje social.

Para el autor habrían existido tres ciclos largos de tecnologías de dominación capitalista: un primer ciclo panóptico que correspondería a la primera fase de expansión del capitalismo y donde las formas de la disciplina seguirían los modelos previamente conocidos de la familia y el ejército, basado en la vigilancia y en la coacción; un segundo ciclo que denomina "de disciplinarización extensiva", que intenta responder a la imposibilidad de vigilar a masas de trabajadores en todo momento y lugar en el proceso de trabajo mediante la extensión al exterior de la fábrica de una nueva moral social que regularía –disciplinaría– la vida de los obreros fuera de la fábrica, y desde ese entorno, también el interior; y, uno tercero que denomina "de disciplina maquínica", en el que la utilización y disposición de las máquinas en el proceso productivo se constituiría en una forma objetivada de disciplina, al arrebatarse al obrero "su capacidad de organizar el tiempo de trabajo o su competencia técnica" (Gaudemar, 1991b: 103), obstaculizando, de esta forma, las posibilidades de oposición.

Las formas de la disciplina adoptada en el desarrollo del capitalismo no estarían, según Gaudemar, previamente diseñadas y planificadas como tales sino que constituirían respuestas a problemas específicos a lo largo del desarrollo del capitalismo, que luego se irían consolidando y generalizando con el tiempo.

Podríamos decir que si bien el proceso de trabajo genera plusvalía el proceso disciplinario genera la acumulación de esa plusvalía por parte de los capitalistas. Sin embargo, estos dos procesos están íntimamente unidos puesto que la disciplina se disfraza de tecnología productiva, y también de cualificación laboral. Es decir, "las técnicas productivas son utilizadas como técnicas disciplinarias y a la inversa" (Gaudemar, 1991b: 111), de forma que es en realidad imposible distinguir entre los procesos de producción como tales y los de valoración –o de reproducción de las relaciones sociales de dominación–.

Gaudemar deja pendiente en *Preliminares para una genealogía de las formas de disciplina en el proceso capitalista de trabajo*, aunque expresamente indicado, verificar que las formas según las cuales los capitalistas legitiman su dominación económico-social se materializan, construyen y reconstruyen en interacción con los rechazos y las contestaciones obreras, como hemos mencionado anteriormente. En lo que respecta a las formas de legitimidad de esa dominación también habría una transición desde una legitimidad sustentada en la propiedad del capital hacia otra basada en el conocimiento de las técnicas de producción por parte de los patronos: "legitimidad fundada en el trabajo que se considera hacen los patronos, al presentarse como los que proporcionan y dominan las técnicas" (Gaudemar, 1991b: 119). Ambos elementos, el de la disciplina y el de la legitimidad –o "imagen"– son equiparables en el sentido de que cumplen la misma función de reproducir las relaciones de dominación, las exigencias de acumulación. De hecho, se puede entender la búsqueda de legitimidad patronal como el intento de satisfacer la necesidad de sustituir o de complementar la disciplina externa coactiva con "(...) una forma de disciplina susceptible de ser interiorizada" (Gaudemar, 1991b: 120).

Queda también indeterminada en la misma obra, únicamente apuntada, la concreción de la siguiente y cuarta forma disciplinaria que debiera seguir al ciclo de disciplina maquina en el continuo antes fijado: la "disciplina democrática", o "democracia industrial"¹³⁶. Este es, no obstante, el período que reviste mayor interés para nuestro objetivo de enfatizar las formas de control de tipo ideacional. Y, sin embargo, es precisamente en esta última fase de la periodización de las formas disciplinarias donde la aportación de Gaudemar parece perder claridad; no, en realidad, en el fondo de la cuestión, no en las características de esa cuarta fase disciplinaria que en cualquier caso se plantea de modo abierto, sino en la periodización misma –una de sus aportaciones más importantes– que parece perder concreción. Así, mientras en *Preliminares...* solamente aprecia tres ciclos largos de tecnologías de dominación capitalista y relega al último párrafo la mención de una posible "disciplina democrática" (Gaudemar, 1991b: 121), en *Preguntas acerca de la disciplina del trabajo*¹³⁷ se citan expresamente cuatro ciclos (Gaudemar, 1991a: 57) añadiéndose a los tres anteriores un cuarto "ciclo de disciplina contractual" en coherencia con las cuatro figuras ejemplares de la disciplina que desarrollará más adelante, y que recogemos en próximas páginas de este trabajo¹³⁸.

Además de lo anterior en otra aportación (Gaudemar, 1981a) el autor, al estudiar la concreción de las fases previamente diseñadas de forma teórica para el caso de Francia, explica que el cuarto ciclo disciplinario comenzado en 1945 estaría dando muestras de crisis a finales de los 70, con lo que apunta un quinto ciclo para el que propone las características que en las aportaciones anteriores ubicaba en el cuarto –señaladamente, la profundización del contractualismo–. En cualquier caso, se trate de un cuarto o de un quinto ciclo, o bien de un periodo de transición forzosamente desdibujado y por ello de difícil concreción entre ambos, las características de ese tramo final merecen especialmente ser recogidas y consideradas en tanto que nos acercan a la empresa postfordista, algo que haremos más adelante.

¹³⁶ Podemos encontrar una formulación del autor más elaborada, en lo que respecta a este cuarto ciclo disciplinario en *El orden y la producción*, obra ya citada, que ve la luz en Francia en 1982, en tanto que el artículo *Preliminares para una genealogía formas de disciplina en el proceso capitalista de trabajo*, se publica en 1978 en su primera edición francesa. En realidad, *El orden y la producción* ya incluye el artículo anterior, con algunas modificaciones, y con el título de *Preguntas acerca de la disciplina del trabajo*, páginas 41-64. También en *La movilización general* se recogen nuevamente los cuatro modelos disciplinarios, e incluso parece aventurarse un quinto modelo: "Grietas que padecen, justamente, signos de una crisis profunda y de una posible emergencia de un nuevo modelo que profundizaría sin duda en las experimentaciones de delegación ensayadas en el modelo contractual..." (Gaudemar, 1981b: 196).

¹³⁷ Constituye el capítulo primero de la obra mencionada, y supone una versión de *Para una genealogía de las formas de disciplina*, en honor a la verdad no tan "ligeramente diferente" de la primera como se afirma en la nota a pie de página que presenta la segunda versión (Gaudemar, 1991a: 41); la prueba de ello es que ahora, como decimos, se hace mención a cuatro ciclos disciplinarios en lugar de a tres.

¹³⁸ En cambio, para Montes Cató (2008: 15-16) existirían tres fases en lo que respecta a las transformaciones de las formas disciplinarias siempre vinculadas a las diferentes estrategias productivas del capital, y por ello a las fases de expansión del capitalismo: la primera etapa en la que la disciplina estaría basada en modelos sociales anteriores de eficacia comprobada como la familia y el ejército; la segunda etapa correspondería a una forma disciplinaria orientada a "mantener un poder continuo, con efecto productivo máximo, con costos mínimos y que se ejerza sobre un número importante de trabajadores"; y una tercera etapa en la que se materializan, a su vez, los siguientes modelos: a) la construcción de las ciudades obreras para controlar al trabajador fuera del espacio fabril, b) la disciplina maquina que comienza con la aplicación del taylorismo, y c) la limitada delegación del poder con el objeto de generar la interiorización de la disciplina.

En efecto, la noción de *ciclo disciplinario* es una de las aportaciones más destacables de Gaudemar, que define de la siguiente manera:

El período durante el cual se produciría un acrecentamiento de un “índice” de adecuación (puesta a punto, perfeccionamiento de nuevas formas de disciplina en el marco de un nuevo modo de acumulación), y después una inflexión de ese ‘índice’ (cuando comienzan a manifestarse los signos de un nuevo modo de acumulación), hasta revelar una inadecuación total y la necesidad de descubrir otras formas de disciplina (Gaudemar, 1981a: 249).

Por lo tanto el ciclo disciplinario estaría definido a partir de la relación entre disciplina –o *modo* de disciplina– y el modo de acumulación. Sin embargo, el modo de acumulación no implica una correspondencia automática con un determinado tipo de disciplina. Se trataría, más bien, de una adaptación que sucede en los mencionados períodos.

Si el ciclo es un periodo de adaptación, el problema teórico será el de relacionar los distintos modos de acumulación con sus correspondientes formas óptimas de disciplina. Esto está relacionado a su vez, en opinión del autor, con la noción de *crisis disciplinaria*, o, como él prefiere, de *crisis de las tecnologías disciplinarias*. La definición que proporciona es la siguiente:

Una inadecuación manifiesta, creciente, e irreparable entre formas de disciplina y modo de acumulación, un periodo de plasmación para el capital, de nacimiento de una nueva era disciplinaria (Gaudemar, 1981a: 250).

16.2.- Espacios fabriles, disciplina y el elemento moral

Las crisis disciplinarias delimitarían los cuatro ciclos antes mencionados. En ellos la importancia del elemento moral –o, *subjetividad colectiva*– merece ser especialmente reseñada puesto que recorre los cuatro espacios fabriles en los que las *formas disciplinarias* se materializan: la fábrica-fortaleza, la fábrica-ciudad, la fábrica-maquina y la fábrica-democrática (Gaudemar, 1991a). Especialmente, y de forma congruente con nuestros objetivos, es de interés el cuarto de los elementos citados que correspondería, asimismo, al ciclo disciplinario contractual o democrático. Veamos, de forma breve, las cuatro formas mencionadas, fijándonos especialmente en la importancia que el autor concede al mencionado aspecto moral en cada una de ellas.

16.2.1.- La fábrica-fortaleza

Gaudemar utiliza aquí la visión de Jeremías Bentham –siguiendo la vía abierta por Foucault (2002)–, quien configura el espacio arquitectónico de la “casa de trabajo”, o *Work House*, según el principio “panóptico”: “un polígono de 12 lados que configura 12 secciones de cinco pisos cada una. En el centro del edificio, la galería de los administradores. Nada muy distinto de las proposiciones relativas a la arquitectura carcelaria. Pero aquí se trata de hacer trabajar a los hombres, no sólo de vigilarlos” (Gaudemar, 1991a: 66). El principio-guía que orienta la configuración material del lugar es el de la transparencia universal, es decir, los subordinados pueden ser inspeccionados, vistos, en todo momento por los superiores; y, a partir de ahí,

efectivamente gestionadas sus posibilidades de comunicación y contacto tanto hacia el interior como hacia el exterior de la instalación¹³⁹.

En la "casa de trabajo" la técnica disciplinaria sigue el principio de unir el deber y el interés; se trata de recompensar o castigar económicamente al trabajador para de esta forma reforzar en él un específico sentido del deber, de lo que es correcto y lo que no es correcto en la producción; en suma, de conseguir que el trabajador interiorice una determinada moral del trabajo como referencia legítima que explica las consecuencias positivas o negativas de sus actos en la producción, y que por lo tanto le permite orientarse en ella. Esa referencia moral está compuesta por un conjunto de preceptos reglas y mecanismos de control que al ser interiorizados, a la vez que vinculados con el interés material individual del trabajador, hace que cada uno de ellos sea responsable ante la dirección de las faltas observadas a la moral común, puesto que ésta da sentido al conjunto y explica el beneficio general. Así, el deber de informar sobre los actos de mala conducta de los compañeros, el deber de delación, formaría parte del mecanismo de control general.

En realidad, la *Work House* utiliza el trabajo como forma de moralización y no se orientaría al mercado salvo de forma muy marginal: "Lugar disciplinario, la utopía benthamiana de la casa de trabajo es ante todo lugar de moralización de las clases pobres, y el trabajo no es sino el medio que para ello se utiliza" (Gaudemar, 1991a: 70). El objetivo no sería, por lo tanto, el de producir bienes y maximizar el rendimiento económico mediante la utilización de las distintas técnicas disciplinarias "sino la producción de individuos socializables, de individuos normalizados, de «pobres» que resulten aceptables para una sociedad civil pensada por y para los ricos"(Gaudemar, 1991a: 71).

El objetivo, por lo tanto, de la "casa de trabajo" es eminentemente moralizador; daría la impresión, de acuerdo con Gaudemar, de que el fundamento de la autoridad patronal reside en un conjunto de características morales que éstos poseen y que son capaces de imponer a sus obreros. Podemos avanzar un paso más planteando que esa capacidad podría tener, a su vez, un resultado legitimador tanto de las características morales como de la misma capacidad de imposición.

¹³⁹ También Donzelot (1991) hace una lectura del principio panóptico de Bentham para fundamentar que las instituciones cerradas, esencialmente la prisión y el manicomio, pero también la fábrica, serían instrumentos de control de las clases dominantes y formarían parte, por lo tanto, del mecanismo reproductivo del sistema capitalista. Para Donzelot, existe una sustitución de las formas previas religiosas por las secularizadas: mientras que las primeras fundamentaban todo el orden social, las segundas—"ideología médica"—dejarían margen para el intercambio económico. Y es precisamente ese margen de libre contractualización característico de la sociedad capitalista el que las prisiones y los manicomios eliminan, y también las fábricas y las escuelas, en tanto espacios cerrados. Al eliminar el intercambio —es decir, lo social— estarían en realidad enfatizando su importancia, puesto que la eliminación del intercambio o espacio de vida social alberga una intención regeneradora y adaptadora, terapéutica, a través del trabajo. El aspecto moral, moralizador, de los espacios cerrados es importante vía trabajo, como forma de regeneración y adaptación a una moral donde rigen los valores que mantienen la dominación de clase. Es decir la reinserción en la sociedad se produciría a través de la asunción de una moral que reciclaría al individuo como útil y dócil fuerza de trabajo. Así, no es sólo la ética ascética la que marca el surgimiento del capitalismo, como dice Weber, sino que también se secularizaron las formas organizativas de la vida monacal tal y como se ve en el manicomio y en la prisión, e igualmente en las manufacturas o en la escuela (Donzelot, 1991: 50).

Gaudemar utiliza también, al hablar de la fábrica-fortaleza, la aportación de Bergery (1842, traducción española de la referencia citada por Gaudemar en 1991a: 72-74), en quien ve un ideólogo de la economía industrial de principios del siglo XIX¹⁴⁰ al formular éste ideas como la de que en el conflicto entre autoridad y talento es la primera la que debe hacerse prevalecer sobre la segunda; es decir, el mantenimiento de la estructura de poder en la empresa bajo la forma de determinado tipo de moralización, viene a reseñar Gaudemar, es prioritario a la obtención y crecimiento de la productividad, al rendimiento económico. Es fácilmente constatable que los discursos empresariales actuales sobre el talento y el conocimiento parecen explicitar la idea opuesta.

Bergery entiende la empresa, la fábrica, como una extensión del propio dueño, de forma que las virtudes de éste deben de corresponderse con las de aquella. Por ello se moraliza sobre aspectos como la limpieza del establecimiento –que correspondería a la del patrón–, el orden –que evoca al espíritu del dueño–, o el silencio que debe reinar en el proceso productivo con el objeto de no dar margen a la distracción, eliminar todo atisbo de pensamiento evasivo, y supeditar todo –incluso el pensamiento mismo– al interés exclusivo del patrón (Gaudemar, 1991a: 73). Una red de capataces encargados de vigilar a los obreros, capataces a su vez vigilados por el patrón, serían un requisito ineludible del buen gobierno de la empresa.

Por lo tanto, se trata de enfatizar la importancia de la más eficaz división del trabajo, pero también de una moral de formalidad y sumisión cuya asunción sería más valorada que cualquier habilidad especial. En otras palabras, obedecer y atenerse a las "buenas costumbres" serían un requisito de cualificación del trabajador más valorado que otras habilidades pertenecientes al ámbito de lo meramente productivo, habilidades cuya importancia estaría ponderada por la división del trabajo industrial.

Gaudemar resalta las diferencias y similitudes de las aportaciones de Bentham y Bergery con especial acierto: "mientras Bentham considera el trabajo como medio de moralización, Bergery considera la moralización como medio de trabajo; donde Bentham ve una casa de trabajo marginal en relación al mercado, Bergery ve el esquema ideal de la fábrica" (Gaudemar, 1991a: 74). Sin embargo, ambos están de acuerdo en combinar los nuevos principios de organización del trabajo con una moral antigua.

En este sentido se puede entender la moral como un complemento del control del salario. El trabajo-vida del obrero se compra, pero eso no garantiza su control debido a

¹⁴⁰ Para De Francisco López (2007: 195-200) Bergery establece dos tipos de "economías": a) la "economía del obrero" –primer tomo de su libro–, según la cual entiende que el "capital del obrero" reside en su fuerza física que lo hará idóneo para uno otro oficio, y cuya conservación es de la máxima importancia. Para conservar ese capital son básicos aspectos como la higiene en la alimentación, pero también especialmente la instrucción, la templanza y las buenas costumbres. La instrucción se refiere, de un lado, a la recuperación de las habilidades artesanales orientadas, esta vez, al trabajo con las máquinas; de otro lado, la instrucción también se refiere a la moral y al comportamiento, orientadas al servicio rentable de la máquina e incitando para ello a la práctica de las virtudes ascéticas burguesas –ahorro y sobriedad– hasta construir el obrero "amortizable" que la nueva sociedad burguesa necesita. b) la "economía del fabricante" –segundo tomo– en la que alaba las virtudes de la máquina de vapor en la producción industrial y ahorro de mano de obra, y también insta a los patronos a deparar un trato correcto y motivador a los trabajadores.

que el ser humano no es en realidad una mercancía como cualquier otra; por ello, se recurre a la moral como última forma de control del trabajo, entendido éste como indisolublemente unido a la persona que lo ejecuta. En el fondo, acudir al refuerzo de una determinada moralidad como forma de control implica reconocer la insuficiencia de los mecanismos de control disciplinario de la fábrica-fortaleza y "(...) por carecer de fe en la perfección de su orden interior" como indica Gaudemar (1991a: 74). Además, significa también reconocer la artificialidad de la concepción según la cual el trabajo es mercancía puesto que para su control efectivo se reconoce preciso influenciar el lado propiamente humano, integral y menos mensurable del ser humano.

Más allá de lo que manifiesta Gaudemar, parece cierto que ambos autores otorgan a los aspectos morales la mayor importancia; para Bentham como regeneradores y reconstructores de fuerza de trabajo dócil, es decir, controlable de forma rentable; y para Bergery, en el mismo sentido, como facilitadores del orden en la empresa siempre supeditado al mandato del patrón, estratificación del poder sin la cual la empresa misma carecería de sentido en tanto que extensión de las virtudes del propietario.

Al igual que sucedía con la aportación de Bentham, la moral es contemplada por Bergery como elemento de control, fundamento de la autoridad patronal, pero ahora también como indicador de prosperidad económica. Podría decirse que el resultado económico viene a entenderse como el correlato natural positivo de una práctica moral igual de positiva. No es difícil encontrar rastros de este pensamiento metafórico en la literatura sobre cultura corporativa y en la mistificación de la figura de los gerentes que es uno de los ingredientes de la "literatura de gurús" (Alvesson & Sveningsson, 2003b; Clark & Salaman, 1998; Huczynski, 1993) que se puede trasladar al terreno ideológico-político (Alonso Benito & Fernández Rodríguez, 2006, 2011; Kantola & Seeck, 2010).

En cualquier caso, moral y mecanismos de control se combinan para constituir el cemento del que se componen los muros y atalayas que fortifican la fábrica-fortaleza ostensiblemente más orientada hacia el ordenamiento de la vida interior que hacia el exterior.

16.2.2.- La fábrica-ciudad

La fábrica-ciudad como modelo sigue el mismo precepto de cumplimiento de la voluntad del patrón, "pero tratando de organizar alrededor de la fábrica un espacio social en el que los muros de la fortaleza se derrumbarían para dejar paso a barreras más simbólicas pero igualmente infranqueables" (Gaudemar, 1991a: 76). La metáfora de convivencia implicada en este caso sería la familia y el tipo de disciplina derivado la "disciplina paternalista" según la cual el patrón se comportaría como el buen padre de una "gran familia" compuesta por obreros-niño, imagen ésta que sustituye del obrero-prisionero de la fábrica-fortaleza. En cuanto que menores, la responsabilidad de sus vidas no puede recaer completamente sobre sí mismos ni en el plano económico ni en el plano moral, de donde se deriva que tanto la prosperidad material como la guía moral más allá de las instalaciones fabriles sea conducida por y gracias al patrón.

La razón de la existencia de la fábrica-ciudad no es otra, según Gaudemar, que disciplinaria: resulta difícil controlar el interior de la fábrica si no se controla el exterior, lugar del que pueden derivarse hacia el taller todo tipo de influencias negativas. De esta

forma, el orden interno parece tener su correlato en la exigencia del orden externo, en la idea de que lo interno y lo externo constituyen un todo. En este contexto, es importante el control exterior que "(...) implica una estrategia de control de todos los espacios sociales en que podría refugiarse una identidad obrera autónoma, por lo menos la vivienda y el cabaret" (Gaudemar, 1991a: 76).

Pero, ¿cuál es la instancia privilegiada en la que se materializa esa completitud? Aunque el autor no lo plantea exactamente en estos términos podemos entender que si lo que se busca es el control del ambiente interno –fábrica– y el externo –espacio "libre" de interacción– el resultado final es el control del obrero, del trabajador, en un sentido total: tanto en su comportamiento concreto como en su moral o valores culturales. De aquí que Gaudemar sostenga que "(...) las formas de mando y disciplina pueden extraer su fuerza y su eficacia social tanto de su referente simbólico como de su modo de ejercicio real" (Gaudemar, 1991a: 79).

Para el autor es muy importante reseñar que el salario es insuficiente para hacer funcionar la fábrica, para ejercer mando y respeto a la disciplina, salvo que ambos estén interiorizados, identificados en quienes tienen que mandar y en quienes tienen que obedecer. La metáfora familiar actúa como catalizador de esa identificación subjetiva en la fábrica-ciudad.

16.2.3.- La fábrica-máquina

El principio constitutivo de la fábrica-máquina reside en que el orden, en este caso, es de tipo racional guiado por la formalidad del número. Como afirma el autor "la analogía matemática aparece muy pronto en los principios de organización y se refuerza en la época del maquinismo: la máquina supone ya, por su regularidad y funcionamiento, la introducción del número en el taller" (Gaudemar, 1991a: 80). De esta forma, se entenderá la organización del proceso productivo como un todo regular y organizado, y por ello ausente de todo azar o elemento incontrolado.

Comparar la organización ideal con el funcionamiento perfecto de una máquina implica consideraciones como la de que el mal funcionamiento organizacional se explica por la insuficiencia de la autoridad superior, al igual que el error en el trabajo con una máquina suele reprocharse al operario de quien se espera que se adapte a las características y a la lógica de funcionamiento de la máquina –disciplina maquinica–. Existiría, así, la posibilidad de descubrir leyes sociales, leyes sobre la organización, leyes *calculables*, que permitirían normativizar, a su vez, lo social-organizativo. Estamos ante el principio constitutivo de la sociología positivista.

Y el cálculo como modelo de orden, sostiene Gaudemar, comienza con el salario, puesto que pensar sobre el salario es pensar sobre la disciplina, a través de la organización del trabajo. También aquí, incluso en primera instancia, es necesario realizar los cálculos necesarios para obtener la máxima productividad, es decir, el máximo trabajo a cambio del mínimo salario.

Gaudemar destaca la importancia del concepto de *recomposición social del colectivo obrero* que exigiría asimismo la recomposición de la jerarquía que dirige al mencionado colectivo. Basándose en las aportaciones de Taylor, la productividad puede ser incrementada en gran medida mediante el estudio de tiempos y movimientos y

mediante una jefatura con potestad y capacidad para gestionar esos ritmos. Si la productividad es superior con las nuevas normas de producción –que implican nuevos ritmos– ello significará la disminución de la mano de obra necesaria en una proporción similar al incremento de productividad. Los obreros excedentes serán aquellos que muestren una productividad inferior, en tanto que al resto le será compensada la mayor intensidad de su trabajo con aumentos salariales. Para el autor, esto significa desde un punto de vista global un incremento de la productividad, pero también "una *recomposición social* del colectivo obrero y de la jerarquía que lo dirige" (Gaudemar, 1991a: 85).

Esta idea de "recomposición social" tiene una profunda significación porque implica la formulación consciente de la capacidad que tienen las lógicas de gestión patronales de incidir en el colectivo obrero y desde ahí en la estructuración del mercado de trabajo. En este caso se referencia la lógica numérica y de medición de tiempos, pero podría ser también la lógica del acuerdo con los valores que integran la cultura de la empresa.

En cualquier caso, para que las nuevas normas de productividad incrementen la producción es necesaria una nueva jerarquía de poder que aplique esas nuevas normas en la ciudad-máquina. La legitimación de la existencia de una distribución desigual del poder, es decir de una jerarquía dentro de la empresa, reside en el conocimiento, en el dominio de las técnicas que posibilitan el incremento de la productividad y el subsiguiente aumento de salarios. Esta es la fuente de legitimidad de lo que Gaudemar denomina *jerarquía técnica*, que marcaría la diferencia con respecto a la fábrica-fortaleza y a la fábrica-ciudad: "(...) no se trata ya de proporcionar trabajo las gentes, sea para moralizar su comportamiento sea para darles de vivir al tiempo que se saca de ello un provecho, sino simplemente de ganar la máxima cantidad de dinero al mínimo coste posible. La eficacia productiva prevalece en lo sucesivo sobre el ejercicio de la disciplina" (Gaudemar, 1991a: 85). Así pues, la eficacia es ahora más importante que la disciplina laboral.

En lo que Gaudemar denomina fábrica-máquina, constructo en el que otorga un peso singular a las elaboraciones de Taylor, la disciplina no tiene su sentido en la defensa de un orden interior frente al caos exterior –fábrica-fortaleza– sino en si misma, esencialmente, mediante el estímulo material o el salario. En efecto, la disciplina maquina promete, como decíamos antes, mayor producción y mayor salario, y es este salario ampliado el que consigue "la organización *voluntaria* de hombres de perfiles perfectamente definidos [que] puede engendrar la positividad productiva del orden" (Gaudemar, 1991a: 86, la adición y la cursiva son mías). Es decir, las relaciones de producción son un elemento insoslayable en todo proceso productivo y no es viable utilizar como elemento legitimador del orden la superioridad de la técnica de forma exclusiva. Para Gaudemar, por lo tanto, el taylorismo no es solamente el triunfo de lo formal-científico, del número, sobre la relación social/laboral, sino la estrategia patronal producto del enfrentamiento, del juego entre quienes detentan el mando y quienes se resisten a acatarlo. El taylorismo, así, necesita de una disciplina interiorizada en cada trabajador, de una motivación interna, y no de una vigilancia coactiva exterior. En suma, se trataría de dar más importancia a la producción que al poder de la empresa pero haciendo que este último derive del primero.

16.2.4.- La fábrica-democrática

Planteada como interrogación, esta figura propone una suerte de parlamentarismo fabril como modelo de disciplina social; es decir, si el modelo de organización política parlamentaria es adecuado para vehicular los conflictos que surgen en el seno de la sociedad el mismo modelo puede ser de utilidad respecto a los conflictos que surgen en el seno de la fábrica. Se trataría de constituir un grupo de representantes tanto de los trabajadores como de la patronal, que establecieran las normas o reglamentos internos, como la duración de la jornada de trabajo, los salarios, etcétera. Gaudemar ve en este planteamiento, compartido por algunas aportaciones patronales y otras obreras, el origen del movimiento cooperativista y de "todas las formas de organización del trabajo que tienden a transferir al propio obrero o a los grupos obreros las responsabilidades disciplinarias" (Gaudemar, 1991a: 92).

Utilizando este principio el economista francés estudia algunas de las formas de subcontratación en el siglo XIX –el *marchandage*–, según la cual es el empresario quien encarga una tarea a un trabajador y paga por ella, mientras que éste puede dedicar parte de sus recursos a contratar, a su vez, la mano de obra que considere necesaria para realizar la tarea encomendada. Es fácil apreciar aquí las formas incipientes de la producción flexible y en red –trabajo por proyectos, externalización–. La ventaja para el empresario es expresada en los siguientes términos:

(...) el principio, desde el punto de vista patronal, es el mismo: desembarazarse, totalmente si es posible, de los problemas de producción y muy particularmente de los problemas de organización y disciplina, para no tener que tratar más que las cuestiones de orden comercial y financiero; en suma, tratar únicamente de objetos, abstractos o concretos, con total ignorancia de los sujetos que necesariamente los producen (Gaudemar, 1991a: 93).

De esta forma se transfiere al obrero la función disciplinaria y para ello los procedimientos de toma de decisiones son modificados; sin embargo, el patrón sigue teniendo el poder supremo y no solamente en el plano simbólico al que alude Gaudemar, sino también en uno mucho más operativo, puesto que es el destinatario, cliente o comprador único final de lo producido y fuente de remuneración. Esta posición como emisor de recursos y receptor de producto/servicio le permite un control del resultado y los costos del proceso sin incurrir en los costos derivados del control del proceso en sí mismo, pero no por ello deja de suponer la sumisión del trabajo ante el capital.

Gaudemar interpreta la difusión de las ideas de participación y subcontratación – o modelo de disciplina *contractual* o de *democracia política*– como un intento de respuesta del capitalismo esencialmente francés ante el desarrollo del movimiento obrero de finales del siglo XIX –crisis del ciclo disciplinario–, así como ante la competencia del taylorismo desarrollado en Estados Unidos, corriente esta última que a la postre se perfilaría como vencedora en el transcurso de la primera mitad del siglo XX. En cualquier caso, tanto el incremento de productividad derivado de la aplicación del taylorismo como el modelo de disciplina contractual pueden ser interpretados como medios de resolver la "cuestión social".

Incluso se contempla la participación del estado para fomentar la participación de los trabajadores incluso en los beneficios empresariales. Sin embargo, para Gaudemar, en el trasfondo de este movimiento de finales del siglo XIX está en realidad

el intento de modificar "las representaciones simbólicas" de los trabajadores, es decir, generar *confianza* en el antes mencionado objeto de resolver la "cuestión social".

En este sentido, refleja el autor, tendrán eco en Francia ideas como el impulso de un "contrato colectivo de trabajo", que adquiriría la forma de subcontratación obrera desde el sindicato, implicando una aproximación entre los conceptos de sindicalismo y cooperativismo. Es decir, desde la instancia política se propone el paso del sindicalismo defensivo al sindicalismo cooperativo. Pero también en este caso de implicación del sindicato la idea subyacente sigue siendo la de buscar una solución a la conflictividad social:

Y esa solución pasa por los diversos medios que permiten al patrón tratar el trabajo como una mercancía cualquiera. Y es a los sindicatos o a las organizaciones cooperativas a las que se asigna la tarea de "vender" esa mercancía, pues, después de todo, son las propias organizaciones obreras las que pueden resultar más aptas para hacer trabajar a sus miembros: en su interior, el trabajo puede no parecer una relación de subordinación sino más bien la participación en una obra colectiva (Gaudemar, 1991a: 99).

En este caso, el modelo disciplinario, que sigue manteniendo la constante capitalista de mercantilización del trabajo, intenta que sean los trabajadores o sus organizaciones quienes se encarguen de la disciplina concreta en el proceso productivo, entregando el empresario el trabajo final pero no los conflictos y problemas que hayan podido generarse en su realización.

Por lo tanto, como respuesta a la conflictividad social de finales del siglo XIX existirían dos modelos; uno taylorista centrado en el incremento de la productividad y para el que la disciplina no sería más que el medio para conseguir ese objetivo, el medio de la valorización; otro sería el modelo participativo, de *democracia política* o contractual que antes hemos delimitado. En realidad, dentro del modelo taylorista sí tienen cabida algunas formas de contractualismo, en esencia aquellas formas de subcontratación que vinculen el interés personal del subcontratista y el rendimiento productivo, algo que va en completa coherencia con el propio modelo de Taylor. Del mismo modo, no tendrían cabida las formas de tipo cooperativo puesto que en éstas el bien del colectivo prima sobre el beneficio personal y la recompensa está muy alejada del esfuerzo personal individual.

En cualquier caso, debe ser tenido en cuenta el valor de la delegación de responsabilidad tanto en los capataces como en los obreros, sobre todo en la medida en que mueve a la reflexión sobre la relación entre dos conceptos medulares: el control y la confianza. Es decir, en la fábrica-democrática de Gaudemar las distintas formas de delegación, si bien no modifican la naturaleza mercantilizada del trabajo en el modo de producción capitalista, implican a su vez distintos niveles de confianza tanto por parte del patrón como por parte del trabajador, grupos de trabajadores, o sindicatos. El conjunto configura un nuevo modo disciplinario que enrola la confianza como elemento integrante del mismo. En otras palabras, se construye una espiral en la cual la disciplina-control genera confianza que a su vez refuerza la disciplina-control en un segundo nivel. En este nuevo nivel los mecanismos disciplinarios tienen un componente de intangibilidad mayor que en el nivel anterior. Con cada vuelta de la espiral adquiere mayor importancia el componente intangible, vale decir moral, simbólico o cultural.

Gaudemar plantea que normalmente se asume la progresiva prevalencia de la disciplina basada en la máquina, de matriz taylorista, que posibilitará la constitución de grandes empresas compuestas por numerosos obreros y grandes cantidades de capital. Estas empresas no tienen sentido en el contexto capitalista sin una dirección centralizada, sin la capacidad de ser gestionadas por uno o un grupo de individuos. Sin embargo, en la medida que aumenta el tamaño de los establecimientos puede disminuir la capacidad de ser eficientemente controlados. De esta forma el autor se pregunta "si, en una inversión de los planteamientos habituales, no son las opciones llevadas a cabo en materia de mando y disciplina las que están en el origen de las formas de acumulación" (Gaudemar, 1991a: 103). Es decir, la convergencia entre los métodos tayloristas y el deseo de crecimiento de las empresas que implica acumulación y poder. De alguna forma, podemos interpretar que Gaudemar viene a enfatizar que la productividad tiene importancia en la medida en la que permita la acumulación y, dado que ésta depende del control efectivo, la disciplina se convierte en la clave de la organización capitalista.

El autor también se pregunta sobre si las actuales corrientes favorables a la flexibilidad laboral y la descentralización suponen un resurgir de las ideas de *democracia política* o participación en la empresa en sus distintas modalidades –el subcontrato, la cogestión sindical, la participación accionarial y en beneficios, y el reagrupamiento de tareas y fusión de los equipos semiautónomos– y significan así una vuelta atrás en la historia para retomar el inicio de aquel ciclo disciplinario que no pudo materializarse durante la primera mitad del siglo XX. Ello implicaría, obviamente, un intento de salida a la crisis de la disciplina centralista vigente hasta los años 70 mediante el reforzamiento de la disciplina contractual. En este sentido se difunden las ideas patronales sobre la disminución del tamaño de las empresas, la desconcentración, la descentralización productiva y lo que Gaudemar denomina "la fábrica difusa" y el "empleo a distancia", conceptos estos que aunque carentes de mayor referencia en el texto del autor podemos equiparar sin gran esfuerzo a las nociones actuales de "empresa-red" y "teletrabajo", respectivamente.

Y en este paso el autor llama la atención, de forma muy interesante, sobre que incluso la disciplina contractual es disciplina y que lo que esta modalidad pretende es hacer pasar la servidumbre colectiva como agresión a una obra común:

"La diversidad de sus formas posibles, y hasta sus aspectos contradictorios, no deben cegarnos sobre su significado global: la disciplina contractual trata de cimentar en los modos de organización una *subjetividad colectiva* de los trabajadores en virtud de la cual la servidumbre productiva no sea ya el signo de una alienación sino, por el contrario, de una adhesión a una obra común" (Gaudemar, 1991a: 105, la cursiva es mía).

En el nuevo tipo de fábrica se darían nuevas relaciones disciplinarias basadas en el mencionado modelo de "democracia política" entendido como la extensión a la actividad productiva –y con esa expresa intencionalidad productiva– de la democracia existente en la sociedad. Es a esto a lo que Gaudemar denomina la *fábrica democrática*. En esta figura ejemplar de la fábrica democrática Gaudemar no menciona los aspectos morales, como tales, aunque sí desvela sus mecanismos explicativos en buena medida, cuando alude a la noción de "subjetividad colectiva".

El interés de la aportación de Gaudemar, no termina aquí. A principios de la década de los 80, también en *El Orden y la Producción*, el autor reserva un último y

breve de apartado que tiene por título *¿Disciplinas del futuro?* (Gaudemar, 1991a: 179-181) y que tiene un elevado interés para nuestros objetivos, como veremos a continuación.

16.3.- Disciplinas del futuro y disciplina institucional desde la perspectiva de los años 80s

Gaudemar sostiene que cambiar la sociedad implica cambiar la forma de vivir y de producir, lo cual supone a su vez cambios en el proceso de trabajo. Si bien no es equiparable el cambio de las formas de disciplina con el cambio en el proceso de trabajo, sí es cierto que para cambiar este último es necesario conocer las formas de aquella. Para Gaudemar existirían tres intentos en el capitalismo occidental, al menos en el francés que le es más cercano: en primer lugar, estaría la visión conservadora, que ocuparía a los partidarios de un sistema disciplinario rígido, de tipo autoritario, y que deja un escaso margen al contractualismo y a la interacción con los sindicatos –modelo jefe y padre–.

Un segundo grupo sería el de quienes abogan por la vuelta al liberalismo, basado en una autoridad patronal que implicaría el paternalismo, la asunción o interiorización de los valores y el espíritu de la empresa, una disciplina sobre todo basada en el conocimiento técnico –como elemento legítimamente de la jerarquización de la organización–, que proporcionaría la competencia y por lo tanto la supervivencia y prosperidad de la empresa. Ésta constituiría una posición de tipo continuista también en lo que se refiere a las formas de disciplina. En este grupo apreciamos la importancia de lo que Gaudemar denomina *interiorización del espíritu de la empresa*.

Pero Gaudemar muestra también un tercer planteamiento que juzga más probable que los anteriores, y que consistiría en la profundización en algunas de las innovaciones que a finales de los años 70 y principios de los 80 se podían apreciar de forma limitada en materia disciplinaria con respecto a la producción. Las características que recoge serían las siguientes: profundización en la disciplina contractual mediante la negociación no sólo de las formas de remuneración sino también mediante la aceptación de que "la dinámica contractual penetre hasta el nivel mismo de su puesta en práctica" (Gaudemar, 1991a: 180), lo que supondría mayor delegación de responsabilidad en los distintos comités, constitución de equipos semiautónomos, etcétera; y, al mismo tiempo, sindicatos que aceptan la competencia como forma de supervivencia de la empresa y por ello aceptan también responsabilidades de tipo disciplinario. En resumen, se trataría de trasladar las formas de la democracia política exterior al interior de la empresa, con el objetivo de trasladar igualmente las fuentes de legitimidad en el ejercicio disciplinario. Gaudemar es irónico al respecto, puesto que deja claro que lo que en realidad se traslada al interior de la empresa sería un *simulacro* de las formas democráticas exteriores con el único objetivo de obtener el mismo nivel de legitimidad. Éste sería el planteamiento correspondiente a la figura ejemplar de la *fábrica democrática*. Sin embargo, existe un nuevo elemento, y es que ahora el Estado y otras instancias representativas tendrían un papel más importante en la regulación de las relaciones de producción:

En términos generales, este nuevo modelo disciplinario concedería un lugar importante no sólo al Estado sino a todas las instituciones que se presentan como estructuras representativas de ciertas categorías sociales: en particular los sindicatos, en los que se delegaría siempre el papel de correa de transmisión (Gaudemar, 1991a: 181).

A esta figura de la *fábrica democrática* correspondería por lo tanto, aventura el autor, el comienzo de un ciclo que denomina de *disciplina institucional* en el que el Estado tendría un activo papel disciplinario en la codificación y normativización de las relaciones de producción. Esta intervención sería compatible y coherente con el modo de acumulación capitalista contemporáneo.

Modelos disciplinarios o ciclos largos de tecnologías disciplinarias				
Ciclos:	Ciclo I	Ciclo II	Ciclo III	Ciclo IV
Base de las formas de disciplina	Coerción	Extensión del control social	Objetivación/ interiorización de la disciplina	Contractualización y "democracia industrial"
Denominación de la disciplina	Panóptica	De moralización o disciplinarización extensiva	Mecánica o maquina	Contractual, o institucional
Modo de acumulación basado en	Plusvalía absoluta	Plusvalía absoluta	Auge de la plusvalía relativa	Plusvalía relativa
Figura ejemplar	Fábrica-fortaleza	Fábrica-ciudad	Fábrica-máquina	Fábrica democrática
Legitimidad de la disciplina	Propiedad	Tecnocrática (conocimiento técnico)	Nacional	Contrato
Temporalización en Francia	1789-1848	1848-1890	1890-1945	1945-?

Tabla 21: Modelos disciplinarios o ciclos largos de tecnologías disciplinarias según Gaudemar.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gaudemar (1981a, 1991a, 1991b).

Por todo lo anterior Gaudemar concibe para el futuro –recordemos que escribe a finales de los 70 y comienzos de los 80– un auge del contractualismo en los distintos niveles de la producción incluso hasta llegar al nivel del Estado, instancia ésta que queda constituida en última referencia, como cúspide y valedora permanente de la jerarquía disciplinaria general, garante del cumplimiento de los contratos realizados en los distintos niveles.

16.4.- Gaudemar: lecciones para una lectura disciplinaria de la producción reticular y postfordista

También en el cuarto y último ciclo disciplinario la fábrica, en tanto espacio organizativo central, sigue figurando como el ámbito natural privilegiado en el cual se materializan las posibilidades de control y disciplina. Sin embargo, en la empresa-red la unicidad del proceso productivo que era consustancial a la propia idea de empresa queda seriamente alterada. En la nueva articulación de la producción, ¿cuál es la forma que adopta la disciplina necesaria para la reproducción de las relaciones sociales capitalistas aún evidentemente vigentes? El ciclo denominado "disciplina democrática" no parece útil para responder con acierto a esta pregunta.

En su estudio introductorio a *El orden y la producción*, Castillo Mendoza (1991) entiende que para Gaudemar el control es necesario para reproducir la realidad del capitalismo, y la fábrica sería un núcleo fundamental de ese control; así, el control fabril evidenciaría el proceso de trabajo como proceso de valorización. Como hemos

comentado, se trataría de un instrumento subordinado a la transformación de la plusvalía en capital, pero un instrumento privilegiado precisamente por la conexión que establece entre el proceso de trabajo y la reproducción de las relaciones de producción capitalistas. Éste vínculo matiza la importancia explicativa del proceso de trabajo en sí, pero al mismo tiempo concibe la fábrica como una institución política esencial (Castillo Mendoza, 1991: 12-13).

Entre los elementos aportados por Gaudemar que podemos resguardar para la categorización de la empresa postfordista y la cultura organizacional en la sociedad del conocimiento, podrían estar los siguientes: a) la detección y puesta en valor de la subcontratación como realidad creciente en el ámbito de la organización de la producción y el establecimiento de un nexo explicativo con la idea de contrato o *contractualismo*; b) partiendo de la constatación histórica del conflicto entre taylorismo y democracia contractual, aprecia la combinación de ambos elementos en la actualidad; c) la detección de la mayor presencia del Estado –como garante último del orden contractual– y el enrolamiento de las estructuras representativas en las relaciones de producción –señaladamente los sindicatos–; d) la importancia creciente del aspecto moral, cultural o de las "representaciones de orden simbólico", de la capacidad de influencia en esas representaciones y su consiguiente gestión –de la que también el Estado habría sido un importante promotor– para adaptar con criterios productivos el comportamiento de las personas trabajadoras, es decir la *interiorización* de la disciplina como elemento clave; f) la identificación del contractualismo como una estrategia empresarial de obtención de legitimidad en la estructura de poder desigual de la organización, utilizando para ello como metáfora la vida política democrática fuera de la empresa sustentada en la idea de proyecto convivencial común –idea de la "nación común", metáfora del "mismo barco"–, en este caso orientada a la valoración del capital; g) la temprana constatación del auge de la descentralización productiva, la empresa-red y el teletrabajo, que el autor denomina "la fábrica difusa"¹⁴¹ y "el empleo a distancia" respectivamente (Gaudemar, 1991a: 104); h) la denuncia de la técnica como ocultadora de lo político, del poder, en el proceso de trabajo puesto que es presentada como un elemento necesario en aras a la performatividad, ocultando que aquella configuración técnica que incrementa la productividad pero no el control del capital sobre el proceso de trabajo suele ser desechada; así, para Montes Cató (2008: 15) "es importante el vínculo entre técnica y dominación en tanto que la técnica actúa como instrumento del poder que no permite evidenciar la forma en que se articula lo político en los espacios laborales"; i) identifica la división del trabajo en la empresa impulsada por la Organización Científica del Trabajo, sus estudios y propuestas de desmembramiento y rearticulación de tiempos y tareas como instrumento disciplinario (Gaudemar, 1981a: 248); j) el recordatorio del poder disciplinario del salario y su insuficiencia manifiesta de forma que precisa el complemento de la moral –externa, en la fábrica-fortaleza, y crecientemente internalizada según avanzan los modelos disciplinarios–, del simbolismo subjetivado (Gaudemar, 1991a: 74).

¹⁴¹ En realidad, el autor constata en una nota a pie de página en *La movilización general* que la expresión "fábrica difusa" procede de pensadores italianos –que no cita– vinculados a la revista *Quaderni del Territorio* de 1978 al hilo de reflexiones sobre el papel nuclear que la información y las telecomunicaciones desempeñan en la descentralización de los procesos de trabajo, y desde el punto de vista de su concepción como "vectores objetivados del poder patronal" (Gaudemar, 1981b: 196).

En un plano más general la aportación destacada de Gaudemar es la identificación de la disciplina como elemento esencial de un proceso de trabajo orientado a actuar como valorizador del capital, es decir, como aspecto imprescindible del modo de producción capitalista. Ello pasa por convertir constantemente la fuerza de trabajo en trabajo productivo (Montes Cató, 2008: 14) y esta tarea implica, en distintos grados, modelos y momentos históricos, la interiorización de la normalización disciplinaria. No solamente debe ser eficaz el proceso de trabajo sino también la disciplina que asegura la valorización, sin la cual el modo de producción en su conjunto carecería de sentido. Situar, por lo tanto, la disciplina en un lugar central como requisito necesario para la acumulación del capital –para la extracción de plusvalía–, así como la especificación de su naturaleza y su periodización, pueden ser las contribuciones más importantes de Gaudemar. La interiorización de la disciplina es un elemento esencial de su propia constitución: desde la disciplina panóptica hasta la contractual es posible apreciar el papel significativo y creciente que el autor otorga a las representaciones simbólicas en los procesos de trabajo. En efecto, aunque la interiorización puede conseguirse mediante coacción, objetivación o implicación (Montes Cató, 2008: 14), Gaudemar muestra que existe un progresivo desplazamiento desde la primera hacia la última en la gestión del proceso de trabajo, una interiorización de la disciplina mediante implicación y, también, que si toda disciplina precisa de ciertos niveles de legitimidad, la implicación supone los más elevados niveles de ésta, su más completa metabolización, puesto que busca la mayor identificación del trabajador con la empresa en aspectos de difícil normativización –como la producción de creatividad–.

Lo político, la gestión del poder, queda definitivamente desenmascarado del velo de la eficacia técnica y se revela como consustancial al proceso de producción/valorización capitalista¹⁴². Para Gaudemar, y también por ejemplo para

¹⁴² A este respecto el mismo Gaudemar menciona sucintamente la obra del economista californiano Stephen Marglin. Marglin analiza los modos de producción artesanal, doméstico o *de subcontratación*, e industrial, y especialmente la transición entre los dos últimos buscando argumentar su tesis de que la división del trabajo, la especialización jerárquica de tareas capitalista, no tiene como objetivo primordial conseguir la eficiencia productiva sino la acumulación (Marglin, 1986: 335). La disciplina, sostiene, es un asunto de clase, no una cuestión de eficiencia; o lo que es igual, la falta de control sobre el proceso puede ser muy lesiva para los beneficios, aunque la producción desde el punto de vista del conjunto se desarrolle de forma eficaz, como aprecia en el sistema de subcontratas o *putting-out system* (Marglin, 1977: 80). Es precisamente el éxito de este capitalismo preindustrial el que alimenta la necesidad creciente de control y el que impulsará la concentración del trabajo en establecimientos fabriles con el objeto de desposeer de su autonomía relativa al trabajador doméstico subcontratado, autonomía que le permitía decisiones propias sobre combinaciones de trabajo y ocio –más ocio y menos trabajo en época de sueldos altos–, gestión de las materias primas, (Marglin, 1977: 82-83) o búsqueda de compradores alternativos para los productos semielaborados, ninguna de ellas beneficiosa para el empresario. La clave de la necesidad de control reside para Marglin en que forma parte del propio mecanismo de acumulación o valorización –como también aprecia Gaudemar– del que el capitalista es producto y productor: la jerarquización reserva al capitalista la labor de *mediación* en dos sentidos complementarios, como son la orientada a integrar las partes subcontratadas que constituirán el producto comercializable (Marglin, 1986: 337), y la que se da entre el productor individual y los ingresos derivados de la venta del producto en el mercado, algo similar a lo que Gaudemar y los marxistas llaman proceso de valorización del capital. De este modo, para Marglin, la relación del control con el beneficio es más directa que con la eficiencia productiva, incluso aunque esta realidad legible en términos de intereses de clase haya quedado difuminada debido a que la acumulación derivada del control redundó en el crecimiento del mismo sistema fabril –mejora de instalaciones y equipamiento costoso– con un incremento de productividad que disimuló la mayor apropiación proporcional de beneficio por parte de los empresarios y que es *posterior* a la primera especialización jerárquica y fabril de las tareas (Marglin, 1986: 335). No obstante, ello no pone

Gorz (1977), puede existir una producción eficaz diferente de las diversas formas de control que el capitalismo aplica en el proceso productivo. La técnica de producción y la técnica de dominación pueden combinarse de formas diferentes en tanto que no conforman una misma realidad sustantiva *per se*.

17.- EL CONTROL Y EL PROCESO DE TRABAJO EN LA LITERATURA HISPANA RECIENTE

De manera muy vinculada con el devenir de ese debate, desarrollado en la forma que hemos visto esencialmente en la literatura académica estadounidense y británica, otros recientes autores y autoras del ámbito hispanohablante han dedicado importantes esfuerzos a la crítica del control, la dominación, la vigilancia y la disciplina y su relación con la subjetividad y la cultura, así como a la crítica de la gestión de éstas por parte de la gerencia. Estos autores y autoras de nueva generación están generando un importante corpus de literatura en español que queremos ver representado en este tramo de nuestro viaje. Así, en esta literatura reciente se encuentran interesantes aportes de la venezolana Leticia Barrios Graziani (2003, 2004, 2005a, 2005b; 2006; 2007, 2008), los argentinos Juan Montés Cató (Drolas *et al.*, 2007a; Drolas *et al.*, 2007b; 2005a, 2005b, 2006, 2007a, 2007b, 2010a, 2011a, 2010b; 2010; 2007; 2008; 2011b) y Claudia Figari (2003, 2005, 2006, 2007, 2009, 2010, 2011a, 2011b, 2011c; 2008; 2007, 2009; Testa *et al.*, 2009), el catalán Francisco José León Medina (2002, 2008, 2009a, 2009b, 2010, 2011; 2010), o el madrileño Arturo Lahera Sánchez (1998, 1999, 2000a, 2000b, 2000c, 2001, 2003, 2004a, 2004b, 2005a, 2005b, 2006a, 2006b), como los autores y autoras que han mostrado mayor dinamismo en el tratamiento del tema del control durante la última década. Estos aportes han sido realizados con una clara vinculación con el LPT y desde posiciones críticas que utilizan categorías de análisis fundamentalmente marxistas.

Un repaso de las ideas de este electo de autoras y autores hispanohablantes es de interés, al menos, por la centralidad que otorgan al tema del control, por la forma en la que gestionan las herencias teóricas —en sociología del trabajo y de las organizaciones, pedagogía, economía política, metodologías cuantitativas y cualitativas aplicadas al trabajo, etcétera— latinoamericana, española, francesa y anglosajona, por el importante corpus empírico en el que se basan, por lo reciente de los aportes, por las ideas que están contribuyendo a generar y, por último, por la proyección de sus trayectorias académicas que nos sitúa ante autoras y autores que tendrán las más elevadas posibilidades de influir en siguientes generaciones de pensadores sobre el trabajo y la interpretación del control y sus formas en el nuevo contexto organizativo.

No obstante, existen algunas reflexiones que merecen ser consideradas antes de emprender ese repaso a las contribuciones recientes. Castillo Alonso (1984) analizaba ya a principio de los 80 la transición de las “viejas” formas tayloristas hacia las NFOT —nuevas formas de organización del trabajo— según una lógica de reticularización tanto interna —equipos de trabajo— como externa —subcontratación— apoyada necesariamente en una mayor accesibilidad de las tecnologías sin las cuales las supuestas “nuevas formas” no serían factibles. Para Castillo Alonso la resistencia obrera con respecto a las condiciones de trabajo tayloristas es uno de los obstáculos, junto con la rigidez y falta

en cuestión la naturaleza real del control jerárquico que precede al incremento productivo y que sería también ahora la de valorizar el capital, es decir, potenciar la acumulación.

de adaptabilidad a la demanda del taylorismo-fordismo, y la forma de vencerla parece formar parte medular de la nueva estrategia organizativa que a principios de los 80 se pergeña: la fragmentación del proceso productivo basada en unidades independientes, quizá espacialmente distantes, y con procesos productivos diferenciados y desiguales, pero en todo caso coordinadas a través de las TIC y conformando un conjunto flexible y adaptativo en el cual sigue siendo posible centralizar las funciones de control. Se trata de una renovación en la organización del proceso productivo, pero no de una novedad real, porque se trataría de:

(...) una forma compleja de reestructuración de esos procesos, una nueva disciplina de control y regulación de los procesos de trabajo cuyo objetivo es, en su término, hacer que este *capital variable* varíe con la necesaria intensidad y regularidad para mantener el excedente empresarial.

(...) Un nuevo taylorismo de rostro electrónico, de apariencia humana, desfigurado sobre el territorio (Castillo Alonso, 1994a: 209).

Pérez Vilariño y Schoenherr (1987) dedican un artículo a analizar la racionalidad y el control en el marco de las organizaciones complejas¹⁴³. Esta aproximación intenta abrir el reducido foco taylorista desde el que se estudiaba el control para plantear una utilización más extensivamente weberiana; es decir, para entender que las organizaciones son más que estrategias de control patronal, volver a plantear el interés de los problemas de legitimación y autoridad, reconectar lo político y lo económico en las organizaciones y con respecto a su entorno, y reivindicar la importancia esencial del poder en las organizaciones. Se trata de una aproximación que quiere ver en Weber esencialmente una teoría de la dominación y el control que contempla la legitimidad – no únicamente un modelo de racionalidad formal medios-fines aplicable a la burocracia–, y una ampliación de éstos más allá de las relaciones de clase del marxismo, así como una integración del nivel estructural-organizacional y la acción social (micro-macro).

Según los autores existen tres tipos básicos de control: 1) *Control directo*, que implica imposición de órdenes y vigilancia –por ejemplo, el panóptico–; 2) *Control estructural* –u organizativo–, está referido a la estructura formal de la organización, de forma que está preestablecido en las premisas que orientan la toma de decisiones del actor social, y es en parte discreto –por ejemplo, la división de trabajo–; y, 3) *Control completamente difuso*, que no incide en el proceso mediante el cual se toma una decisión sino sobre sus presupuestos culturales (Pérez Vilariño & Schoenherr, 1987: 126). Este último sería un control cultural vinculado, por lo tanto, con la cultura organizacional y ésta, a su vez, estaría basada en los procesos de compromiso e identidad con la organización. Y es aquí precisamente el lugar en el que los autores sitúan a Weber, en oposición a los estudios organizacionales que siguen el modelo estructural:

La racionalidad formal, que trata de ajustar los medios a los fines, no agota todo el ámbito de la racionalidad. La acción del actor social implica también un significado en el que se enraíza la

¹⁴³ El primero de ambos sociólogos, profesor de la Universidad de Santiago de Compostela, ha publicado sobre temas muy diversos entre los que se encuentran los referidos al ámbito agrario-forestal, el sanitario, la estructura social, la inserción laboral y mercado de trabajo, o sobre todo, el religioso, pero gran parte de ellos desde el punto de vista de la gestión y las organizaciones, o desde distintos niveles de la realidad gallega. El segundo, fallecido en 1996, estadounidense, antiguo sacerdote y profesor de la Universidad de Wisconsin se dedicó al estudio de los cambios organizacionales en la iglesia católica, sobre todo al estudio del declive de vocaciones sacerdotales.

cuestión de la legitimidad. Hablar de instituciones significa plantear la cuestión de los valores a los que responden (Pérez Vilariño & Schoenherr, 1987: 131).

De esta forma, la consideración de los valores y la cultura supondría el retorno al ámbito weberiano en los estudios organizacionales y de ese modo más que en términos de ajuste medios-fines y de procesos racional-económicos, se entendería la organización en términos de poder y de procesos políticos. Las grandes corporaciones no solo intentan ajustarse con el entorno, sino también dominarlo y modificarlo –como las multinacionales en los países en los que operan–, y para Pérez Vilariño y Schoenherr una eficaz forma de hacerlo es imponer la definición de entorno que más les interese, empeño que explicaría la importancia que las grandes organizaciones conceden a la creación –podríamos entender, gestión– de una cultura organizacional propia (Pérez Vilariño & Schoenherr, 1987: 135). Comprender que la naturaleza de toda organización es política, es decir, que su esencia es el poder, en el sentido de Weber, a pesar de que sea difícil de percibir –caso del poder simbólico-cultural– es una consideración valiosa para la investigación organizacional:

La investigación se orienta cada vez más hacia las formas insidiosas de control completamente discreto, vinculadas a los presupuestos cognitivos de la interacción. La distancia que media entre los elementales modelos de vigilancia o control directo y las nuevas formas de racionalidad simbólica –que intentan dar alcance a las bases cognitivas de la acción humana– resume la reciente evolución de los modelos organizativos (Pérez Vilariño & Schoenherr, 1987: 137).

El académico de origen peruano Carlos Alberto Castillo Mendoza (1990) propuso elaborar un esquema de investigación de la organización capitalista del trabajo, basándose en gran medida en el control como tema de referencia, postulando que la capacidad explicativa del control como categoría analítica es elevada sobre todo para dar cuenta de las configuraciones concretas de los procesos de trabajo mediante los cuales los capitalistas buscan convertir la fuerza de trabajo en trabajo rentable (Castillo Mendoza, 1999: 118). Castillo Mendoza reivindica la centralidad del proceso de trabajo en el esquema de valorización del capital en oposición a las críticas lanzadas a los autores LPT en el sentido de que focalizar el interés en el lugar donde se produce el plusvalor podría desviar la atención de la necesaria articulación de *todos* los eslabones que componen el ciclo global del capital industrial que intervienen en asegurar y aumentar la producción de plusvalor. Sin embargo, para este autor, lo esencial es que el proceso de trabajo convierte el producto en mercancía de la que se pueda obtener beneficio, y para ello hay que organizarlo no solo de forma que sea productivamente eficaz sino de manera que se pueda obtener plusvalía incluso a pesar de las distintas formas de resistencia que puedan desplegar los trabajadores. Dicho de otra forma, Castillo Mendoza privilegia el nivel de análisis de la producción porque la organización del trabajo capitalista implica no solo técnicas de producción, sino técnicas de dominación, sin las cuales no sería posible asegurar y aumentar la producción de plusvalor.

Para el académico de la Universidad Complutense existen diferentes mecanismos de control como son la tecnología, el diseño organizacional, las políticas de mano de obra –que incluyen las políticas salarial, de personal, de empleo –cantidad de empleo necesario– y los mercados internos– y el sistema normativo. Esos mecanismos estarían siempre orientados a suplantar la cultura laboral de resistencia y oposición construida por los trabajadores en base a su red de relaciones por otra cultura acorde a los deseos e intereses de la gerencia (Castillo Mendoza, 1990: 124-125). Los

mencionados mecanismos serían utilizados de forma combinada según diferentes estrategias adaptadas a los diferentes contextos históricos; contextos que, al parecer, implican la consideración de las diferentes fases del capitalismo y de las características del proceso de trabajo –incluyendo su estructura administrativa– correspondiente a cada fase.

A partir de aquí Castillo Mendoza construye una tipología secuencializada de tres *formas de control*, ciertamente emparentada con aquella otra propuesta por Edwards, y que adquiere la siguiente forma: 1º) Formas de control directo, entendidas como conjuntos de reglas autoritarias, abiertas, exteriores y visibles que corresponden a la primera fase de proletarización de la fuerza de trabajo y su sometimiento para atender a las necesidades derivadas de la lógica de la extracción del plusvalor. 2º) *Formas estructurales de control*, que implican métodos formalizados y planificados de organización del trabajo, de manera que al formar parte del propio diseño organizativo-productivo producen el deseado efecto de control del comportamiento, justificado por las exigencias del diseño racional de la estructura organizacional y no en el poder personal arbitrario. Esta forma de control se correspondería con la transición al capitalismo monopólico y la ineficacia del control directo en las grandes firmas fabriles, en las que pueden prosperar las organizaciones obreras y la conflictividad laboral. 3ª) *Formas de control institucional*, que en realidad suponen la gestión de la cultura, en una última etapa que entiende la empresa como un organismo sometido a la influencia no solo de la racionalidad técnica y administrativa, sino de variables de tipo social, político y económico del entorno, además de los intereses, coincidentes o no, de las personas y grupos que lo integran. La empresa es, así, un espacio de negociación y un lugar conectado con e influenciado por el contexto en el que está incrustada, en el que toma decisiones, se estructura y produce. En esta última etapa la estrategia de control, tal y como es descrita por Castillo Mendoza, está caracterizada por la importancia de la cultura, la legitimidad, la conciencia de los trabajadores, el compromiso y la identidad:

Los empresarios se enfrentan, entre otras, con la necesidad de conformar nuevos patrones de influencia y de legitimación que permitan que los trabajadores hagan propios los objetivos y valores de la empresa sin experimentar coerción y así poder reproducir las condiciones bajo las cuales pueda ser extraído el plusvalor sin excesivas dificultades (...). Lo que surgirá de esta operación para incidir sobre la conciencia de los trabajadores serán diferentes FORMAS de CONTROL INSTITUCIONAL que buscarán operar sobre los presupuestos culturales del funcionamiento organizacional dado que es en la cultura donde se fundamentan los procesos de compromiso e identidad, fundamentales en la nueva situación. Todo esto hace que el control tenga un fuerte contenido psicosocial y sea más difuso, características que evidencian su dificultad pero también su gran eficacia cuando se consigue (Castillo Mendoza, 1990: 132).

Castillo Mendoza advierte de que las estrategias de control no son unidireccionales sino producto de la interacción con los trabajadores, que diferentes formas de organizar el trabajo y sus correspondientes tipos de control pueden coexistir, que las formas de control varían y se adaptan –hay ciertos rasgos de las formas previas que perviven en las posteriores–, que el sector industrial y tipo de producto son importantes aspectos a considerar, y que la estructura y composición de la misma clase trabajadora se ha ido modificando en relación a los tipos de control. De forma destacada la resistencia de los trabajadores explica la existencia de la variedad de formas, si bien también habría que considerar que los obreros no son sólo receptores de la coacción gerencial sino que en muchas ocasiones también ejercen diferentes grados de consentimiento.

Así, Castillo Mendoza elabora una tipología de las formas de control en línea con la evolución del debate LPT, relacionando de manera estrecha una periodización del desarrollo capitalista con unas formas de control a las que se dota de un excepcional protagonismo en la tarea, esencial para el capitalismo, de contener el conflicto y anular la resistencia de los trabajadores. Así, existiría una línea evolutiva del control que avanzaría desde las formas coercitivas, exteriores y materiales hacia las formas seductivas, subjetivizadas y cultural-simbólicas. El concepto que parece resumir este continuo dotado de direccionalidad sería el de *legitimidad*. Las palabras del mismo autor pueden servirnos de adecuado resumen:

los sistemas de control buscan hacer eficaz la transformación de fuerza de trabajo en trabajo, no sólo a través de una aplicación exterior y compulsiva, sino más bien procurando incidir directamente sobre la conciencia de los trabajadores para que acepten y vivan dichos sistemas como naturales y necesarios. Es decir, hay una búsqueda intencionada de legitimidad. Y aquí, precisamente, está la clave, en la legitimación, la cual no sólo se construye internamente recurriendo a diversos mecanismos de influencia, sino que se articula con las pautas sociales de legitimidad que han sido internalizadas a través de la acción de las instituciones socializadoras (Castillo Mendoza, 1990: 134).

Dicho de otra manera, la forma más ultimada y efectiva de control es aquella que consigue la legitimidad por parte de quienes venden su fuerza de trabajo, el *control cultural*. Esta idea puede ser coherente con los derroteros del debate LPT y con uno de sus temas estrella, la consideración de la subjetividad en el proceso de trabajo, puesto que es precisamente la subjetividad la diana de la gestión managerial de la cultura. Castillo Mendoza delinea de forma nítida una idea que ya estaba latente en los autores LPT y en otros también del ámbito hispanohablante sobre todo al hablar de la participación y las nuevas formas de organización del trabajo (Castillo Alonso, 1984) o del trabajador “autodisciplinado” (Revilla Castro & Tovar Martínez, 2011), o “autocontrolado” espoleado por el mecanismo sistémico de la precariedad (Alonso Benito & Fernández Rodríguez, 2009). Al enfatizar la importancia que tiene la legitimación del control como objetivo del control mismo –control de la legitimidad– Castillo Mendoza plantea que el control de la cultura implica también la culturización de las formas de control. Es a esto a lo que podríamos llamar propiamente un “control cultural” dotado de dianas a las que ser focalizado pero también de tecnologías culturales que puede utilizar.

17.1.- Barrios Graziani. Postfordismo y explotación

La politóloga venezolana Leticia Berrios Graziani ha dedicado su esfuerzo teórico e investigador a analizar el proceso de trabajo desde categorías directamente marxianas así como de los autores neomarxistas integrantes del LPT anteriormente visitados (2003, 2004, 2005b; 2006; Barrios Graziani, 2007). La intencionalidad que orienta sus aportaciones suele ser la de poner en valor la vigencia de esas categorías también en las formas postfordistas de organización del trabajo; es decir, busca demostrar la existencia de la explotación también en estas formas de trabajo más intelectuales, intensivas en conocimiento, autónomas, implicadas con la empresa y “culturalizadas” que se predicán y desarrollan en la actualidad. Con este objetivo cree que mediante la ley del valor –la ganancia capitalista como apropiación de la diferencia entre el valor del trabajo y lo producido por él– y la ley de la tendencia decreciente de la cuota de ganancia, se pueden explicar los cambios que permanentemente acomete la empresa capitalista, lo cual equivale a negar de raíz los postulados de las actuales

teorías de recursos humanos que rechazan la existencia de relaciones de explotación en los entornos laborales contemporáneos más intensivos en elementos como la tecnología, creatividad, trabajo en red o iniciativa personal. Los ciclos de crisis de sobreproducción y sobreacumulación hacen que el capital busque recuperar la plusvalía, es decir, incrementar la tasa de explotación. Valor trabajo, ganancia, y crisis aparecen vinculadas:

Uno de los graves problemas del capitalismo contemporáneo es el círculo vicioso que representa el intento por recuperar la tasa de ganancia, ya que al aumentar el desempleo, precarizar el trabajo o reducir los salarios, termina por incrementar la pobreza, lo que a su vez impide seguir aumentando la tasa de explotación (Barrios Graziani, 2004: 90).

Es este empeño por la explotación –recuperar la tasa de ganancia– lo que en mayor medida explicaría la organización social de la producción, los incentivos y los controles “que extraigan trabajo de los trabajadores al salario más bajo posible e impidan la formación de coaliciones de trabajadores y de la *consciencia de clase de estos*” (Barrios Graziani, 2004: 91, la cursiva es mía).

¿Funcionan las mencionadas categorías marxistas en la sociedad postindustrial en la que predomina el trabajo inmaterial? La respuesta será afirmativa para Barrios Graziani, y llegará a ella a través de otro concepto, posiblemente el más utilizado y más importante, una noción de fundamento bravermaniano y como hemos visto medular en los autores y debates sobre el proceso de trabajo: *el control patronal*.

La denominada –también por otros autores (Katz, 2000)– *teoría del control patronal*, no es otra cosa que el proceso por el cual el capitalista efectúa la expropiación de plusvalía en el proceso de trabajo en el sentido de Braverman, es decir, el mecanismo continuo a través del cual los empleadores aseguran la conversión de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo. Para Braverman el control patronal se evidencia en el taylorismo con toda su crudeza –división horizontal y vertical del trabajo como mecanismo de expropiación de saberes y de control para la extracción del plusvalor–. Pero para la académica venezolana el control es también clave en el nuevo –aunque plural– contexto productivo:

Hoy, la teoría del control patronal contribuye a explicar muchos rasgos de la ofensiva "neoliberal" de las últimas dos décadas. Las políticas neoliberales incluyen el objetivo capitalista de recuperar el dominio pleno del proceso de trabajo, desafiado por las grandes rebeliones obreras de los años 60 y 70. La política de "flexibilización laboral" es una respuesta a la movilización sindical y a la radicalización política de ese período (Barrios Graziani, 2003: s/p).

A pesar de la desmaterialización creciente del trabajo –lo que no implica que el trabajo material deje de existir– no desaparecerá la importancia del control, que sigue siendo la vía hacia la acumulación consustancial al capitalismo. Existe correlación entre los cambios organizativo-tecnológicos en la producción y la evolución de las formas de control, tanto en sus componentes coercitivos como persuasivos. La novedad de la etapa posttaylorista parece residir en el importante papel que desempeña la pérdida de la conciencia de clase, la individualización y el compromiso emocional y con los objetivos empresariales para la consecución de la acumulación. En otras palabras, la ganancia parece ahora depender más que nunca del alineamiento de las subjetividades con la empresa y, por lo tanto, de la desactivación del conflicto de clase. Para Barrios Graziani el control estable –el dominio– del capital sería una tendencia ya consolidada (Barrios Graziani, 2004: 96).

Además, la autora ha prestado atención y analizado las relaciones de trabajo desde la óptica de la globalización a partir de diferentes aproximaciones teóricas –postmarxista, neoclásica y postmoderna– (Barrios Graziani, 2005b), y ha establecido una periodización de los cambios en los procesos y organización del trabajo (Barrios Graziani, 2005a) a partir de las fases del capitalismo más productivas, que la autora entiende coincidentes con las etapas que históricamente dibuja la teoría del sistema-mundo de Wallerstein y de Arrighi (1998; 2000): 1° Pax norteamericana/Taylorismo-fordismo; 2° Recomposición de la tasa de ganancia/ Fordismo periférico; 3° Rivalidades interimperialistas/ Postfordismos; 4° Crisis de hegemonía/ Sociedad del riesgo (Barrios Graziani, 2005a: 88). Desde esta periodización la autora revalida su énfasis en que en la etapa de reestructuración postfordista las innovaciones modifican la configuración productiva taylorista y también cambian de forma radical la subjetividad obrera; es decir, ese cambio sería el resultado de las transformaciones en el mundo del trabajo, y aludiría a la fragmentación y descolectivización de la clase obrera con su correspondiente desmovilización y disminución de la sindicación generalizada (Barrios Graziani, 2005a: 98). Se genera una política de recursos humanos individualizante y descolectivizadora que persigue impedir la formación de la conciencia de clase. La crisis del taylorismo no se debería únicamente al desajuste del modelo con las nuevas condiciones emergentes de la crisis del sistema-mundo, sino también a causas endógenas, entre las que está la alta conflictividad de la época fordista apoyada en el elevado poder de negociación de los asalariados y en la fuerza del sindicalismo (Barrios Graziani, 2005a: 91)¹⁴⁴.

En sus artículos a partir del 2006 la autora se centra en establecer y validar una tipología del control patronal tomando como base las aportaciones de Braverman, Friedman, Edwards y Burawoy, al tiempo que continúa prestando especial atención a los cambios ocurridos en la subjetividad obrera. Así, en un aporte de ese año (Barrios Graziani, 2006) utiliza los aspectos psicosociológicos del método LEST¹⁴⁵ y los aplica a

¹⁴⁴ Para sustentar esta idea Barrios Graziani ha hecho uso de las ideas del ingeniero y economista regulacionista francés Alain Lipietz, quien en la transición del fordismo al postfordismo en los países centrales aprecia dos estrategias diferentes como salida a la crisis: “la primera doctrina propone una evolución de la ‘rigidez’ [taylorista] hacia la ‘flexibilidad’ del contrato de salarial; la segunda, una evolución del ‘control directo’ hacia la ‘autonomía responsable’” (Lipietz, 1994: 15, la adición es mía). Delimita así dos paradigmas: a) uno que practica la flexibilidad externa en el contrato de trabajo con un fuerte control jerárquico, que recuerda a las formas tayloristas –no fordistas, puesto que no existirían los beneficios sociales de esa época– por lo que denomina a este modelo “neotaylorismo”; y b) otro paradigma en el que la rigidez externa aparece asociada a la implicación negociada de los productores, al que Lipietz denomina “kalmariano” en relación a la fábrica Volvo de la localidad de Kalmar en la que se puso en práctica en modo de producción también denominado por otros “reflexivo” (Köhler & Martín Artiles, 2010: 440-448). También hubo otra planta equivalente en Uddevalla que fue cerrada en 1993, un año antes que la de Kalmar. Hay mucha literatura sobre la experiencia sueca, pero un balance temprano y muy completo se hizo ya en 1994 en una obra colectiva dirigida por Sandberg (2007; e. o. 1994a).

¹⁴⁵ Acrónimo de Método del Laboratorio de Economía y Sociología del Trabajo –Francia– “es una herramienta para evaluar las condiciones y ambiente de trabajo, tanto en su vertiente física, como en la relacionada con la carga mental y los aspectos psicosociales, permitiendo establecer diagnósticos sobre el entorno físico, la carga física, la carga mental, los aspectos psicosociales y los tiempos de trabajo” (Barrios Graziani, 2006: 56). Para la autora este método facilita la identificación de las distintas y combinadas formas de control, analizando aspectos como: la posibilidad de ejercer iniciativa en el trabajo, el estatus social –unido a la posible cualificación/descualificación–, la comunicación –relacionada con los espacios de autonomía–, la los tipos de relaciones de cooperación posibles –jerárquicas, funcionales y cooperativas– e identificación con lo producido –alienación–.

dos entornos de trabajo, uno taylorizado y otro no taylorizado o flexible, para a partir de ese método saber cuál es el tipo de control predominante en cada uno de ellos. Con el objeto de referenciar los resultados la autora construye la mencionada tipología del control patronal a partir de tres consideraciones a la luz de los autores LPT:

- a) La organización de la producción capitalista busca lograr ganancias elevadas, productividad y eficiencia productiva, y por tanto norma, regula y limita las acciones de los actores implicados en el proceso productivo.
- b) Las relaciones de producción capitalistas son las que determinan las acciones y estrategias de los actores en el puesto de trabajo, tanto las de conflicto como las de consenso.
- c) El proceso de trabajo y el modelo productivo adoptado explica también las estrategias y comportamientos de los actores, en particular las diferentes formas de resistencia y de negociación que se manifiestan en el proceso productivo (Barrios Graziani, 2006: 61; Barrios Graziani, 2007: 221).

Los resultados del estudio concreto indicaron que en trabajo taylorizado predominaban la falta de iniciativa, la descualificación, las relaciones de tipo jerárquico con elevado nivel de “nocividad” para los trabajadores, mientras que el segundo entorno es calificado como saludable según el LEST. Sin embargo, más allá del limitado estudio de caso, lo realmente interesante aquí es la propia tipología de control patronal, en realidad un resumen de los autores LPT más importantes y del debate que vertebra su diálogo, y que la autora elabora en los siguientes términos:

Tipología de control patronal				
Autores ►	Braverman	Friedman	Edwards	Burawoy
Tipo de control	Gerencial	Directo Autonomía Responsable	Simple Técnico Burocrático	Burocrático
Medios	OCT (Organiz. Cientif. del Trab.) Especialización Maquinismo	Compulsiva Estatus/prestigio División laboral	Compulsiva Autoritaritario Sutiles e impersonales	Juegos División y competencia laboral
Objetivos	Abaratar costos Mayor productividad	Reproducir el conflicto Productividad	Compromiso Paz laboral Productividad	Involucramiento Liquidación de la conciencia de clase Consentimiento

Tabla 22: Tipología de control patronal según Barrios Graziani.

Fuente: Barrios Graziani (2006: 61; 2007: 222; 2008: 73).

La aportación de la académica venezolana muestra un buen conocimiento de las categorías marxianas, así como de las ideas más importantes que después vieron la luz en el debate sobre el proceso de trabajo. Especialmente la autora deja clara una evolución de las antiguas formas coercitivas de control que aproximadamente corresponderían a la organización taylorista, hacia otras formas internalizadas y culturales (Barrios Graziani, 2008: 74) de control que persiguen la descolectivización y el involucramiento personal, en el caso de la producción flexible:

Burawoy comparte con Friedman y Edwards la idea de que el capital ya no necesita métodos coercitivos para ejercer su dominio, ya que puede lograr el control a través de la internalización de un individualismo competitivo que, en definitiva, es más eficaz para conseguir la adhesión a la empresa. La competencia existente en el mercado exterior se internaliza bajo la forma de una ideología individualista y competitiva, que se refuerza aún más en la producción (Barrios Graziani, 2007: 221).

La flexibilización en los procesos productivos es predicada como medicina contra la crisis debido a que posibilita la rápida adaptación a los ciclos económicos y de producto, pero visto desde el lado de la fuerza de trabajo introduce en la empresa la disciplina “de mercado” –la amenaza de perder el empleo– y la subcontratación con resultados demoledores para la conciencia de clase –cambios en la subjetividad obrera y descolectivización– y para la acción de resistencia en calidad de tal; por ello el postaylorismo es considerado incluso más “perverso” (Barrios Graziani, 2007: 225). Barrios Graziani aprecia y expresa con claridad que el control –sus diversas y combinadas formas según el tipo de organización de trabajo– siguen siendo imprescindibles en la producción flexible y que de igual manera persisten formas de resistencia y conflictividad.

Pero también se despiertan algunos interrogantes. Por ejemplo, la autora no parece apreciar, al contrario que otros marxistas ortodoxos (Cohen, 1987; Hassard *et al.*, 2001; Rowlinson & Hassard, 1994, 2000), disonancia entre el control bravermaniano –control patronal– y las categorías marxistas que los teóricos LPT desenfatan, como la teoría del valor-trabajo o la ley de la tendencia decreciente de la tasa de ganancia. Al contrario, para la autora “la teoría del control patronal ha sido desarrollada por la escuela marxista y *parte* de la teoría valor-trabajo de Marx” (Barrios Graziani, 2007: 217, la cursiva es mía).

Por otro lado, el estudio de caso en el que se utiliza el método LEST permite según la autora identificar la pluralidad de controles incluso en las situaciones de producción no tayloristas, pero parece no calificar como “nocivas” a estas últimas, al menos en el análisis concreto propuesto, y ello a pesar de la reiteración con la que se afirma que también estos métodos resultan expropiatorios. Esto puede plantear la duda de si la negatividad reside o en el carácter expropiatorio del control, o en las formas y expresiones concretas que éste adquiere. Este aspecto es de interés porque la posición de la autora parece menos clara en lo que respecta a la valoración final de la organización postaylorista: queda claro que las nuevas formas seductoras de control tienen la misma intencionalidad expropiatoria que las formas coactivas, pero no tanto si eso convierte a la organización postaylorista –intensiva en la primera forma de control– en más pernicioso que la taylorista porque aquella persigue la subjetivación-involucramiento-descolectivización (Barrios Graziani, 2007: 225), o ¿lo es en menor medida porque “sí parece evidente que se minimiza la dimensión más explícitamente despótica, intrínseca del taylorismo” (Barrios Graziani, 2008: 77)?

En cualquier caso Barrios Graziani ofrece una buena síntesis de la centralidad del control en los autores LPT, y una excelente prolongación de la teoría del control patronal a los contextos postfordistas, evidenciando los rasgos y efectos más importantes de los tipos de control: la descolectivización, la implementación de una cultura laboral que exige el involucramiento, el discurso unitarista sobre la empresa –“la gran familia” común–, la acción de catequización ideológica, la desactivación del conflicto de clase, pero también la más o menos velada amenaza de inestabilidad puesto que la estabilidad parece ser considerada un “premio” en la producción flexible.

17.2.- Montes Cató. La disciplina simbólico-subjetiva

El autor argentino aborda la problemática general del control –la dominación, la disciplina, el poder, la vigilancia o el conflicto– en el lugar de trabajo desde la óptica de

las Relaciones Laborales y la preocupación por el futuro de la acción sindical. Además, para abundar en esos focos de interés, ha analizado las relaciones de trabajo en empresas de sectores paradigmáticos en las que se han implementado las nuevas formas o reconfiguraciones de la organización del trabajo intensivas en tecnología, como el sector de las telecomunicaciones o el software en Argentina (Montes Cató, 2005a; 2006: 14), aunque sus conclusiones son en buena medida extrapolables a otros entornos tanto geográficos como empresariales¹⁴⁶.

17.2.1.- La subsunción del trabajo al capital

Como hemos visto con anterioridad la tradición del proceso de trabajo, empezando por el mismo Braverman, ha sido criticada por su focalización en el proceso productivo mismo –por ejemplo, por Littler y Salaman (1982), Cohen (1987), Kelly (1985) o Boreham *et al.* (1986)– desconsiderando el circuito completo del capital, el modo de producción y la sociedad capitalistas en su conjunto. Montes Cató hace una lectura de Marx que recupera la importancia de la teoría del valor-trabajo: la organización capitalista del trabajo sigue la máxima de la valorización del capital mediante la apropiación de plus-trabajo, y eso implica considerar que el trabajo está subsumido al capital, acaba formando parte de su composición orgánica; es decir, también la fuerza de trabajo debe ser producida de forma idónea para su utilización en la producción de plusvalor, para su inserción en la relación salarial.

En otras palabras, el modo de producción capitalista es también un modo de reproducción capitalista *de* la fuerza de trabajo, lo cual implica mucho más que el mero proceso de producción en la fábrica, en el mismo sentido del *modelo subsunción* previamente difundido por Castillo Mendoza (1990, 1991, 2003) y que Montes Cató adopta:

(...) la subsunción aparece como expresión de un proceso global que no se reduce a incorporar trabajo, ciencia, tecnología, etc., sino que muchas otras dimensiones culturales, políticas, etc., van siendo establecidas como condiciones para la re-producción de la sociedad capitalista o pasan a formar parte activa de la composición misma del capital en orden a favorecer su movimiento en la acrecentadora articulación ‘producción/reproducción’ del plusvalor (Castillo Mendoza, 2003, s/p).

Habría dos modos de subsunción del trabajo al capital; a) la *subsunción formal*, vinculada con el concepto de plusvalía absoluta, el proceso de trabajo se segmenta y se alarga para incrementar la extracción de plusvalía, pero cualitativamente es parecido al artesanal, la identidad de los integrantes se ha formado fuera de la relación salarial, y el asalariado mantiene cierto control que le posibilita limitar la extracción de la plusvalía; b) la *subsunción real*, vinculada con el concepto marxista de plusvalía relativa, que responde a la necesidad de incrementar la plusvalía mediante la reorganización de la producción y la renovación de las capacidades técnicas, la reducción al mínimo de las posibilidades de control obrero, es decir, revolucionando permanentemente el modo de

¹⁴⁶ Que el autor analice las relaciones de trabajo de los teleoperadores –*call centers*– como caso paradigmático en el que se dan características típico-ideales de los nuevos entornos empresariales, como son la intensividad en tecnología, la acusada competitividad, la externalización, reducción de plantillas, renovación de las culturas empresariales, es una elección no inusual en la literatura académica interesada por la moderna gestión simbólica, la subjetividad, el control o la resistencia (Calderón, 2006, 2008; Callaghan & Thompson, 2001, 2002; Kossakowski, 2008; Micheli Thirión, 2007).

producción mismo de forma que la relación entre empleados y empleadores está ya preformada por el orden social del que forman parte siempre en el sentido de favorecer la valorización de un capital del que los obreros una vez así socializados forman parte¹⁴⁷.

De esta forma, la noción de subsunción permite al autor construir un marco para fundamentar, por ejemplo, que los procesos de individualización necesarios para el incremento del beneficio empresarial, vía reducción del coste salarial, requieren de un proceso de socialización que no solo sucede en el ámbito de la industria –en los tipos de contratos, en las prácticas laborales– sino también fuera de ella, sobre todo en el plano subjetivo (Montes Cató, 2006: 77). Y este es precisamente el ámbito del control que más le interesa al académico argentino¹⁴⁸: los dispositivos de control que apuntan al plano subjetivo del asalariado (Montes Cató, 2006: 120).

La secuencia de desarrollo histórico de las formas de control para la extracción de plusvalía que dibuja Montes Cató –*putting out system*, subcontratación y/o pago a destajo, *factory system*, OCT– sigue una misma lógica evolutiva que se puede resumir como el incremento constante del control del proceso de trabajo por parte de los capitalistas y la disminución de los niveles de autonomía por parte de los trabajadores. La problemática del control sería, así, lo que explica el surgimiento y desarrollo de la fábrica/empresa entendida como un complejo sistema de relaciones de poder.

Montes Cató adopta de Palomino (2000) un interesante esquema sobre las relaciones entre el trabajo y el capital. Según él, esa vinculación es susceptible de ser caracterizada a partir de dos ejes (Drolas *et al.*, 2007b: 17-18; Montes Cató, 2006: 70-73): el eje *organización* que expresa la dependencia jurídica –el trabajo se realiza bajo las órdenes de alguien según una jerarquía organizacional–, y el eje *contrato* que alude a la dependencia económica –manifiesta y estipula el intercambio de trabajo por dinero–. Al cruzar estos dos ejes aparece un cuadro de doble entrada que permite apreciar la evolución de la sujeción del trabajo al capital:

¹⁴⁷ Para Castillo Mendoza y García López, desde el modelo subsunción “el trabajo abstracto ya no puede concebirse como causa o sujeto, sino como momento del proceso de socialización, que abarca al trabajo humano pero al mismo tiempo lo supera y lo reformula” (Castillo Mendoza & García López, 2001: 1).

¹⁴⁸ No obstante, el autor ha considerado en profundidad, y cotejado en sus estudios de caso, otras formas disciplinarias no primariamente simbólicas, como la flexibilización de mercado laboral y la heterogeneización de los vínculos contractuales, o la vigilancia en la producción posibilitada por nuevos medios tecnológicos que adquieren así un uso ideológico. Sin embargo, incluso estas formas de control que suelen buscar la segmentación interna del colectivo de trabajadores, tienen claras implicaciones desde la perspectiva de la dominación simbólica –por ejemplo, la segmentación también se puede conseguir mediante la estigmatización de los trabajadores antiguos–. Al final, la dominación necesita de la asunción de una “cultura organizacional transgénica” modificada según las necesidades de la dirección pero, en tanto cultura, internalizada por los trabajadores en sus valores, normas y creencias (Montes Cató, 2005b).

Sujección del trabajo al capital		Organización	
		Subordinación	Autonomía
Contrato	Dependencia	I. Trabajo asalariado Estable/protegido o Inestable/precario	II. Variedades: Subsunción formal del trabajo al capital. Nuevas modalidades de gestión.
	Independencia	III. Subcontratación	IV. Prestación de servicios

Tabla 23: Sujeción del trabajo al capital como intersección entre tipos de organización o dependencia jurídica y tipo de contrato o independencia económica.

Fuente: Montes Cató (2006: 72)

El diagnóstico es que las formas de control directo del trabajo por parte del capital comenzarían a coexistir con las otras formas de sujeción indirecta basadas en otras lógicas de relación, como por ejemplo, dice el autor, la que guía los vínculos de tipo comercial; es decir, la pérdida relativa de peso de la mirada jurídica desde el derecho del trabajo, una mirada que asumía la existencia de una relación asimétrica y adoptaba un papel tutelar y colectivizador, por otra mirada de tipo mercantil e individualizador que parte de la ficción de que existe simetría entre quienes compran y quienes venden fuerza de trabajo.

Para Montes Cató la organización de la producción esconde y se basa en relaciones de dominación que implementan un tipo particular de disciplina funcional con respecto a los objetivos de la empresa y que es subsidiaria de otra relación de dominación previa, como es la división social del trabajo. Debido a esto:

la disciplina no aparece en la relación establecida entre capital y trabajo como un fin en sí mismo sino que es una manera de canalizar la extracción de beneficios de la forma menos accidentada posible, para lo cual se hacen necesarios ciertos dispositivos (en tanto entidades “flexibles” y adaptables, esto es, cambiantes según se establezca la relación de fuerza entre capital-trabajo, para la realización de determinados objetivos, en este caso, productivos) que dinamicen el proceso (Drolas *et al.*, 2007b: 19).

Así, la configuración de la tecnología sería una forma de canalizar la extracción de beneficios, pero básicamente la estrategia gerencial consistiría para Montes Cató en impulsar la individualización de las relaciones laborales consiguiendo socavar la acción política y de resistencia de la organización sindical, que precisamente basa su capacidad de acción en el plano colectivo. En esta estrategia la implantación del discurso mercantilizador de la relación laboral es esencial: desaparecida la consciencia sobre la naturaleza conflictiva de la relación –algo que habría estado unido a la visión colectivista– capital y trabajo a nivel individual simulan un contrato mercantil en libre igualdad de condiciones o deslaborización (Montes Cató, 2007a: 3; 2007b: 2). Los cambios en las formas de contratación –que implican también un tercer tipo de división del trabajo, además de la social y la técnica: la división contractual –mismo trabajo pero situaciones contractuales diferentes– y un modo de gestión de la fuerza de trabajo que

“puentea” la intervención sindical son las dos estrategias que autor considera más importantes (Drolas *et al.*, 2007b: 19-20).

El autor aprecia que la dirección establece dispositivos disciplinarios generalmente con la intención de individualizar las expresiones de resistencia obreras, y el autor ofrece una explicación para ello: la asimetría de poder es rotunda a favor de la empresa cuando la contraparte es el trabajador individual, de forma que:

La evaluación de rendimientos de manera individual, la competencia entre trabajadores, la visualización a través del uso de la espacialidad, el tipo de vínculo contractual contribuyen a crear una representación simbólica que proyecta un trabajador aislado de toda construcción colectiva (Montes Cató, 2005a: 96).

La subjetividad y el simbolismo son importantes, y lo son además como estrategia individualizadora en manos de la gerencia. Pero el discurso de la disciplina simbólico-subjetiva que Montes Cató reconstruye, con los aporte de otros autores, y asume, tiene un recorrido más largo y más completo que compendia gran parte de los elementos existentes sobre la interiorización del control y sus relaciones que se han vislumbrado desde las aproximaciones críticas al *management*. Una panorámica general podría resumirse en las siguientes líneas:

En la empresa postfordista, aunque siguen presentes elementos de control material o directo, prevalece un tipo de disciplina simbólico-subjetiva que, en cuanto tal, está diseñada por la gerencia para ser interiorizada por los empleados. Este tipo de control tiene, a pesar de su novedad y como todas las formas de control, dos finalidades esenciales, ambas del lado de la gerencia: la reducción de la incertidumbre que típicamente se deriva de la conversión de la fuerza de trabajo en trabajo –la naturaleza indeterminada del contrato de trabajo–, y el aumento de la rentabilidad.

Esta estrategia patronal de control, sin embargo, busca implantar una relación trabajador-empresa individualizada y descolectivizadora, que por lo tanto evite la formación de un polo de interés obrero y desactive así la conflictividad. La forma que adquiere la individualización pasa por la exigencia de compromiso e implicación creciente del trabajador individual con los objetivos de la empresa –fidelidad e involucramiento–, lo cual supone sobre todo un compromiso moral –cultura de la empresa–, erosionando y superponiéndose a aquellas otras prioridades que tengan su origen fuera de la organización. Un control interiorizado es un control con garantía de continuidad y que resta base de poder a los sindicatos¹⁴⁹.

¹⁴⁹ Por ejemplo, la figura del *team lider* cuestionaría la figura de los delegados sindicales (Montes Cató, 2005a: 87), además de construir micro-lealtades que promueven la competencia con otros equipos de la empresa fracturando siempre la unidad de los trabajadores como colectivo (Montes Cató, 2005b: 65). En suma, “la figura del líder de grupo potencia la embestida de la empresa sobre el sindicato al volver difuso el rol de los delegados, que ven cuestionado su lugar, en manos de esta nueva figura. Así, actúa como un eslabón más dentro del aparato disciplinario elaborado por la empresa, que no sólo se basa en una coerción física sino que se complementa con una coerción ideológica e institucional que tiende a perpetuar ciertos modelos de interpretación de la realidad. En este sentido, la intención de estas medidas es que la coerción simbólica sea ejercida por la empresa y también por los propios pares y por el líder del equipo” (Montes Cató, 2005b: 65). Otros cambios organizaciones impulsados en base a conceptos como la calidad total, el *team working* –donde se sitúa al *team lider*–, o la autonomía responsable persiguen el mismo objetivo de fomento de la implicación en la empresa y en su cultura organizacional y ha supuesto en el caso argentino, constata el autor, mayores niveles de explotación (Montes Cató, 2011a: 7).

La otra cara de la moneda del involucramiento es el autocontrol, en virtud del cual se concede un margen de decisión al trabajador que lo deberá ejercer siempre conforme a los valores y objetivos establecidos por la dirección. Este margen de decisión autodisciplinado permite el enrolamiento productivo de capacidades individuales que antes con las forma de control directo estaban desaprovechadas, como son las cualificaciones tácitas, las emociones o la creatividad. La noción misma y la expansión de la práctica del *empowerment* –concesión de autonomía y recursos pero solo para satisfacer los objetivos de la dirección– ejemplifican ese enrolamiento productivo, inoculando la imagen ficticia de un trabajador-propietario que como “empresario de sí mismo” tiene las responsabilidades y la necesidades propias de esa falsa categoría, son es la de competir con los iguales. Lo mismo destilan las políticas de calidad total al exigir un compromiso moral con la empresa. Así, la disciplina simbólico-subjetiva persigue extraer plusvalor –y por lo tanto, mercantilizar– incluso lo más esencial del ser humano, es decir, persigue colonizar y explotar el alma.

La conversión de la fuerza de trabajo en trabajo es, como sabemos, una tarea constante –procesual–. Para que los trabajadores asalariados se adapten a los objetivos de la empresa existen diferentes dispositivos, como son el tipo concreto de tecnología utilizada, el diseño de la organización, la política de recursos humanos o el sistema normativo (Montes Cató, 2007a: 6; 2007b: 5). Pero los dispositivos no son solo de tipo material sino también de tipo simbólico. Esta “pinza” material-simbólica busca establecer un “orden en la producción” –parafraseando a Gaudemar– y facilitar la extracción de plusvalor de unos trabajadores que han interiorizado los objetivos y valores de la empresa –y adaptando concordantemente comportamientos y actitudes– sin por ello experimentar coerción, con el resultado de que la expresión de sus intereses colectivos es obstaculizada (Montes Cató, 2011a: 6; Montes Cató & Pierbattisti, 2007: 7).

La manipulación de la cultura y la identidad con fines individualizadores es, así, de suma importancia y pasa a ser un elemento a considerar en la organización del trabajo. En esa línea interpreta el autor las políticas de diferenciación contractual y de estigmatización de los trabajadores más antiguos con los que se persigue romper con una identidad obrera –y su transmisión– construida en torno a la polarización de intereses capital-trabajo que es etiquetada ahora como “conflictiva”, para así asentar otra pregonada como “armónica”. Con ese objetivo la dirección intenta dar una imagen de horizontalidad –gran familia, colaboradores y no empleados...– y supuesta igualdad –lo que es coherente con la visión de la creciente mercantilización y “deslaboralización” de las relaciones de trabajo que imagina dos contratantes en posición de igualdad–, utiliza la figura del *team lider*, o potencia el orgullo de estatus y “salario emocional”. Estos mecanismos disciplinarios

tienden a que el control sea más eficaz y opere directamente sobre la transformación de la fuerza de trabajo. Así, no sólo se ejerce mediante una aplicación exterior y compulsiva, sino más bien procurando incidir directamente sobre la conciencia de los trabajadores para que acepten y vivan dichos sistemas como naturales y necesarios. En este sentido, entre el ejercicio del poder y la eficacia de la dominación existen mediaciones que remiten a específicas técnicas de disciplinamiento que moldean la forma en que se articula la relación entre trabajadores y empresarios (Montes Cató, 2005b: 67).

Los dispositivos de disciplinamiento constituyen un complejo entramado conformado por la pluralidad heterogénea de condiciones de trabajo existentes –o de desempleo– en imbricación con formas organizativas que apelan a la activación de la subjetividad (Montes Cató, 2011a: 5; Montes Cató & Pierbattisti, 2007: 2) siempre con fines mucho más performativos que humanizadores:

Buscando que los trabajadores interioricen los valores empresariales, el discurso dominante insiste en la autonomía y la participación argumentando que rompe con las rígidas divisiones del trabajo y humaniza el proceso de trabajo. En principio, estos conceptos tienden a explotar al máximo las capacidades individuales de los trabajadores en la medida en que el aumento de la productividad se logra gracias a una utilización de la creatividad y los saberes puestos al servicio de la eficacia. La clave para los empresarios reside en que se reconoce el conocimiento y la experiencia laboral de los trabajadores como un recurso productivo que puede tener un valor productivo significativo y por ello es necesario que sea movilizado. De esta interpretación emergerá la necesidad de mayor implicancia y participación como los principios más relevantes al momento de determinar los estrechos vínculos de estos nuevos conceptos con el problema de la disciplina y el control (Montes Cató, 2011b: 16).

17.2.2.- *Cultura, Marx y Foucault*

Para explicar la importancia disciplinaria de la cultura organizacional y de lo simbólico Montes Cató traslada la noción foucaultiana de poder al ámbito laboral, entendiendo “toda relación de poder como una situación estratégica que se deriva de las posiciones objetivas que ocupan los cuerpos en los dispositivos de poder en los que aquellos se encuentran involucrados” (Montes Cató & Pierbattisti, 2007: 3)¹⁵⁰. Así, el espacio de trabajo es visto como un espacio de confrontación donde los cuerpos orientan su acción según las posibilidades que les brinda ese mismo espacio, al tiempo el alcance de éste queda constituido por la dinámica de enfrentamiento, no sólo por quien tiene la iniciativa política –la gerencia–. Es el marco jurídico el que plasma o “cristaliza” el alcance de la confrontación entre trabajo y capital¹⁵¹. Las estrategias discursivas que luego tendrán su reflejo en las normas jurídicas provienen del intento de normalización del encuentro entre los cuerpos –capitalistas-trabajadores–. Ese encuentro, está mediatizado por regulaciones en el ámbito del espacio de trabajo y en él se construyen los discursos que hacen comprensibles precisamente los encuentros (Montes Cató & Pierbattisti, 2007: 3). En el capitalismo la forma en la que los cuerpos

¹⁵⁰ Para Foucault “el poder no pertenece ni a una persona ni, por lo demás, a un grupo; sólo hay poder porque hay dispersión, relevos, redes, apoyos recíprocos, diferencias de potencial, desfases, etc.” (Foucault & Lagrange, 2005: 19). En otro lugar (Foucault, 1984: 112-113): “Me parece que por poder hay que comprender, primero, la multiplicidad de las relaciones de fuerza inmanentes y propias del dominio en que se ejercen, y que son constitutivas de su organización; el juego que por medio de luchas y enfrentamientos incesantes las transforma, las refuerza, las invierte; los apoyos que dichas relaciones de fuerza encuentran las unas en las otras, de modo que formen cadena o sistema, o, al contrario, los corrimientos, las contradicciones que aíslan a unas de otras; las estrategias, por último, que las tornan efectivas, y cuyo dibujo general o cristalización institucional toma forma en los aparatos estatales, en la formulación de la ley, en las hegemonías sociales. (...) El poder está en todas partes; no es que lo englobe todo, sino que viene de todas partes. Y ‘el’ poder, en lo que tiene de permanente, de repetitivo, de inerte, de autorreproductor, no es más que el efecto de conjunto que se dibuja a partir de todas esas movi­lidades, el encadenamiento que se apoya en cada una de ellas y trata de fijarlas. Hay que ser nominalista, sin duda: el poder no es una institución, y no es una estructura, no es cierta potencia de la que algunos estarían dotados: es el nombre que se presta a una situación estratégica compleja en una sociedad dada”.

¹⁵¹ Al parecer, según el autor, esa misma disputa contribuiría a crear el marco, de forma que utiliza el verbo “cristalizar” para aludir a una configuración jurídica como resultado pero a su vez como configuradora de la relación trabajo-capital.

pueden reproducirse está atravesada por la propiedad o no –norma jurídica– de los medios de producción. Pero esta lógica de reproducción capitalista no es la única desde la que actúan los cuerpos. Es decir, la forma de extracción de plusvalía por parte del capital no se agota en lo material, sino que:

La compensación simbólica que este [el capital] ejerce al momento de ‘fidelizar’ a la fuerza de trabajo a las modernas organizaciones capitalistas, dan cuenta de una táctica de involucramiento de los asalariados por demás compleja e interesante (Montes Cató & Pierbattisti, 2007: 4, la adición es mía).

La empresa es así entendible como un espacio simbólico suministrador de sentidos para los trabajadores individuales, un refugio protector contra las amenazas exteriores, pero también ocultador de la producción de plusvalía. A través de esta construcción de identidad vinculada a la empresa el capital pretendería crear cuerpos dóciles mediante las reglas –normalización– capitalistas. Por lo tanto, Montes Cató busca profundizar en este ámbito de la discursividad como productor de legitimaciones para la dominación del capital, pero “también como espacio que vehiculiza el ejercicio de la relación social que dimos en llamar poder” (Montes Cató & Pierbattisti, 2007: 5), en sentido foucaultiano. Es decir, se persigue manipular la cultura organizacional para generar la fidelización y el consiguiente mayor involucramiento que son tan importantes en las nuevas formas organizativas. La cultura, recuerda el autor, es el fundamento de estos procesos de creación de identidad y compromiso. No obstante, concebido el poder en forma relacional, no deja de ser cierto que también el ámbito de producción de discursos –y por extensión el entorno de trabajo– es un espacio no solo de control sino también de resistencia y disputa entre trabajo y capital (Montes Cató & Pierbattisti, 2007: 12).

17.2.3.- Sociedad de la información, trabajo inmaterial y control

A partir de mediados de los setenta los principales centros económicos mundiales pregonan un nuevo paradigma de desarrollo basado en la accesibilidad y creciente utilización de las tecnologías de la información. Los nuevos diagnósticos comienzan a tomar cuerpo teórico y a ser difundidos bajo formulaciones como: *sociedad postindustrial* (Bell, 1976), *sociedad de la información* (Masuda, 1984; e. o. 1980) o *sociedad del conocimiento* de Drucker¹⁵² (1993) en sus denominaciones más difundidas, aunque no estrictamente sinónimas. La idea clave es que la tecnología destinada a almacenar, procesar y difundir información y conocimiento podía suministrar la salida a la crisis petrolera de esa década. Esto implica un profundo proceso de transformación socioeconómica –recoge Montes Cató de Castells (1995)– y organizacional en el que el avance de las tecnologías comunicacionales propicia la globalización financiera y la articulación en red de la producción y del comercio a escala mundial (Montes Cató, 2011b: 4). Entre las promesas que este cambio de modelo iba a suponer estaban la expansión del comercio, la productividad y el beneficio, mejor aprovechamiento del tiempo productivo y mejora de la calidad de vida, y mayor participación política merced a una suerte de asamblearismo virtual.

¹⁵² Fernández Rodríguez desarrolla un crítico y completo análisis del discurso político y sociológico contenido en la trayectoria literaria de Drucker, calificándolo como “principal representante de la teoría de la gestión” (Fernández Rodríguez, 2008: 212) en cuya atmósfera filosófica se puede integrar perfectamente el culturalismo managerial.

Pero Montes Cató es sumamente crítico con el concepto sociedad de la información, un posicionamiento que podríamos reelaborar en base a seis puntos a modo de resumen (Montes Cató, 2011b: 5-6): 1º) Tiene una base de pensamiento positivista al asociar mecánicamente progreso, bienestar y ausencia de conflicto; 2º) la direccionalidad inevitable del cambio que se predica como algo dado y que se intenta demostrar en base al desarrollo de la tecnología, cuando en realidad es un proceso de transformación no exento de conflictividad y de opciones ideológicas; 3º) La revolución informacional no ha supuesto de forma generalizada la recuperación del bienestar; 4º) En concordancia con la dinámica segmentadora en el nuevo modelo existen desigualdades en el acceso a los recursos de información y comunicación; 5º) Al mismo tiempo existe una nueva división internacional del trabajo que localiza las actividades informaciones de mayor valor agregado en zonas concretas del planeta; 6º) Se da un efecto de “fetichización” de la tecnología, cuando en realidad es construcción social:

La tecnología se constituye en fuerza productiva en cuanto encarna todo conocimiento científico aplicado a la producción, que logra materializarse en máquinas y artefactos o en sistemas de gestión y organización de la actividad económica. Pero fundamentalmente esa tecnología tiene un carácter explícitamente social, por su dependencia directa de las normas de funcionamiento del sistema capitalista (Montes Cató, 2011b: 6).

En la sociedad de la información “el trabajo inmaterial pasa a ocupar un lugar hegemónico dentro de la producción mundial” (Montes Cató & Giordano, 2010: 17); haciendo una lectura detallada de diversos autores¹⁵³ Montes Cató recoge que en el postfordismo el trabajador-masa es sustituido por el operario social, quien desarrolla una actividad abstracta orientada al control y a la toma de decisiones sobre diferentes tipos de información –referida ésta a la organización y comunicación de los datos, en tanto que el conocimiento sería la elaboración de juicio razonado a partir de esa información (Montes Cató & Giordano, 2010: 16; Montes Cató, 2011b: 6)¹⁵⁴-. Este tipo de tarea puede descentralizarse fuera de la fábrica, y ser desarrollada por un colectivo laboral muy segmentado, pero por el mismo motivo el trabajo se independiza progresivamente del capital en la organización del proceso de trabajo, de forma que la subjetividad obrera se constituye de forma autónoma y previa a la influencia del capital. El trabajo se desarrolla así, no solo en la fábrica, sino en toda la sociedad, desborda los límites de la producción y coloniza el tiempo de la vida privada y del consumo. Esto implica que la relación entre producción y consumo también cambia: mientras que en el fordismo es la producción la que determina el consumo, en la producción inmaterial lo producido debe responder a necesidades/deseos de los consumidores, aunque al mismo tiempo crea y construye esas necesidades y deseos. Esto significa que se produce mediante la cooperación entre los productores y en relación con los consumidores, una relación social tan importante desde el punto de vista de la producción que hace que la subjetividad y las circunstancias ideológicas del trabajador se conviertan en la materia prima del trabajo inmaterial, y por lo tanto,

la producción de subjetividad deja de ser el instrumento que utilizaba el capital para someter a los trabajadores en la era fordista, y pasa a ser productiva, cumpliendo el objetivo fundamental de construir al consumidor (Montes Cató & Giordano, 2010: 23).

¹⁵³ El mencionado artículo sobre trabajo inmaterial es esencialmente un interesante resumen sobre los aportes de autores neomarxistas que han abundado en el tema, como Lazzarato y Negri (2001), Negri y Hardt (2002) y el también neomarxista argentino César Altamira (2001).

¹⁵⁴ Esta diferencia entre información y conocimiento está recogida de Katz (2000: 208).

De esta forma, la era del trabajo inmaterial tendría algunas características de interés: al romperse los mecanismos keynesianos que integraban socialmente a los trabajadores la producción en la era postfordista segmenta y desarticula la homogeneidad de la clase obrera, lo cual construye un “obrero social” –no fabril– políticamente más débil; el capitalismo trasciende la esfera productiva y alcanza la reproductiva, imbricando ambas fuertemente a través de la inmaterialidad o “culturalidad” del trabajo para el objetivo inamovible de la valorización del capital, de forma que la misma vida adquiere una función productiva –sobre todo gracias a la informática–; sin embargo, al mismo tiempo la subjetividad se produce ahora de forma autónoma, de forma independiente, previa y externa a la relación con el capitalista puesto que el trabajador es dueño del más valioso medio de producción que es su propio conocimiento, modificando la relación típica de dominación capital-trabajo; y, por último, esa autonomía del trabajo frente al capital puede ser la instancia de la resistencia y el cambio puesto que si toda la sociedad y todo el mundo constituye lo productivo, esa totalidad –comunicada a través de los mismos medios que la segmentaron– puede reivindicar sus intereses comunes frente al capital.

17.2.4.- La resistencia

En efecto, Montes Cató no olvida el reverso de la disciplina y el control: la resistencia. Entendidas las relaciones laborales como un campo de disputa (Drolas *et al.*, 2007b; Montes Cató, 2005a, 2005b), según la noción de *campo* de Bourdieu¹⁵⁵ (2003) incluso en su materialidad física como espacio de trabajo (Montes Cató & Pierbattisti, 2007), por la distribución de la plusvalía y por las condiciones de trabajo. En este

¹⁵⁵ Se trata de una de las nociones básicas del autor que concibe en los siguientes términos: “Los campos se presentan para la aprehensión sincrónica como espacios estructurados de posiciones (o de puestos) cuyas propiedades dependen de su posición en dichos espacios y pueden analizarse en forma independiente de las características de sus ocupantes (en parte determinados por ellas) (...) Un campo –podría tratarse del campo científico– se define, entre otras formas, definiendo aquello que está en juego y los intereses específicos, que son irreductibles a lo que se encuentra en juego en otros campos o a sus intereses propios (no será posible atraer a un filósofo con lo que es motivo de disputa entre geógrafos) y que no percibirá alguien que no haya sido construido para entrar en ese campo (cada categoría de intereses implica indiferencia hacia otros intereses, otras inversiones, que serán percibidos como absurdos, irracionales, o sublimes y desinteresados). (...) La estructura del campo es un *estado* de la relación de fuerzas entre los agentes o las instituciones que intervienen en la lucha o, si ustedes prefieren, de la distribución del capital específico que ha sido acumulado durante luchas anteriores y que orienta las estrategias ulteriores” (Bourdieu, 2003: 112-114). El sociólogo mexicano Chihu Amparán resume de esta forma la noción de campo de Bourdieu: “un campo se encuentra determinado por la existencia de un capital común y la lucha por su apropiación. Entendido como una arena dentro de la cual tiene lugar un conflicto entre actores por el acceso a los recursos específicos que lo definen, el campo posee una estructura determinada por las relaciones que guardan entre sí los actores involucrados. De manera que el campo consiste en un sistema estructurado de posiciones sociales, a la vez que un sistema estructurado de relaciones de fuerza entre esas posiciones” (Chihu Amparán, 1998: 182). Alonso subraya la centralidad de la noción de campo en Bourdieu y la define de forma exhaustiva en los siguientes términos: “El campo es el espacio social que se construye en torno a algo que es valorado socialmente. Este espacio es relacional y relativo, depende de las posiciones que lo circunscriben, y estas posiciones, a su vez, se apoyan en las diferentes dotaciones de capital con que cuentan los actores. Los campos tienen una cierta homología entre ellos, pero no se pueden reducir de manera simple unos a otros, y menos aún todos a la producción de mercancías. En el campo se dan relaciones de dominación y conflicto, en que los concurrentes tratan de hacer valer sus capitales para reproducir su poder o para tratar de modificar el campo en beneficio de su percepción de posición” (Alonso Benito, 2002: 19). Para un compendio de los conceptos más importantes de Bourdieu en castellano puede consultarse también a Castón Boyer (1996).

ámbito de confrontación también es importante la capacidad de imponer a la contraparte la propia visión, es decir, aquello “considerado adecuado, posible y deseado” (Montes Cató, 2005a: 76), y que en el caso del capital suele orientarse hacia la desmovilización de la más débil clase obrera, atezada por la amenaza del desempleo y la precariedad laboral. Montes Cató sostiene que esta dominación simbólica es esencial para considerar el cambio en la empresa y no solo, como suele ser frecuente, la referencia a los aspectos tecnológicos que, además, tienden a invisibilizar esas relaciones de dominio y a darles carta de naturaleza –como habría ocurrido en el sector de las telecomunicaciones en Argentina, que él estudia–.

Existe, por lo tanto, una lucha por conseguir la primacía cultural de forma que por parte de la dirección:

El objetivo es el de conformar nuevos patrones de influencia y de legitimidad que permitan que los trabajadores hagan propios los objetivos y valores de la empresa sin experimentar coerción y así poder reproducir las condiciones bajo las cuales extraer el plusvalor sin excesivas dificultades (Montes Cató, 2005a: 83).

Según esto, conceptos como calidad total, reingeniería y otros similares esconderían el objetivo de modificar de forma interesada la identidad cultural de los trabajadores y sus posibilidades de interpretación de la realidad, en el sentido de eliminar los elementos simbólicos referidos a la conflictividad en las relaciones laborales y sustituirlos por otros que pregonen la armonía y unidad. En este contexto la resistencia por parte de quienes venden su fuerza de trabajo pasa por reconstituir el vínculo social, generar argumentos de identificación y unidad que distingan el propio colectivo del opuesto o “enemigo”. El espacio cultural-simbólico, o intersubjetivo, es también un terreno en disputa en el que se desarrollan actividades de resistencia y oposición a la dirección (Montes Cató, 2007a: 20). El académico argentino concede gran peso simbólico a la construcción de relatos que deslegitimen a la gerencia; se trataría de una forma de protesta en el plano simbólico:

El peso simbólico de este tipo de relatos es significativo en la medida en que nos advierte cómo los trabajadores hacen su experiencia significativa jugando con elementos culturales propios de cada ámbito laboral. En este sentido, los relatos operan identificando a los culpables y desafiando su jerarquía (Montes Cató, 2005a: 92).

De este modo, la conflictividad, a pesar de que los intentos de individualización hayan menguado su expresión colectiva, puede seguir expresándose precisamente en el plano cultural-simbólico además de mediante las formas tradicionales –como las huelgas– (Montes Cató, 2007a: 8). En realidad, de forma coherente con su visión de la empresa como lugar de conflicto, Montes Cató entiende que la eficacia del control y la disciplina dependerá de la capacidad de oposición que puedan ejercer los trabajadores, una oposición que obrará tanto en el plano práctico como en el simbólico (Montes Cató, 2008: 23). De hecho una adecuada comprensión del conflicto laboral necesitaría, para el académico argentino, poder explicar adecuadamente los vínculos existentes entre las expresiones manifiestas, las ocultas y la subjetividad desde una visión procesual¹⁵⁶.

¹⁵⁶ Para una explicación así hace confluír dos aportaciones: la de P. K. Edwards (1990a; Edwards & Scullion, 1987) porque vincula elementos de tipo estructural con los comportamientos concretos –el comportamiento manifiesto no se puede explicar solo estudiando lo visible, sino que se entiende analizando el contexto y los significados que tiene para los actores–; y el esquema analítico de los

¿Cómo combatir la primacía cultural de la gerencia? Además de construir contradiscursos que combatan la primacía del discurso empresarial, es importante tejer una red de relaciones externas con diferentes organizaciones sociales que sirvan de apoyatura cuando se plantee el conflicto laboral. En cualquier caso el nivel ideológico es un espacio en pugna y se constituye como un importante objetivo para la acción de los trabajadores y de los sindicatos:

Por este motivo, es en la esfera subjetiva y simbólica donde también existe un importante desafío para los trabajadores y sus instancias de representación: se trata, en fin, de una disputa que se lleva a cabo en el plano ideológico y político, y donde los jóvenes trabajadores tienen un lugar central tanto desafiando las formas burocratizadas de toma de decisiones de los sindicatos como así también aportando respuestas innovadoras a los dispositivos sobre los que se basan las relaciones en el campo laboral (Montes Cató, 2005a: 97).

Los trabajos empíricos realizados en sectores paradigmáticos de la modernización empresarial en Argentina han supuesto la degradación del trabajo. Montes Cató y otros (Drolas *et al.*, 2007b) abogan sin embargo, por la recuperación del papel del sindicato, un papel renovado que parte de la comprensión de los cambios en la organización de la producción y las fuertes dificultades para la acción colectiva –individualización, falsa participación, descolectivización, deslaboralización, refeudalización de las relaciones laborales–, pero que al mismo tiempo se basa en la necesidad imperiosa de la acción sindical ante la urgencia de la mencionada degradación.

En suma, la gestión simbólico-cultural en la empresa se combina con otros mecanismos de control, siempre con el mismo objetivo de maximizar la eficacia del proceso de extracción de plusvalía.

El autor apela a no dejarse llevar por los cantos de sirena del discurso empresarial sobre participación e implicación, y a no olvidar la posición estructural que el trabajador ocupa en el capitalismo como generador de plusvalía y objeto de expropiación:

(...) resulta necesario diferenciar entre las modificaciones que pueden estar implicadas en las prácticas y discursos empresariales con respecto a la administración de la fuerza de trabajo y por otro, la posición estructural del trabajador dentro del orden capitalista. La innovación discursiva reside precisamente en que la primera se apropia de la segunda construyendo una *ficción* detenidamente planificada (Montes Cató, 2006: 138; 2007: 12).

De esta manera la dominación se materializa, argumenta el académico argentino, gracias a que la creatividad y subjetividad del trabajador permiten a la gerencia crear estructuras de participación (Montes Cató, 2006: 136) sin que sean otra cosa que un intento de la gerencia por resolver el problema de la incertidumbre en el trabajo (Montes Cató, 2008: 21), es decir, por dilucidar a su favor la conversión de la fuerza de trabajo

procesos de enmarcamiento que Cefaï delinea en los siguientes términos: “las operaciones de enmarcar consisten en implementar esquemas de interpretación para localizar, percibir, identificar y etiquetar eventos y situaciones, en vista a organizar la experiencia y orientar la acción. Refiere a las referencias y coordenadas que poseen los sujetos” (Cefaï, 2002, citado en Montes Cató, 2007a:19 y 2007b:20). Este esquema posibilitaría vincular la resistencia oculta con las expresiones manifiestas del conflicto puesto que lo que explica es el proceso de generación de la acción colectiva.

en trabajo efectivo. *Podemos entender, por lo tanto, que la esencia humana creativa y participadora, que desarrolla sentimientos de identificación y responsabilidad, es instrumentalizada en la producción postfordista para en última instancia constreñirse a sí misma.*

¿Cuáles son los motivos de la dominación, la disciplina y el control en los espacios de trabajo? Se puede entender que para el autor serían esencialmente dos con respecto a la gerencia: la reducción de la incertidumbre propia del trabajo humano y el aumento de la rentabilidad. Con esos objetivos las formas de ejercicio de la disciplina seguirían tres principios rectores que las dotan de sentido y racionalidad funcional: 1) la desestructuración del oponente, que alude al conjunto de técnicas destinadas a reducir el poder de los trabajadores como colectivo, incluyendo los representantes sindicales; 2) la expansión de la disciplina directa, que remite a las técnicas de vigilancia de las tareas que los trabajadores desempeñan; y, 3) la interiorización del control, es decir, las técnicas orientadas a conseguir la fidelidad de los trabajadores con la empresa. La aplicación efectiva de estos dispositivos dependerá, dice el autor, de la correlación de poder en el espacio de trabajo (Montes Cató, 2006: 221-259; 2010a: 85; Montes Cató, 2011b: 15).

En un sentido metodológico Montes Cató apunta a la disciplina y al control porque ello posibilita el estudio de las relaciones sociales que permiten la valorización, y desde ahí se hace posible indagar bajo qué principios se construyen los instrumentos técnicos y tecnológicos de la dominación (Montes Cató & Pierbattisti, 2007: 6). La visión del académico argentino fusiona la tradición LPT en sus tramos marxistas con una sensibilidad hacia la subjetividad y el control identitario-cultural mucho más desarrollada de lo que podía encontrarse en los autores de las primeras olas; obtiene este resultado, curiosamente, integrando elementos de la aproximación foucaultiana, sin que aparezcan reflejadas las contradicciones usualmente señaladas entre ambas perspectivas, que suelen hacerse visibles en los debates entre los autores LPT y CMS.

17.3.- Figari. El control pedagógico en las empresas flexibilizadas

La investigadora y académica argentina, con formación filosófica y pedagógica, comparte la aproximación marxista de Montes Cató, aunque simultaneando y en ocasiones imbricando fructíferamente la preocupación por el control, la disciplina, la resistencia y el movimiento obrero, con aspectos educacionales y formativos, como la inserción laboral o los itinerarios de profesionalización, conformando así una trayectoria investigadora muy nutrida en estudios de caso¹⁵⁷. Posiblemente su cercanía a la *perspectiva educacional crítica*¹⁵⁸ y a las representaciones juveniles sobre estudios y

¹⁵⁷ Desafortunadamente la obra de esta autora –aunque enriquecedora– tiende a resultar un tanto opaca en muchas ocasiones debido a su expresión, y a la relativa indefinición en la que sitúa muchos de los interesantes conceptos que utiliza.

¹⁵⁸ La perspectiva educacional crítica, según aclara la autora, “requiere iluminar tanto los sentidos [significados] codificados como los enclaves codificadores” (Figari, 2003: 2, la adición es mía), lo cual puede implicar analizar no solo los significados/ contenidos, sino las instancias/ personas/organizaciones que los producen. Puesto que es de interés para la autora evidenciar las relaciones construidas entre la producción del saber y las relaciones de poder, la *pedagogía del trabajo crítica* se convierte en un instrumento de conocimiento apreciable porque se fija en “la disputa por la valorización de los saberes de los trabajadores puestos en juego en el proceso de trabajo, y, en general en la puja que se establece por imponer desde la hegemonía empresaria una dirección cultural y política que busca el re-disciplinamiento

trabajo han contribuido a dotar a su obra de una especial sensibilidad con respecto a la cultura y el simbolismo como mecanismo de control y dominación en el ámbito empresarial, conduciéndola a desarrollar una interesante crítica sobre los dispositivos pedagógicos empresariales conformada a partir de esa visión crítico-educacional. Más en concreto, ha prestado atención a la discusión y desvelamiento de la ideología que subyace –e impulsa– las nuevas formas de organización del trabajo y sus nuevas formas de control social y cultural, sobre todo a la formación en la empresa como tecnología social de control cultural.

Interesada en lo que denomina “campo del saber/poder”¹⁵⁹ en las empresas modernas, Figari revela la existencia de un fuerte vínculo entre los itinerarios de profesionalización emergentes y la formación del mando, que entiende inseparable de la gestión del control simbólico (Figari, 2003: 1). Todo esto es analizado desde la consideración del paradigma de la “calidad total” en las empresas: el nuevo *conocimiento oficial*¹⁶⁰ es codificado a partir de ese principio y refleja las nuevas pautas de obtención de rentabilidad que a su vez corresponden al nuevo régimen de acumulación. De esta forma, el discurso de la calidad se expresa en el requerimiento de un cambio cultural que a su vez es la base en la que sustentan cambios en la organización del trabajo y en las *configuraciones profesionales*¹⁶¹. Así, parece defender

de la fuerza laboral” (Figari & Palermo, 2009: 60, n. 1). Así, la pedagogización del espacio de trabajo significa entender la capacitación laboral cotidiana como un intento por establecer conductas que la dirección considera positivas en aras a conseguir identificación e involucramiento, para lo cual los objetivos de la empresa conforman una doctrina empresarial que debe penetrar toda la organización; esa es precisamente la labor de la agencia pedagógica (Figari, 2011b: 106).

¹⁵⁹ Aunque la autora no lo mencione ni defina, es muy probable que se refiera a la idea foucaultiana, también trasladada a la pedagogía, de que las relaciones de poder y el saber son mutuamente correlativos, están mutuamente constituidos, de forma que cada poder [entendido siempre como relación] tiene un saber correspondiente y viceversa (Foucault *et al.*, 1999: 201). El poder-saber aparece como consustancialmente relacional y procesual, socialmente constituido: “no es la actividad del sujeto de conocimiento lo que produciría un saber, útil o reacio al poder, sino que el poder-saber, los procesos y las luchas que lo atraviesan y que lo constituyen, son los que determinan las formas, así como también los dominios posibles del conocimiento” (Foucault, 2002: 34-35). La necesidad de domesticar los cuerpos, de hacer dóciles y útiles a la masa humana “exigía la implicación de relaciones definidas de saber en las relaciones de poder; reclamaba una técnica para entrecruzar la sujeción y la objetivación; comportaba procedimientos nuevos de individualización” (Foucault, 2002: 311). El saber académico corresponde al poder político y exige conformidad en ese plano político –oculta o resalta según qué conocimientos–, y el saber obrero es extraído mediante la división del trabajo que se constituye en mecanismo de apropiación del saber que lo invisibiliza y lo descalifica –también existe el saber obrero de lucha y resistencia– (Foucault, 1979b: 32-33).

¹⁶⁰ Este concepto es definido (Figari, 2011c: 106) como el “conjunto de saberes sistematizados que sustentan a las doctrinas corporativas empresariales” que establecen de forma normativa cuál es el criterio de verdad y qué orienta las prácticas hegemónicas en el lugar de trabajo. Además, ese *conocimiento oficial* sería una plasmación y recontextualización de los *sentidos oficiales empresariales*, a su vez definidos como “un sistema de ideas que matiza y aporta legitimidad a la hegemonía empresarial (...) remite a las articulaciones complejas del bloque ideológico que gobierna en el campo económico-productivo y político-cultural” (Figari, 2011c: 107), y “expresan los principios corporativos imperantes” (Figari, 2011b: 1). La tarea de convertir significados en conocimiento sería la labor de los intelectuales orgánicos de los que dispone el capital, mientras que en el ámbito de la empresa son los mandos quienes asumen las funciones de vigilancia, evaluación y pedagogía –de tipo normalizador– del conocimiento oficial empresarial (Figari, 2011b).

¹⁶¹ Rozenblatt elabora el concepto como forma de superar el restringido marco de la empresa para analizar la jerarquía, la valorización y el cambio del trabajo, en sentido de relación procesual entre los actores de la empresa influenciados por el ámbito más abarcador que es la sociedad. De forma más textual: “La escritura de una configuración profesional constituye un intento por vincular en un mismo espacio

la autora, el proceso modernizador implica un cambio cultural dotado de un discurso moral que orienta la nueva disciplina laboral y configura los requisitos de las nuevas trayectorias profesionales. En suma, las carreras profesionales siguen ahora diferentes lógicas de profesionalización de las que existían en el fordismo, constatándose la conformación de diferentes itinerarios sujetos al carácter estratégico que las empresas puedan otorgar a algunos grupos profesionales como forma de disciplinamiento laboral y profesional orientada a la constitución de una nueva cultura de empresa, de nuevas subjetividades (Figari & Hernández, 2008: 2).

A pesar de esos diferentes itinerarios, la autora descubre una tendencia general a partir de sus investigaciones en grandes firmas: la necesidad que tiene la empresa de profesionalizar y formar al mando, elemento estratégico y por ello objeto de gestión específica, algo que ella vincula con la también necesidad de obtener y mantener legitimidad. La cuestión de la legitimidad es importante porque el capital busca en la nueva situación lo que Figari denomina un “control social activo”¹⁶², que está vinculado con la capacidad de crear consenso –sentido compartido–, una capacidad básica para el mantenimiento de la *hegemonía empresarial*¹⁶³. Para llevar a término la predicada “modernización” empresarial se hace necesario un control de los sentidos por parte de la dirección, y al parecer este objetivo se consigue mediante dispositivos de control como son la negociación colectiva que construye legalidad –en muchas ocasiones la “modernización” o reconversión ha sido negociada con los sindicatos–, y la gestión individualizada, el aparato pedagógico y el comunicacional que produce legitimidad (Figari, 2007: 22). Tomando como meta la calidad total en la producción se utilizarán los recursos pedagógico-comunicacionales para conformar un discurso que codifique los nuevos sentidos/significados de tal forma que promueva el consenso y el control social activo. El rediseño de las características e itinerarios profesionales, junto con la “nueva agencia simbólica”¹⁶⁴, tienen el objetivo de modificar el universo simbólico de los trabajadores para conseguir y asegurar la hegemonía empresarial (Figari, 2011b: 121). En realidad, el mismo concepto de hegemonía empresarial implica la consecución por parte de la empresa de la capacidad de redefinir el valor de la cualificación integrando

relacional en movimiento al hombre en el trabajo y sus instrumentos, los productos que fabrica o los servicios que brinda, con ‘para quién’ lo hace, los mercados en los que se venden, las instituciones, los espacios y las reglas en las que estas interacciones están enmarcadas. Esta actualización se acerca a los esfuerzos que todo participante en una forma social hace, implícitamente, para comprender su posición en un espacio y para orientar en consecuencia su acción respecto de todos aquellos con los que se relaciona. (...) De alguna manera, la exploración de una configuración profesional, es un intento de formalización de la operación de decodificación de las relaciones sociales de valorización, en las que los agentes están o pueden estar implicados y que van más allá de las fronteras jurídicas que definen estrictamente la empresa. (...) Su interés principal es situar las relaciones que se establecen entre los agentes y la empresa, en el marco de un proceso relacional en el que los dos sujetos observados no dejan de transformarse por la influencia de las confrontaciones que atraviesan las cuestiones de la división social del trabajo en la sociedad” (Rozenblatt, 1999: 48-50).

¹⁶² Definido como “aquel que remite a la producción de comportamientos a través del ‘autodominio del sujeto’” (Figari, 2003: 6).

¹⁶³ La autora es confesadamente deudora de otros autores, entre los que podemos destacar a Elías (1987) para el concepto de configuraciones profesionales, o a Gramsci (, 1972 #3236, citados en: Figari, 2011c; 1978) para tratar la hegemonía y el papel de los intelectuales orgánicos en su consecución.

¹⁶⁴ Figari no ofrece una definición exacta de este concepto, pero parece referirse a una instancia de gestión simbólica, que codifica, (re)diseña, (re)contextualiza y transmite sentidos/significados, y que actúa ahora de forma diferenciada y especializada en cada uno de los diferentes niveles en los que interviene, de forma que existiría una división del trabajo en la nueva agencia simbólica; algo a lo que otras ocasiones denomina *agencia pedagógica*.

ahora como tal la identificación con la empresa y los resultados de su propia formación –ellos mismos orientados a potenciar y evaluar esa identificación en gran medida–. Es decir, la gerencia intenta ser el agente hegemónico en “conformar nuevas identidades y establecer una nueva matriz de disciplinamiento laboral y profesional” (Figari & Hernández, 2008).

17.3.1.- La dinámica de homogeneización y diferenciación

Pero mientras esa nueva agencia simbólica, que porta la también nueva disciplina simbólica, está destinada a afectar a todos los integrantes de la empresa –aunque sea de forma diferenciada–, la construcción de los itinerarios profesionalizadores, cree Figari, es selectiva. Es un movimiento simultáneo de homogeneización y diferenciación de la fuerza de trabajo que es denodadamente ocultado:

La “participación en un proyecto común, donde todos son colaboradores, la autonomía, la creatividad”, etc..., tienden a construir el imaginario normalizador que enmascara la recomposición del patrón dominante orientado, no sólo a velar, sino también a distorsionar por el opuesto los propósitos y sentidos que hegemonizan. Se normaliza la “colaboración” y la “competencia” marca la pauta de selectividad. De esta forma, se reconoce la “necesidad del cambio cultural” (de todos), y en esto la capacitación corporativa resulta un eslabón clave en la estrategia empresarial. Asimismo, la formación técnica especializada y en gestión, a través de programas específicos orientados a ciertos grupos profesionales, define las selectividades, sobre todo, cuando se articula con un recorrido ascendente profesionalizante, en íntima vinculación con la formación del mando (Figari, 2003: 8).

En definitiva, el control simbólico demanda la identificación de todos los grupos profesionales con la empresa¹⁶⁵, pero luego ésta gestiona las trayectorias profesionales –formación/capacitación y requerimientos para las categorías profesionales– de forma selectiva y velada produciendo un efecto segmentador en el seno de la fuerza de trabajo. Este contraste entre discurso común normalizador en el plano simbólico y realidad selectivizadora corresponde al esfuerzo empresarial por conformar una nueva fuerza de trabajo al mismo tiempo colaboradora pero en competencia consigo misma (Figari, 2003: 9; 2005: 3). Los nuevos itinerarios de profesionalización son más selectivos que los generalmente vigentes en la norma fordista y que configuran y potencian a grupos concretos estratégicos (Testa *et al.*, 2009: 292). Entre el conjunto de dispositivos de control social y cultural los mecanismos de formación en la empresa parecen tener mayor importancia que la formación profesional. En cualquier caso, las reglas del nuevo orden profesional no suelen ser negociadas con los trabajadores y sus representantes (Ibid.). En cambio, busca la identificación individual con la empresa pero a través de la esencial mediación del grupo de trabajo, equipo o “célula”, lugar en el que se genera la colaboración –de ahí su importancia–, pero también la competencia.

La estructuración de la nueva organización se lleva a cabo a partir de un movimiento de homogeneización/diferenciación, y de un sistema de lealtades interna a la empresa, ponderado en términos individuales y colectivos. La nueva modalidad involucra a todos pero desde lugares distintos. Además, sujeta a la persona a un grupo de trabajo pero resaltando el esfuerzo

¹⁶⁵ Llamar a los trabajadores y empleados “colaboradores” persigue ese objetivo de alineamiento de subjetividades pero en realidad para la autora es un intento de ocultar sistemáticamente la relación de conflicto que existe entre el capital y el trabajo (Figari, 2007: 22).

individual. Se espera una implicación plena, de todos, midiendo el grado de sujeción en cada uno (Figari, 2006: 48).

El trabajo en equipos o células es habitual en las nuevas formas de organización, y su fundamento es la colaboración entre los miembros y –también aquí– la diferenciación funcional. Toda la empresa está constituida por grupos, de forma que todos los trabajadores o “colaboradores” están sujetos a la forma grupalizada de control, dentro, entre y en la empresa como un todo. Esto es así porque los equipos son parte esencial del control cultural. Figari *et al.* (2009: 293) vinculan los grupos de trabajo, el control y mejora continua:

La impronta de los sistemas de mejora continua de la calidad se expresa hacia el sector del trabajo en tanto control descentralizado en el nivel de los grupos/‘células’, que se instrumentalizan como piezas clave del sistema del control cultural y, en definitiva, de la recomposición hegemónica de las firmas.

De esta forma, la capacidad de formar parte de manera armoniosa y corresponsable en un grupo, de ser un trabajador autónomo y autocontrolado, son cree Figari, saberes de tipo relacional que deberán reflejarse en los equipos de trabajo, siempre bajo control empresarial.

Para la autora la autonomía es un elemento funcional que se articula con la sujeción a la empresa, esta articulación en realidad produce un recentramiento del poder de la gerencia (Figari, 2005: 6-7). Como vemos, para explicar la hegemonía empresarial en el establecimiento de los saberes corporativos es esencial la existencia de unos renovados agentes de control simbólico, además, también es necesario que esos nuevos saberes correspondan al proceso de trabajo material de una forma gestionable por los niveles inferiores de mando (Figari & Hernández, 2008: 4).

17.3.2.- La calidad como instrumento para el cambio cultural

A pesar del discurso normalizador –“todos somos parte de la empresa”– predicado en forma de nueva cultura de empresa, también en ese mismo plano parece haber distinciones simbólicas entre unos grupos y trabajadores y otros. Antes, en el orden profesional taylorista-fordista, existían espacios en los que los obreros conformaban grupos de iguales y escapaban relativamente al control directivo consiguiendo conformar un simbolismo relativamente autónomo, espacios de resistencia y mutua ayuda. Ahora la grupalidad y su capacidad de vinculación simbólica han sido colonizadas y enroladas al servicio de la producción y la gerencia. Por ello el control simbólico es una tarea esencial, y como tal tarea –de forma similar a otros procesos de trabajo en la empresa– la autora formula la existencia de una *división del trabajo de control simbólico* (Figari, 2003: 6; 2005: 5) que implica las mencionadas distinciones simbólicas, y cuyo vínculo con la *agencia pedagógica* “crea, transmite, distribuye y evalúa los sentidos de la colaboración y la competencia; y contribuye a configurar un orden laboral y profesional sustentado en la dialéctica normalización/ diferenciación” (Figari, 2005: 5).

La idea de la calidad total y la mejora continua requiere de la combinación al mismo tiempo de dos elementos aparentemente opuestos: la descentralización de la gestión del proceso de trabajo y el establecimiento y funcionamiento de una estructura centralizada de calidad (Figari, 2006: 46); es decir, descentralización y recentralización.

La calidad exige un control continuo de todos los procesos y en el discurso empresarial, según Figari, eso implica necesariamente un cambio hacia una cultura organizacional que acepte los cambios organizativos y el control constante, es decir, la calidad se transforma en el motivo-instrumento que exige cambios actitudinales y colaboración (Figari, 2006: 47). Esa colaboración es obtenida a través de los equipos de trabajo que, como hemos dicho, es clave en la estrategia de homogeneización-diferenciación. Pero además en el equipo de trabajo las actitudes y el cambio cultural tienen una gran importancia:

La nueva estructura, la polivalencia exigida y las competencias extendidas se refuerzan con un conjunto de competencias actitudinales ligadas al cambio cultural. (...) A través de la modalidad grupal, se premia y castiga el comportamiento individual sujeto al rendimiento colectivo. (...) el cambio cultural de máximo alcance para toda la fuerza laboral se conjuga con las múltiples diferenciaciones instrumentadas en las situaciones específicas de trabajo ligando a cada individuo con la organización, y premiando o sancionando su desempeño personal (Figari, 2006: 48).

La autonomía supervisada en aras a la calidad total implica responsabilidad y autocontrol, lo que supone un cambio cultural, y la forma de obtenerlo no puede ser exclusivamente a través de la capacitación o aptitud operativas. Figari cree que además las empresas deben incidir sobre el involucramiento mediante la instrucción, es decir, mediante la gestión de la formación, que implica a su vez gestión del desarrollo profesional de los empleados –o su negación– y, por lo tanto, está vinculado con las relaciones laborales –individualización de las relaciones laborales y descolectivización del conflicto–. Dicho de otra forma, el alineamiento, implicación o involucramiento con la empresa parece ser la cualificación más estimada –la *actitud* transmutada en *aptitud* esencial–:

la implicación, el saber hacer y el saber científico se conjugan en las competencias exigidas para dominar una compleja red de interconexiones, a cargo de algunos grupos estratégicos, y requeridas al conjunto; que el saber hacer resulta opacado frente a los portadores de diplomas de nivel superior [saber científico]; y que aún tratándose de jóvenes inexpertos, el involucramiento con la firma produce la diferencia (Figari, 2006: 83, la adición es mía).

El involucramiento se obtiene, al menos en buena medida, debido a su reformulación como saber necesario para el mantenimiento del puesto de trabajo y, en algunos casos, para el ascenso profesional. La siguiente cita no deja lugar a dudas sobre el planteamiento de Figari:

la búsqueda de autonomía, creatividad, capacidad de iniciativa, trabajo en grupo, participación como conductas esperadas por parte de los trabajadores, se sustentan en la demanda empresaria de alinear el comportamiento individual hacia las metas que definen las empresas. El “compromiso” y la “colaboración” resultarán indispensables para conservar el empleo y sólo para algunos grupos profesionales se traducirá en la posibilidad de transitar un sendero de profesionalización, que suponga una movilidad ascendente y calificante (Figari, 2006: 84).

La identificación con la empresa es individualizada como individualizadas son las recompensas en forma de desarrollo profesional, salario o trayectoria laboral, el conflicto capital-trabajo es descolectivizado y enmascarado¹⁶⁶ (Figari & Hernández,

¹⁶⁶ Una de las empresas analizadas por la autora y colaboradores, paradigmáticas en su proceso de “modernización”, es la recientemente nacionalizada YPF. Esta empresa, que ya emprendió el proceso de cambio siendo aun pública, es decir, antes incluso de su venta a Repsol, aplicó diversas nuevas formas de

2008: 1), los espacios de resistencia desaparecen debido a la vigilancia para la calidad que es operada por una estructura centralizada, y la formación selectiva es una de las políticas de gestión de la mano de obra que pueden ser vistas como nuevos mecanismos de control social (Figari, 2006: 83).

17.3.3.- *El cambio como tránsito del paradigma cualificación al paradigma competencias*

En las configuraciones profesionales se refleja el tránsito desde de un paradigma basado en la *cualificación* que corresponde al fordismo –dotado de un orden jerárquico preciso, relación laboral temporalmente duradera, y regulación colectiva que implicaba a la agencia publico-estatal y con tendencia centralizadora (Figari & Palermo, 2009: 62, n. 5)–, hacia otro paradigma basado en las *competencias* que individualiza las relaciones de trabajo dando importancia a la confianza y, en consecuencia, niega que lo colectivo y externo al proceso de trabajo tenga legitimidad para orientar el trabajo en este tipo de entornos productivos flexibles que tienden al modelo toyotista¹⁶⁷.

La organización del trabajo en red, desestructura los anteriores colectivos de trabajadores reconstituyendo una actividad laboral en forma de células y turnos –lugares y tiempos– que penden de un sistema de control general a nivel de empresa, y la convierten en grupo funcional; es decir, se evitan los tiempo muertos, o se colonizan como tiempos de creatividad productiva, se distribuyen y segmentan las fuentes de productividad en la empresa, de forma que es la coordinación de esas unidades la fuente de extracción de productividad y no el puesto de trabajo (Figari, 2005: 8). Desde los discursos empresariales la visión flexible de la organización del trabajo es pregonada, aprecia la autora, con abundantes analogías de tipo orgánico-sistémico –empresa como conjunto de de órganos que colaboran eficazmente para la supervivencia y mantenimiento cuerpo que conforman–, de manera que:

gestión con principios disciplinarios y negadores del conflicto capital-trabajo: “La ‘gestión por compromiso social’, la ‘gestión por competencias’, y la ‘profesionalización de los mandos’ se constituyen en instrumentos claves del control corporativo para edificar una cultura empresaria sobre la base de la reificación del conflicto capital-trabajo y el disciplinamiento de los trabajadores” (Figari & Palermo, 2009: 73).

¹⁶⁷ Figari adopta de Rozenblatt (1999: 53) esta idea de la transición de un paradigma de las relaciones de trabajo a otro. Para abundar en la noción de *competencia laboral* y su diferencia con el concepto de *cualificación* se puede consultar a Tanguy (2001), y en la literatura más reciente a Testa, Figari y Spinosa (2009: 281) y, sobre todo, para un interesante seguimiento del primero de los conceptos a Drolas, quien opina que “las definiciones suelen ser múltiples, muy amplias, con escasa vocación de periodización y con términos valorativos poco definibles que apelan más a la lógica comportamental (y hasta moral) de las relaciones laborales que a la dimensión productiva de las mismas, al tiempo que desconocen, o relativizan, la índole colectiva de todo proceso productivo” (2010: 64), de forma que su misma indefinición y la no consideración de las consecuencias de su aplicación haría sospechar del carácter en realidad político de la noción de competencias. Mientras que las antiguas categorías laborales solían implicar negociación con los representantes sindicales y por ello representaban el conflicto sobre el control del proceso de trabajo, la idea de las competencias está más vinculada a las habilidades *demandadas* por el capital que a las *disponibles* por el trabajador gracias al proceso educativo, de forma que características de tipo personal –iniciativa, fidelidad, responsabilidad...– susceptibles de una utilización flexible son demandas e impactan en el modelo de trabajo y en la estructura del mercado laboral. Al mismo tiempo, la consideración de las competencias impulsa la recuperación para la gerencia de la gestión del acceso, la permanencia y la promoción en la empresa (Drolas, 2010: 65 y 66).

Detrás se expresa la fortaleza de los modelos funcionalistas/positivistas implicados, más allá que se presenten en ciertos casos como ‘la gran novedad’ de fin de siglo, en materia de modelos productivos que miran a oriente (Figari, 2005: 6).

Puesto que la relación de mutua relación de colaboración entre las partes –órganos– es la que permite la pervivencia del conjunto –cuerpo– es imprescindible una armonía productiva en esas relaciones. El pensamiento único ofrece la capacidad legitimante necesaria para dar sostén a todo el conjunto, de forma que se convierte en una suerte de recurso productivo para la empresa. Esta necesaria sintonía cultural invade por su propia naturaleza las escasas áreas anteriormente no controladas por la gerencia y que podían ser un espacio para la resistencia. La metáfora orgánico-funcionalista necesitaría, parece decir Figari, de un pensamiento único armonizador y, por ello, precisa de la anulación de la posibilidad de resistencia.

Así, Figari desvela el corazón funcionalista de la configuración del trabajo y de sus aparatos simbólicos de control, al contrario de la postura que defendían los impulsores de la cultura organizacional. Al transformar el simbolismo en control es capaz de hacer una relectura funcionalista de la nueva configuración productiva, negando de raíz su pretendida intencionalidad humanizadora.

Figari, mediante la utilización del concepto de configuraciones profesionales, nos permite acercarnos al mercado de trabajo –a través del estudio de las trayectorias profesionales– como lugar de ajuste entre oferta y demanda de competencias, y también posibilita apreciar el entramado de senderos de profesionalización que tejen las empresas en función de sus estrategias performativas (Figari, 2003: 10).

Cuando se estudian las nuevas configuraciones profesionales y los nuevos itinerarios de profesionalización vinculados a ellas aparece una renovación de los niveles burocráticos que se desarrolla través de la formación. Esta formación de quienes tendrán responsabilidades de gestión es un problema central para la empresa, siendo esencial para ésta el control de lo que Figari denomina la *agencia de control simbólico*. Los itinerarios de profesionalización ofrecen información relevante para comprobar cómo se mezcla lo pedagógico con lo socioprofesional, y la forma en la que cambia el campo del saber/poder en las empresas que han acometido el proceso de modernización; esos itinerarios están basados en procesos de selección y de formación –al inicio del vínculo laboral o del proceso de promoción a situaciones de mando– que priorizan, para Figari, la medición del “potencial”. Este elemento es interpretado por la autora como “compromiso con la empresa y gestión de la innovación a su servicio” (Figari, 2003: 11). Por lo tanto el involucramiento e identificación con la empresa devienen condiciones de empleabilidad o de promoción, y de forma más selectiva aun en el caso de los puestos con capacidad de mando a quienes, además, se aplica un proceso formativo específico. Sumado a esto, las nuevas clasificaciones profesionales producen un efecto segmentador en el grupo profesional, potenciando la individualización y la el correspondiente potenciamiento del autocontrol y la colaboración (Figari, 2007: 19-21).

El nuevo mando tiene funciones de tipo pedagógico con respecto a los niveles inferiores, lo cual implica la gestión de los símbolos y la cultura organizacional –la agencia simbólica– va generando “un control cada vez más agregado [no fijo o implementado en la misma tarea] y mediado, pero omnipresente” (Figari, 2003: 23, la adición es mía).

Es usual que la académica argentina y sus colaboradores utilicen en sus estudios de caso una clasificación del personal de las empresas que consta de idóneos –trabajadores de base, especializados–, técnicos e ingenieros. Es de interés recoger que los grupos de ingenieros, según se aprecia en las diferentes investigaciones, están vinculados con las estrategias de racionalización del trabajo y con el nuevo esquema de saberes de la empresa, que están en la base de la nueva organización del trabajo. Los ingenieros constituyen, mediante los saberes que deben utilizar, un grupo estratégico no exento de los riesgos de las reestructuraciones, pero con posibilidades de acceder a posiciones directivas si son seleccionados por sus superiores para participar en procesos formativos. Con esa formación organizacional el perfil de ingeniero parece adecuado para participar en la dirección de tareas de calidad y mejora continua, así como reingeniería de procesos, asumiendo y difundiendo los nuevos “saberes oficiales”:

Mucho más próximos de las intervenciones sobre la materialidad del proceso técnico, los ingenieros serán, no obstante, los encargados de transponer los nuevos mandatos organizacionales y de asumir un rol de monitoreo permanente en la gestión técnico-organizacional y social (Testa *et al.*, 2009: 297).

La autora constata que los empleados técnicos no suelen ser elegidos para acceder a los niveles de mando inferiores, a pesar de su idoneidad y a diferencia de lo que sucedía en los accesos y promociones a situaciones de ejercicio profesional en el fordismo. La explicación estaría situada sobre todo en el ámbito del control y la disciplina:

Nuestros hallazgos indican la pertinencia de considerar como factor explicativo el peso que adquieren las competencias sociales/reguladoras, fuertemente asociadas a la estrategia de disciplinamiento industrial que se expresa en el establecimiento de un “nuevo orden pedagógico/cultural” y en la reestructuración de los mercados internos de trabajo (Figari, 2005: 2).

Así, lo que el “programa de competencias” realmente impulsa sería la negación del conflicto entre el capital y el trabajo, la individualización de las relaciones de trabajo y la reorganización de éstas mismas relaciones, algo que entra en el terreno de lo ideológico y que revela que la producción de saberes está inserta en el marco de las relaciones de conflicto capital-trabajo mencionadas (Testa *et al.*, 2009: 282 y 283).

17.3.4.- *El orden hegemónico empresarial y sus fisuras*

Los dispositivos de tipo disciplinario-laboral o de control social que se han establecido en muchas empresas con el proceso de modernización empresarial¹⁶⁸

¹⁶⁸ Es habitual que los autores y autoras de argentina aludan al concepto “modernización empresarial” o racionalización. No parece tratarse de una categoría originaria de los autores e investigadores críticos sobre el trabajo sino una adopción a su vez crítica –a veces aparece entrecomillada– de la terminología empresarial que forma parte de un discurso en pro de la reconversión de los antiguos monopolios y grandes empresas estatales privatizadas en la década de los 90 en Argentina, y que comprende aspectos como el énfasis en la calidad, las competencias, la autonomía y responsabilidad, la reticularización del proceso productivo, el trabajo en equipo, etcétera. Figari (2007: 4) prefiere aludir a esa renovación de la gestión del trabajo como *racionalización* porque quiere considerar las consecuencias de ese proceso: intensificación del trabajo y aumento de la diferenciación simbólica para constituir un mercado de trabajo interno segmentado en un núcleo de trabajadores “de confianza” y otro subalterno. La racionalización implica nuevos principios de organización orientados a sostener las prácticas hegemónicas empresariales,

evidencian el intento del capital por recuperar la hegemonía empresarial sobre el trabajo, según Figari. Hablar de hegemonía empresarial remite de forma directa al cambio en el modelo de relaciones laborales y en el patrón de empleo, que transita desde un modelo fordista hacia uno neoliberal y de producción –y contratación/promoción– flexible. También en el plano de la subjetividad este tránsito va desde la confianza en un empleo estable y relativamente seguro que posibilitaba el ascenso social (Figari & Palermo, 2007: 3), hacia la incertidumbre permanente en un empleo que exige implicación y responsabilidad pero que refleja con inmediatez las constricciones económicas y los vaivenes y segmentaciones de los mercados externos e internos.

¿Cuál es el ámbito cuya hegemonía se disputa? Sería “el orden cultural/político y la re-composición del campo saber-poder, delineando las bases de la expulsión y la recomposición de la fuerza laboral” (Figari & Palermo, 2007: 8). El nuevo orden empresarial se sustenta precisamente en nuevos saberes, o mejor, en la capacidad de establecer esos nuevos o rejerarquizados saberes –orden laboral/profesional– como una realidad dada por sentada, unas reglas de juego, una realidad/verdad asumida por todos en el escenario de las relaciones de trabajo. En ese empeño de imposición de significados –u obtención del consentimiento sobre los mismos– juegan un importante papel como instrumentos de control empresarial: la negociación colectiva descentralizada, la gestión individualizada de las relaciones de trabajo y el dispositivo pedagógico (Figari, 2007: 6). Las consecuencias de la recuperación de la hegemonía en las empresas por parte del capital habría supuesto entre los trabajadores exclusión, aumentos de las selectividades y segmentación; para Figari el patrón disciplinario basado en nuevas configuraciones profesionales y en la constitución de una nueva agencia simbólico-pedagógica de control social para la fuerza de trabajo tiene como función contribuir al mantenimiento de la hegemonía empresarial (Figari, 2011c: 105).

Discutir la hegemonía empresarial significa desvelar los mecanismos de control que lo sostienen, su variedad y articulación, cuestionar el mecanismo de producción y difusión de sentidos y la legitimidad y el consentimiento que producen,

las formas en que la hegemonía empresarial configura y transpone los principios legítimos para transmitir los saberes corporativos y conformar sujetos trabajadores proclives a aceptar las reglas de juego imperantes en las organizaciones empresariales. En este sentido, entendemos la centralidad que asume problematizar las formas complejas de manipulación que coadyuvan en la circulación de aquello que se oficializa como “lo pensable y lo no pensable”, aquello que fija fronteras estableciendo límites en los comportamientos y a la vez genera una batería sofisticada de instrumentos para su evaluación a tiempo real en el cotidiano de trabajo (Figari, 2009, s/p).

La crítica de esos mecanismos, de la pedagogía empresarial, constituye una herramienta poderosa para convertir la lógica de imposición de significados en un terreno en disputa, en el que sea posible aspirar a una hegemonía no empresarial, sino de los trabajadores (Figari, 2009, s/p).

A pesar de la existencia y perfeccionamiento de los aparatos de control social que operan en el ámbito político-ideológico, existen lo que Figari llama “válvulas de escape” o “fisuras” en el desempeño laboral que inciden negativamente en los objetivos

algo que se consigue utilizando la exclusión, la cooptación y la terciarización, tal y como se deriva de un estudio de caso sobre la empresa de hidrocarburos YPF (Figari, 2010).

de la empresa, y que esta busca taponar continuamente. La crítica y desvelamiento de los mecanismos de control hegemónico es también clave para identificar las fisuras en el entramado del control y posibilitar así la resistencia organizada por parte de los trabajadores, siempre mostrando sensibilidad la estructura de diferentes niveles jerárquicos que éstos ocupan (Figari & Hernández, 2008: 13 y 14; Figari & Palermo, 2009: 73).

17.3.5.- El conflicto endémico de la relación capital-trabajo como lucha por la conquista de la subjetividad obrera. La contrapedagogización

Para Figari en la lucha que existe por la gestión de la subjetividad, paradójicamente, se intenta ocultar la naturaleza conflictiva de la relación capital-trabajo –paradójicamente porque la lucha por la subjetividad es también expresión de esa misma conflictividad–. En esta lucha los mecanismos que proporcionan legitimidad entre los trabajadores son importantes (Figari, 2011b: 1).

Para conseguir y mantener la hegemonía empresarial se utiliza, como hemos visto, el establecimiento de unos itinerarios de profesionalización que manifiestan la estrecha vinculación entre saber/poder/dominio en el orden empresarial contemporáneo (Figari, 2011c: 111) pero además, y de forma muy vinculada, existen otras vías para difundir los principios corporativos entre los que está el aparato pedagógico que difunde la codificación de los significados –sentidos– oficiales de la gerencia, los principios corporativos, en toda la organización, es decir, los diferentes niveles de mando juegan también un papel pedagógico para satisfacer la necesidad de adhesión de la empresa. La consecución de la hegemonía por parte de la empresa es concebida por la autora como el éxito en el ocultamiento del conflicto capital trabajo, y puesto que se trata de un proceso parece ser a la vez consecuencia y condición de la hegemonía. Los significados oficiales deben ser implementados en los trabajadores, la agencia pedagógica es la encargada de ello; la autora utiliza de forma reiterada el verbo “transponer” para aludir a esa función, pero transponer parece tener más matices que una simple traslación porque implica “una *puesta en forma* que posibilita una suerte de distanciamiento entre las fuentes productoras [de significados] y los efectos buscados, también entre los sentidos subyacentes y los que se invocan en la ‘superficie discursiva’” (Figari, 2011b: 10, la cursiva y la adición son mías). Este sería el lugar en el que el proceso de manipulación y construcción de mitos se aprecia claramente, y supone también un proceso por el que el conflicto capital-trabajo es “reificado”, es decir, objetivado como algo externo y extraño a la relación de trabajo en la que está inserto el trabajador, cuando en realidad es consustancial a, y producido por, esa misma asimétrica relación.

Figari, desde la pedagogía crítica o radical, quiere evidenciar el elemento pedagógico –valdría decir, manipulatorio– que está inserto en las relaciones sociales de producción, de forma que extiende el conflicto capital-trabajo desde las condiciones objetivas en las que metodológicamente se fijaba Braverman a las subjetivo-culturales. Es decir, la confrontación sobre la producción de sentidos es también endémica de la relación entre compradores y vendedores de fuerza de trabajo. Al mismo tiempo se evidencia que las construcciones hegemónicas tienen un basamento pedagógico sin el cual no existirían –fisura–. La pedagogía crítica sería una poderosa herramienta para evidenciar ese conflicto analizando las situaciones reales de trabajo. Para Figari “evidenciar” tiene ciertamente un carácter crítico y de denuncia desde una perspectiva obrerista, no solo de constatación-demostración: desnaturalizar lo que la autora

denomina “pedagogía normalizadora” y desvelarla como estrategia inserta –aunque oculta– en la dinámica de conflicto parece la clave para articular la respuesta obrera y sindical también en ese terreno de la construcción de significados, de hecho, en la dialéctica conflictiva de las relaciones de trabajo la pedagogía radical sería a la pedagogía normalizadora empresarial lo que el control sería a la resistencia (Figari, 2011b: 5).

Más específicamente, la crítica de la *pedagogización del espacio de trabajo* podría formar parte, propone Figari, de la formación sindical, conformando una contraagencia pedagógica esta vez en manos de los trabajadores organizados, con sus propios mecanismos de cooptación, sus espacios formativos e incluso sus propios intelectuales orgánicos. El cuestionamiento también se dirigiría a los fundamentos conceptuales neoliberales e incluso –considerando la aceptación sindical de muchos de los procesos de “modernización” o flexibilización en Argentina– a las cúpulas sindicales. La autora concibe pues una recuperación de la legitimidad obrera que parte del énfasis en la acción de la base laboral, pero con capacidad para articular la acción de resistencia y lucha en una organización colectiva. La recolectivización de las relaciones de trabajo parecer ser un elemento a destacar, puesto que la pedagogía normalizadora ocultadora del conflicto habría utilizado como instrumento para la segmentación de los mercados internos de trabajo la diferenciación del colectivo, la conformación del proceso productivo en base a equipos de trabajo –como hemos visto anteriormente–, de forma que reconstruir los colectivos obreros y recomponer los cuadros sindicales constituirían una prioridad. La propuesta de formación alternativa implicaría entre otros elementos¹⁶⁹ la recuperación de la memoria obrera, es decir, apreciar la resistencia en perspectiva histórica y el trabajo como sede de la hegemonía empresarial.

17.4.- León Medina: recuperando la agencia obrera racional

Francisco José León Medina, sociólogo y con trayectoria docente en la Universidad Autónoma de Barcelona y en la Universidad de Girona, reivindica el carácter agencial de la subjetividad obrera mediante la explicitación de la racionalidad según la cual esa subjetividad orienta la acción de los trabajadores de forma coherente. Así, León Medina continúa la recuperación de la consideración de la subjetividad que Braverman había desconsiderado metodológicamente y que ya era la fuerza motriz de las diferentes reediciones de la LPT. Aunque interesado por la misma clásica preocupación que explicitaba Burawoy en su *Manufacturing consent*: la génesis del

¹⁶⁹ Los demás objetivos sería los siguientes: ·Fortalecer la formación político-gremial de los delegados, dando centralidad a la praxis laboral en las tematizaciones. ·Significar las trayectorias laborales, culturales, educacionales, de participación política, como insumo para la reflexión crítica situada en la praxis laboral, y debatir las posiciones que expresan los trabajadores frente a la estrategia de la patronal. ·Visibilizar las condiciones de producción del nuevo disciplinamiento laboral. ·Desnaturalizar el proceso político-técnico de producción de sentidos corporativos, identificando las operaciones técnicas y los sentidos que se transponen a través de los dispositivos pedagógicos empresariales. ·Visibilizar los anclajes estructurales/materiales y políticos-culturales que posibilitan la pedagogización corporativa del espacio de trabajo, identificando los vínculos orgánicos entre prácticas corporativas y pedagógicas. ·Analizar las subversiones de sentidos que se posibilitan a partir del proceso político-técnico que provee el dispositivo pedagógico: el proceso político-técnico de producción de sentido empresarial. ·Visibilizar las fisuras que se derivan del conjunto de dispositivos empresariales corporativos que se orientan tanto hacia una esfera de intervención política cultural como técnica productiva. ·Propiciar articulaciones entre formación radical, acciones de resistencia y organización de los trabajadores –a través de comisiones internas, en articulación con otros movimientos en lucha– (cfr. Figari, 2011b: 13).

consentimiento –en palabras del autor, “el cómo y el por qué en determinados contextos los individuos sostienen con su acción unas relaciones sociales que fundamentalmente son para ellos una fuente de sufrimiento” (León Medina, 2008: 147)–, en la búsqueda de una explicación qué de cuenta tanto de la colaboración como de la resistencia con respecto a la empresa se distanciará de la línea evolutiva marcada por las diferentes oleadas de la LTP así como de la aproximación *CMS* que el académico catalán identifica como el giro postmoderno-foucaultiano del LPT. La orientación que seguirá será la de reconocer la naturaleza agencial plena de la subjetividad obrera, más allá del incompleto rescate de la subjetividad que las dos corrientes anteriores conseguían.

17.4.1.- Estudio de caso: una empresa con el sistema de producción por micromovimientos, o el éxito managerial sin necesidad de legitimidad

En casi todos sus artículos (León Medina, 2002, 2008, 2009a, 2009b, 2010)¹⁷⁰, y como base empírica de su propuesta, León Medina utiliza el material producido a partir de su tesis doctoral titulada *Alienación y sufrimiento en el trabajo. Una aproximación desde el marxismo* (León Medina, 2002), consistente en 19 entrevistas en profundidad realizadas a personas pertenecientes a los diferentes niveles de una empresa manufacturera del sector del automóvil que aplica el sistema de producción por micromovimientos –TMT–, es decir, fuertemente taylorizada. El autor no busca con esta investigación sobre una empresa concreta dibujar todo un paradigma de organización del trabajo, sino “como ejemplo de ese tipo de procesos en los que las prescripciones se mantienen gracias al poder, a pesar de que no cristalizan porque no consiguen legitimarse” (León Medina, 2008: 149); además, está de acuerdo con quienes defienden que algunos elementos clave de la Organización Científica de Trabajo pervivirían, actualizados y remozados, en lo que se conocen como formas posttayloristas de organización del trabajo, siempre siguiendo las opciones estratégicas de la gerencia, de forma que las categorizaciones "taylorismo" y "post-taylorismo" no serían muy exactas¹⁷¹.

De esta forma, las entrevistas a trabajadores y trabajadoras de la empresa seleccionada le son útiles a León Medina para indagar sobre un modelo de gestión que resulta exitoso para la dirección sin que ésta tenga necesidad de recabar la legitimidad de los contratados, algo que lo convierte en terreno idóneo para preguntarse sobre la colaboración y la resistencia en el proceso de trabajo, es decir, para proponer explicaciones a la conocida pregunta de por qué los sujetos colaboran en relaciones de poder a las que no conceden legitimidad y que sin embargo sostienen mediante su

¹⁷⁰ También ha estudiado la configuración de preferencias profesionales –vocación científica– entre becarios y becarias de universidad, constatando que la posición de desigualdad estructural de éstas últimas desincentiva comparativamente la vocación científica y afecta a la progresiva menor presencia femenina según se asciende en el escalafón académico universitario (León Medina & Mora Malo, 2010).

¹⁷¹ La idea de que el control taylorista pervive en las nuevas formas de organización del trabajo participativas o aparece estrechamente vinculado con ellas, en sus distintas variantes, ha tenido eco en la sociología del trabajo (Castillo Alonso, 1984, 1994a; Gorz, 1998; Lahera Sánchez, 2000b) pero precisamente la crítica al control cultural lo que intenta es, en cierto sentido, evidenciar la subyacente taylorización de las nuevas formas de organización, lo que sucede es que para poder hacerlo hay que aceptar las diferencias de procedimiento que realmente existen.

misma colaboración¹⁷². Se trata en última instancia de cuestionarse sobre el fenómeno de la conversión de fuerza de trabajo en trabajo o, en otra formulación, sobre la existencia de la lógica que guía la acción obrera tanto en caso de colaboración como de resistencia. Explicar si existe esa lógica y formular su naturaleza supone elevar la consideración de la subjetividad obrera más allá de lo que las corrientes que han estudiado el proceso de trabajo –las cuales han verbalizado siempre la reivindicación de una mayor consideración de la mencionada subjetividad– han hecho, sostendrá con firmeza el académico catalán. En este empeño León Medina critica a la corriente marxista del LPT, pero sobre todo desarrolla una muy elaborada crítica¹⁷³ de “su rama postmoderna y foucaultiana” o CMS, para plantear después su propia propuesta surgida a la luz de esos cuestionamientos.

Puesto que León Medina defenderá la naturaleza agencial de los trabajadores mediante la demostración de su coherencia con respecto a la cultura del trabajo o del taller –*shopfloor culture*¹⁷⁴– local existente en la concreta empresa que analiza comprende que los resultados no son extrapolables directamente a la generalidad de las situaciones de trabajo, pero sí lo sería el postulado sobre el carácter pleno de la agencia obrera:

(...) seguimos creyendo cierto que el investigador debería partir del supuesto de que aquello que hacen los trabajadores en el proceso de trabajo responde a algún tipo de racionalidad que confiere coherencia al conjunto de sus prácticas (León Medina, 2009a: 126).

17.4.2.- Crítica al LPT y al CMS

La orientación de León Medina es confesadamente marxista pero, como hemos dicho, no por ello menos crítica con la corriente neomarxista que orientaba la evolución del LPT, y más aun con el giro foucaultiano y postmoderno que supuso la conformación de los *Critical Management Studies*.

Los autores que integran ambas corrientes estudian el proceso de trabajo en tanto lugar en el que se plasman y vertebran los comportamientos de los actores que participan en la producción y las estructuras de tipo organizativo y disciplinario (León Medina, 2009a: 116). Sin embargo, a pesar de coincidir en la importancia del proceso mismo de producción están en claro desacuerdo sobre otras cuestiones, entre las que

¹⁷² O, como plantea Esteban Medina (1987: 46) “¿cómo es posible que los trabajadores cooperen en una actividad que les extrae plusvalías?”. Para Medina la respuesta que ofrece Burawoy sería que el capital gestiona el consentimiento o aplica la coerción si el primero no se produce.

¹⁷³ Esta crítica está presente en casi todos sus artículos, y puesto que es escasa la literatura en castellano sobre los CMS tenemos en sus aportaciones el que probablemente sea el cuestionamiento de esta corriente más elaborado escrito en español (sobre todo en: León Medina, 2010).

¹⁷⁴ León Medina utiliza la noción de *shopfloor culture* argumentada por Gary Alan Fine para quien la cultura de la organización surge de la interacción entre los miembros de un grupo, incorpora modelos de interacción compartidos que refuerzan el sentido de pertenencia, así como “las tradiciones y prácticas rutinarias ligadas al saber colectivo, los valores comunes, los objetivos grupales y los sistemas de estatus, pero también sirve como un espacio en el cual se crean nuevos elementos culturales que complementan las tradiciones anteriores” (Fine, 2006: 2). Los modelos mencionados constituyen expectativas normativas que junto con los valores pasan a formar parte del acervo cultural del grupo y son narrativizados de manera que se pueden entender como *historias morales*, útiles para ser consultadas por los miembros del grupo y así saber cuál es la forma correcta de desarrollar el trabajo. Este aspecto normativo-moralizante creado en primera instancia desde la base social de individuos en interacción tendrá un importante papel en el marco teórico propuesto por León Medina.

ocupa un lugar preeminente la forma en la consideran de la subjetividad obrera. Este elemento ya había sido uno de los principales motores del desarrollo de la reflexión sobre el proceso de trabajo a partir de su diagnosticada como gran omisión de Braverman, algo que ya hemos recogido con anterioridad, pero ahora este elemento está también en el centro del giro postmoderno. E igualmente constituye el núcleo de la propuesta alternativa a las dos anteriores de León Medina.

Antes de esbozar su propuesta alternativa el profesor de la Universidad de Girona emprende una concienzuda crítica de las dos ramas que investigan y teorizan sobre el proceso y las relaciones de trabajo: la marxista y la postmoderno-foucaultiana – o CMS–. A ambas se les reprocha su incapacidad para articular agencia y estructura de forma empírica y argumentalmente satisfactoria, y la explicación que León Medina ofrece es que las dos escuelas comparten una misma epistemología de tipo “crítico” y se asientan en concepciones teóricas débiles de la psique y el comportamiento humanos (León Medina, 2009a: 116) así como en una errónea conceptualización de la resistencia y el compromiso/consentimiento. La tabla cuadro pretende recoger lo más importante de la crítica y diagnóstico que León Medina hace de las dos escuelas:

Tercer Trayecto: control y proceso de trabajo

Elementos de crítica	Labour Process Theory - LPT		Críticas comunes
	Rama (neo)marxista	Rama postmoderna y foucaultiana - CMS	
1) Epistemología crítica como lastre	Aplican: <i>estructuralismo</i> –que aprecia las relaciones de poder y control pero no las articula con la práctica cotidiana de los obreros–, y <i>funcionalismo</i> –que proporciona una falsa explicación en la que las causas son simultáneas o anteriores a las consecuencias, ofreciendo una visión teleológica (todo tiende a explicarse por las necesidades de acumulación)–.	·Renuncian a la neutralidad valorativa a favor de acercamientos ideologizados. ·Falta de rigor en las definiciones –debido a su antiesencialismo y antidualismo–. Eso provoca caos analítico: lo interno es externo y viceversa, la resistencia es consentimiento y viceversa, el poder se impone a la resistencia pero toda resistencia es poder, etc.	·Errores de tipo metodológico-epistemológico que restan capacidad de agencia a la subjetividad obrera.
2) Débil teoría de la psique y comportamiento humano	·Los marxistas han trabajado más la idea de la empresa como terreno disputado, arena de lucha, los obreros como constructores de significados, pero dando importancia a las posiciones –de clase, jerarquía– que ocupan las personas y no a ellas mismas como guías de sus prácticas. Incluso se llega a entender la resistencia como una ilusión funcional a los intereses de la acumulación de capital –el “juego de arreglárselas” de Burawoy–.	·La subjetividad obrera se entiende como colonizada, ambigua y fluctuante –subjetividad contingente–: <i>colonizada</i> debido a que el sujeto vulnerable acepta una identidad regulada, una subjetividad prefabricada por las relaciones de poder en las que participa; <i>fragmentada</i> e inestable como reflejo de la sociedad actual. Esta corriente no aprecia que puede haber racionalidad en la absorción coherente de las contradicciones del entorno.	·En ambos casos la subjetividad obrera aparece como dependiente del poder, supeditada a los mecanismos de control constructores de conciencias, consentimientos e identidades, como una mente más destinada a ser "cumplimentada" que a ser estudiada en sí misma.
3) Resistencia obrera infra-conceptualizada	·Estos autores aceptan que el control empresarial nunca puede ser absoluto y que los obreros buscan formas de contestación al poder gerencial. Pero, al buscar el origen de la resistencia en el antagonismo de clase basado en intereses materiales, no conectan adecuadamente el nivel estructural con los intereses subjetivos y dejan sin explicar las causas, tiempos y mecanismos mediante los que la posición de clase está –o deja de estar– relacionada con determinados deseos subjetivos.	·Esta corriente cree que el poder es omnipresente pero no exhaustivo, por lo que pueden existir discursos alternativos de colaboración y resistencia a los que los sujetos de adscriben con el objetivo de disminuir la ansiedad que provoca la carencia de seguridad y de identidad estable. Sin embargo, estos autores no aclaran los mecanismos de esa adscripción a uno u otro, ni el origen de los discursos entre los que el sujeto o el grupo solo elige pero no crea ni modifica, además de asignar una <i>esencia</i> anti-ansiedad al ser humano, contradiciendo su propio discurso antiesencialista. ·Se utiliza una idea preconcebida –esencialista– de lo que debe ser la resistencia y con respecto a ella se diagnostican como “contradictorias” las acciones de resistencia obrera. ·Muestran confusión conceptual entre poder y resistencia, y entre resistencia y consentimiento.	·La resistencia, el consentimiento y el compromiso están en ambas escuelas infraconceptualizados. ·Marxistas y CMS están de acuerdo en que no se entiende la resistencia si no es como parte de las relaciones de dominación, pero no explican qué es la resistencia ni cuál es su origen.

<p>4) Compromiso y consentimiento</p>	<p>·El consentimiento se entiende como falsa conciencia o conciencia deformada, expresión de una subjetividad a la que se le oculta la realidad explotadora de las relaciones de producción capitalistas. ·Aunque los obreros se resistan a algunos mandatos específicos en el proceso de trabajo, en conjunto esa resistencia en lo concreto implica la aceptación general de las relaciones de producción capitalistas.</p>	<p>·El consentimiento es el resultado –acciones, significados– de la adscripción de los sujetos a discursos de dominación, es decir, los obreros tienen subjetividades contingentes y contradictorias –noción de <i>subjetivación</i>–, pero no aclaran si las prácticas y significados son contradictorios con respecto al mismo objeto –resistir y consentir una misma orden, algo empíricamente inconsistente–, o cuando se consiente un objeto y se resiste a otro, en cuyo caso lo adecuado sería investigar una posible lógica subyacente que explicase esa combinación.</p>	<p>·El concepto de consentimiento encubre otros –implicación, adaptación, compromiso– que mostrarían mejor la agencialidad que poseen las acciones obreras. ·Ambas tienen una concepción pasiva del obrero, y una visión unidireccional de las relaciones laborales donde a los trabajadores solo les queda “aceptar” algo ajeno. Sin embargo, lo “ajeno” también puede ser construido en interacción con los obreros y no siempre es opuesto a sus intereses. El compromiso en el trabajo puede estar conectado con la dignidad y la autoestima del obrero –como interés propio–. · Es preferible no dar por supuesta la irracionalidad en las acciones de los trabajadores e investigar cual el nexo que articula el compromiso y la resistencia.</p>
---------------------------------------	---	--	---

Tabla 24: Crítica de León Medina a las corrientes neomarxista y postmoderna del proceso de trabajo.

Fuente: Resumen propio basado en León Medina (2008, 2009a, 2010).

El académico catalán se opone a la noción marxista de Burawoy según la cual el consentimiento es expresión de una forma de conciencia deformada incapaz de ver la esencia explotadora de la relación entre el capital y el trabajo, pero sobre todo su crítica está especialmente orientada a la escuela postmoderna y foucaultiana (León Medina, 2010) que concibe al trabajador como un temeroso receptáculo buscador de discursos con los que cumplimentarse y reducir así la ansiedad que provoca la incertidumbre. Sin embargo, la intencionalidad que guía su crítica no deja la misma que la de Burawoy y Edwards puesto que intenta romper la caja negra que explica el consentimiento y la colaboración incorporando la subjetividad obrera; sin bien para éstos autores:

la balanza cae del lado de los condicionantes estructurales, de la asimetría de poder en las relaciones de producción. (...) El obrero en estas visiones se limita a responder con más o menos creatividad a las prescripciones, y su respuesta está gestionada en entornos organizativos que canalizan su efecto en beneficio de la propia compañía (León Medina, 2009b: 138).

Precisamente para recuperar la subjetividad obrera en los estudios organizacionales algunos autores de la LPT introdujeron elementos del pensamiento postmoderno y foucaultiano, como venimos recordando –aunque León Medina no cita su denominación oficial–, la corriente autodenominada *Critical Management Studies*. Según esta aproximación, “se ha presentado la subjetividad de los trabajadores como un ‘efecto’ del poder, como un conjunto de creencias sobre el entorno y uno mismo que reflejan las contradicciones existentes en la organización, y por tanto como internamente contradictorias, inestables, y contingentes” (León Medina, 2009b: 139). Se trataría para el académico catalán, de una agencia obrera conformada por las contradicciones del entorno, que adopta de forma a veces poco coherente aspectos de los discursos del entorno organizacional, sin intencionalidad y consciencia definidas que eviten contradicciones en la acción, y con movimientos de resistencia en última instancia gestionados por la gerencia y funcionales a los objetivos de la empresa que distorsionan la capacidad de diagnóstico de los trabajadores y, por lo tanto, contribuyen a su dominación (Ibid.).

Tanto la rama marxista como la postmoderna se reprochan la una a la otra no haber tomado en consideración suficientemente la naturaleza agencial de los contratados en el ámbito de las relaciones laborales, es decir, al subestimar al actor obrero habrían deteriorado los planteamientos teóricos que ambas líneas de pensamiento desarrollan. Para León Medina esta subestimación se debe a que en ambas aproximaciones existe la tendencia a sobreenfatizar la capacidad de orientar la acción que tienen las estructuras de la empresa, los mecanismos disciplinarios de ejercicio del poder (León Medina, 2009a: 116) de modo que irremediamente la subjetividad obrera aparece como deformada, colonizada o, como mucho, ineficazmente contestataria.

17.4.3.- *La crítica de la cultura organizacional como colonizadora de subjetividades*

La cultura de empresa –la visión denominada *corporate culturism*, como corriente de gestión– tiene para los autores del CMS una intención claramente colonizadora de la subjetividad y de las emociones humanas (Alvesson & Willmott,

1996; Willmott, 2003, 2007)¹⁷⁵. Más adelante abundaremos en la visión de la gestión de la cultura como forma de control gerencial que tienen estos autores –ya hemos analizado la obra de Alvesson en el mismo sentido–, pero ahora es oportuno relacionar esta concepción de la cultura organizacional con la visión de una subjetividad contingente que busca discursos proporcionadores de la ansiada seguridad con los que cumplimentarse a sí misma, aunque fuera a cambio de la sumisión.

Este es el lugar de la profunda crítica que desarrolla León Medina sobre la concepción postmoderna de la cultura organizacional como colonizadora de subjetividades. Para el autor catalán los autores postmodernos, debido a su denuncia del dualismo, entendido como la “renuncia a aceptar cualquier par de conceptos irreductibles y antagónicos” (León Medina, 2010: 261), no diferencian entre el *intento* de colonización de la subjetividad y la colonización *realmente* efectuada. Así, la voluntad gerencial de disciplinar y obtener compromiso y obediencia es confundida con su existencia real, es decir, causa y consecuencia son confundidas, puesto que “no puede sostenerse que instar, animar, exhortar, indicar o estimular a alguien a hacer o creer algo sea ninguna garantía de que ese alguien lo haga o lo crea” (León Medina, 2010: 267).

Para el académico catalán, por lo tanto, la búsqueda ansiosa de seguridad y estabilidad que llevaría a asimilar las identidades prefabricadas por la empresa no constituye una explicación porque convierte en inexplicables las identidades disidentes; pero tampoco la idea de que se desarrolla un sentimiento de culpa o vergüenza en el trabajador cuando éste cree que no corresponde a lo que la empresa espera de él –una idea que recoge de Willmott (2007: 118)–, porque eso implicaría una adhesión previa a la norma o una asunción de la misma que, sin embargo, es precisamente lo que se está intentando explicar –las normas serían la causa, no la consecuencia de la adhesión como defiende Willmott–. La errónea visión de la subjetividad estaría para León Medina en el núcleo de la imposibilidad postmoderna de concebir la subjetividad obrera como una agencia plena:

Si los teóricos posmodernos no han hecho un esfuerzo real por distinguir entre intentos y resultados de las prácticas empresariales de vocación disciplinante es simplemente porque sus planteamientos sobre el proceso de constitución de la subjetividad obrera impiden un reconocimiento real del papel de la agencia obrera en la configuración de las relaciones de producción. En el enfoque posmoderno, los directivos consiguen lo que sea que quieran porque los obreros simplemente “son diseñados”, porque están “expuestos” a la seducción, y sus valores son objeto de “manipulación” tanto en su contenido como en su valencia (León Medina, 2010: 268).

Sin embargo existe otra visión de la cultura en la obra del académico catalán y es la de ser expresión de la agencia obrera. En efecto, para León Medina los trabajadores manifiestan su agencialidad elaborando el código ético que orienta la conducta, un código cuyo cumplimiento está en la base de su sentimiento identitario como trabajadores, y que forma parte o incluso se utiliza como sinónimo de las formulaciones: cultura de empresa, cultura local, cultura del trabajo, cultura del taller o

¹⁷⁵ No solamente la visión culturalista de la empresa pretende colonizar la subjetividad, esta característica tampoco dejaría de estar presente en otras aproximaciones manageriales como la reingeniería de procesos (Gunge, 2000).

*idiocultura*¹⁷⁶ o incluso *idiocultura de clase* (León Medina, 2009a: 138; 2011). Esa cultura/código ético orienta las tareas cotidianas de los trabajadores y las dota de sentido, también a las acciones de cooperación y de resistencia. León Medina exige indagar la racionalidad de la conducta obrera en los términos de su propia lógica, cuya existencia está demostrada por la existencia del código ético y de una *idiocultura* obrera. Esta constituye la base del marco alternativo que explicitamos a continuación.

17.4.4.- Un marco alternativo: la explicación coherente del compromiso y la resistencia

Para dar respuesta a la pregunta sobre la razón del “sostenimiento de los vínculos hirientes” (León Medina, 2008: 147) el autor encuentra una lógica explicativa alejada de nociones como la de una colonización de las conciencias de los trabajadores por parte de la gerencia mediante las culturas e ideologías empresariales –idea que asigna a autores postmodernos o foucaultianos (León Medina, 2008: 151)–, la de la subjetividad contingente –las subjetividades de los trabajadores serían inestables o incoherentes porque reflejan las contradicciones del entorno–, o la de que las acciones de resistencia acaban solidificando el sistema de dominación y por lo tanto son funcionales al sistema. El fundamento teórico de su propuesta se encuentra en buena medida en las aportaciones de autores como Scott (1987, 1989, 2003) para comprender las formas de resistencia; Boudon (1996, 1998), Hedström y Swedberg (1996, 1998), y Elster (1982, 2000, 2007a) sobre racionalidad, acción colectiva, causalidad y aproximación de los *mecanismos sociales*; y, sobre todo, Hodson (1991, 2001) y lo que podríamos llamar su socio-etnografía organizacional del trabajo, para comprender el mecanismo que vincula racional y –por lo tanto– coherentemente el consentimiento y la resistencia¹⁷⁷.

León Medina concibe a los trabajadores como sujetos relacionales, capaces de construir coherentemente sus propios entramados de significados y guiar su conducta con respecto a ellos, sea de forma resistente o bien de forma comprometida con la empresa. Desde esta concepción antropológica, busca aprehender la lógica de la acción obrera para postular que las razones que explican la actuación de los trabajadores y trabajadoras son de tipo expresivo e identitario, es decir, pertenecen al ámbito ideacional-comunicativo, y no al performativo o de *actor racional*:

¹⁷⁶ Expresamente el autor adopta la noción de *idiocultura* de Fine, definida como “un sistema de conocimientos, creencias, conductas y costumbres compartidas por los miembros de un grupo de interacción con respecto al cual los miembros se pueden referenciar y servir como base para ulteriores interacciones” (Fine, 2006: 2).

¹⁷⁷ Más concretamente, Hodson (2001) proporciona la idea de la dignidad, es decir, de la gran importancia que tienen la autoestima y el respeto por uno mismo tanto en lo que se refiere a la calidad de vida laboral como a la eficiencia de los recursos humanos. De Scott adopta la idea de la intencionalidad como causa que permite clasificar la acción de resistencia como tal –y no según las consecuencias, lo cual sería funcionalista–, y las ideas de *discurso público* y *discurso oculto*, el primero alude al comportamiento cuando están presentes los dominadores –sumisión, conformismo– y el segundo las acciones expresiones de significados que los dominados ejercen cuando los dominadores no están presentes. Aunque no siempre esos discursos son contradictorios existe una gestión obrera de esas situaciones, a la que León Medina denomina racionalidad estratégica, que contribuiría a explicar algunas aparentes contradicciones (León Medina, 2009a: 125). Con Elster comparte el causalismo –crítico con el funcionalismo que éste aprecia en autores como Burawoy– y los *mecanismos* –“tuercas y tornillos”– por los que ese causalismo actúa desde el marco de la teoría de juegos –idea ésta que comparte con Boudon–, para encontrar en los trabajadores una racionalidad que permite considerarlos agencia.

(...) para los entrevistados, las acciones de resistencia, evasión y transformación son acciones ajustadas al cumplimiento de un código ético compartido que, según ellos, debería regir las prácticas laborales. *No serían, por tanto, acciones racionales con respecto a fines, sino más bien acciones racionales con respecto a valores.* En definitiva, no se trata sólo de que hagan lo que hacen para gestionar su sufrimiento. Hacerlo es para ellos, ante todo, un imperativo moral que les define como colectivo, es decir, un imperativo en el que expresan la identidad social del nosotros frente al ellos, siendo ellos los que guían su acción desde otros principios de conducta (León Medina, 2008: 165).

Los trabajadores construyen, interpretan y aplican un *código ético*¹⁷⁸. Esa capacidad de construir y referenciarse en –y construir referenciándose– una ética parece estar en el fundamento de su identidad como sujeto imbricado en un colectivo. Asimismo, el código permite explicar racionalmente las acciones de los obreros, sean de colaboración y/o de resistencia y les otorga el estatus antes negado o al menos semioculto, de actores racionales, y por ello, de agencia capaz de gestionar diligentemente con respecto a esa racionalidad sus propios intereses y preferencias.

León Medina –considerando su trabajo de campo en la mencionada firma del sector automovilístico– llega a identificar una serie de principios que componen el *código ético* construido y aplicado por los trabajadores de la empresa taylorizada que analiza. En las aportaciones del autor esos el número de esos principios son expresamente tres en algunas ocasiones (León Medina, 2002, 2008) y cuatro en otras (León Medina, 2008, 2010); recogemos aquí una versión amplia y refundida de los mismos:

1º) La realización de la tarea se concibe por el trabajador como una cuestión de autoestima en la que está en juego la propia dignidad que se obtiene y mantiene mediante un compromiso con la calidad del trabajo, más allá aun de la obligación contraída con el empleador. Cumplir con el trabajo encomendado se interpreta como autorrespeto, demostración ante uno mismo de la capacidad de desarrollar un desempeño. La frase figurada que podría representar este principio sería: “cumplir la tarea que tengo encomendada no es tan sólo una cuestión de deber y responsabilidad, sino de respeto hacia mí mismo”.

2º) Existe una frontera en el trabajador que no debe ser traspasada por los demás –sobre todo por los superiores– en lo que se refiere al trato y a las exigencias o requerimientos realizados. Si se atraviesa el límite de lo considerado aceptable, moral o justo, la propia dignidad queda dañada. Frases como “no tienen derecho a despedirme” responderían a este principio del código ético.

3º) La vulneración del segundo principio, es decir, la transgresión de los límites marcados en el segundo principio autoriza a la suspensión del primero –el cumplimiento de la tarea como demostración de autorrespeto–. Esto significa que tanto la colaboración en la producción como la resistencia están ambos vinculados al sentido de la autoestima y dignidad del trabajador. Así, este principio podría expresarse como que “más allá de determinados límites el primer principio puede quedar en suspenso”.

¹⁷⁸ Entendido como principios que delimitan lo bueno y lo malo para la persona y su grupo de pertenencia y que orientan los comportamientos.

4º) Regula las relaciones entre los trabajadores y la necesidad de lealtad y ayuda mutuas, por lo que también contempla mecanismos de castigo para quienes se alineen con la gerencia en contra del resto de compañeros. La frase representativa de este principio sería “me debo a mis compañeros, no a mis jefes”.

Para el autor, el primero y el tercero de los principios son esenciales: el primero parece establecer una dialéctica entre el trabajo y la consideración de sí mismo, entre la materialidad del cumplimiento y la valía personal; el tercero implica un catálogo de principios de segundo nivel y de situaciones ante las que la resistencia se entiende justificada. Vistos desde esta óptica la resistencia y el compromiso adquieren coherencia y no son aspectos contradictorios; la clave parece residir en el código ético. Al ser un sujeto ético la agencia obrera adquiere tal carácter de agencia:

Orientar sus acciones con esta racionalidad e identidad colectiva supone básicamente para estos trabajadores su constitución como *sujetos éticos*, es decir, como individuos con una cierta capacidad de agencia y que tratan de regular el modo en que se sujetan entre sí, y el modo en que están sujetos a otros, mediante la elaboración de un código ético de comportamiento colectivamente definido desde los propios intereses y significados (León Medina, 2008: 168).

Para el académico catalán la ética tiene como fundamento ofrecer cierta seguridad al regular las relaciones sociales que escapan al completo control de las personas. Por lo tanto, un sujeto –“sujetado” a, imbricado en, relaciones sociales– solo lo es en el marco de unas relaciones sociales que en este caso son de sometimiento. Puesto que el código ético que hace del obrero un sujeto ha sido conformado en el ámbito de unas relaciones de sometimiento León Medina dirá que la “dignidad [del sujeto obrero] sirve para lubricar el mecanismo de su dominación” (León Medina, 2008: 169, la adición es mía). Así, podemos entender que el código ético, al posibilitar el mantenimiento de las relaciones sociales en cuyo ámbito se constituye, sostiene también la dominación que va implícita en ellas.

Este carácter de agente o sujeto –colaborador y resistente– es también asumido por la dirección, de forma que ésta integra la resistencia concediendo cierto margen de maniobra porque sin esa resistencia no podría desarrollarse una explotación eficiente:

El técnico prevé la resistencia, pero no la contempla en el plan explícito, mientras que el trabajador vive la desconsideración de su resistencia como una prueba de la estupidez del técnico. Pero ese desprecio sienta las bases del funcionamiento del sistema de explotación, pues si bien el obrero podrá vivir sus resistencias y triquiñuelas como prueba de su ingenio para amoldar las constricciones a sus propios objetivos, en realidad tales resistencias establecen las únicas bases posibles para una eficiente explotación (León Medina, 2008: 171).

El secreto de la explotación, entonces, parece residir en la gestión productiva de la resistencia, algo que se consigue mediante lo que podemos llamar la estrategia del “palo y la zanahoria” como forma de *control social*, es decir mediante la combinación de una permisividad calculada más aparente que real destinada a aliviar el sufrimiento, y una política de miedo al castigo –despido, traslado de puesto, intensificación del ritmo de trabajo...– (León Medina, 2008: 171 y ss.).

17.4.5.- Notas sobre la agencia obrera sometida

León Medina aporta al debate sobre el proceso de trabajo algunos elementos de gran interés, el más importante de los cuales posiblemente sea su concepción de los

trabajadores como seres humanos “completos” dotados de racionalidad, una consideración ésta que tiene un evidente valor tanto ético como metodológico. Esto significa una nueva fase en la concepción de la subjetividad y de ello, a su vez, se puede elaborar una concepción más completa de la naturaleza del control en la empresa considerando ahora a los trabajadores de forma más proactiva que reactiva.

Recordemos que la crítica central de León Medina es que tanto CMS como LPT en su versión previa al giro postmoderno, comparten la intención de recuperar la subjetividad obrera pero cuestionando la racionalidad y la coherencia de sus significados y entre estos y las acciones emprendidas; una vez más es el contexto y la sede de la capacidad explicativa y en él se encuentran aspectos que estos autores analizan, como las relaciones de propiedad pero también la disciplina, la propaganda, la gestión corporativa y otros (León Medina, 2009b: 139).

En oposición a ambas aproximaciones, el académico catalán quiere otorgar capacidad explicativa a las prácticas reales de los obreros, su consideración no está eclipsada por los condicionantes estructurales sino que quiere reivindicar la agencia obrera plena, mediante la demostración de la racionalidad de su comportamiento. El autor parte de la idea de que las causas del comportamiento son los motivos o razones de quienes actúan, y por ello las acciones están causadas por significados –creencias, intereses, valores, deseos...– que hay que situar en su contexto, aunque enfatiza –para alejarse de las visiones previas sobre el proceso de trabajo– que *solamente el contexto no explica los significados* (León Medina, 2009b: 141). El obrero es concebido como sujeto relacional que actúa racionalmente con respecto a un código ético construido y referenciado colectivamente. La posibilidad de explicar en base a esa misma racionalidad tanto la resistencia como la colaboración habría elevado al trabajador a la categoría de agente humano completo.

Sin embargo, existe en el planteamiento general un punto cuya comprensión puede resultar más dificultosa: la capacidad de construir un código ético –importante elemento de la cultura de taller o cultura obrera– parece formar parte de la esencia humana misma, pero cuando la tendencia a construir agencia se desarrolla en el seno de relaciones de dominación, como sucede en el caso de la empresa, la situación es definida como de explotación. En definitiva, las relaciones de dominación desde las que se constituye la agencia obrera parecen constreñir a ésta; y el problema es que este planteamiento acaba pareciéndose mucho al de Burawoy¹⁷⁹ –la explotación gana legitimidad y estabilidad al conceder la gerencia calculados espacios de libertad para que los trabajadores “se las arreglen”–, puesto que también aquí en última instancia la agencia está “sujeta por su resistencia”¹⁸⁰. Es decir, entre la *estructura* orientadora de relaciones de los autores LPT marxistas y las *preestablecidas relaciones* de dominación

¹⁷⁹ A pesar de que el autor catalán haga suya (León Medina, 2009a: 118), como buen causalista, la crítica de Elster (1984, 2003, 2007b) al funcionalismo de Burawoy.

¹⁸⁰ Parafraseando el título del artículo “Sujetos por su resistencia. Análisis sociológico de una experiencia de trabajo bajo el sistema de producción por micromovimientos” de León Medina (2008). Lo mismo refleja el afirmar que la expresión de la propia dignidad “lubrica” su explotación al sostener que “las resistencias convierten un sistema de explotación imposible, el de los planes explícitos del técnico, en uno posible y además eficiente, el realmente existente. En definitiva, lo que hace posible y extremadamente eficiente al MTM es: a) la consideración de los trabajadores como sujetos que se resistirán, y b) el establecimiento de los medios necesarios para la gestión de esa previsible resistencia” (León Medina, 2008: 171).

como humus en el que se desarrolla la agencia obrera, según el causalismo cualitativista de León Medina, no parece haber gran diferencia en lo que respecta al resultado final que siempre es el de la colaboración de los obreros en su propia explotación –al menos en su nivel macro, puesto que en el micro sería factible la coincidencia de intereses–.

Entonces, aunque podemos estar con León Medina en su propuesta de que en los obreros hay mucha más agencia de lo que los autores precedentes imaginan, parece insoslayable constatar que la inevitable pregunta de “cuánto de agencia hay en una agencia obrera en última instancia sometida” queda por el momento sin una respuesta acabada. En un nivel macro, al menos, colaborar en unas relaciones desiguallitarias que fomentan la propia explotación no parece una buena carta de presentación para reivindicar una agencia obrera plena. Sin embargo, sí puede ser la manera de reivindicar que la esencia agencial de la naturaleza humana, que pugna por manifestarse incluso en el contexto de relaciones de dominación y que esa manifestación puede ser compleja. Así podríamos extraer la conclusión de que en la empresa conviven dos agencias –no una sola–, una esencialmente dominada y otra básicamente dominadora, que se confrontan pero también cooperan¹⁸¹, y que tienen en esencia la misma naturaleza en cuanto tales agencias.

El planteamiento de León Medina permite reflexionar sobre el control cultural en la empresa. Recuperada la subjetividad obrera plena y entendiendo que una de sus características es precisamente la generación de un código ético propio –no solo su cumplimiento– encontramos el mecanismo que permite entender las dudas sobre la gestionabilidad de la cultura organizacional por parte de la gerencia. Es decir, el mismo proceso de generación de código parece ser fuente de autoestima, algo que no ocurriría con una cultura impuesta por la gerencia. Reconociendo la importancia de este aporte el autor no parece interesado en abordar la distinción o similitud existentes entre la cultura de taller, de trabajo o *shopfloor culture* y la cultura organizacional o de empresa, lo que quizá hubiera abierto un campo de reflexión interesante sobre aspectos como la existencia de subculturas, subagencias, la cultura como espacio de conflicto, etcétera, llevando así la reflexión más allá de un estudio de caso en una empresa en la que el control es mediante micromovimientos, y no parece haber por parte de la dirección un deseo de colonización de las subjetividades, sino de las acciones concretas. Las primeras guían a las segundas pero analíticamente pueden ser dianas diferentes.

Por otro lado, León Medina demuestra ser un gran conocedor de las aproximaciones postmodernas y foucaultianas sobre el proceso de trabajo, un bagaje de conocimiento y de producción literaria que ha sido difícil de encontrar en la literatura en castellano hasta fechas relativamente recientes, y que no abunda incluso en la actualidad. Sus críticas constituyen un aporte interesante, aunque no por ello dejan de situarse en el ámbito de la crítica racionalista y los debates suscitados al respecto¹⁸².

¹⁸¹ También los CMS parecen negar la necesidad de la oposición entre compradores y vendedores de fuerza de trabajo, a diferencia que los marxistas, aunque sí es cierto que proporcionan una concepción contingente de la subjetividad (Willmott, 2003).

¹⁸² Ver Thompson y Smith (2000), Thompson (2007), el tenso debate entre Friedman (2004) y autores CMS (O’Doherty & Willmott, 2009). Por otro lado que León Medina no utilice la expresión *Critical Management Studies* podría tener su fundamento en que, como su nombre indica, se trata básicamente de estudios críticos sobre la gestión, y su veta de interés más importante reside precisamente en analizar a la gerencia –serían estudios “gerenciales” en ese sentido– y no tanto en la perspectiva agencial de los obreros –aunque sí en los efectos sobre su subjetividad–.

En definitiva la elevación de la consideración del sujeto obrero en buena medida autocontrolado, la devolución de su humanidad completa, es un planteamiento difícil de rebatir al menos desde un posicionamiento que trate de explicitar los principios rectores que debe seguir la investigación y la teorización sobre la subjetividad obrera y el control. Sin embargo, la puesta en valor de la agencialidad de quienes venden su fuerza de trabajo parece reclamar un movimiento similar con respecto al otro *partner*, colaborador y/o conflictivo, que es la agencia gerencial. En un escenario con al menos dos agencias, analizar aspectos como las formas en las que se articulan las intenciones y acciones del *management* parece más importante que nunca. La aportación de los CMS, en este sentido, podría ser ciertamente provechosa.

17.5.- Lahera Sánchez: La participación como control, la calidad total como mecanismo disciplinario

Arturo Lahera Sánchez, sociólogo y docente en la Universidad Complutense de Madrid, ha dedicado la mayor parte de sus aportaciones a la investigación y consideración de la participación de los trabajadores en las nuevas formas de organización del trabajo orientadas hacia la calidad total. La preocupación por la participación implicará inevitablemente tener en cuenta aspectos solapados como son las nuevas formas de organización del trabajo y el cambio organizacional, la democracia industrial, la cultura organizacional, la calidad, los discursos empresariales, la cualificación, la tecnología o la disciplina. La intencionalidad última del autor será siempre crítica, desde la preocupación humanista por las condiciones de trabajo y el avance de la democratización:

(...) al establecer el carácter político, cultural e ideológico de los estilos tecnológicos de las empresas, abre (o hace visible) la posibilidad de una participación real de los trabajadores en el establecimiento de esa lógica de construcción de los artefactos tecnológicos de producción, no solo para permitir la adaptación de éstos últimos a los usuarios reales, sino como herramientas para la mejora de las condiciones de trabajo y respecto a su control de los procesos de trabajo (Lahera Sánchez, 2000a: 83).

(...) en esta obra se aboga ideológica y profesionalmente por modelos de participación que avancen decididamente hacia una mayor democratización de las relaciones industriales, mediante la apertura gerencial de las decisiones estratégicas y laborales de la empresa a los trabajadores, a través de un reequilibrio real y efectivo del tradicional poder asimétrico entre capital y trabajo (Lahera Sánchez, 2004b: 16).

La apuesta de esta investigación defiende que la configuración de la organización del trabajo del futuro, del futuro del trabajo humano, sigue abierta y debe seguir guiándose por reflexiones concretas y, por qué no, utópicas sobre las formas de trabajo y de vida humana que queremos política e ideológicamente construir; que se denominen *nuevas formas de organizar el trabajo*, *nuevos conceptos productivos* o *conceptos antropocéntricos de producción* no debe desviar el foco de una reflexión social comprometida: la mejora y el enriquecimiento de las condiciones de vida y trabajo, de las posibilidades de bienestar de los trabajadores y trabajadoras, nada más y nada menos (Lahera Sánchez, 2005b: 325).

Con esa intencionalidad, y privilegiando el estudio de los procesos de producción concretos, Lahera Sánchez se sitúa en la tradición crítica de la LPT. Al igual que León Medina gran parte de su producción literaria tiene como motivo la discusión teórica de su tesis doctoral (Lahera Sánchez, 2000b) y el trabajo de campo realizado

para la misma¹⁸³, un trabajo empírico desarrollado en cuatro empresas del sector de la máquina-herramienta del País Vasco –tres situadas en Elgoibar, Gipuzkoa y una en Vitoria-Gasteiz– y que serán la base a partir de la cual desarrolla el cuestionamiento de las nuevas formas flexibles de organización del trabajo y de gestión de los recursos humanos mediante las que afrontar la competencia global y también de sus predicados aumento de la participación y de la recualificación. Por lo tanto, el académico de la Universidad Complutense analiza críticamente procesos de modernización empresarial en sintonía con otros investigadores e investigadoras críticos del Proceso de Trabajo como Figari y Montes Cató quienes trabajarán posteriormente en una dirección similar –este último citando abundantemente a Lahera Sánchez–.

La argumentación general de Lahera Sánchez persigue desvelar la esencia disciplinaria de la participación que exigen y al mismo tiempo ocultan las políticas empresariales orientadas conseguir el aumento de la calidad –y de los resultados empresariales–; con este objetivo delinea de forma precisa, consistente y reveladora el vínculo entre los diversos conceptos que trabaja, especialmente los existentes entre la participación y la disciplina o control empresarial, usualmente estudiados también a través de otras nociones como la calidad total, los nuevos paradigmas o modelos productivos y sus discursos empresariales vinculados, la cultura organizacional, la identidad obrera, la democracia industrial, el consentimiento, las relaciones industriales o la tecnología productiva.

El autor compone en clave crítica y conflictivista este relato coherente y explicativo, construido a partir de la reflexión teórica y datos empíricos, que conduce al desentrañamiento de la participación obrera promovida por las gerencias –por ejemplo a través de las políticas y procedimientos de la calidad total– como un mecanismo de disciplinamiento y, de forma pareja, a la contundente reivindicación humanista de una más desarrollada y verdadera democracia industrial.

Desgranar la elaborada crítica de Lahera Sánchez sobre lo que podemos llamar la “participación disciplinaria” en los nuevos paradigmas y conceptos productivos requiere una amplia mirada sobre el conjunto de sus aportaciones científicas sobre el tema, una obra que temporalmente se sitúa en el cambio de siglo y hasta entrada la segunda mitad de la primera década. En las páginas que siguen intentaremos componer el relato de un tránsito a través de su obra a partir de los conceptos mencionados más arriba.

¹⁸³ El mismo autor describe de esta forma el trabajo de campo realizado: “Se emplearon diversas técnicas de investigación, de carácter cualitativo y participativo, para acceder a los espacios y situaciones reales de trabajo de las empresas que se han seleccionado en el trabajo de campo de esta investigación: *análisis del trabajo, observación participante y entrevistas en profundidad*, que han permitido obtener una interpretación global sobre el origen, el desarrollo, la implantación y los resultados de las transformaciones organizativas en el diseño del trabajo humano en las empresas fabricantes de máquinas-herramienta analizadas. Se realizaron así 80 entrevistas en profundidad a organizadores de la producción, representantes sindicales y trabajadores, al tiempo que se han reconstruido 8 puestos de trabajo, tanto de mecanizado como de montaje. Durante 16 meses (de marzo de 1998 a junio de 1999), la estancia continua y permanente en los talleres de mecanizado y montaje de esas cuatro empresas de máquinas-herramienta permitieron acceder a un trabajo de campo de terreno en que se reconstruyeron: a) las nuevas formas de diseñar los puestos de trabajo, b) los objetivos empresariales a cubrir con esos dispositivos de reorganización del trabajo, c) sus contenidos y resultados reales en las condiciones de trabajo y, d) las experiencias subjetivas de los actores sociales (organizadores de la producción y trabajadores) observados y entrevistados” (Lahera Sánchez, 2006b: 429, n. 1).

17.5.1.- Paradigmas y modelos productivos: la noción del ser humano trabajador

Los conceptos productivos son construcciones teórico-ideales que puede utilizarse para ser cotejadas con la realidad del proceso de trabajo, facilitando así su interpretación y por lo tanto posibilitando su mejora (Lahera Sánchez, 2005b: 33). Para comprender el cambio en las empresas, en sus configuraciones productivo-organizacionales, Lahera Sánchez concede importancia a la concepción del trabajo humano y de sus posibilidades productivas, aquellas que tienen quienes ostentan la potestad de organizar la producción –los niveles directivos gerenciales y técnicos–, es decir, presta atención a los paradigmas organizativos en base a los cuales se adoptan opciones específicas sobre qué división y organización del trabajo utilizar –incluyendo las opciones sobre la tecnología (Lahera Sánchez, 2006a: 62 y ss.)– y qué tipo de relaciones industriales entre el capital y el trabajo poner en práctica (Lahera Sánchez, 2005b: 41).

En efecto, la forma en la que se organiza el proceso de trabajo refleja concepciones sobre el ser humano laborante, de forma que para un adecuado análisis de la organización del trabajo y de su transformación es necesario “interpretar el diseño y construcción de las cualificaciones individuales y colectivas, las condiciones de trabajo, las relaciones jerárquicas y la subjetividad de los agentes para entender cómo se consiguen y cambian los dispositivos de gestión empresarial y sus objetivos económicos (...)” (Lahera Sánchez, 2005b: 36), así como fijarse en las *relaciones industriales* entendidas como la producción y mantenimiento de un vínculo social y cultural entre capital y trabajo (Lahera Sánchez, 2001: 61; 2005b: 36, n. 10). Por lo tanto, la idea de paradigmas organizativos remite a la idea de control del trabajo –y de los frutos de éste–.

La definición de paradigma organizativo que ofrece Lahera Sánchez es la siguiente:

Por **paradigma organizativo** entendemos el conjunto de marcos axiológicos y cognitivos a través de los cuales se interpreta la realidad de las relaciones industriales, es decir, la relación entre capital y trabajo, entre dirección y trabajadores, marcos en los que se establece una reconstrucción de la realidad industrial en la que se definen e interpretan cuáles son las atribuciones tanto de las gerencias empresariales como de los trabajadores en el proceso productivo, y a través de los cuales se valoran y diseñan el conjunto de tareas y responsabilidades que esos actores van a desempeñar, todo ello enmarcado en el contexto conflictivo de la empresa capitalista (Lahera Sánchez, 2005b: 43).

Los contenidos axiológicos e ideológicos que nutren esos paradigmas son trasladados por las gerencias de las empresas a las situaciones reales de producción en forma de prácticas organizativas específicas, y al hacerlo moldean una realidad laboral compuesta por una específica organización del trabajo. Lahera Sánchez (2005b: 43) enfatiza con esta concepción sobre los paradigmas organizacionales el aspecto de imposición ideacional y la búsqueda de legitimidad para unas formas empresariales de control que dan forma y materializan el trabajo humano en la sociedad capitalista. Puesto que los esquemas axiológicos y cognitivos –que incluyen una visión del trabajo humano– orientan las estrategias empresariales de los niveles directivos y construyen las condiciones laborales se hace necesario su análisis para

(...) interpretar los resultados efectivos y reales de las nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo a partir de cómo aquellos actores con capacidad de decisión en las relaciones industriales imponen sus marcos paradigmáticos de significado en la esfera productiva y de trabajo (Lahera Sánchez, 2005b: 44).

Por lo tanto, el paradigma integra una concepción del ser humano trabajador, orienta la organización del trabajo, pero al mismo tiempo implica una vocación legitimante de sí mismo, conformándose como un conjunto de representaciones ideológicas y culturales mediante las cuales se ejerce el control sobre la fuerza de trabajo. De este modo, Lahera Sánchez puede concebir la gestión de la empresa como la construcción e imposición de representaciones con intención de legitimidad sobre el trabajo humano (Lahera Sánchez, 2005b: 43).

17.5.2.- Los nuevos conceptos productivos y estrategias de cambio reales

Lahera Sánchez (2000b: 9; 2004b: 64; 2005a: 395-397; 2005b: 57 y ss.) sitúa su preocupación por la participación en el ámbito de la reflexión que desde las ciencias sociales, y señaladamente desde la sociología, se ha hecho durante las últimas décadas sobre la vigencia de la forma tradicional taylorista-fordista de organizar el trabajo y su típica producción seriada y masiva, tanto en lo que refiere a sus postulados teóricos como a su aplicación práctica en los procesos de trabajo. Nuevos paradigmas organizativos habrían suscitado desde los 70 la reflexión sociológica sobre la (re)organización del proceso productivo. Las nuevas tendencias significarían supuestamente una ruptura con la tradición taylorista-fordista de dividir el trabajo con el objetivo de transformar al trabajador en agente activo para la búsqueda de mayor eficiencia –ahorro de tiempos, materiales, aumento de la calidad, optimización en el uso de la tecnología–, suturar la brecha entre concepción y ejecución, promover la autonomía en los puestos de trabajo, la implicación con esa autonomía recobrada, y –de forma consecuente, para mantener la integridad del proceso y la organización– el fortalecimiento del vínculo integrador de la fuerza de trabajo con los objetivos marcados por las gerencias (Lahera Sánchez, 2000c: 12).

Durante los años 60 y 70 en los países desarrollados se suceden la contestación y resistencia obreras contra la organización taylorista del trabajo, descualificadora y alienante, que impacta negativamente en la salud y las condiciones de vida laboral de los trabajadores. Además de la reivindicación obrera de humanización del trabajo, a partir de la segunda mitad de los años 70 y en el contexto de la crisis de demanda –que siguió a la previa de oferta vinculada con el ascenso de los precios del petróleo–, surge la necesidad empresarial de incrementar la flexibilidad en el uso de la mano de obra –y el resto de recursos de producción– con el objetivo de adaptarse a los mercados formados por nichos de demanda más específicos y de volumen más reducido que estaban sustituyendo a los mercados de productos seriados y masivos antes predominantes. La necesidad empresarial de superar la crisis de acumulación dotando a las empresas de la capacidad de producir productos con tiradas cortas pero rentables, impulsó la idea de flexibilidad (Lahera Sánchez, 2005a: 59). La intención de reducir la incertidumbre y promover la adaptación a entornos inestables, junto con la necesidad de disminuir la conflictividad laboral vía humanización y aumento de la calidad de vida laboral impulsaron el cuestionamiento del paradigma taylorista basado en una acusada división horizontal y vertical del trabajo, conformado por tareas repetitivas que desmotivaban al trabajador y no aprovechaban su potencial de adición de valor.

Las nuevas formas de organización del trabajo pretenden superar la sensación generalizada de *alergia* al trabajo de la época, pero también persiguen hacerlo aplicando una racionalidad económica valorizadora del capital; en suma, mejora de las condiciones de trabajo –salario apropiado, seguridad en el empleo, variación recualificante y dotada de sentido en los cometidos laborales, mayor autonomía y capacidad de decisión– pero también mayor productividad (Lahera Sánchez, 2005a: 64). Más allá de la mejora de las condiciones laborales, durante la década de los 80 se gestan nuevos conceptos productivos racionalizadores de la producción en el sentido que buscan “aprovechar las cualificaciones, experiencias y recursos culturales de los trabajadores, a los que se les reconoce un mayor espacio de acción en el que puedan desarrollar y aplicar su *inteligencia de producción*, es decir, sus conocimientos, capacidades y su creatividad (...)” (Lahera Sánchez, 2005a: 67)¹⁸⁴. La adaptación a las circunstancias cambiantes del mercado exigirá ahora movilizar un nuevo recurso productivo esencial: el conocimiento y experiencia laboral de los trabajadores (Lahera Sánchez, 2000c: 11). Los nuevos conceptos serán difundidos mediante técnicas como la ampliación de tareas, el enriquecimiento, la rotación, y sobre todo el trabajo en grupo relativamente autónomo¹⁸⁵ que supone por parte de la gerencia la devolución de soberanía productiva a los trabajadores. La contrapartida e intención de esta devolución sería conseguir la mayor flexibilidad y mayor adición de valor que sólo un trabajador colectivo con capacidad profesional en aumento, realizando tareas dotadas de sentido –y por lo tanto susceptibles de ser diana de la creatividad individual y colectiva– y comprometido responsablemente con el trabajo es capaz de realizar (Lahera Sánchez, 2005b: 47). El trabajo en equipo es un elemento paradigmático de entre los componentes constituyentes de los nuevos paradigmas, en buena medida porque plasma la ruptura con la división del trabajo descualificante del modelo taylorista-fordista.

¹⁸⁴ La expresión “inteligencia de producción” es ampliamente utilizada en la obra de este autor y alude a los “conocimientos y experiencias” que los trabajadores poseen “colectiva y culturalmente” (Lahera Sánchez, 2004a: 80; 2005a: 416), al conjunto de “conocimientos, capacidades y su creatividad” (Lahera Sánchez, 2005b: 67), a la “creatividad y pericia empíricas en el trabajo” (Lahera Sánchez, 2003: 115; 2004b: 23), poseídos por los operarios que puede ser objeto de extracción, transferencia –del taller a la oficina mediante los mecanismos de la calidad y a las máquinas–, reificación y manipulación; la inteligencia productiva puede ser clandestina (Lahera Sánchez, 2004a: 94) o adquirida de forma no contemplada o incluso prohibida por la gerencia, pero siempre desarrollada y poseída colectiva y culturalmente por los trabajadores, así como objeto del deseo de las nuevas prácticas directivas que reconocen el papel central del trabajo humano para la consecución más eficiente de los objetivos productivos y de calidad (Lahera Sánchez, 2003: 114), en otras palabras, como un “yacimiento de eficiencia” (Lahera Sánchez, 2004b: 22) aprovechable mediante el fomento de prácticas participativas que Lahera desvelará como un nuevo orden disciplinario (Lahera Sánchez, 2004b: 96). Freyssenet ya había utilizado previamente la formulación “inteligencia de trabajo” con un contenido similar (Boyer & Freyssenet, 1996; Freyssenet, 1977; Freyssenet, 1997; e. o. 1994).

¹⁸⁵ Esa capacidad de cierto grado de autorregulación es caracterizada con acierto por Lahera en los siguientes términos: “De esta forma, [los grupos] establecen internamente la asignación de puestos de trabajo entre sus miembros, rotando entre todas las tareas, que se desespecializan y se socializan, incluyendo tanto su ampliación como su enriquecimiento. El grupo desarrollará así funciones indirectas como el control de calidad, tareas de planificación y programación de la producción, así como funciones de mantenimiento y coordinación, al tiempo que su dinámica interna y autónoma les permite la concepción y modificación continua de *métodos propios* para realizar de forma completa la fase encomendada.” (Lahera Sánchez, 2005b: 72, la adición es mía).

Lahera Sánchez destaca a nivel típico-ideal dos nuevos paradigmas: la *producción ligera*¹⁸⁶ y lo que denomina los *nuevos conceptos antropocéntricos* o propuesta alternativa europea.

El académico complutense describe la producción ligera –*lean production*, producción ajustada, producción escueta, o toyotismo–, como una combinación de “artesano y producción masiva, con el resultado de que equipos de trabajadores polivalentes y, por tanto, recualificados, fabrican con máquinas flexibles grandes producciones de artículos” (Lahera Sánchez, 2006a: 78) y sus características más señeras –*just in time* y estocaje cero, calidad total y mejora continua o *kaizen*– para constituir una empresa minimalista, procesual, ajustada de forma adaptativa a una demanda cambiante.

El autor no deja de respaldar las críticas suscitadas por este planteamiento, de entre las que destaca que el justo a tiempo –producción a demanda– sin estocajes intermedios constituye una cadena sumamente frágil, de forma que para evitarlo y garantizar la flexibilidad se recurre a una redundancia en recursos humanos –implicación, cualificación– que suple la ausencia de redundancia material; así, no se trata tanto de que el trabajo humano encuentre motivación para expresar su naturaleza creadora, sino de que está obligado a intensos y sostenidos niveles de esfuerzo si se quiere garantizar el flujo de producción. Las “prestaciones extraordinarias” hacen de este modelo una “pesadilla opresora” o *management by stress*¹⁸⁷ entendido como una forma de gestión que consustancialmente genera tensión porque está basada en la intensificación y aumento del ritmo del trabajo humano, dice Lahera Sánchez (2005b: 84-89).

La respuesta o paradigma alternativo a la producción ligera diseñado en la Unión Europea en los años 90 se conoce como *sistemas antropocéntricos de producción*¹⁸⁸

¹⁸⁶ Reconstituido y difundido por Womack, Jones y Roos (1990) como paradigma de aplicabilidad universal a partir de la experiencia de Toyota.

¹⁸⁷ Esta formulación de Parker y Slaughter (1988a, 1988b) ha tenido predicamento entre la abundante y desveladora literatura crítica sobre la producción ligera (por citar algunos textos: Berggren, 1992; Bonazzi, 1993; Castillo Alonso, 1996b; Dankbaar, 1997; Gorz, 1998; Köhler & Martín Artiles, 2010: 436-439; Williams *et al.*, 1992).

¹⁸⁸ O, APS por sus siglas en inglés –*anthropocentric production systems*– que es definido “como sistemas avanzados de fabricación basados en la utilización óptima de recursos humanos cualificados, organización industrial colaborativa y tecnologías adaptadas” (Higgins, 1995: 119). Toda la bibliografía que Lahera utiliza procede del ámbito del programa de investigación FAST (*Forecasting and Assessment in Science and Technology*), más específicamente sobre una investigación internacional que perseguía evaluar sistemas productivos altamente eficaces tanto en calidad como en ajuste de recursos –incluyendo los humanos–; las conclusiones fueron publicadas en un informe (Lehner, 1992) frecuentemente citado para caracterizar el paradigma de producción antropocéntrico. Lahera (2005b: 108-115) toma como ejemplo paradigmático de la aplicación de estos conceptos la experiencia de la fábrica de montaje de Volvo en Uddevalla. Otros autores denominan al paradigma que ese caso ilustra *sistema de producción reflexivo* (Berggren, 1992; Ellegård, 2007; e. o. 1994; Freyssenet & Charron, 1996; Jürgens, 2007; e. o. 1994; Köhler & Martín Artiles, 2010: 440-448; Sandberg, 2007; e. o. 1994a; Sandberg, 2007; e. o. 1994b) cuyo objetivo sería “llevar a los obreros a *reflexionar* sobre su propio trabajo” y a ‘interrogarse también sobre la concepción del producto y de los equipamientos’” (Durand, 1994: 122, citado por Gorz, 1998:43, la cursiva es mía). Las similitudes entre la experiencia estrictamente sueca de Volvo y el paradigma antropocéntrico europeo son evidentes, aunque realmente han tenido recorridos genealógicos diferentes y la primera es previa –sobre todo la precursora planta del Kalmar de 1974– por lo que quizá se podría hablar de una elaboración de tipo ideal en este último caso y de un sistema de producción concreto en el

(Lahera Sánchez, 2005b: 90-115), debido al lugar central que concede a un trabajo humano no permanentemente forzado e intensificado, pero sí recualificado y más participativo en el proceso de trabajo, que permita mejorar la calidad y la productividad y, por lo tanto, la competitividad de las empresas. La empresa debe afrontar la de forma simultánea la incertidumbre del mercado y la del trabajo¹⁸⁹ de diferentes formas y según diferentes características –se niega la universalidad de la producción ligera– no solo mediante el *management by stress*, sino transformando tanto el proceso de trabajo como las relaciones industriales –hacia otras donde predomine la confianza– de forma que el recurso humano cualificado, creativo y participante se identifique como el recurso más valioso de la empresa. De esta forma, los conceptos antropocéntricos implican una ruptura tanto con el taylorismo como con la producción ligera, enfatizando –esquematiza Lahera Sánchez– la recualificación del trabajo humano, la autonomía y la participación, y la idea de organización y las relaciones industriales cooperativas.

Lahera Sánchez, no obstante, no deja de recordar que el objetivo último de los nuevos conceptos antropocéntricos sigue siendo performativo, es decir, incrementar la competitividad de las empresas europeas en liza con los otros grandes bloques económicos EE.UU. y Japón (2005b: 95).

A partir de su trabajo empírico el académico complutense (Lahera Sánchez, 2005b: 308-325) ve dos realidades de cambio diferentes en lo que se refiere a la reorganización del proceso de trabajo. Ambos modelos parten de la misma consideración teórica sobre el trabajo y aceptan la conveniencia de nuevos conceptos en la producción, como la rotación para la flexibilidad o el trabajo en equipo. La base de esta consideración común parece ser la de compensar el aumento de la incertidumbre derivada de las condiciones turbulentas del mercado mediante la reducción de la otra gran incertidumbre existente en la empresa, la proveniente de la conversión de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo (Lahera Sánchez, 2004b: 19), siempre con el objetivo de promover la adaptación a las condiciones turbulentas del mercado. A pesar de esta intencionalidad común aparecen dos modelos estratégicos contrapuestos, al menos en el ámbito exclusivo de la fase de montaje de las empresas analizadas (Lahera Sánchez, 2005b: 309 y ss.) :

a) De un lado, el modelo productivo más rico en elementos *antropocéntricos*, una estrategia que desarrolla una producción basada en la ampliación, enriquecimiento y rotación de tareas, aplicando una racionalización recualificadora y reprofesionalizadora de los recursos humanos a largo plazo –con devolución de capacidad de decisión al obrero– y un trabajo en equipo innovador. Estas empresas intentan sobrevivir y valorizar su capital compitiendo en un mercado inestable mediante la elaboración de productos de calidad y adaptados al cliente, algo que exige un esfuerzo de innovación permanente y en cuya consecución la elevada cualificación de los trabajadores es clave para obtener rentabilidad.

caso de la experiencia organizacional sueca. Ambos conformarían un todo paradigma-experiencia paradigmática.

¹⁸⁹ Para Boyer y Freyssenet (1996: 50) los modelos socioproductivos tienen la finalidad de gestionar y reducir la doble incertidumbre del mercado y del trabajo mediante una combinación armónica de dispositivos de tipo técnico, organizativo, de gestión y social que encauzan las diferentes prácticas.

b) De otro lado, el modelo *tradicional*, aquella otra estrategia que reitera la especialización y la disminución de la autonomía del operario, que persigue la intensificación cortoplacista del trabajo y la rentabilidad inmediata, reproduciendo así los esquemas tayloristas típicos y, por ello, no implicando recualificación de la fuerza laboral. Estas empresas organizan la producción para competir en precio más que en calidad o elevada adaptación a nichos clientelares específicos, por lo que la apuesta estratégica está orientada hacia la obtención de ganancias en el corto plazo a través de la división descualificante y la intensificación del trabajo.

Aunque la anterior tipología corresponde a cuatro empresas reales y concretas la intención crítica de Lahera Sánchez persigue indagar la correspondencia entre las nuevas formas de organización del trabajo más participativas que predicen los discursos empresariales, y la realidad de su implantación en los procesos de trabajo para, en última instancia, ir más allá de una participación que en el mejor de los casos se suele limitar a la tarea concreta para abogar por una democracia industrial más abarcadora. Esta intencionalidad antropocéntrica nace de la opción democratizadora del autor, pero también está motivada en la realidad de la producción que revela su trabajo empírico al constatar que las situaciones reales de trabajo –condiciones laborales, cualificaciones...– son una *construcción social* en el que intervienen los diferentes actores que configuran con su interacción, sus prácticas, sus intereses, sus paradigmas organizativos, las relaciones laborales reales (Lahera Sánchez, 2005b: 224-225).

17.5.3.- Participación, democracia industrial y disciplina

Para Lahera Sánchez el origen de la participación está ligado a las relaciones industriales y a su origen conflictivo en un sentido más genérico, y a la crisis del orden productivo taylorista-fordista –y de sus instituciones de regulación social– de finales de los años 70 en un sentido más concreto.

Las relaciones industriales –en cuyos términos se desarrolla esta aproximación a la participación¹⁹⁰– suponen la implicación de dos actores, el capital o los propietarios de los medios de producción que como tales tienen la potestad de organizar la producción, y los trabajadores o quienes venden su fuerza de trabajo a cambio de un salario. La relación es conflictiva porque el capital persigue reducir el precio del trabajo que compra al tiempo que intensificar su rendimiento, mientras que el trabajo busca elevar su precio y mejorar las condiciones de la prestación. Sin embargo, para el capital es imprescindible generar un orden en la producción que supere las distorsiones producidas por la mercantilización capitalista del trabajo, y ese es el objetivo de los sistemas de relaciones industriales: encauzar del conflicto entre compradores y vendedores de fuerza de trabajo de forma que sea posible una producción ordenada, de

¹⁹⁰ El autor idea una nueva metodología para estudiar de forma empírica las prácticas participativas en las empresas que necesariamente debe contemplar el estudio de las siguientes ocho dimensiones (Lahera Sánchez, 2004b: 40-42): 1) *El origen de la participación* –si la iniciativa es de la gerencia o los trabajadores–; 2) *Los objetivos y razones de la participación* –performativos o laborales–; 3) *Los paradigmas que sustentan la participación* –integracionista o conflictivista–; 4) *Las formas y dispositivos de la participación* –procedimientos y actores–; 5) *Las materias y la intensidad de la participación* –en qué áreas es posible participar y en cuales no–; 6) *El ámbito temporal de la participación* –en qué fase de la toma de decisiones se permite la participación–; 7) *Los resultados de la participación* –efectos en la estructura y funcionamiento de la empresa–; 8) *El éxito o fracaso (subjetivos) de la participación* –balance por parte de los actores–.

forma que las gerencias puedan aminorar la incertidumbre que siempre presenta la conversión de fuerza de trabajo en trabajo efectivamente realizado:

los organizadores de la producción (dirección, ingenieros y técnicos) necesitan garantizar las condiciones de utilización de la fuerza de trabajo superando los efectos del origen conflictivo de su vínculo social y cultural de manera que los trabajadores realicen las tareas que les son encomendadas de la manera que establece la dirección empresarial es decir, la construcción de un orden en la producción que permita la continuidad temporal del proceso de trabajo requiere que el capital defina y acuñe los comportamientos que deben desarrollar los trabajadores; las formas y estrategias mediante las cuales se definan *los procesos y los dispositivos culturales y disciplinarios* para modelar la utilización del trabajo humano constituyen ese vínculo relacional entre capital y trabajo, entre organizadores de producción y operadores (Lahera Sánchez, 2001: 64).

Por lo tanto, el trabajo humano es modelado y reconvenido para reducir su potencial como fuente de incertidumbre y al mismo tiempo aumentar su potencial como fuente de valorización del capital. La dirección empresarial u “organizadores de la producción” parece desempeñar un papel decisivo en la definición de las tareas y comportamientos laborales, y para ese empeño de control del trabajo colectivo Lahera Sánchez subraya la incidencia e importancia en la utilización de mecanismos disciplinarios y culturales. No obstante, también parece existir cierto grado de indeterminación, porque aunque los mecanismos de control sobre el trabajo existirán, las “formas y estrategias” previas que los definan pertenecen al ámbito de las relaciones industriales, al ámbito de las relaciones entre empleados y empleadores, de forma que es posible plantear que éstos últimos podrían tener algún papel en la configuración o aceptación de los mecanismos. De aquí se deduce la importancia de la participación de los trabajadores: supone una ruptura con el modelo de relaciones industriales fordista basado en la no-participación posibilitando otro modelo que enrola la “inteligencia de producción” como recurso productivo que potencie los resultados empresariales y, supuestamente, la satisfacción de los trabajadores (Lahera Sánchez, 2000c: 15).

Así, la participación aparece conectada con el aprovechamiento más intensivo del trabajo humano, y con un nuevo modelo de relaciones industriales que siga garantizando el orden –aunque basado en mecanismos aparentemente diferentes– en la producción. Si se entiende la democracia industrial “como un control igualitario de las fuerzas de producción por parte de la dirección y los trabajadores o sus representantes sindicales, con igual acceso a la investigación, la información y recursos que permiten una real participación en la toma de decisiones” (Lahera Sánchez, 2000a; 2006a: 67, aceptando la definición de Botsman, 1989), no parece que la participación tal y como está diseñada en los nuevos paradigmas productivos suponga avance en un sentido democratizador (Lahera Sánchez, 2004b: 127; 2005a: 421), porque la democracia industrial implica la tendencia hacia la equiparación de las diferencias de poder entre los niveles de la empresa, y eso es algo que con las políticas reales de fomento de la participación ni se consigue ni se busca.

En efecto, Lahera Sánchez identifica que el elemento medular de los nuevos modelos productivos es el fomento de la *participación* de los trabajadores, participación que busca “explotar o poner a disposición de las gerencias el conocimiento, la experiencia y la creatividad de la fuerza de trabajo que los dispositivos tayloristas rechazaban e impedían aprovechar” (Lahera Sánchez, 2000c: 47), es decir, persigue la movilización de los “recursos humanos clandestinos” (Lahera Sánchez, 2000b: 12), lo cual implicará la ampliación de la autonomía y la capacidad de decisión en el puesto de

trabajo, permitiendo el desarrollo de la participación de los trabajadores en el proceso de trabajo con el objetivo de aumentar la productividad, la calidad, la eficiencia y la reducción de costos (Lahera Sánchez, 2005a: 396) conformando, así, un tipo de relaciones industriales que supuestamente tiende más hacia la cooperación y menos hacia el conflicto.

Sin embargo, según el profesor Lahera Sánchez, esa participación es –en todos los nuevos paradigmas– encauzada y limitada, de forma que no supone un intento de llegar a lo que debiera ser el paso final lógico en la evolución de la participación que, según la visión del autor, implicaría una democracia industrial plena que, como tal, promoviera la toma de decisiones por parte de los trabajadores, no solo en las tareas más o menos concretas del proceso de trabajo, sino también en lo que respecta a la estrategia empresarial y diseño de condiciones de trabajo:

desde las nuevas formas de organización del trabajo hasta estos nuevos conceptos antropocéntricos, la participación de los trabajadores se centra exclusivamente en sus puestos de trabajo o, lo que es lo mismo, la gestión del proceso productivo y sus procedimientos sería una participación a nivel del taller, no de la gestión de la empresa. Así mismo, se ha de señalar que una concepción que afirma estar basada en la centralidad del trabajo humano debe evolucionar hacia la defensa de una participación de los trabajadores en la toma de decisiones a nivel del establecimiento de estrategias empresariales y del diseño de las condiciones de trabajo (Lahera Sánchez, 2005b: 101, n. 76).

De esta forma, es posible interpretar que para Lahera Sánchez dar la máxima centralidad al trabajo implica avanzar en la senda de la democracia industrial, y ésta supone enriquecer las condiciones de vida y trabajo de quienes venden su fuerza de trabajo; la reflexión sobre los paradigmas productivos, no tendría sentido sin este objetivo final (Lahera Sánchez, 2005b: 325). La participación impulsada por conceptos como el *empowerment* o empoderamiento no tendría, ciertamente, la intención de avanzar en esa senda democratizadora, como parece desprenderse de la investigación empírica desarrollada en el caso de las cuatro empresas vascas de máquina-herramienta. Incluso en aquellas firmas que apuestan de forma rotunda por una estrategia de rentabilización a largo plazo basada en la recualificación, las gerencias se limitan a informar de las decisiones sobre el diseño del proceso de trabajo –de montaje en este caso– y no practican la democracia industrial (Lahera Sánchez, 2003: 125-126 y 128; 2005b: 316, n. 187):

La participación en la planificación no ha existido o ha sido meramente informativa, con lo que aparece un desequilibrio de poder entre dirección y trabajadores al no poder participar éstos en las áreas claves de decisión: no tienen control sobre el marco de la orientación del cambio, sólo pudiendo negociar los efectos de las decisiones tomadas por los organizadores de la producción y sus contenidos (Lahera Sánchez, 2003: 128, n. 26).

17.5.4.- La calidad total disciplinaria y su cultura organizacional adscrita

Desde una perspectiva managerial más orientada a los resultados, la utilización de la participación requerirá prestar atención a los elementos culturales y relacionales de la empresa. El empeño por la *calidad total* será concebido como un proyecto cultural precisamente porque demanda un específico alineamiento de subjetividades en la tarea de participar –o de lo que podríamos llamar “el trabajo de participar”–. En el ejemplo de los talleres de mecanizado de las empresas de máquina-herramienta estudiadas por el autor “el reconocimiento gerencial de la autonomía de los trabajadores en su actividad,

de la ampliación de su soberanía temporal y procedimental y de la movilización de su inteligencia de producción se diseñan gerencialmente como *dispositivos de control del trabajo humano de carácter taylorista*” (Lahera Sánchez, 2005a: 417).

La búsqueda de la calidad o de la mejora continua se puede entender como un nuevo mecanismo disciplinario, sostiene Lahera Sánchez (2005a: 410 y ss.), basado en a) la *procedimentalización* del proceso productivo y estandarización de las tareas de los operadores –las normas ISO-9000 están exhaustivamente formalizadas y dictaminan estrictamente qué tareas hay que realizar y cómo, si se quiere obtener la calidad y generar la necesaria confianza en los clientes que ayude a la supervivencia de la empresa en tiempos turbulentos–; y b) la *trazabilidad* de la calidad –seguimiento del producto a lo largo del proceso de forma que sea posible identificar los lugares y las causas de los defectos– que permite corregir los errores involucrando a los trabajadores en quienes recae en gran medida la tarea de subsanación, lo cual tiene un efecto disciplinario porque “ahora los operadores directos son inmediatamente responsables de las funciones indirectas de verificación de la calidad” (Lahera Sánchez, 2005a: 422).

La primera de las características mencionadas incorpora mecanismos participativos que, siguiendo procedimientos rígidamente normativizados, “captura” las innovaciones de proceso y las incorpora al acervo común de instrucciones; es decir, convierte el conocimiento tácito del operario en explícito de forma sistemática, y al hacerlo “su inteligencia de producción, sus conocimientos y experiencias quedan capturados por los procedimientos de calidad” de forma que el nuevo conocimiento le es extraído a su creador y procedimentalizado para que cualquier otro lo pueda aplicar en el proceso de trabajo. Así, el obrero no solo produce cosas que le son expropiadas sino también conocimientos que le son igualmente enajenados mediante una proceso reificante¹⁹¹.

La segunda de las características tiene un efecto marcadamente disciplinario porque la trazabilidad del producto significa la trazabilidad del operario, de forma que éste es responsable de lo que hace de forma individual. En palabras de Lahera Sánchez “la trazabilidad garantiza no solo que el producto es conforme, sino que el trabajador también lo es” (Lahera Sánchez, 2005a: 423). Es decir, el que los obreros sean conscientes de que la trazabilidad delata las faltas en su desempeño encauza –valdría decir, disciplina– su comportamiento en la producción de forma que no tienen otra opción que colaborar bajo el dedo señalador de un dispositivo que rastrea la culpabilidad de quien ha cometido fallos, errores, o no ha satisfecho las normas y procedimientos de calidad.

La trazabilidad, enfatiza Lahera Sánchez, tiene el resultado disciplinario de fomentar la erosión de los vínculos sociales entre los trabajadores puesto que la responsabilidad es sobre todo individual tanto en el desempeño de la tarea productiva

¹⁹¹ Lahera argumenta que las acciones empresariales por asegurar la calidad en la producción son producto del conflicto entre capital y trabajo (Lahera Sánchez, 2005a: 403, n. 7), el mismo que hace imprescindible el control patronal para asegurar la conversión de fuerza de trabajo en trabajo efectivo, de forma que las políticas de calidad podrían ser entendidas como una modalidad de control que intenta conseguir por parte de los trabajadores una implicación con su tarea similar a la que tienen los artesanos o quienes son dueños de los resultados de su propio trabajo, situación esta última que obviamente no se da en el caso de los asalariados.

específica como en lo que respecta a la denuncia de defectos ocasionados en fases previas de la ruta de producción –relación de proveedor-cliente internos–, de forma que cada operario tiene el máximo interés en detectar esos errores previos para que no le sean imputados. Por el mismo motivo, el colchón de solidaridad que puede suponer la asunción colectiva de incumplimientos ajenos de las normas de calidad se ve grandemente disminuido puesto que esa misma asunción implica un incumplimiento de las normas visible –trazable– desde múltiples atalayas y sobre todo por parte de los organizadores de la producción. Con el mecanismo de la calidad los trabajadores se convierten en sus propios controladores y disciplinadores, y esto tendría un efecto descolectivizador de las relaciones laborales y desmovilizador del conflicto de clase. El control queda interiorizado, subjetivado y las prácticas de regulación colectiva de los trabajadores funcionan ahora a favor de los objetivos de la empresa; se construye una red de autodisciplina y vigilancia mutua (Lahera Sánchez, 2005a: 426-427).

Los procedimientos de obtención y aseguramiento de la calidad y la cultura organizacional están íntimamente unidos para Lahera Sánchez. Como se deriva del estudio empírico realizado:

estas políticas participativas de aseguramiento de la calidad diseñadas e implantadas por las gerencias de las empresas fabricantes de máquinas-herramienta analizadas se centran en lograr un mayor control gerencial sobre la actividad real de los trabajadores y, simultáneamente, posibilitar una integración o implicación "moral" más intensa de éstos en la consecución de los objetivos empresariales, todo ello mediante la fabricación de una *cultura organizativa de la calidad* acuñada actitudinalmente en los propios trabajadores (Lahera Sánchez, 2005a: 428-429, la cursiva es mía).

La calidad, y el tipo de cultura organizacional que ésta exige, serían esencialmente para Lahera Sánchez tecnologías de control social. ¿Cómo construye el profesor de la Complutense el nexo entre las prácticas de aseguramiento de calidad y la cultura organizacional? El nexo parece construirse en base a los requerimientos de participación que la consecución de la calidad tiene. Sin los mecanismos de participación el intento de resolución de las incertidumbres que implica la conversión de fuerza de trabajo en trabajo productivo y que es también el objetivo de la política de calidad es ésta quedaría reducida a un control taylorista –o *control directo* en terminología de Friedman (1977b) que también Lahera Sánchez recoge expresamente– y por lo tanto perdería la capacidad de utilizar la inteligencia de producción y la inmediatez en la respuesta –incertidumbre de mercado– que se quiere obtener con el nuevo paradigma.

Así, no se trata sólo de las posibilidades de control efectivo sino que mediante la participación –el ejemplo utilizado es el *empowerment*– se intenta ocultar la naturaleza disciplinaria y de intensificación del trabajo que el aseguramiento de la calidad tiene realmente “mediante el modelado actitudinal de la propia personalidad de los trabajadores al recompensar y admitir tan solo sus comportamientos de implicación, de lealtad, de adhesión, de conformidad y de compromiso con el orden productivo definido y controlado gerencialmente” (Lahera Sánchez, 2005a: 430). Se trata en consecuencia de un dominio total conductual pero también moral-ideológico de la gerencia, un *management mediante la culpa* que no deja de utilizar también, como válvula de garantía, el control bravermaniano de tipo objetivo. La acción “en pinza” de estas dos formas de control aseguran la calidad contrarrestando la resistencia colectiva de los trabajadores y reorientándola, como hemos visto, hacia una colaboración esencialmente

individual. Se trata de una cultura organizacional de la calidad que persigue dar carta de naturaleza a una situación tal que recualifica y devuelve soberanía productiva al obrero –aquella arrebatada por la división del trabajo que analizaba Braverman–, pero paradójicamente, consigue el efecto opuesto de extremar el control central de la gerencia, aprovechar, extraer y explicitar de forma sistemática la inteligencia productiva de los trabajadores, rebajar el grado de incertidumbre gerencial inherente al trabajo humano, descolectivizar el conflicto laboral impulsando un modelo organizacional según el paradigma “de integración” –opuesto al conflictivo o crítico– (Lahera Sánchez, 2004b: 28-38), utilizando para ello una participación entendida al mismo tiempo como procedimiento esencialmente individual y como valor cultural legitimante, sin que el tipo de participación predicado suponga una verdadera democracia industrial, “sin alterar la intensamente asimétrica distribución de poder en la toma de decisiones productivas entre organizadores de la producción y trabajadores” (Lahera Sánchez, 2005a: 432).

17.5.5.- *Conflicto, consentimiento y resistencia*

Una vez caracterizados los nuevos modelos productivos desde su interés por un mejor aprovechamiento de los recursos humanos disponibles y una mejor gestión de la doble incertidumbre mercado-trabajo¹⁹² a través del mecanismo de la participación, la Lahera Sánchez puede continuar definiendo este último concepto desde la intencionalidad gerencial de encauzar el conflicto de clases y la obtención del consentimiento:

La participación se constituye simultáneamente como un dispositivo directivo que busca involucrar a los operadores en sus objetivos productivos; es decir, reducir o eliminar el tradicional enfrentamiento entre capital y trabajo de manera que ambos cooperen armoniosamente en la consecución de esos objetivos. Para ello, la participación supone la actuación gerencial sobre los trabajadores para que estos adquieran nuevas actitudes colaboradoras, pretendiendo acuñar o modelar en la fuerza de trabajo nuevos comportamientos que garanticen que ésta pone a disposición de la empresa esa inteligencia de producción tan valorada ahora, pretendiendo reconstruir un orden en la producción que, mediante el reconocimiento gerencial de la propia participación, facilite el mantenimiento y reproducción del consentimiento de los trabajadores a someterse a la disciplina de trabajo y a su explotación sin conflictos perturbadores del proceso de fabricación (Lahera Sánchez, 2000c: 48).

Lahera Sánchez también recoge a la perfección que en el nuevo modelo propuesto la *actitud* del trabajador es entendida en sí misma como *cualificación* esencial¹⁹³, puesto que la identificación con los objetivos de la empresa, la confiabilidad

¹⁹² Siguiendo a Boyer y Freyssenet (2003) Lahera cree que la reorganización productiva –“la transformación o innovación de las prácticas y dispositivos técnicos, gerenciales y organizativos de los procesos de trabajo” (Lahera Sánchez, 2005b: 34)– se produce como un intento por enfrentar dos tipos de *incertidumbres*: la incertidumbre del trabajo que se refiere al resultado de la conversión de la fuerza de trabajo comprada en trabajo efectivo, y la del mercado derivada de la competencia y de otros factores de inestabilidad. También siguiendo a esos mismo autores (Boyer & Freyssenet, 1996: 28; Boyer & Freyssenet, 2003) define los conceptos productivos como, “prácticas [de las empresas] sobre la división del trabajo, sobre las opciones de diseño en la organización del trabajo” (Lahera Sánchez, 2005b: 30, la adición es mía).

¹⁹³ Sobre esta idea Lahera cita y se muestra de acuerdo con Castillo Alonso (1998: 182-183). Esta noción del consentimiento y la colaboración como cualificación, y por lo tanto, condición de empleabilidad, ha sido mencionada por otros autores (Castillo Mendoza, 1991; Hughes, 2005; Lahera Sánchez, 2000c; Santamaría López, 2011; Taylor, 1998) y es un aspecto que consideramos de gran importancia al

que pueden depositar los superiores constituye la base de la participación y de los mecanismos de aprovechamiento de los recursos humanos, recursos en gran medida tácitos, relacionales y experienciales. Lo que tenemos en esta nueva situación es una participación que se puede entender como un mecanismo de control orientado a la creación de un nuevo orden productivo disciplinario –puesto que la actitud de colaboración puede ser condición de desarrollo profesional, mantenimiento del puesto de trabajo o empleabilidad–, y en última instancia un nuevo tipo de relación social entre el capital y el trabajo (Lahera Sánchez, 2000c: 19 y ss.), en el que éste último participe e interiorice de forma acrítica una *cultura de empresa* contradictoria que le impulse a trabajar, en definitiva, más como empleador que como empleado, a pesar de lo serlo.

El autor se identifica con aspectos del discurso de aquellos autores¹⁹⁴ que desvelan esta concepción de la cultura de la calidad, y su modelo de participación inherente, como un mecanismo de desmovilización de la fuerza de trabajo para conseguir el imperativo gerencial del control y el intensivo aprovechamiento de la fuerza de trabajo –incluyendo especialmente su inteligencia de producción– con el que maximizar la valorización del capital. En definitiva, la participación y su imprescindible componente subjetivo-ideacional sería una forma de control y de aplacamiento-encauzamiento-enmascaramiento del conflicto inherente a la relación entre capital y trabajo, en la cual Lahera Sánchez asienta su visión.

Un nuevo modelo de relaciones industriales cooperativo parece necesario para afrontar la nueva situación de turbulencia y competencia globales puesto que favorece la comunicación y el aprovechamiento de la inteligencia de producción como recurso de producción. Un nuevo orden productivo que soslaye el conflicto y genere la armonía necesaria para garantizar la buena marcha de la producción –aprovechando más íntegramente las posibilidades de los recursos humanos– significa una nueva cultura de empresa que establezca un nuevo tipo de relaciones –no conflictivas, como supuestamente eran las tayloristas– entre el capital y el trabajo. La utilización de la referencia cultural es importante porque los nuevos planteamientos organizacionales que precisan de la participación pretenden generar precisamente un ser humano laborante proclive a ésta:

Se trata, por tanto, de modelar el trabajo humano, de *fabricar* trabajadores que participen positivamente en la gestión de su propio puesto de trabajo, una especie de nuevos ciudadanos empresariales que pueden participar activamente en la gestión del proceso de trabajo, frente a su no-participación en la organización del trabajo taylorista (Lahera Sánchez, 2000c: 18).

Es decir, el componente actitudinal es ahora de suma importancia y esto a su vez significa conocer y asumir los valores de la empresa. Una mayor autonomía en el puesto

reflexionar sobre el trabajo emocional y los vínculos que se pueden trazar entre la subjetividad y el mercado de trabajo.

¹⁹⁴ Entre los que figuran quienes se muestran críticos con los componentes ideológicos del *empowerment* (Hales, 2000; Hardy & Leiba-O'Sullivan, 1998), o con la la indefinición del concepto (Potterfield, 1999), –aunque también hay quien no ve ideologización ni necesidad de acudir a ideas foucaultianas para explicar un concepto de *empowerment* que en todo caso parece ser siempre dependiente del contexto (Edwards & Collinson, 2002)–, o quienes niegan la mayor de que el *empowerment* en sus diferentes formas –todas basadas en la participación– aumenten la autonomía en el trabajo (Harley, 1999), pero sobre todo Lahera coincide con el enfoque de Linhart (1991) quien advierte del peligro esquizofrénico de una gestión participativa que es en el fondo siempre taylorista, y con los investigadores CMS como Willmott (2007) o Kunda (1992), quienes serán más adelante foco de nuestro interés.

de trabajo es posible –y necesaria– si aumenta la cohesión en el plano cultural y de valores. Así, este elemento actitudinal-comportamental reforma el concepto de cualificación anterior en el que las aptitudes –conocimientos– tenían un lugar preeminente. En la nueva situación la interiorización de los objetivos de la empresa marcados por la gerencia sería el resultado perseguido mediante el instrumento de los mecanismos de participación. La implicación en los objetivos de la empresa y en su cultura pasa a ser una "cualificación" estimada (Lahera Sánchez, 2000c: 19) –una competencia– y, por lo tanto, condición de empleabilidad. Contruir y demandar un obrero autocontrolado y alineado con los objetivos de la empresa –un empleado “consentidor”– significa que la empresa puede concebirse como un “*laboratorio cultural de producción de sujetos*” (Lahera Sánchez, 2000c: 22), o que produce “*nuevos sujetos disciplinados culturalmente*” (Lahera Sánchez, 1998: 87); podemos entender, entonces, que además de productos y servicios la empresa produce el consentimiento necesario para el abundamiento en el aprovechamiento de la inteligencia de producción, produce el consentimiento para la explotación del trabajo sin conflicto.

Pero puede ocurrir que los trabajadores rechacen las nuevas estrategias participativas que impulsa la gerencia porque su aplicación depende también de las normas que generan colectivamente los afectados por esas estrategias. Lahera Sánchez aprecia que, en el caso de las empresas de máquina-herramienta analizadas, existe un rechazo y una puesta en cuestión del carácter supuestamente participativo de los nuevos conceptos mediante la generación de un conjunto de normas no oficiales que contesta a aquellas otras normas oficiales de trabajo de origen gerencial. La contestación parece estar vinculada con la necesidad que tienen los operarios de *autoidentificarse* como un actor con capacidad para llevar adelante la producción con sus propias normas, e incluso con resultados más positivos que siguiendo las pautas impuestas por quienes organizan la producción –o nivel ingenieril–.

De esta forma el consentimiento, extrañamente, no se consigue mediante los mecanismos de participación oficiales, sino mediante la oposición a ellos. Más adelante detallaremos el concreto mecanismo según el cual este consentimiento tiene lugar para Lahera Sánchez, pero en este momento es de interés adelantar que el conflicto entre capital y trabajo, oficina y taller, acaba siendo funcional a los resultados performativos de la empresa, y ello debido a la necesidad de la fuerza de trabajo de considerarse –identificarse– a sí misma como un elemento esencial:

Su enfrentamiento se basa en la necesidad de la fuerza de trabajo de autoidentificarse como recurso de fiabilidad del proceso de fabricación, frente a una ingeniería que sigue cuestionando ese papel, reproduciéndose su consentimiento en la producción no por los efectos de la delegación de participación desde la gerencia, sino por el propio mantenimiento del conflicto entre capital y trabajo, de esta fractura entre oficina y taller, que, sin embargo, es funcional, en este caso, para la propia gerencia a la que se enfrentan los operadores al incrementar estos su autoexplotación (Lahera Sánchez, 2000c: 48).

Lahera Sánchez enfatiza la importancia de los procesos de construcción colectiva de la identidad de los obreros, al tiempo que revela la complejidad de la implantación de nuevos modelos productivos, implantación para cuya conceptualización necesariamente habría que estudiar las interacciones entre el trabajo y el capital, tanto si son de cooperación como si son de enfrentamiento.

Así, se transforman las características del trabajo humano: la actitud hacia el trabajo y hacia la empresa es ahora importante. Se trata de utilizar herramientas culturales para producir un nuevo tipo de trabajador (Lahera Sánchez, 2000b: 18-19). El mecanismo a través del cual se intenta ese alineamiento de subjetividades es en muchas empresas la participación, pero una participación reducida a ser “una técnica disciplinaria que integra a los trabajadores en sus definiciones sobre los objetivos productivos y empresariales, vinculando el trabajo humano y su inteligencia productiva” (Lahera Sánchez, 2004b: 127), es decir, un orden en el cual el trabajo y el costo del control es transferido a los propios trabajadores que pasarían a disciplinarse a sí mismos. Los nuevos paradigmas organizativos basados en mecanismos participativos perseguirían la creación del obrero-autocontrolable.

En el trabajo de campo realizado Lahera Sánchez aprecia que los trabajadores sienten la participación como una forma de explotación, de aprovechamiento de sus conocimientos y sus actitudes, a cambio de lo cual la dirección no ofrece contrapartidas ni en salario ni en reconocimiento del agente obrero (Lahera Sánchez, 2000c: 25). Una participación contestada y desvelada como mecanismo disciplinario significa que el nuevo orden productivo que las gerencias quieren implantar no termina de consolidarse, y que el conflicto, lejos de desaparecer, puede adquirir nuevas formas.

A pesar de que la lectura de la participación en términos disciplinarios está consistentemente argumentada, la ausencia de rechazo explícito por parte de trabajadores y sindicatos en las empresas analizadas del sector de la máquina-herramienta dibuja para Lahera Sánchez un vívido cuadro del conflicto industrial, en el cual figuran unos obreros perdedores que no han conseguido los niveles de participación y recuperación de la soberanía productiva deseados, y unas gerencias u organizadores de la producción que sí han conseguido en buena medida sus objetivos de mejora de la productividad y la calidad.

Así, el autor aprecia un claro triunfo gerencial y una derrota obrera, como demostraría el éxito de los mecanismos de participación en las empresas, su pervivencia, y el mejoramiento de los resultados empresariales a ellos ligado. Así, Lahera Sánchez intenta dar respuesta a la pregunta sobre la construcción del consentimiento que ya se hiciera Burawoy (1989: 30) y a la que éste respondió mediante “el juego de arreglárselas”. En este caso el autor se pregunta por qué los trabajadores consienten en trabajar según las directrices de una participación disciplinaria que rechazan al menos parcialmente (Lahera Sánchez, 2004b: 105). Del posicionamiento del autor se puede entender que de alguna manera el consentimiento va implícito en la venta de la fuerza de trabajo, es decir, el mecanismo que permite la asignación de recursos para la supervivencia de la mayoría a través de la conversión del trabajo humano en mercancía para su venta en el mercado de trabajo lleva implícita la aceptación de la lógica disciplinaria de quien compra esa fuerza de trabajo. Así,

El *consentimiento* supone, por tanto, que los trabajadores asumen o se adaptan a los dispositivos disciplinarios empresariales y sus objetivos manteniéndose en sus puestos de trabajo produciendo, y en el caso que nos ocupa produciendo más y mejor, a pesar de llegar a ser conscientes de su propia autoexplotación en beneficio del capital (Lahera Sánchez, 2004b: 104).

El miedo al desempleo también promueve el consentimiento, pero más allá de esto Lahera Sánchez encuentra que es la expresión del propio conflicto entre capital y trabajo lo que mantiene vigente el orden productivo en las empresas que aplican

paradigmas participativos. La forma metafórica que adopta esta explicación es también, como en el caso de Burawoy y su *juego de arreglárselas*, la de un fenómeno de tipo lúdico.

17.5.6.- *La resistencia, el juego de la guerra clandestina a la dirección y la participación como control*

Mediante el mecanismo del *juego de la guerra clandestina a la dirección* Lahera Sánchez explica que la conflictividad es transmutada en consentimiento. ¿Cuál es su dinámica? El autor ofrece la siguiente descripción del juego:

El juego consiste en mejorar los resultados de fabricación movilizándolo su inteligencia de producción clandestinamente al margen de las normas, reglas e instrucciones diseñadas gerencialmente, intentando demostrar así los trabajadores su carácter de productores cualificados y expertos frente a unos ingenieros cuya acción consideran sólo dificulta el proceso (Lahera Sánchez, 2000c: 28).

Entendiendo el conflicto industrial como reflejado en la fractura entre ingeniería y el taller, el académico de la complutense constata que el conflicto termina beneficiando a la dirección puesto que los trabajadores materializan su disenso en forma de una autoorganización alternativa de la producción que presentan como una contestación a las reglas formales y heterónomas impuestas desde la dirección y las ingenierías. La demostración de los frutos de la cultura de taller, los logros del *obrero colectivo* que toma clandestinamente decisiones productivas, son demostrados a la dirección en los términos de eficacia productiva que ésta ineludiblemente va a entender: aumento de la calidad y la productividad como producto de la subversión a reglas y procedimientos impuestos, mediante la construcción de normas informales propias (Lahera Sánchez, 2004b: 113). Esta *regulación informal* pueden perseguir la mejora de la producción pero siempre de forma clandestina, es decir, no controlada por la dirección:

De hecho, esa creación de “métodos empíricos optimizadores” es el fin de las políticas participativas de estas empresas, pero siempre que puedan ser controlados, expropiados y formalizados por la dirección, mientras que estas reglas informales construidas por los operadores desde su conflicto contra la dirección son mantenidas en la clandestinidad por los trabajadores: evitan que sean detectadas y conocidas por la dirección, que queden integradas en un nuevo procedimiento (escrito y documentado) por el dispositivo de “mejora continua” controlado gerencialmente, de manera que tan sólo ellos las crean y gestionan, mejorando el proceso de producción al margen de las ingenierías de producción y su pretendido “saber experto” (Lahera Sánchez, 2004b: 114).

El resultado final es, pues, que “el conflicto industrial se hace funcional a los intereses del capital a través del juego de la *guerra clandestina a la dirección*” (Lahera Sánchez, 2000c: 30; 2004b: 108). Negando a la ingeniería se reta a la dirección y su noción restringida de participación, pero al mismo tiempo se refuerzan sus resultados con lo que la configuración desigual del poder, la carencia de democracia industrial real a pesar de la participación, queda incuestionada aunque era eso lo que se pretendía mediante el juego. Así, Lahera Sánchez constata que en el caso de las empresas estudiadas el procedimiento obrero mediante el que se contesta la capacidad gerencial acaba reforzándola. El conflicto es asumido mediante el mecanismo de la participación e integrado productivamente, lo cual significa su anulación *de facto* como tal conflicto, al menos en sus consecuencias productivas.

El relato explicativo de esta situación, que dibuja que dibuja el académico complutense es el siguiente: los trabajadores se procuran una “recompensa social” para compensar el incumplimiento del pacto por parte de la gerencia según el cual se entendía que la participación significaba devolución de autonomía obrera. La resistencia –la no aceptación de los procedimientos normados y su sustitución por otros guiados por normas informales propias, la obtención y ejercicio clandestino de las cualificaciones impidiendo que sean incorporados al acervo explícito– constituye una lógica de acción común de respuesta que persigue tanto ampliar la autonomía obrera prometida pero no cumplida por la dirección como mantener una identidad social diferencia frente a la dirección (Lahera Sánchez, 2000c: 36; 2004b: 112), aunque el resultado final es en todo caso funcional a los intereses de la empresa.

En los nuevos paradigmas, la producción es reorganizada en base a la participación, pero además –algo que ya hemos apuntado con anterioridad– mediante el mecanismo de la participación se intenta construir unas relaciones industriales que promuevan la colaboración y la identificación con la empresa (Lahera Sánchez, 2001: 69 y ss.). Por lo tanto, la participación es funcional con los objetivos performativos de la empresa al menos en una doble vía: favoreciendo la incorporación del conocimiento tácito y la inteligencia de los empleados, y facilitando unas relaciones laborales menos conflictivas, lo cual redundará de nuevo en una mayor productividad y aseguramiento de la valorización del capital.

Se puede entender la obra de Lahera Sánchez como una sólida crítica a los nuevos paradigmas productivos cuyo fundamento el autor localiza en una participación constreñida de los trabajadores en el proceso productivo. *Empowerment* –o gestión participativa de los recursos humanos– y calidad total son dos nociones con las que ejemplifica la participación según es entendida desde el paradigma managerial. Esta participación es desvelada como intensificadora del trabajo –mediante en enrolamiento productivo de la inteligencia del trabajo– y maximizadora de los resultados empresariales, en todo caso muy lejana de una democracia industrial que equilibre la capacidad de decisión sobre las opciones estratégicas de las empresas entre quienes ejecutan directamente el trabajo y quienes organizan la producción. Así, el modelo de participación postulado en los nuevos paradigmas sería en esencia un instrumento disciplinario.

Esta idea crítica puede situarse en una perspectiva marxista según la cual la lucha de clases mantiene su vigencia en la empresa, aunque en esta ocasión con la pretensión de camuflar en control capitalista bajo discursos, formas y procedimientos encauzadamente participativos. El desenmascaramiento de esta situación constituye el núcleo central de la aportación del académico complutense, y al hacerlo se incorpora al proceso de maduración que afecta a las preocupaciones clásicas de los autores nucleares del LPT, como son las referidas al control y a la subjetividad.

La forma de vincular esos dos elementos para explicar el efectivo funcionamiento de los nuevos conceptos productivos en la realidad –el triunfo de un modelo que sin embargo no es lo que pregona ni cumple lo que promete– toma cuerpo en una de sus formulaciones más señaladas –y más reveladoras de la propia posición del autor– que no es otro que el anteriormente reseñado *juego de la guerra clandestina a la dirección*. Este mecanismo explicativo quiere dar cuenta al mismo tiempo tanto del triunfo de las gerencias al implementar los nuevos paradigmas como de la permanencia

del conflicto de clase. Para ello utiliza al menos tres elementos esenciales: la visión conflictivista de las relaciones en la empresa entre trabajadores y organizadores de la producción, la tendencia a la construcción de la propia identidad del obrero colectivo vinculada con ese conflicto, y el resultado de la lucha paradójicamente favorable a la dirección en términos de resultados empresariales y relaciones industriales pacificadas mediante la cultura de la participación/calidad.

Con *el juego de la guerra clandestina a la dirección*, Lahera Sánchez parece conceder el triunfo a la dirección desde una visión conflictivista y de lucha de clases: las gerencias consiguen domesticar a su favor a los trabajadores utilizando para ello su propia resistencia, es decir, su propia naturaleza humana que busca no solo la recuperación de la autonomía productiva reintegrando la concepción y la ejecución, sino que tiende a la democracia industrial plena.

Así, el académico madrileño abre la caja negra del consentimiento –por qué los trabajadores colaboran en su propia explotación– en entornos falsamente participativos que buscan movilizar productivamente las cualificaciones de tipo tácito, de una forma quizá más satisfactoria que la de Burawoy puesto que mientras éste concedía capacidad explicativa al margen de libertad tolerado y/o concedido a los obreros individuales en *el juego de arreglárselas* para Lahera Sánchez es el propio conflicto a través del mecanismo de la participación y la búsqueda de la identidad obrera –ahora considerando el obrero colectivo– el que sostiene la explotación.

Desde una visión de conjunto, el trabajo de la Lahera Sánchez continúa la tradición crítico-empírica de la sociología del trabajo de Castillo Alonso, utilizando con frecuencia la reflexión francesa sobre cualificación, automatización y modelos productivos de Freyssenett, y la línea decididamente crítica de Danièle Linhart. Esta orientación ha tomado cuerpo desde la intencionalidad humanista de investigar el efecto de las nuevas mutaciones en los dispositivos y conceptos productivos, sobre aspectos como recualificación y reprofesionalización, para hacer un diagnóstico de la calidad de vida laboral y elaborar propuestas de mejora. El objetivo de la crítica no es otro que el de mejorar la organización del trabajo para que sea enriquecedora tanto para empleadores como para, sobre todo, empleados y sus organizaciones representativas (Lahera Sánchez, 2005b: 20). De acuerdo con la línea argumental del autor, podríamos decir que la organización del trabajo, en tanto se trata de una construcción social, es una realidad susceptible de investigación y reflexión orientadora que debe a su vez estar comprometida con una configuración antropocéntrica y enriquecedora del trabajo futuro, sobre todo –podríamos añadir– para quienes al necesitar venderse a sí mismos parcialmente para sobrevivir –vender su fuerza de trabajo–, son sometidos de forma cada vez más integral a los mecanismos de control que existen en la producción y que están rebasando las categorías, que eran objetivas y tradicionales en el fordismo, de control del espacio, el tiempo y las tareas, para colonizar la subjetividad.

**E) CUARTO TRAYECTO: LOS *CRITICAL MANAGEMENT STUDIES* Y
LA CRÍTICA DEL CONTROL CULTURAL EN LA EMPRESA**

18.- LA CRÍTICA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y DEL CULTURALISMO MANAGERIAL

Encaramos la etapa final de nuestro viaje persiguiendo dos objetivos: en primer lugar, y de forma introductoria, caracterizar brevemente en sus rasgos más importantes la aproximación postmoderno-postestructuralista al proceso de trabajo –o “giro postmoderno-foucaultiano” en los estudios organizacionales, que a su vez entronca con el “giro lingüístico” en las ciencias sociales (Alvesson & Kärreman, 2000a; Saavedra Mayorga, 2009: 49)– más allá de las referencias que se han venido realizando en momentos anteriores, toda vez que se trata de una aproximación relativamente novedosa en el panorama de la literatura organizacional en castellano; en segundo lugar, y de entre la multitud de temas a los que esa corriente dedica su interés, detallaremos la mirada que dirige a conceptualizar y estudiar el control de tipo cultural en la empresa, y a la resistencia ejercida por los empleados frente a ese tipo de control. Los autores CMS dedican gran parte de su esfuerzo al clásico tema del control y la disciplina en la empresa, sin embargo, debido a su perspectiva eminentemente subjetivista muestran una especial sensibilidad hacia los elementos intangibles de la dominación. En el extenso tratamiento realizado a la obra de Alvesson –figura central de esta corriente (Fernández Rodríguez, 2007b: 342)– ya hemos podido apreciar una predilección por la consideración del simbolismo, la subjetividad, la cultura y la dominación cultural que constituyen rasgos extensibles a la generalidad de los autores que conforman esta aproximación.

Aunque los elementos ideacionales o culturales del control son tratados por académicos y académicas *Labour Process Theory* de última hornada en el ámbito hispanohablante como hemos podido comprobar, la literatura CMS en español es muy escasa, y prácticamente inexistente la que reflexiona sobre el control cultural en la empresa. Las páginas que siguen pretenden dejar constancia de las elaboraciones de esa corriente sobre las formas culturales de control, tan consideradas en las nuevas formas de organizar la producción en las empresas, reticularizadas e intensivas en conocimiento. Con los objetivos declarados, en este cuarto trayecto modificaremos la estrategia de aproximación desarrollada en la mayor parte de esta tesis: en lugar de articular la exploración profundizando en las biografías literarias de autores concretos ofreceremos una visión más temática sobre el bibliográficamente poblado paisaje del control cultural en la empresa.

19.- CMS: EL AUGE DE LA SUBJETIVIDAD COMO INSTRUMENTO CRÍTICO

Como hemos visto, con *Trabajo y capital monopolista* Braverman da comienzo en 1974 a la “teoría del proceso de trabajo”, LPT. Sin embargo, muy lejos de en una escuela unificada, la riqueza que caracteriza a esta aproximación se alimenta precisamente del permanente debate y la refutación al menos parcial tanto de los principios de los que parte Braverman como de los esgrimidos por sus críticos posteriores, en lo que puede verse como una evolución de tipo arborescente que proporciona de forma recurrente un plantel de ensayistas relativamente fieles a cada fase de la discusión, al mismo tiempo que da origen a un nuevo brote –nuevas “olas”– de autores que muestran distintos grados de disidencia.

Ya algunos autores de la corriente marxista ortodoxa (Cohen, 1987; Harvey, 1990; Katz, 2000) habían criticado que Braverman terminó priorizando el tratamiento de la problemática del control –como resultado del deseo de ampliar el beneficio– y desvinculándola de las tendencias mismas de valorización general –el proceso de reproducción *general* del capital–; al hacerlo, se le reprocha haber movido el foco desde lo que realmente sería el tema importante de la explotación al del control, es decir, se le criticaba haber restringido el foco al análisis político de la función gerencial¹⁹⁵. De esta forma, la misma línea LPT tenía ya en su origen como objeto de estudio la forma gerencial de ejercer el poder, su significación y necesidad en el proceso de acumulación capitalista.

Desde una visión de conjunto, todo el proceso denota una direccionalidad caracterizada por el debilitamiento paulatino del marxismo que transita desde el marxismo de Braverman hacia el materialismo de P. K. Edwards, y desde objetivismo hacia la creciente consideración de la subjetividad de las personas trabajadoras y la identidad, tránsitos enmarcados en los procesos de flexibilización y desmaterialización relativas de la economía y del proceso de trabajo¹⁹⁶. En otras palabras, la idea de la descualificación taylorista entendida como tecnología de control, perdería capacidad explicativa en los entornos laborales intensivos en conocimiento que precisan de operarios con elevadas cualificaciones, un nuevo concepto de trabajador en un nuevo régimen de acumulación flexible (Fernández Rodríguez, 2007b: 352; Saavedra Mayorga, 2009: 50). Como resume Saavedra:

El problema no es ya simplemente la opresión de una clase social sobre la otra, sino la relación problemática que existe entre el saber y el poder, y la incidencia que, una vez más, tienen los avatares de dicha relación sobre la construcción de la identidad del trabajador (Saavedra Mayorga, 2009: 50).

Para Fernández Rodríguez los CMS podrían considerarse una escisión dentro de la LPT –idea compartida por el ya referenciado León Medina (2010: 254)– que surge desde el estímulo por intentar explicar una nueva situación desde nuevos recursos teóricos. Este giro o ruptura tendría lugar a finales de los 80 –según el autor en 1989– y se evidencia en la obra colectiva titulada *Labour Process Theory* editada por David Knights y Hugh Willmott (1990), un balance de la obra de Braverman 15 años después, que no resultó ser uno más del cuasi-género literario de balances sobre el marxista americano, puesto que:

Su petición [de Knights y Willmott] de prestar atención a nuevas perspectivas teóricas ausentes en el debate sobre el Proceso de Trabajo (que, en el mismo volumen, es apoyada también por Gibson Burrell (1990)) es la que lleva a la división entre los “modernos”, cercanos algunos de ellos al marxismo o al Partido Laborista y con un interés por las aproximaciones empíricas basadas en datos, y los “postmodernos”, más teóricos e interesados en analizar cuestiones más relacionadas con la cultura de empresa (Fernández Rodríguez, 2007d: 356, la adición es mía).

¹⁹⁵ Rowlinson y Hassard (1994: 73) consideran “managerialista” la aproximación de Baran y Sweezy (1966), aproximación que constituye uno de los afluentes teóricos de *Trabajo y capital monopolista*.

¹⁹⁶ El declive del fordismo y el auge de los paradigmas flexibles e informacionales delimitan el nuevo contexto en el que surgen nuevos conceptos más abarcadores que el concreto proceso de fabricación, como el de *cadena de valor* (Porter, 1985, 1996) que responden a esta nueva realidad –al tiempo que intentar conformarla–.

A partir de los 90 y durante la primera década del siglo actual las aproximaciones LPT han ido cediendo protagonismo a las aproximaciones postmodernas –también en lo referente a la cultura organizacional (Linstead & Grafton-Small, 1992; Schultz, 1992; Schultz & Hatch, 1996)– en lo que se ha configurado como el más englobante terreno de reflexión sobre los *estudios críticos de la gestión*, o CMS (Adler, 2007).

19.1.- Los *Critical Management Studies*: una perspectiva general

Los CMS constituyen una relativamente novedosa aproximación crítica a la gestión empresarial, elaborada desde postulados postestructuralistas y foucaultianos con elementos neomaxistas que busca responder al nuevo contexto y a las nuevas inquietudes. Según Fernández Rodríguez (2007b: 341) no hay un consenso definitorio sobre los CMS entre los académicos británicos, lo cual ilustra la imposibilidad de conceptualizar esta aproximación como una corriente estrictamente delimitada y definida, quizá en buena medida debido a su propio componente postmoderno que celebra la pluralidad y condena el esencialismo, pero sin lugar a dudas es cierto que integra un conjunto de autores y aportaciones que han supuesto una forma diferente de tratar y problematizar el proceso de trabajo. Esta corriente, como hemos dejado mencionado con anterioridad, no ha tenido hasta el momento un amplio seguimiento en las sociologías del trabajo española y latinoamericana, quizá por su novedad, por su lugar de surgimiento –curiosamente, en un primer momento, escuelas de negocios anglosajonas orientadas a la formación de ejecutivos– o por el gran peso de las tradiciones sociológicas marxistas tanto anglosajonas –que ya hemos visitado en el debate *Labour Process Theory*– como de procedencia francesa –Bordieu, Boltanski, Linhart–.

Los escasos aportes sobre esta perspectiva que podemos leer en español suelen estar conformados como presentación de la perspectiva para el ámbito hispanohablante, sin que sean propiamente desarrollos investigadores o teóricos CMS¹⁹⁷. De entre quienes han dedicado esfuerzos a la tarea de introducirnos en este corpus de literatura crítica destaca la obra de Carlos Jesús Fernández Rodríguez¹⁹⁸, quien delimita cuatro

¹⁹⁷ Existen algunos autores de países hispanohablantes que comienzan a publicar en inglés como el crítico organizacional mexicano Ibarra Colado (2008), los foucaultianos andaluces Carmona y Gutiérrez (2005) también en colaboración con el egipcio Mahmoud Ezzamel, un crítico organizacional del control y la disciplina a través del estudio de la contabilidad (Carmona *et al.*, 1997; 2002, ambos artículos citados por Fernández Rodríguez, 2007: 372, n. 14) y los psicólogos sociales constructivistas de la ciencia y la tecnología Tirado, Alcaraz, y Domènech (1999, también citados por Fernández Rodríguez, 2007: 372, n. 14).

¹⁹⁸ Además este autor (Fernández Rodríguez, 2005; Fernández Rodríguez, 2007a) ha investigado el influyente discurso del *management*, la literatura de gestión o de “gurús”, mediante análisis del discurso descubriendo que esa literatura evoluciona respondiendo a las necesidades discursivas de los nuevos modelos de organización del trabajo que buscan mejorar los resultados empresariales, de forma que cuando el control taylorista no garantiza la tasa de ganancia se hace necesario legitimar e impulsar nuevas formas de control que hagan viables –consentidas– las formas de producción flexibles, participativas y reticulares. El discurso “liberador” actualmente en boga es paradójico porque al mismo tiempo que predica la libertad combatiendo las ataduras y reglamentaciones burocráticas consta de instrucciones que son claramente prescriptivas desde la óptica de las necesidades de la empresa –situación denominada “doble vínculo” del trabajador con la empresa, libertad e iniciativa pero al mismo tiempo sumisión–, sustituyendo la paranoia fordista por la esquizofrenia del actual capitalismo de redes (Fernández Rodríguez, 2007d: 336). El discurso managerial no sería ni científico ni liberador sino que acudiría a un “sentido común” conservador –un consenso en realidad impuesto– que jamás cuestiona el sistema

características comunes que ayudan a identificar lo que por lo demás es una heterogénea corriente (Fernández Rodríguez, 2007b: 343-346):

- a) Su *origen* en el Reino Unido, en la década de los años 90, y en el seno de las escuelas de negocios –*business schools*–, y escuelas o facultades de estudios empresariales, sobre todo en la formación de postgrado. De este modo, la crítica a la gestión de las empresas, paradójicamente, surge y prospera académicamente en los lugares “pro-capitalistas” en los que se forma a los gestores de empresas. Según Fournier y Grey (2000: 15) las escuelas de negocios existían en Estados Unidos desde finales del siglo XIX pero después de la IIGM se generaliza el intento de hacer que impartan una formación de nivel más elevada y “científica” en línea con las necesidades de la organización fordista del trabajo. No obstante, esas escuelas no tenían mucho contacto con las facultades de ciencias sociales¹⁹⁹. No es hasta la década de los ochenta cuando las universidades británicas generan escuelas de negocios para responder a la elevada demanda de estudios de grado y MBA; desde las aproximadamente 35 *business schools* que había a mediados de los 80 hasta las 118 que Grey (2005: 6) calcula *grosso modo* –no hay una delimitación clara de lo que es una escuela de negocios– para 2005. Esa elevadísima demanda e implantación de estos estudios supuso también una correspondiente demanda de profesorado que fue parcialmente satisfecha con académicos de ciencias sociales. Además, formar parte de facultades universitarias de ciencias sociales dotaba a las escuelas de negocio de una cercanía con las disciplinas sociales que sus homólogas americanas no tenían. Que gran parte del profesorado necesario fuera proporcionado por las facultades de ciencias sociales fue, abunda Grey (2005: 7), debido a dos motivos: la legitimidad que proporcionaba utilizar personal avezado en el puesto de profesor universitario dotado de su correspondiente currículum académico –para el alumnado el hecho de que los estudios fueran universitarios significaba estatus y para las universidades recursos (Alvesson *et al.*, 2009: 19)–; y, el mercado de trabajo, cuya contracción tuvo el efecto de prolongar la formación académica de muchos estudiantes al reducir sus posibilidades de inserción laboral –en buena medida por motivos de políticas de ajuste impulsadas por la Nueva Derecha thatcheriana, algo de lo que estos jóvenes profesoras serán muy conscientes–. Desde el Reino Unido los estudios críticos de la gestión se difundieron a los países nórdicos, Holanda, Australia, Nueva Zelanda y en menor medida a Estados Unidos.

- b) El *marco teórico* de referencia para los trabajos de investigación así como para las elaboraciones de tipo teórico suele ser crítico y multidisciplinar, utilizando

capitalista de mercado ni la división del trabajo en las empresas entre organizadores de la producción – con un papel preeminente– y trabajadores, al tiempo que mitifica la figura de los gerentes buscando la aceptación de la legitimidad de sus acciones, es decir, el aseguramiento del orden capitalista en la empresa. Se trata del establecimiento de un control normativo –control encubierto– basado en valores –autovigilancia–, en respuesta a la crisis del anterior modelo de vigilancia directa del fordismo, que requiere ahora de un trabajo de ideologización y moralización dentro –y fuera– de la empresa –hegemonía ideológica– en cuyo empeño Fernández sitúa la literatura managerial objeto de su estudio.

¹⁹⁹ Para otros autores (Taskin & Willmott, 2008) la influencia de Ford y Carnegie en los años 50 situó las escuelas de negocio dentro de la estructura universitaria no por motivos educativos, sino para dotar a esos estudios de un estatus científico similar al de las ciencias sociales en ese momento –funcionalismo– o al de las ingenierías.

para ello aproximaciones neomarxistas y postestructuralistas. La aproximación a Marx no suele ser de forma directa sino a través de la Escuela de Frankfurt –Adorno, Horkheimer y Marcuse–, el postmarxismo de Laclau con su inspiración gramsciana sobre la noción de hegemonía o, en menor grado, el estructuralismo de Althusser. Puesto que el posicionamiento epistemológico de la corriente cuestiona el positivismo y el cuantitativismo metodológico –tendiendo hacia una metodología crítica reflexiva y cualitativa (Alvesson & Ashcraft, 2009; Alvesson & Sköldbberg, 2009)– los elementos simbólicos, culturales y discursivos en las organizaciones cobrarán gran importancia. Así, la mayor fuente teórica de inspiración se encuentra en la obra de Foucault, cuya influencia es posible encontrar de forma generalizada en el CMS. Otros autores franceses muy utilizados serían el filósofo postestructuralista Derrida –padre del concepto de deconstrucción–, Serres –filósofo de la ciencia– o Latour –sociólogo de la ciencia que recibe la influencia del anterior–. Otros autores influyentes son Deleuze y Guattari –esquizoanálisis– y Hardt y Negri –este último entre los marxistas autónomos italianos, también enrolados como fuente de inspiración–, y autores y autoras provenientes del feminismo, los estudios postcoloniales y la *queer theory*. Por lo tanto una amplia panoplia de referencias teóricas, que hace de la pluralidad un rasgo CMS distintivo:

[la pluralidad de enfoques teóricos con influencia en el CMS] abarca una amplia gama de perspectivas, entre ellas el neo-marxismo (la teoría del proceso de trabajo, la Escuela de Frankfurt de la Teoría Crítica, 'teoría de la hegemonía' gramsciana), el post-estructuralismo, la deconstrucción, crítica literaria, el feminismo, el psicoanálisis, los estudios culturales, la ecología. Más recientemente, los enfoques tales como el post-colonialismo y la teoría queer ha tenido algunos (bastante limitados) impactos en los estudios de gestión (Fournier & Grey, 2000: 16; Grey, 2005: 12, la adición es mía).

- c) La *temática* distintiva del CMS. La identidad y la subjetividad –es decir, la focalización en elementos simbólicos y discursivos– son elementos esenciales a partir de los cuales se estudian una gran cantidad de temas, incluyendo los ya tradicionales en el literatura LPT del control, el poder y la exclusión en la empresa, pero ahora de forma no objetivista analizando el simbolismo en las prácticas y discursos –el lenguaje y la comunicación devienen centrales–; se trataría de sustanciar la teoría crítica de la organización –CMS– como “estudios culturales de la organización” (Fernández Rodríguez, 2007b: 382 y 345). Con los nuevos y plurales instrumentos teóricos se hace posible investigar problemas y aspectos que eran prácticamente invisibles para la teoría de organizacional clásica como para gran parte de la teoría del proceso de trabajo: las cuestiones de género, la sexualidad, el racismo, los conflictos de identidad. Un somero repaso de los grupos de trabajo –o *streams*– en el último congreso CMS celebrado en Nápoles en julio de 2011 –el primero celebrado fuera del Gran Bretaña– puede ofrecer una perspectiva de los temas en boga, entre los que se encuentran aquellos más propiamente organizacionales como el poder, el control, la resistencia, identidad, diversidad, género, feminismo, minorías, cultura y transculturalidad, ética y emociones; otros aportes centrados en temas actuales como la vinculación entre la crisis financiera y las teorías de la gestión, la globalización, el cambio climático, desarrollo, las marcas –comerciales–, nuevas tecnologías, las cadenas de suministro –proveedores–, gobernanza o inseguridad; y, por último, otros temas más amplios relacionados con la gestión, como la innovación y el emprendimiento, la contabilidad, los sistemas de

información, el cambio organizacional, el marketing, o las relaciones industriales (Mercurio & Willmott, 2011: 1), además de la autoreflexión sobre el propio CMS como corriente y su relación con la enseñanza y la universidad.

- d) La *institucionalización* creciente de la corriente en cauces relativamente definidos. Según Fernández Rodríguez los académicos CMS han desarrollado sus propios foros dentro del más amplio ámbito de los estudios sobre las organizaciones, por ejemplo en la actividad congresual y las publicaciones periódicas. Sobre la actividad congresual destacan la bianual *Critical Management Studies Conference*, cuya última edición en Nápoles antes mencionada fue la séptima –la primera tuvo lugar en Manchester en 1999–, y las reuniones no específicas del CMS pero con importante participación como son los coloquios –*colloquium*– anuales de la *European Group for Organizational Studies* (EGOS) autodefinida como una red de estudiosos –profesores e investigadores– sobre las organizaciones, o la *Standing Conference for Organizational Symbolism* (SCOS) otra red de investigadores y *practitioners* interesados en indagar de forma multidisciplinar las mutuas vinculaciones entre la cultura, el simbolismo y el cambio en el seno de las organizaciones, incluyendo a la gerencia (SCOS, 2012). Entre las publicaciones periódicas más utilizadas por autores y autoras CMS figuran *Sociology*, y *Human Relations* –sociología y psicología social respectivamente– así como *Journal of Management Studies* y *Organization Studies* –gestión y organizaciones–. Además surgen nuevas publicaciones periódicas con una visión crítica de la organización promovidas por autores afines a esta corriente como *Organization: The Critical Journal of Organization, Theory and Society* cuyo primer número se publica en julio de 1994²⁰⁰, *Culture and Organization* –desde 1995 hasta 2001 denominada *Studies in Cultures, Organizations and Societies*–, que se presenta como la revista oficial de SCOS orientada a la reflexión y debate críticos sobre la organización, más allá de la mera descripción, y que busca con ese objetivo hacer confluír aportes del mismo carácter provenientes de las artes, las ciencias humanas y las ciencias sociales (O’Doherty & Brewis, 2011). Otras dos publicaciones mencionadas por Fernández Rodríguez serían: *Tamara*, en cuyo consejo editorial volvemos a encontrar conocidos autores del entorno CMS como Du Gay, Linstead, P. y A. Prasad, Parker, Hassard, Brooke o el mismo Alvesson, aunque también algún crítico antifoucaultiano como Tinker, interesados en la cuestión de la cultura y la identidad; y *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, una revista electrónica y gratuita que persigue el abordaje teórico y conceptual de los problemas organizacionales desde perspectivas no convencionales y “repolitizadas”.

19.2.- El CMS como aproximación eminentemente crítica

Las cuatro características comunes delimitadas por Fernández Rodríguez ayudan a conceptualizar la corriente, pero no constituyen la única taxonomía existente; Fournier y Grey (2000; Grey, 2005; Ramírez, 2004: 10-12; Taskin & Willmott, 2008: 6-8) creen

²⁰⁰ En el consejo editorial se concentran conocidos críticos y críticas postmodernos y foucaultianos –amén de algún marxista– como Czarniawska, Adler, Du Gay, Jermier, Karreman, O’Doherty, Prasad, Rowlinson, o Putnam, la mayoría sensibles a temas como la identidad y la denuncia de la cultura organizacional como tecnología de control.

que el rasgo definitorio de esta aproximación no es otro que su carácter eminentemente *crítico*, si bien el problema que surge a renglón seguido es el de la delimitación de aquello a lo que se puede denominar de esa manera, puesto que incluso propuestas de corte nítidamente managerialista afirman promover la crítica como vía para la innovación y el éxito empresarial²⁰¹. Ciertamente, lo abundante y plural de las tradiciones teóricas que orientan los aportes de esta corriente hace necesaria una mayor elaboración en lo que respecta al concepto de crítica, con el objetivo de intentar delimitar el criticismo propio del CMS –qué es y qué no es crítico–; Fournier y Gray elaboran una clasificación compuesta por tres características interrelacionadas a partir de los trabajos de los autores y autoras enrolables en la corriente:

- a) *No-performatividad*. La gestión no crítica estaría impulsada por una intencionalidad performativa –concepto que ya hemos utilizado anteriormente, que deriva de la obra de Lyotard (2004) y que éste, a su vez, adopta de Illich (1973), *performance*, aunque en la traducción al castellano (Illich, 1978) no aparezca como tal–, interpretada por Fournier y Grey como “el intento de desarrollar y celebrar el conocimiento como elemento que contribuye a la obtención de máximo output con el mínimo input; se trata de incluir el conocimiento dentro de un cálculo medios-fines” (Fournier & Grey, 2000: 17). Así, según el principio performativo el conocimiento está supeditado a la eficiencia, convirtiéndose en un imperativo incuestionado al servicio de la gerencia. Desde el pensamiento performativo el conocimiento aplicado a la gerencia, el saber gerencial, es algo cuya bondad y deseabilidad se da por sentado porque supuestamente es la fuente de la eficiencia productiva. El CMS cuestiona esta vinculación entre conocimiento, verdad y eficiencia intentando desvelar las tramas de poder que esconde –no cuestiona que el conocimiento sea importante para conseguir eficiencia ni que ésta carezca de importancia en las empresas–, como la naturalización de la división social entre gestores y gestionados, conceptualizando una idea de la gestión que “reduce lo político a lo técnico” (Alvesson & Willmott, 1996: 37). Por lo tanto se trata de revelar la naturaleza política del *management*, ahondar en su surgimiento histórico y su intencionalidad arbitraria, en abierta contestación a un discurso empeñado en sostener una neutralidad técnica y una racionalidad costo-efectividad que supuestamente conducirían al “beneficio mutuo”. Para el CMS el conocimiento organizacional ni es “natural” ni es “racional”, y pensar que lo es oscurece explicaciones y opciones alternativas valiosas. El conocimiento organizacional debe ser, entonces, no previamente determinado y completo sino incompleto e indeterminado, de forma que se cuestione lo obvio y no se pasen por alto los elementos políticos y socialmente construidos (Ramírez, 2004: 11). Taskin y Willmott (2008: 6-7) ponen gran énfasis en matizar este elemento de la clasificación de Fournier y Gray: por antiperformatividad el CMS no entiende una oposición total a cualquier tipo de performatividad, sino a un instrumentalismo propio de la corriente principal del pensamiento sobre la

²⁰¹ Por ejemplo, según Fernández Rodríguez (2008: 199) Peter Drucker (1946) critica la acusada división del trabajo fordista –que en otros sentidos admira– generadora de desintegración social, descoordinación en el proceso de trabajo, como argumento para proponer su *dirección por objetivos*. Otros grandes reformadores como Taylor, Ford, o los impulsores de la cultura organizacional –Petigrew, Schein– han realizado críticos diagnósticos de las prácticas y los paradigmas anteriores para, a partir de ellos, legitimar nuevos enfoques y acciones de cambio.

gestión que supedita todo –ética, investigación, formación empresarial– al objetivo de beneficiar los resultados empresariales, y que evita que el cuestionamiento de esa completa supeditación y sus efectos figure en la lista de temas a tratar en gestión empresarial, formación de cuadros gerentes o en referencia los valores y la ética de la gestión.

- b) *Desnaturalización*. De forma coherente con el planteamiento anterior, el CMS pretende desmontar el entramado edificado por la teoría managerial durante el siglo XX que, bajo el marchamo de la científicidad y la racionalidad, pretendía presentar como “naturales” y “verdaderas” en sí mismas concepciones y procedimientos organizacionales –encubriendo los procesos de construcción social subyacentes– ante los cuales, consiguientemente, no cabía alternativa posible. Desnaturalizar la concepción de la gestión implica redibujar alternativas a la práctica y conocimiento manageriales que antes había sido invisibilizadas, y hacerlo de modo continuado. La orientación crítica del CMS, el compromiso con la tarea de desnaturalización, implica dinamismo, un trabajo de revisión constante sobre los cambios que afectan tanto a los recursos teóricos que utiliza el pensamiento managerial como a sus prácticas y conocimientos en gestión organizacional (Fournier & Grey, 2000: 19).
- c) *Reflexividad*. La crítica constante, si de verdad quiere serlo, no puede dejar de estar también orientada hacia sí misma; la crítica auténtica debe ser, por lo tanto, reflexiva y abordar tanto los aspectos filosóficos como los metodológicos de forma extensa –por contra, la corriente managerialista no cuestionaría su positivismo y limitaría la reflexión metodológica a algunos concretos problemas metodológico-estadísticos (Ackroyd, 1996, citado por Fournier y Grey, 2000: 19). Se trata de aceptar que las explicaciones sobre las organizaciones y la gestión están influenciadas por quienes producen esas explicaciones, que a su vez están en situaciones que condicionan su visión de la situación, por ejemplo, están afectos a convenciones sobre lo que merece ser investigado y lo que no. En el fondo subyace no solo una búsqueda de rigor académico, sino toda una metodología de ataque a las ideas y acciones promovidos por el managerialismo organizacional mediante la puesta en evidencia de su –comparativamente con el CMS– carencia de un autocuestionamiento validante, es decir, su carencia de un “cuestionamiento de las asunciones y rutinas sobre las que está fundamentada la producción de conocimiento convencional, o de un cuestionamiento del pensamiento de sentido común (sobre qué se considera ‘científico’) y sobre la parafernalia disciplinaria (titularidades universitarias, control de revistas científicas) que salvaguardan su autoridad” (Taskin & Willmott, 2008: 7).

Fernández Rodríguez sitúa el auge del pensamiento CMS como una respuesta crítica ante un contexto dominado por el pensamiento conservador y sus prácticas económico-empresariales pro-flexibilizadoras y antiburocratistas, que habían resultado victoriosas en el empeño por el desmantelamiento del modelo keynesiano-fordista. En esa situación –cuyo proceso de advenimiento es resumido de forma magistral por el autor– de producción crecientemente desmasificada y economía crecientemente desmaterializada y hegemonía neoliberal los planteamientos de Braverman y de su

estela de participantes en el debate sobre el proceso de trabajo parecen perder capacidad explicativa²⁰² y de acción.

No se puede definir la aproximación postmoderno-foucaultiana si no se parte de la noción de crítica; se puede definir el CMS como “un movimiento que cuestiona la autoridad y relevancia de la corriente dominante de pensamiento y práctica” (Alvesson *et al.*, 2009: 1) sobre la gestión. Para Alvesson, Bridgman y Willmott no se trata de conceptualizar el *management* como un grupo concreto de personas o como el ejercicio de la función gerencial, sino como una institución dominante de la economía capitalista. Así, el objetivo no es estudiar esa institución de forma favorable o legitimante, sino incluso de oposición, muy diferente de la corriente principal de aproximaciones managerialistas a la organización. En realidad el CMS ejerce su acción crítica sobre las prácticas sociales establecidas y sobre las instituciones –también sobre los partidos políticos o los sindicatos– cuestionando las relaciones de dominación –no solamente de tipo capitalista, sino también patriarcal o imperialista– y proponiendo alternativas, por ello, el objeto de estudio no es solo la gestión y la organización desde un punto de vista más o menos genérico, sino que incluso profundiza en las especialidades de la gestión, como son la contabilidad, el marketing, los sistemas de información o los recursos humanos (Alvesson *et al.*, 2009: 2).

Por lo tanto, lo realmente característico y definitorio del CMS es su carácter crítico, o mejor, su forma de hacer crítica y aplicarla a la empresa, es decir, una crítica conectada con los anteriormente mencionados tres elementos nucleares (Alvesson *et al.*, 2009: 9-14; Fournier & Grey, 2000: 17-19; Grey, 2005: 8; Taskin & Willmott, 2008: 6-7).

Los CMS constituirían así el intento de dar una respuesta renovada, un nuevo enfoque para los estudios del proceso de trabajo y la gestión de los recursos humanos, área en el que ahora además se aprecian nuevos puntos de interés como los evidenciados por el feminismo, la identidad sexual y la sexualidad, las identidades marginalizadas por el colonialismo, y en general la denuncia del intento fordista por construir un mundo uniforme a partir y la medida del “hombre blanco masculino y heterosexual, reprimiendo otras identidades” (Fernández Rodríguez, 2007b: 353). Es decir, los nuevos críticos resitúan la subjetividad como objeto central al tratar el esencial tema del control, donde el objetivismo de Braverman lo había eliminado, y además lo hacen más allá de lo que proponían las enmiendas de Edwards, Burawoy, de la propuesta nuclear de Thompson y otros componentes del LPT.

19.3.- Crítica y más allá. Otras características definitorias

De forma más lejanamente relacionada con la intención de perfilar definitoriamente la noción de crítica, Ramírez (2004: 12-16) añade a los anteriores otros elementos de su propia cosecha que también caracterizan al CMS, a saber:

- a) *El descrédito de las metodologías positivistas* y el consiguiente interés por las etnografías, las narrativas, la semiología y algunos tipos de análisis del discurso

²⁰² Y, aunque el autor no lo cite, el hundimiento del *socialismo real* a finales de los 80 es convenientemente interpretado y difundido por el pensamiento conservador como un completo fracaso de todo el pensamiento crítico con origen o vínculos en el marxismo.

(Alvesson & Kärreman, 2000b), y siguiendo el objetivo de obtener “una comprensión de la materia (disciplina) que sea interpretativa, abierta, sensitiva al lenguaje, consciente de la identidad, histórica, política, local, no autoritaria y textualmente consciente” (Alvesson & Deetz, 2000, tomado de Ramírez, 2004: 12). Para ello se prefiere un acercamiento multiparadigamático, es decir, la utilización de pluralidad de perspectivas metodológicas para *triangular* los resultados de las diferentes aproximaciones. A su vez, tres serían para Ramírez las características de ese trabajo metodológico: *Insight* –visión o discernimiento– que el académico chileno define como “el proceso de analizar el poder heurístico de los casos específicos” (Ramírez, 2004: 12) en oposición a la intencionalidad macro y numéricamente representativista de los métodos cuantitativos, y mediante estudios de tipo etnográfico de situaciones organizacionales reales y localizadas que implican las acciones de personas concretas; *la crítica*, que contrapesa el localismo anterior mediante su enmarque o “atravesamiento” con temas de calado, como la discriminación de género, el consumismo, etcétera; y, en tercer lugar, las *redefiniciones transformativas*, que supone un paso más que meramente destapar la negatividad del ejercicio concreto de la gestión y su enmarque en problemáticas más universales, sino que propone alternativas factibles capaces de orientar el cambio organizacional, es decir, redefinir el *management* para mejorar la condición humana –contribuyendo, como veíamos en Alvesson, a eliminar el excedente de sufrimiento no necesario para los objetivos de la empresa–.

- b) *La pluralidad teórica*. Para Ramírez no existe una corriente teórica ampliamente dominante en el CMS, pero sí distingue tres aproximaciones teóricas con especial capacidad de influencia: la Teoría Crítica de la Escuela de Frankfurt, en segundo lugar el postestructuralismo y postmodernismo o una mixtura de ambos –autores foucaultianos–, y en tercer lugar la inspiración marxista sobre todo de la mano de la LPT. Ramírez es consciente de las inconsistencias que puede albergar este crisol, por ejemplo las conocidas incompatibilidades entre las ideas de Habermas y de Foucault con respecto a la racionalidad, o las de los neo marxistas LPT –no digamos ya con respecto a los marxistas ortodoxos– y los postmodernos, ejemplificado en el debate que Thompson mantiene con estos últimos, pero aprecia que la idea de una mayor colaboración entre tradiciones es generalizada y positivamente entendida. Para Ramírez, a pesar de que el marxismo, incluso dentro del CMS, tiene problemas para explicar los elementos simbólicos del capitalismo, y del lema de los marxistas radicales “no se puede combatir la alienación sin abolir el capital”, el componente humanista y ético a favor de la emancipación y la justicia social que ha caracterizado las ideas de Marx no puede estar ausente del crisol que es el CMS.
- c) *La política del management*. Los autores CMS creen que la gestión empresarial es esencialmente política, entendiendo el significado de esta última palabra de forma tan plural como plurales son las fuentes teóricas de las que beben; esta variedad para Ramírez pueden entenderse como un continuo que va desde la noción tradicional en teoría política que entiende la política como los mecanismos por los que se asigna quién ejerce el poder y define los valores dominantes –esencialmente relación entre gestión y democracia en la empresa y en la sociedad–, hasta las aproximaciones foucaultianas referidas también al poder pero desde nociones como el panóptico (Foucault, 2002: 199 y ss.), el

poder disciplinario (Foucault, 1979b: 149-152), el micropoder o micropoderes (Foucault, 1979b, 1989; Foucault *et al.*, 1999) o la *gubernamentalidad* (Foucault, 1991) inspiradoras de elaboraciones sobre el poder y el conocimiento. Ramírez (2004: 16) piensa que estos conceptos de política tendrían en común la concepción de las organizaciones —y también de las teorías del *management*— como arenas de lucha en búsqueda de la emancipación.

En definitiva, la característica esencial es la constituir un núcleo crítico con respecto a la teoría organizacional managerialista establecida. Por lo tanto, a pesar de la reconocida dificultad para dilucidar exactamente qué es y qué no es la crítica (Ramírez, 2004: 17), es precisamente ese carácter crítico orientado a la visibilización y denuncia de las relaciones ocultas de poder lo que definiría al CMS:

En un nivel básico el CMS es un proyecto político en el sentido de que su objetivo es desenmascarar las relaciones de poder en las cuales vida social y organizacional están incrustadas (Fournier & Grey, 2000: 19).

Pero no se trataría solamente de una denuncia argumentada a modo de diagnóstico de la situación; si el objetivo es componer un programa crítico completo es necesario un objetivo que oriente la investigación y la acción, y para el CMS el concepto clave a este respecto es la *emancipación*.

19.4.- Una intencionalidad definitoria: la emancipación

El CMS también se puede definir por su objetivo finalista, sin el cual todo el trabajo crítico no tendría sentido: la emancipación del individuo (Saavedra Mayorga, 2009: 56). En el apartado dedicado a Alvesson (p. 110) y de forma vinculada con la cultura organizacional, ya recogíamos esta intencionalidad liberadora; ahora apuntalamos esta noción de forma quizá más abarcadora y como característica definitoria de la corriente.

Si el marxismo desarrollaba una elaborada crítica de la opresión en el trabajo a partir del concepto de alienación, el CMS perfecciona la sensibilidad ante las formas más sofisticadas de sojuzgamiento: la raza, el género, serán temas privilegiados, pero también “temas como la formación y manipulación psicológica, además de las diversas formas de control social que se superponen al simple control en el ámbito del trabajo”, y lo serán con la intención manifiesta de “identificar las formas de conocimiento opresivo que finalmente terminan transformándose en prácticas opresivas” (Ramírez, 2004: 16, para ambas citas). El CMS, por lo tanto, concede especial importancia al control que se desarrolla en el terreno ideativo: el conocimiento, la cultura, la identidad. La concepción, desvelamiento y denuncia del tratamiento managerial de la cultura de empresa como mecanismo de control social estará muy presente en los autores de la corriente, como hemos visto en el caso de Alvesson y confirmaremos de nuevo más adelante con otros.

En los autores y autoras CMS la idea de emancipación está afecta a dos de las grandes tradiciones teóricas de las que se nutren: de un lado, la influencia de la Teoría Crítica frankfurtiana incide en la racionalidad instrumental como posibilitadora del control de la naturaleza por parte del hombre al precio de un control social crecientemente sofisticado y subyugador que convierte al individuo y al trabajador en un instrumento de la producción y del sistema. La idea que la Teoría Crítica ofrece

sobre la emancipación es resumida por Alvesson y Willmott (1992b: 432) en los siguientes términos:

La emancipación describe el proceso a través del cual los individuos y grupos se liberan de condiciones sociales e ideológicas represivas, en particular de aquellas que ponen restricciones socialmente innecesarias al desarrollo y la articulación de la conciencia humana. La intención de la Teoría Crítica es clarificar el sentido de la necesidad humana y la expansión de autonomía en la vida personal y social.

En el ámbito de la gestión y los negocios, instrumentalmente racional, la emancipación es entendida como un funcionamiento sin trabas de las relaciones de mercado mediante el cual se satisfacen una serie de necesidades básicas de los individuos. Según Saavedra Mayorga, la Teoría Crítica contempla la administración managerial con desconfianza y como aparato de control y manipulación, pero su exigente proyecto emancipatorio no parece tener una capacidad práctica de mostrar resultados tangibles:

La dificultad que tiene, entonces, la teoría crítica, es que su propósito de transformar las instituciones sociales para que, en lugar de enfatizar la selectividad e instrumentalización, se fomente la resolución, la creatividad y la racionalidad -que en lugar de la eficiencia se privilegie la autonomía-, se estrella siempre con ese aparato institucional e ideológico que pretende combatir y cuya reproducción está garantizada a pesar incluso de sus evidentes fallas y desajustes (Saavedra Mayorga, 2009: 56).

La solución vendría del otro lado de la ecuación, del postestructuralismo en gran medida foucaultiano que persigue el cuestionamiento y desvelamiento de las tramas de poder que se esconden detrás de aquello que se presenta como natural, neutral y valorativamente aséptico, lo cual en términos de crítica organizacional daría pie a “estudiar los procesos de subjetivación del individuo, todos aquellos elementos que, desde el aparato institucional, influyen en la construcción de su identidad” (Saavedra Mayorga, 2009: 54). Aquí, entonces, la emancipación como concepto implicará conocimiento –ganar conciencia– y acción sobre todo aquello que manipule y oprima a un ser humano que será ahora concebido como fragmentado, contingente, irracional. También la noción de sociedad será más compleja, menos monolítica, entendida como una compleja y dinámica red de relaciones –también con una visión relacional-reticularizada del poder–. Esto incluye la indagación crítica de la gestión cultural de la empresa y de los discursos gerenciales que tienen como objetivo el alineamiento de subjetividades, el control social –normalización de las conductas sociales– y, en último extremo, la opresión de las potencialidades humanas. En palabras de Ramírez (2004: 19):

La idea de emancipación en los CMS apunta a lograr un fin que es de sentido común, esto es, desarrollar integralmente las potencialidades humanas no sólo en el ámbito del trabajo sino en una dimensión que afecte positivamente a toda la sociedad. En otras palabras, la idea es utilizar el potencial del *management* y ponerlo al servicio del desarrollo humano y no viceversa.

Que la Teoría Crítica no tenga éxito en su versión del proyecto emancipador no significará para el CMS que su intención humanista y liberadora deba ser descartada; mediante nociones no dicotómicas –poderosos y explotados–, no esencialistas –capitalismo como opresión y sujeto como mero receptor de opresión–, y otros argumentos del arsenal postestructuralista-foucaultiano, se hace posible formular propuestas con mayores posibilidades de éxito, como la que proponen Alvesson y

Willmott (1992b) de la *micro-emancipación*, ya analizada con anterioridad (p. 157), orientada a la búsqueda y aprovechamiento de la porosidad de los mecanismos de control en la vida organizacional cotidiana para ejercer la emancipación y la resistencia. Una multitud de microproyectos de emancipación en lugar de uno grande y totalizante.

Sin embargo, para Ramírez (2004: 19-20) la propuesta micro-emancipadora quizá contente a quienes dentro del CMS beben de las tradiciones frankfurtiana y foucaultiana, pero posiblemente no tanto a aquellos otros con una tradición marxista más arraigada, y para los cuales la emancipación no es un tema individual sino macro social o de clase. La solución a este problema originado en las dispersas raíces teóricas de los CMS parece residir en una definición ampliada de emancipación que contemple tanto el nivel individual como el societal, definición que Ramírez encuentra en otra obra posterior de los mismos Alvesson y Willmott:

La transformación emancipatoria ocurre cuando la gente *busca cambiar*, ya sea personal o colectivamente, los hábitos y las instituciones que impiden el desarrollo de la autonomía y la responsabilidad (Alvesson & Willmott, 1996: 39).

Esta definición tendría, para Ramírez, la ventaja de ser un punto de reunión para la mayoría de quienes forman parte del CMS desde sus diferentes herencias teóricas y corrientes puesto que contempla la emancipación tanto de individuos como de grupos, organizaciones o sociedades; además, concreta una noción que podría pecar de abstracta y difusa en algo mucho más específico y cercano: la emancipación implica la consciencia y el control del propio –individual y/o colectivo– destino. De esta forma, en una acepción ciertamente simplificada, la emancipación podría entenderse como el reverso de la alienación, el recobramiento de la soberanía humana sobre sí misma, y por ello autoconsciente, para realizar en plenitud los anhelos y las necesidades humanas. De este modo, los CMS se definen también por su intencionalidad final como “estudios emancipatorios” (Alvesson & Willmott, 1992b: 453; 1996: 180 y ss., también citado por Ramírez, 2004:20). Una vez más el control, recobrado y consciente, sería el protagonista.

20.- LOS CMS Y EL CONTROL CULTURAL EN LA EMPRESA

La literatura CMS trata de forma abundante el tema del control, el poder y la resistencia, algo que es comprensible al ser en buena medida una continuación –si bien mediante la crítica y la contestación– de la tradición del proceso de trabajo –LPT– que privilegiaba ese aspecto en la empresa ya desde la aportación seminal de Braverman. En realidad, el control siempre ha sido un tema de gran importancia para quienes analizan el trabajo y su proceso desde cualquier perspectiva crítica (Kernsten, 1993: 54). Precisamente el carácter crítico de las aproximaciones sobre las organizaciones no está muy lejano a que se privilegie su estudio desde el punto de vista del control y el poder. Sin embargo, nuestro tránsito por el paisaje que el CMS dibuja en referencia al control en la empresa no pretende ser tan amplio, no persigue reflejar el vigoroso debate entre los autores LPT y los CMS sobre el control –representado y revitalizado en la crítica LPT de Thompson y Ackroyd a mediados de los noventa (1995; 2007, traducción al español) a la contraparte foucaultiana –; nuestra intención es la de focalizar la mirada en la crítica que los autores del movimiento postmoderno-foucaultiano hacen de la gestión cultural de la empresa, diagnosticándola como intento de control, es decir, nos interesa el aterrizaje que desde el más amplio campo del control en la empresa se puede hacer sobre el más específico del control cultural.

Podemos adelantar que, con pocos matices, hay bastante consenso dentro de la corriente en concebir crítica y negativamente las diferentes elaboraciones empresariales emparentadas con la gestión de los valores y el pensamiento –por ejemplo, Gestión Total de la Calidad, Gestión de los Recursos Humanos, Reingeniería del Proceso de Negocio, Aprendizaje Organizacional...– como formas de control y colonización de las subjetividades de los empleados. Así, el gusto por gerenciar los elementos simbólicos de la organización, o *culturalismo empresarial* se puede concebir desde una visión crítica y en la misma línea que ya apreciábamos en Alvesson, como una tecnología social de control de la fuerza de trabajo.

Por lo tanto, la literatura organizacional crítica ha concedido importancia a la propuesta de gerenciamiento de la cultura organizacional y, por extensión, a la literatura managerial divulgativa de nuevos modelos de gestión simbólica²⁰³, no porque “esas ideas contribuyan de forma substantiva a nuestro conocimiento del trabajo o de las organizaciones como culturas, algo por lo que podrían tranquilamente ser ignoradas como objeto de examen académico” (Willmott, 2003: 73-74), sino sobre todo debido a la influencia que esas ideas proyectan en los niveles de la empresa encargados de organizar la producción (Guest, 2001; Willmott, 2007)²⁰⁴.

En los primeros 90 Willmott (1993: 106-107) se extraña de la escasez de estudios críticos que analicen e interpreten el auge de la cultura organizacional. El académico británico niega para las ciencias sociales –y específicamente para la gestión– la idea del *valor-neutralidad* en virtud de la cual los managerialistas culturales soslayarían la consideración de la ciencia –y de la empresa– como espacio de lucha y lugar de política y moralización, por lo que piensa que en la consideración de la cultura organizacional en relación a la gestión “el problema es reavivar y reconstruir la vida de la ciencia de modo que incorpore el uso de la razón crítica, para recordarnos la naturaleza normativa, moral y política de cualquier forma de actividad humana” (Willmott, 2007: 116). La forma crítica del acercamiento a los postulados del managerialismo culturalista sería la contextualización histórica y material del postulado de la cultura corporativa, lo que conduciría al cuestionamiento de la autoridad y la prescriptividad que quienes promueven la visión de la cultura corporativa –*culturas fuertes*– ven imprescindible.

La orientación general de la obra de Hugh Willmott persigue desarrollar el interés en la construcción de las identidades y la subjetividad dentro de las relaciones poder que las constriñen y las posibilitan desde una orientación crítica que recibe la influencia de autores como Marx, Habermas, Foucault o Derrida. Esta aproximación marca diferencias con respecto a la corriente marxista ortodoxa del proceso de trabajo porque busca significar la importancia de la subjetividad, y no solo de los elementos objetivo-estructurales que posibilitan la explotación del trabajo por parte del capital, entendiendo que “la reproducción de esas estructuras no ocurre independientemente de

²⁰³ Como principales referencias del culturalismo managerial es frecuente que sean citados: *In search of excellence* de Peters y Watterman (1982), *Thriving on chaos* (Peters, 1988), *A passion for excellence* (Peters & Austin, 1986), *Theory Z* (Ouchi, 1981), o *The art of Japanese management* (Pascale, 1981).

²⁰⁴ Es bastante frecuente que los autores críticos conciban el discurso gerencial sobre cultura organizacional como ideológicamente orientado por el (neo)liberalismo (du Gay, 1990; Miller & Rose, 1990; Rose, 1992; Silver, 1987).

la subjetividad, y en cualquier caso se hace necesario reconstruir el análisis del proceso de trabajo en una manera en la que la presencia y significación de la subjetividad quede orientada de forma más *adecuada*” (Willmott, 2003: 78). Si para el autor la LPT ortodoxa no dedica mucha atención a lo simbólico-cultural tampoco el simbolismo organizacional que sí estudia la cultura organizacional elabora una crítica realmente completa del culturalismo corporativista, centrándose en una concepción normativista e instrumental de la cultura. La reticencia de los simbolistas organizacionales tendía a dejar de lado la relevancia política del simbolismo y la cultura, y restaba importancia al trabajo y a las propuestas que sobre la cultura se hacía desde instancias no académicas – la literatura managerial sobre cultura empresarial–.

En este contexto Willmott escribe un *paper* de intencionalidad polémica y poca repercusión para la 5ª conferencia SCOS (*Standing Conference on Organizational Symbolism*) con la intención de “explorar las limitaciones y la resistencia al culturalismo corporativo²⁰⁵, así como explicar sus características distintivas y su seductor atractivo” (Willmott, 2003: 79). Una versión más atemperada y más académica es publicada como artículo en la revista *Journal of Management Studies* (Willmott, 1993) con el mismo título *Strength is ignorance; slavery is freedom. Managing culture in modern organizations*, en esta ocasión con amplia repercusión, y traducida al castellano bastante tiempo más tarde para formar parte de una compilación de textos fundamentales de la corriente CMS (Willmott, 2007). En el artículo de presentación de esta obra colectiva el editor –y principal introductor de los CMS en el ámbito hispanohablante– Carlos Jesús Fernández Rodríguez ofrece con acierto las claves del texto de Willmott, claramente crítico con la filosofía de la cultura organizacional:

La tesis de Willmott es que, en nombre de una nueva autonomía para el trabajador, se amplía la esfera de control de la gestión, al colonizar el ámbito privado del empleado a través de una apelación a los sentimientos. (...) Se hace uso de los valores culturales que apelan a la libertad para, de forma paradójica, emplearlos como una tecnología de control cultural que actúa como un poderoso instrumento de dominación. (...) Esa imposición de significados modela las subjetividades y elimina la reflexión crítica: tras su discurso liberador se esconde una racionalidad instrumental extendida al ámbito afectivo. (...) Para superar este importante desafío, Willmott reivindica unas organizaciones en las que sea posible, fundamentalmente, la democracia, permitiendo espacios de reflexión crítica y la expresión de diferentes puntos de vista (...) (Fernández Rodríguez, 2007c: 10-12).

Más allá de la revelación de la vocación totalitaria que para Willmott tendría el culturalismo organizacional reflejado en el resumen de Fernández Rodríguez, *La fuerza es la ignorancia...* puede ser interpretado como el mapa que compendia algunos de los rasgos más importantes de la mirada postmoderna y foucaultiana sobre la cultura organizacional. Tomando en parte como base el artículo es posible entrever las que podrían ser las líneas generales de un programa crítico CMS sobre la utilización de la cultura en la empresa que contemplaría, al menos de forma mínima, los siguientes elementos: *la revelación de la cultura organizacional como mecanismo de control emocional, el elemento ético-moral en la consideración crítica de la cultura corporativa, la naturaleza totalitaria de la gestión gerencial de la cultura, la reflexión sobre la resistencia al control en la empresa, el papel del distanciamiento cínico como forma de resistencia al control cultural, y –como ejercicio de reflexividad– la crítica a la*

²⁰⁵ Traducimos de esa forma el original “corporate culturism”, y no como “culturismo corporativo” por muy sugerente que pudiera resultar, y precisamente para huir de la referencia gimnástica.

crítica del control cultural. Desarrollaremos una lectura de la postura CMS sobre el control cultural de la organización a partir de esos elementos medulares.

20.1.- La cultura organizacional como tecnología social de control emocional

En la literatura managerial el papel asignado a las emociones en la gestión y resultados de la empresa ha sido constante pero secundario, casi como un subproducto de la organización (Bolton, 2006: 4), al menos en las épocas en las que ha primado la ideología racional en el discurso administrativo, cuyo objetivo era controlar a la fuerza de trabajo controlando sus comportamientos. Por el contrario, en las “oleadas de control normativo” el discurso empresarial ha tendido a valorar que el control podía realizarse de mejor manera considerando también las creencias y las emociones de los empleados y empleadas (Barley & Kunda, 1995). Los gurús del culturalismo managerial –y por ende, sus críticos– no han dejado de destacar de diferentes maneras la importancia del vínculo afectivo, y algunos de estos últimos han definido sin ambages la cultura organizacional como “un mecanismo de control que cuando se adopta completamente actúa para informar, guiar y disciplinar las emociones de los miembros de la organización” (Van Maanen & Kunda, 1989: 56).

Los críticos han reflexionado no solo sobre lo que de emocional tienen casi todos los trabajos, sino también sobre los desempeños laborales esencialmente emocionales mediante la formulación *trabajo emocional*²⁰⁶ conceptualizada de forma pionera por Hochschild (1979, 1983), en una crítica incursión de la sociología de las emociones en el mundo del trabajo, que ha sido inspiradora tanto para autores LPT de última hornada interesados en el proceso de trabajo emocional (Bolton, 2009; Bolton & Boyd, 2003; Brook, 2009a, 2009b; Vincent, 2011), como para algunos autores CMS por su vinculación con la cultura y la identidad como Van Maanen y Kunda (1999; 1989) cuya idea central ha sido la de defender que el interés gerencial por la cultura organizacional es esencialmente un interés por controlar/gestionar las emociones de los empleados, lo cual posibilita su conceptualización como tecnología social disciplinaria y de desactivación de las reivindicaciones laborales (Montes Cató & Pierbattisti, 2007: 9)²⁰⁷.

Pero *trabajo emocional* es una noción crítica ya desde su mismo origen, como el título de la obra seminal de Hochschild deja bien claro: *The managed heart. Commercialization of human feeling*. En cambio, otras elaboraciones que también inciden en las emociones no han tenido este componente, como ejemplo *par excellence* la saga de *best sellers* sobre el constructo *inteligencia emocional*²⁰⁸ que el psicólogo y

²⁰⁶ El concepto ha tenido eco en la literatura crítica sobre el trabajo, de forma que ha seguido siendo desarrollado teóricamente por Morris y Fieldman (1996), Grandey (2000) o Zapf (2002), siempre aludiendo al control o regulación de las emociones según normas y objetivos organizacionales. Al mismo tiempo se han prodigado investigaciones en diferentes estudios de tipo etnográfico (Bryman, 1999; Callaghan & Thompson, 2001; Hesmondhalgh & Baker, 2008) o incluso cuantitativo (Brotheridge, 2002; Glomb *et al.*, 2004; Gursoy *et al.*, 2011; Zapf *et al.*, 1999); también en el ámbito hispanohablante hay aportes en sendos sentidos empírico (Blanco Gómez, 2010, 2011; Calderón, 2008; Ramis Palmer *et al.*, 2009) y con mayor énfasis en el contenido teórico (Gracia & Isabel, 2007; Martínez Iñigo, 2001).

²⁰⁷ Otros autores CMS que han utilizado la noción de trabajo emocional: du Gay (1996), Sturdy (1998), y Kunda (1999).

²⁰⁸ Goleman (1996) define la inteligencia emocional por sus características de la siguiente forma: “Mi principal interés está precisamente centrado en estas ‘otras características’ a las que hemos dado en llamar

divulgador científico Daniel Goleman comenzó a mediados de los 90 (1996), siendo ya desde el inicio uno de sus principales focos de interés el ámbito de la empresa y la gestión de los recursos humanos (Cherniss *et al.*, 2005; Goleman, 1999; Goleman & Zilli, 1999) sobre todo el subtema del liderazgo (Goleman, 2004, 2005, 2011; Goleman *et al.*, 2003; Goleman & Boyatzis, 2008); incluso predicado en su versión de inteligencia colectiva, como *la nueva ciencia de las relaciones humanas* (Goleman & Zilli, 1999), incardinando el concepto de *inteligencia social* –no únicamente según una visión cognitivista, afirma, sino de manera que incorpore habilidades como la empatía, el interés en los demás o la capacidad de sincronizarse– en el de inteligencia emocional (Goleman, 2006). La obra de Goleman puede entenderse como perteneciente al ámbito de la literatura managerial en la que la función e imagen del ejecutivo encuentra especial dedicación y trascendencia; de carácter divulgativo, suavemente prescriptivo –incluso con rasgos de literatura de “autoayuda”– y rápidamente traducida al español, ha focalizado su interés en definir, poner en valor y prescribir la necesidad de controlar y autocontrolar las emociones como forma de obtener un provechoso alineamiento con los métodos y fines de la organización, asimilando la satisfacción personal –bienestar psicológico o “éxito laboral”– a la performatividad de la organización y de los equipos de trabajo en línea con la literatura managerial consensualista. Esta aproximación a las emociones ha sido propiciatorio objeto de atención y de objeciones desde la literatura crítica; por ejemplo, Fineman (2004) piensa que la inteligencia emocional es un excelente ejemplo de aproximación psicométrica a las emociones que otorga poder a quienes deciden y utilizan las técnicas de medición y cuantificación, así como a quienes los contratan, de forma que adquiere importancia política²⁰⁹ –él propone, en cambio, una aproximación contextualizada y cualitativa– Hughes cree que la inteligencia emocional forma parte del discurso managerial que busca modificar –“encantar” más que imponer o corromper en el sentido de Sennett (2001)– el carácter, para adaptarlo a los puestos de trabajo flexibles, al cortoplacismo y a la ambigüedad moral del postfordismo, mercantilizando las emociones y constituyendo “una continuación de los procesos en los cuales las estrategias de control desarrolladas en las organizaciones productivas actuales se desarrollan hasta implicar la colonización de los afectos y las subjetividades de los trabajadores” (Hughes, 2005: 606), ofreciendo más libertad al tiempo que dejando menos margen a la resistencia –aspecto este último en el que abundaremos más adelante– en algunos sectores laborales. Esto implica que el sujeto

inteligencia emocional, características como la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último –pero no por ello, menos importante–, la capacidad de empatizar y confiar en los demás” (p. 64); “una meta-habilidad que determina el grado de destreza que alcanzaremos en el dominio de todas nuestras otras facultades (entre las cuales se incluye el intelecto puro)” (p. 68); hablando de las habilidades adecuadas de liderazgo para los ejecutivos: “ser capaces de sintonizar con los sentimientos de las personas que nos rodean, poder manejar los desacuerdos antes de que se conviertan en abismos insalvables, tener la capacidad de entrar en el estado de ‘flujo’ mientras trabajamos, etcétera” (p. 241); y, en referencia a su idoneidad para el ámbito del trabajo en la nueva etapa postfordista protagonizada por los trabajadores del conocimiento: “(...) la inteligencia emocional –las habilidades que fomentan la armonía entre las personas– será un bien cada vez más apreciado en el mundo laboral” (p. 256). El propio Goleman (2009) y otros autores (Mestre *et al.*, 2008: 408-407) reconocen, sin embargo, que la primera formulación teórica académica es la de Salovey y Mayer (1990).

²⁰⁹ “Cuando un fenómeno dinámico social o psicológico es formulado como una cantidad o una posición, adquiere una fuerza política específica debido al significado simbólico que se asigna a los números” (Fineman, 2004: 725), creando ganadores y perdedores, aprobados y suspendidos, promocionables y castigables, etcétera.

tiene que reflexionar y contextualizar sus emociones –tiene capacidad agencial– gestionando la contradicción de mayor libertad emocional al precio de un mayor control/represión de esos sentimientos/emociones (Hughes, 2010).

Los autores CMS han articulado su propia lectura de las vinculaciones entre las emociones, la cultura y el control en las organizaciones. Fineman y Sturdy (1999; Sturdy & Fineman, 2001) reivindican el componente emocional que inevitablemente tienen los procesos de control, y sostienen que las emociones son tanto producto social del control como condición del mismo. El orden organizacional depende de los sentimientos que lo sostienen, como la vergüenza, la ansiedad, el miedo (Fineman, 1993a: 1) o incluso la emoción del placer y la seducción, cuya gestión formaría parte de las habilidades del liderazgo (Burrell, 2007: 79; Calás & Smircich, 1991). Incluso se podría decir que la organización depende de un discurso negacionista de las emociones que condicionan las conductas y las decisiones que en ella tienen lugar –sobre todo en la gerencia– enfatizando en cambio la dimensión racional. Pero, puesto que esta apuesta por el racionalismo es ella misma bastante emocional, en realidad de lo que se trata más que negar toda emoción es de potenciar su gestión fomentando aquellas que promuevan la identificación con la empresa, lo que no deja de plantear problemas que, a su vez, deben de ser gestionados:

Por supuesto, la corporación legitima un tipo de adhesión emocional, predominantemente unívoca ya que no puede devolverla equitativamente, que se basa en los sistemas de recompensas o, en estos tiempos de jerarquías romas, de promoción. Así, al igual que la botella no puede amar al alcohólico, al margen de lo que él o ella piensen, la única recompensa que el trabajador de la organización obtiene es el amor del equipo (Linstead, 2007: 200).

El “análisis emocional” del control revela que existe el intento del control managerial de las emociones mediante la gestión de la cultura organizacional, pero también la presencia de emociones en otras modalidades de control no declaradamente simbólicas, un aspecto éste olvidado por la teoría del proceso de trabajo. Así el control, “sus condicionantes estructurales y sus consecuencias están social y emocionalmente producidas” (Fineman & Sturdy, 1999: 658). No solo importa el control de las emociones, sino las emociones que hay en el control; así como las emociones juegan un papel esencial en los procesos de control, aquellas solo se pueden entender en el ámbito de las estructuras sociales de las que forman parte (Fineman & Sturdy, 1999: 632). Una de las ventajas de este enfoque es que permite vincular los controles intra-organizacionales con los del entorno. Sturdy y Fineman (2001) destacan la imbricación de las emociones humanas –y su gestión– con el entorno sociocultural, en el cual los sujetos aprenden la correspondencia entre tipos de situaciones y tipos de emociones, así como las reglas que gobiernan su expresión. El control en la empresa, producto de las dinámicas emocional-estructurales, replica las estructuras societales en las que está inserto:

las dinámicas estructural/emocionales de los actores en la arena del control industrial repiten y reproducen *imperativos y estructuras económicas y de mercado* más amplios. Sentimientos y acciones son legal, jerárquica y materialmente enmarcados. En otras palabras, los resultados inmediatos, localizados, de los intentos de control forman parte de las más amplias pautas del capitalismo y consumerismo (Fineman & Sturdy, 1999: 659).

Es decir, una aproximación a las organizaciones desde el punto de vista de las emociones permite conceptualizar no solo la organización sino también las conexiones entre la empresa y la sociedad.

Por lo tanto existe un control normativo de las emociones y los sentimientos que tiene lugar en las organizaciones, las permea, y en la actualidad se vuelve cada vez más sofisticado e institucionalizado mediante una ingeniería cultural que promueve ese control; de hecho, las reglas que guían las emociones parecen ser una parte esencial de la cultura organizacional:

En la práctica, son los cambios en las reglas del sentimiento (implícitas y explícitas) los que insuflan nueva vida a la cultura o subcultura en una organización, lo que permite cambios desde, por ejemplo, el secretismo al aperturismo, desde la confrontación a la colaboración (Fineman, 1993a: 218).

En la empresa el control de ciertas emociones es entendido como algo natural, y no solo entre los trabajadores sino también en las relaciones comerciales con los clientes; ese control reproduce las desigualdades y discriminaciones que existen en el ámbito societal –de género, o de clase, como sostiene Hochschild (1979)–, al mismo tiempo que las puede maximizar. Para los autores, este orden emocional que da por natural el control de ciertas emociones “sirve al objetivo de acumulación de capital de unos pocos, mientras que se da por sentado como ‘normal’ para los muchos” (Sturdy & Fineman, 2001: 141). Uno de los elementos negativos de apropiarse y gestionar comercialmente las emociones para su venta en el mercado es que se puede degradar su función simbólica –por ejemplo, el miedo comercializado en películas y telefilms, en atracciones de feria, etcétera, proporciona placer, de forma que pierde su sentido original–. Para Sturdy y Fineman no se trata de defender la *esencia* del concepto no degradado de emoción –el postmodernismo es antiesencialista–, sino de evidenciar el autoritarismo que significa un cambio de significado de las emociones no negociado, no producto de una pluralidad de relaciones y procesos sociales y políticos incluso conflictivos, sino unívoca e interesadamente producto de las necesidades de mercantilización (Sturdy & Fineman, 2001: 142).

En definitiva, la cultura corporativa incluye el control cada vez más consciente, y cada vez en mayor medida, de las emociones con el objeto de su mercantilización, es decir, de su incorporación al proceso de valorización del capital. Para controlar la empresa, para el establecimiento de un orden organizacional, algunas emociones desempeñan un papel central; en este sentido la cultura organizacional se puede concebir como importante portadora de orden social, de una determinada forma de vincular a los individuos entre sí, resultado de la regulación de sus emociones:

La cultura organizacional es un portador importante de orden social. Culturas y subculturas de organización imbrican a las personas emocionalmente, a la vez que definen la naturaleza, la forma y la legitimidad de su emocionalidad. Y las culturas son susceptibles de manipulación (Fineman, 1999: 298).

Esta denuncia negativista de la gestión cultural en las empresas como instrumento de control y manipulación es habitual en las conclusiones de la literatura CMS, una gran parte de ella sólidamente basada en estudios de caso, a pesar de que se ha reprochado a esta corriente “la falta de una base empírica mínima” (Fernández Rodríguez, 2007b: 363), algo que claramente no es cierto en lo que se refiere a la crítica de la gestión cultural en la empresa.

20.2.- La moral y la gestión de la cultura en la empresa. La crítica ética a la ética de la cultura corporativa

La propuesta de manipulación cultural que contienen obras como *En busca de la excelencia* o *Teoría Z*, con el resultado de incrementar el control sobre el trabajador cuando la apariencia que se predica de forma legitimante es exactamente la contraria, ya fue percibida y éticamente cuestionada de forma temprana (Mitchell, 1985; Robbins, 1983). También es habitual que los autores CMS aprecien problemas morales en el control managerial de la cultura organizacional, puesto que se trata de utilizar las emociones, las identidades, los sentimientos en pro de resultados empresariales, y eso supone la mercantilización del vínculo fraterno (Grugulis *et al.*, 2000: 112; Hochschild, 1979, 1983, 2008; Vincent, 2011).

Carol Axtell Ray (1986) identifica y critica contundentemente la cultura corporativa como la forma de control potencialmente más ultimada y poderosa. En su temprana crítica del control cultural Ray encuentra que el culturalismo managerial tiene una clara –aunque no conocida por sus defensores– vinculación con la idea durkheimniana de moral. La autora expone que para Durkheim la conducta de tipo moral:

implica conformidad con las normas, sentido del “deber”. También implica las estructuras o los límites dentro de los cuales los individuos conocen qué es lo que pueden esperar conseguir legítimamente. Por último, la moral es, ante todo, de naturaleza social. Con esto Durkheim quería decir que la moral comienza con el desinterés por la propia persona y el apego a algo más grande que uno mismo; es una adscripción solidaria en un grupo, lo cual implica sacrificarse por él (Ray, 1986: 290).

Para Durkheim lo profano –lo racional, el trabajo– no podría ser origen de la moralidad, y ante el decaimiento de lo sacro sería la propia sociedad la fuente de la moral. Los culturalistas habrían sustituido la sociedad por la empresa como posible origen de una espiritualidad no religiosa, dotando a sus miembros de objetivos y creencias comunes, reconciliando mediante una cultura organizacional fuerte la contradicción que existe entre individualidad y colectividad (Ray, 1986: 291). En esencia, la corriente de la cultura organizacional pondría la empresa en el lugar que para Durkheim ocupaba la sociedad como fuente de moralidad.

Ray (1986: 291-295) establece una tipología de métodos de control que parecen formar parte de un continuo evolutivo y que siempre tienen el objetivo último de incrementar la productividad: a) El *control burocrático*, en un contexto taylorista, basado en la gestión de la recompensa –orientándola hacia el futuro, trabajo a largo plazo o “de por vida”– para obtener lealtad, donde la unidad a gestionar es el individuo y se fomenta la competitividad. Desde su interpretación de Durkheim Ray cree que este tipo de control impide la solidaridad y las emociones que existen en una organización “moralmente intensiva”, de forma que al estar orientada por elementos materiales e individualistas pertenecería al ámbito de lo profano. 2) El *control humanista*, fundamentado en la Escuela de las Relaciones Humanas, toma al grupo de trabajo como unidad a gestionar –la lealtad se obtendría considerando al grupo como tal–, tiene tendencia “inmediatista” en cuando a la temporalización de la tarea, y es eminentemente cooperativo. Desde una visión durkheimniana este control humanista carece de la capacidad de generar sentimientos o emociones porque la interacción cooperativa se reduce al grupo de trabajo y no se desarrolla en relación con los niveles superiores en

donde son configurados los valores y objetivos de la empresa como un todo. No hay sentido de colectividad como un todo abarcador. 3) El *control cultural*, está fundamentado en la manipulación de la cultura –también de los mitos y los rituales– como forma de conseguir “el amor a la empresa y a sus objetivos” (Ray, 1986: 294). La gerencia busca establecer un vínculo emocional de cada individuo con los valores y objetivos establecidos por ella como forma de conseguir compromiso y lealtad. Esta configuración del control sí tendría la potencialidad de sujetar a los trabajadores en una estructura organizacional en la que la hegemonía sigue perteneciendo a una élite.

Pero Ray no aprecia que esa potencialidad de control de la cultura corporativa se haya materializado en las empresas estadounidenses de mediados de los 80; incluso aprecia una contradicción en el control cultural que puede resultar amenazadora para el estilo de dirección que ejercen las empresas en EEUU y suponer un reto para la hegemonía de la dirección:

Pero el control mediante la cultura corporativa tiene dentro de sí la contradicción esencial de que mientras los individuos pueden hacerse más entusiastas, productivos y comprometidos con la empresa, al mismo tiempo trabajarán de forma colectiva y compartirán valores colectivos (Ray, 1986: 295).

La recepción de Durkheim que hace Ray en lo que respecta a la moralidad ha sido posteriormente criticada por Dahler-Larsen (1994) desde una posición más referenciada en los CMS, enfatizando tres grandes diferencias entre el culturalismo corporativo y la moralidad durkheimiana: en primer lugar, mientras que la cultura corporativa está orientada hacia el utilitarismo y la performatividad, Durkheim señala la necesidad de regular moralmente los valores utilitarios que sin esa regulación minan la moral social; en segundo lugar, la cultura corporativa ha generado la concepción de un ser humano emocional y simbolófilo que necesita pertenecer a alguna colectividad, como base para sus necesidades de obtención de compromiso, motivación y de control, pero en la moralidad durkheimiana también son importantes la autonomía y el intelecto –no solo la disciplina y el apego–; en tercer lugar, para Dahler-Larsen la cultura corporativa se asienta en la visión de un “grupo-oasis” de significados en –pero sobre todo *contra*– una sociedad-entorno que no los proporciona y respecto de la cual hay que proceder adaptativamente, lo que se alejaría de la noción de moral de Durkheim según la cual es la sociedad *en su conjunto* el origen último y también el destino de la moralidad. De este modo la cultura organizacional no puede constituir una moralidad real, y en lugar de una sociedad construida por empresas prefigura una sociedad descoyuntada en organizaciones.

A esta conclusión, que entiende la moral de empresa como una falsa moral, podemos añadir otra idea no menos importante, también moral, y que atañe a la posición de los investigadores críticos: cuando los trabajadores eligen implicarse emocionalmente y colaborar en el gerenciamiento de la cultura organizacional, como en el caso de la empresa que estudian Grugulis *et al.* (2000: 113, la adición es mía) “Si (...) los empleados eligen participar en esas actividades y afirman que realmente se sienten satisfechos con ellas, ¿qué derecho tenemos nosotros a argüir que su consciencia es falsa? Más aun, se hace difícil condenar un acuerdo que genera evidentes beneficios materiales [para los empleados]” Sin embargo, los autores no dejan de considerar que la aceptación de la cultura corporativa también puede estar condicionada por el desigual reparto del poder que existe en las relaciones laborales, factor este último que condiciona la capacidad liberadora/alienadora de la gestión gerencial de la cultura.

El nuevo paradigma impulsa un cambio con respecto a la moral: mientras que en la visión fordista se proponía cultivar en la empresa virtudes morales generalizables al resto de ámbitos de la vida social del individuo –sujeto-ciudadano–, la cultura organizacional busca desarrollar valores e identidades *ad hoc*, desarrollando cualidades orientadas exclusivamente a la empresa (Grugulis *et al.*, 2000: 112; Kunda, 1992).

Legge (1995: 244) destaca que la cultura de la calidad –TQM– y el *just in time* que suelen caracterizar la producción flexible remiten a la idea del control clientelar de tipo interno: los equipos de trabajo se conciben como “clientes internos” de forma que el control de calidad de los productos semielaborados es realizado por los propios trabajadores al pasar de un equipo a otro; se trata de la figura del trabajador-cliente, de forma que los elementos de control centralizado de tipo taylorista que existen en los procesos de calidad pueden pregonarse incluso como refuerzo del autocontrol obrero. Para la autora situar la figura del cliente en el núcleo de la transformación cultural refuerza –y legitima– el control último y la autoridad gerenciales en la manufactura y también en los servicios públicos, que implica la marginación de los sindicatos y la materialización de un nuevo paradigma que a su vez significa un cambio de valores; es decir, que aquellos valores que sostenían las formas racional-burocráticas son sustituidos por los que legitiman la racionalidad de mercado.

Como abundaremos más adelante, Willmott aprecia una inconsistencia argumentativa y moral reveladora de autoritarismo en la imposibilidad de utilizar la capacidad de participar para cuestionar la forma en la que esa capacidad es materializada; esta contradicción le permite formular serias y negativas consideraciones tanto sobre el soporte como sobre el elemento moral del culturalismo organizacional. El cambio cultural guiado por la gerencia es negativo para el individuo incluso cuando fracasa, porque da lugar a la “alternancia impasible” o *cinismo* –en lo que más adelante abundaremos–, y a una situación anómica en la que el sujeto no tiene los recursos de tipo moral necesarios para construir una identidad. La cultura corporativa, sostiene el académico británico, es un instrumento de dominación que extiende la capacidad de control gerencial no ya a las acciones o incluso a las normas que orientas las acciones, sino incluso al ámbito del pensamiento y del sentimiento; la cultura es gestionada en la dirección de hacer que los empleados acepten y asimilen como natural una vinculación entre su rendimiento laboral y el mercado que incluye aspectos como la supervivencia y prosperidad de la empresa o la seguridad y proyección laborales (cfr. Willmott, 2007: 117).

Las tecnologías o ingenierías sociales orientadas a la generación de autodisciplinamiento, como es el caso de la cultura corporativa, buscan el alineamiento o encauzamiento de las metas y los valores de los empleados con los de la empresa. Esto es lo que, según Willmott, persiguen quienes teorizan sobre la conveniencia de una “cultura fuerte”: la vinculación de la propia identidad a los objetivos empresariales, de modo que el resultado sea la consolidación de una autodisciplina que provoque la pacificación de las relaciones laborales. Para el autor, gestionar lo simbólico ha sido un elemento de interés tradicional para la tarea gerencial de gestión de recursos humanos, pero la diferencia y el “avance” con respecto al culturalismo contemporáneo parece residir en el perfeccionamiento del control que se persigue:

Lo que sí es un elemento nuevo en la cultura corporativa es *la sistematización y legitimación* de un modo de control que busca deliberadamente configurar y regular la

conciencia práctica y, posiblemente, los esfuerzos inconscientes de los empleados por asimilarse (Willmott, 2007: 118).

Así, la cultura corporativa tiene una intencionalidad de tipo totalitario. Si hablar de cultura remite a la noción de interacción, de construcción social y de grados de consenso –los culturalistas corporativos enfatizan los intereses comunes entre empleadores y empleados– esto no es así en el caso de la cultura corporativa; no se trata de un consenso que surge naturalmente de forma espontánea de la libre interacción de los individuos, sino el producto de la capacidad agencial de las gerencias. Puesto que la existencia de una “cultura fuerte” es legitimada como precondition del incremento de la participación y autonomía obreras, así como de mayores prestaciones productivas, las gerencias pueden presentar la ingeniería cultural como algo moralmente neutro o incluso moralmente beneficioso y por ello sus valores se entienden prioritarios frente a otros que porten los empleados (Willmott, 2003: 76; 2007: 133). Lo productivo es bueno para todos, y lo bueno se puede imponer como configurador de las identidades –incluyendo la forma ocultamente constreñida de ejercicio de la libertad en la producción–; en la empresa criticar la cultura corporativa se podrá entender como un ataque a la identidad basada en los valores reingenierizados. Utilizando la novela *1984* de Orwell como referencia inspiradora²¹⁰ Willmott piensa que hablar de “autonomía” en el ámbito de la cultura corporativa es en realidad practicar la “conformidad corporativa”:

Mi objeción al culturalismo corporativo, de todas formas, no es que luche por conseguir lo que dice que quiere conseguir, sino que busque promover y conseguir un resultado que es éticamente dudoso y, seguramente, inconsistente con la autonomía práctica que aspira a generar (Willmott, 2003: 77).

Entonces, la condena ética del académico británico reside en la contradicción, transformada en falla ética, que parasita al culturalismo corporativo: el autoritarismo de la cultura corporativa es inconsistente con los postulados de su propio discurso, no es reflexivo –no hay libertad real para decidir sobre la propia libertad y sus formas de expresión en la empresa, es autonomista pero en el fondo no lo es–. Willmott no hace otra cosa que evidenciar la falsedad del discurso culturalista y explicitar su consiguiente denuncia ética.

Basarse en una racionalidad ética para esconder la racionalidad instrumental –performativa– que realmente orienta todo el entramado es, para el académico británico, criticable en la misma arena ética que el culturalismo corporativo pretende obtener legitimidad. El juego ético-moral sobre elementos ético-morales parece exigir en primer lugar la aplicación sobre sí mismo, y esta reflexividad requiere el abandono de elementos contradictorios como el *doblepensar*²¹¹ –concepto también orwelliano que implica la gestión de las creencias y de la memoria sobre la realidad construida– que

²¹⁰ El propio título del artículo de Willmott (1993) alude a esa veta de inspiración: “La libertad es la esclavitud”, y “La ignorancia es la fuerza” son dos de las tres consignas del Partido único que gobierna de forma extremadamente totalitaria la Oceanía orwelliana.

²¹¹ Orwell –y parcialmente Willmott (2007: 124, n. 17)– alude al *doblepensar* como “el empleo del engaño consciente, conservando a la vez la firmeza de propósito que caracteriza a la auténtica honradez. Decir mentiras a la vez que se cree sinceramente en ellas, olvidar todo hecho que no convenga recordar, y luego, cuando vuelva a ser necesario, sacarlo del olvido sólo por el tiempo que convenga, negar la existencia de la realidad objetiva sin dejar ni por un momento de saber que existe esa realidad que se niega... todo esto es indispensable” (Orwell, 2000: 237).

pregona como libertad su propia negación, es decir, que la utilización de las ideas de “autonomía, individualidad o autodeterminación fueron secuestradas con la finalidad instrumental de extender y profundizar el control sobre los corazones y las mentes de los empleados” (Willmott, 2003: 75).

Pero, ¿por qué es intrínsecamente negativo el control moral? ¿Qué lo diferencia del control de las acciones, de los movimientos o de los tiempos?

El control moral, para serlo, necesita esconderse a sí mismo –*doblepensar*–, adquirir naturalidad y legitimidad, y ser así total y prescriptivo. Al eliminar el pluralismo valorativo también se elimina la posibilidad de conflicto en ese mismo nivel valorativo –no hay conflicto entre diferentes valores si no hay diferentes valores– y para Willmott la lucha emocional e intelectual es una condición básica de la emancipación. En este punto toma cuerpo la concepción postmoderna del ser humano del crítico británico: el ser humano tiene una naturaleza indeterminada y vulnerable, debe optar entre muy diferentes posibilidades –opiniones, valores... en frecuente conflicto– de forma que la cultura organizacional con su esquema prediseñado de valores, emociones y símbolos utiliza esa debilidad con fines de control y de valorización del capital. Es decir, precisamente debido a su naturaleza indeterminada el ser humano es emancipable, al menos siempre que disponga de las posibilidades, de los elementos culturales e intelectuales que permitan elegir entre las diferentes opciones. Y para elegir, la pluralidad es imprescindible, algo que la cultura corporativa precisamente busca cercenar (Willmott, 2007: 148 y 150). La cultura corporativa niega la pluralidad, la problematización intelectual, y al hacerlo niega la indeterminación de la naturaleza humana, lo cual es también un elemento de crítica ética: la gestión cultural atentaría contra la (indeterminada) naturaleza humana.

Aunque el discurso de la cultura corporativa, las culturas fuertes y la excelencia enfatice aspectos emocionales y culturales, se trata una utilización parcial e interesada de elementos que forman parte de la mirada postmoderna, con el objetivo de interiorizar el control y utilizar productivamente toda la capacidad humana, incluso la no racional. Puesto que el objetivo final es claramente performativo, en línea con una racionalidad instrumental muy lejana de los valores postmodernos que celebran la crítica y la pluralidad, Willmott cree que el discurso de las culturas fuertes y la excelencia es en realidad *hipermoderno*²¹² (Lipovetsky, 2006; Willmott, 1992: 58 y 65), es decir, bajo la postmodernidad se escondería en realidad más modernidad.

Desde una visión quizá menos subjetivista y más política, du Gay (1990, 2003, 2004), Rose y Miller (Miller & Rose, 1990; Rose, 1991; Rose, 1992, 1999; Silver, 1987) desvelan la nueva conexión entre la moral, el auge de la cultura de empresa de la excelencia –o “discurso de empresa”²¹³–, y el programa político, social y económico del

²¹² Aunque este mismo concepto es criticado por ser “una visión liberal del mundo –teñida, eso sí, con algunas notas de cinismo y pesimismo, para asentarse en el campo intelectual de los posibles lectores a los que se dirigen este tipo de libros–, y que no va más allá de un bosquejo sociológico de algunas percepciones de sentido común de lo que parece estar pasando si consultamos los medios de comunicación” (Alonso Benito & Fernández Rodríguez, 2010: 332).

²¹³ El “discurso de empresa” es aquel que “promueve la competitividad, empodera a los ciudadanos, prioriza a los clientes, descentraliza la autoridad y privilegia a los mercados, lo que supuestamente mejora la productividad, la calidad y la innovación. La empresa también tiene importantes consecuencias para las personas a través de ‘la construcción de nuevas identidades laborales’, que promueven ‘una particular

neoliberalismo del que la cultura de empresa forma parte, en claro enfrentamiento a la cultura burocrática que en las democracias tiene la función de *separar* la moral privada de la vida pública. La cultura empresarial sería, para Du Gay, el icono que representa el cambio en las *mentalidades de gobierno*²¹⁴, en las cualidades –autonomía, responsabilidad, libertad, elección propia...– que en la nueva situación son la base del discurso moral en el cual los partidos políticos conforman sus programas y buscan dotarlos de legitimidad. Con esas nuevas cualidades que ensalzan la visión del sujeto como “empresario de sí mismo” (du Gay & Salaman, 1992: 629; Foucault, 2007: 264 y ss.; Gordon, 1987: 300 y 314) el neoliberalismo de la excelencia predica una versión modernizada de la cuadratura del círculo entre bien privado y bien público que era la metáfora de la mano invisible de Adam Smith; ahora, la acción de gobierno está encaminada hacia el establecimiento de vínculos entre “la satisfacción de los deseos individuales y la consecución de los objetivos económico-sociales” (du Gay, 1990: 58)²¹⁵. Lo que la cultura de empresa busca y representa no es la separación de ámbitos –como en cambio persigue la cultura burocrática– sino la supeditación de todos ellos al *ethos* empresarial:

una concepción determinada de la persona como empresario, derivada de una esfera específica de la existencia y justamente correspondiente a ella (el orden de vida del mercado), se impone a otros campos de la vida (cada uno de los cuales ha dado origen a sus propias concepciones y prácticas de la individualidad). Esta situación desdibuja los límites entre las distintas esferas y, a mi entender, pone en tela de juicio las libertades e igualdades fundadas en el “arte de la separación” (du Gay, 2003: 272).

Du Gay (1990: 58) cree que “gobernar es una operación congénitamente fallida” porque entre la realidad y su simbologización –valdría decir, culturalización– siempre hay un margen que en mayor o menor medida frustra los intentos de control. La necesidad de gestionar este mismo margen es, sin embargo, lo que impulsa los nuevos intentos de gobernar.

Para esos autores en las democracias liberales la “cultura de empresa” conecta de una forma específica tres elementos de tipo político, institucional y ético, como son la mentalidad de gobierno, las tecnologías humanas –promueven o constriñen de forma calculada capacidades de los individuos de forma vinculada a saberes como la psicología (Rose, 1991) y con objetivos concordantes con la racionalidad imperante–, y

visión de lo que las personas son y de hasta dónde les estaría permitido llegar a ser” (Ainsworth & Hardy, 2008: 389). Además, vincula lo político, lo tecnológico y lo ético, para conformar un proyecto de cambio radical en lo social, cultural y económico, así como en lo que respecta a una ética del individuo “liberadora” (cfr. du Gay & Salaman, 1992; Rose, 1999).

²¹⁴ O *gubernamentalidad*, concepto foucaultiano que los autores proponen para analizar en su gran complejidad las variadas maneras en las que las autoridades configuran lo económico, lo social y también las actividades personales (cfr. Miller & Rose, 1990: 27); o, “el complejo de nociones, cálculos, estrategias y tácticas a través de los cuales diversas autoridades –políticas, militares, económicas, teológicas, médicas, etcétera– intentan actuar sobre las vidas y conductas de todos y cada uno con el fin de evitar males y conseguir situaciones deseables de salud, felicidad, bienestar y calma” (Rose, 1992: 143). Más adelante abundaremos en este concepto.

²¹⁵ La excelencia se consigue a través de una cultura que la genere, definida por Du Gay como “el conjunto de normas y técnicas de conducción que permite la coordinación de las capacidades de autorrealización de los individuos con las metas y objetivos de la organización para la cual trabajan” (du Gay, 2003: 252). Se identifica el crecimiento personal con el crecimiento de la empresa, y la lógica de esa identidad pasa a formar parte la gubernamentalidad, de forma que la regeneración económica de un país pasa por su reconfiguración cultural en términos de una gran “cultura de empresa”.

la ética –evaluación que los individuos hacen de sí mismos y de sus acciones, relacionada con lo que entienden por verdadero o falso, permitido o prohibido, deseable o indeseable (Rose, 1992: 144-145). La visión empresarial –incluyendo el nuevo concepto de empresa tomado como fundamento del ataque neoliberal a las organizaciones del sector público (du Gay, 2004)– habría colonizado el espacio de racionalidad que la acción de gobierno precisa (Rose, 1991: 98) utilizando las tecnologías sociales necesarias para realizarse gestionando y alineando las subjetividades, e incidiendo en la esfera ética de forma concordante:

El neoliberalismo es, así, más que un fenómeno en el ámbito de la filosofía política. Constituye una mentalidad de gobierno, una concepción de cómo las autoridades deberían utilizar sus poderes para acrecentar el bienestar nacional, los fines que debieran perseguir, los males que debieran evitar, los medios que debieran utilizar y, sobre todo, la naturaleza de las personas sobre las que deberían actuar (Rose, 1992: 145).

Para Rose y Miller (Miller & Rose, 1990: 27; Rose, 1992), mediante el lenguaje de empresa, sus categorías y conceptos, su tipo específico de racionalidad se traslada a los programas políticos, al gobierno y de allí incide en todos los ámbitos de la sociedad y la vida, problematizándolos e intentando su transformación. La esencia de todo el discurso es que el cambio en las categorías mediante las cuales las subjetividades se autoconceptualizan –a sí mismas y en las formas en las que entienden su autorrealización– supone un nuevo *humus* ético-político en el que se configuran y legitiman los programas políticos; la racionalidad liberal gobernante –afecta a ese nuevo *humus*– intenta desarrollar programas y metodologías orientados a conseguir la interiorización de su autoridad en los individuos produciendo el sujeto “autónomo-pero-responsable” en línea con los objetivos socioeconómicos:

Una gran cantidad de programas y tecnologías han venido a inculcar y mantener la idea ética de que los individuos son libres en la medida en que elijan una vida de autorresponsabilidad, y han promovido que los anhelos de autorrealización son alcanzables mediante la construcción de un estilo de vida (Rose, 1992: 162).

El trabajador es concebido como un sujeto en búsqueda de autorrealización, significados e identidad, y el trabajo es el lugar en el que esa búsqueda encuentra su meta, siempre como parte de un determinado estilo de vida, vida que se concibe como un negocio (du Gay & Salaman, 1992: 629), de forma que la autorrealización en la vida se prescribirá éticamente como la gestión exitosa de un negocio. Mediante la expansión del “discurso de la empresa” y la consiguiente conformación de una nueva “mentalidad de gobierno” empresarializada se pretende que el trabajador asuma la idea de que es el comprador de su propia fuerza de trabajo, psicologizando e internalizando el conflicto de interés entre empleador y empleado. Además, las posibles vías de salida a las situaciones conflictivas –por ejemplo, las dificultades de encaje de los trabajadores mayores en la categoría de autoemprendedores que prescribe la cultura de empresa (Ainsworth & Hardy, 2008)– operan también en el nivel individual, es decir, el sujeto-empresario es más permeable aun a las soluciones ofrecidas por la misma moral que presentó la internalización o psicologización del conflicto como algo lógico y dado por sentado. De esta forma, el conflicto entre quien verdaderamente compra y quien verdaderamente vende fuerza de trabajo es invisibilizado y deja de ser una opción que explique las cosas del trabajo y de la vida.

La forma de sostener el legitimante discurso de la libertad individual, y la satisfacción de los (renovados) objetivos individuales y sociales –la situación en la Gran

Bretaña de Thatcher suele ser el ejemplo— sin la omnipresencia “separante”, y por ello desmoralizante de un Estado cuya reducción se busca, pasa por una reconstitución cultural y semántica —vocabulario de empresa— que refleje la nueva racionalidad; así el concepto “cultura de empresa” representaría ese nuevo programa político neoliberal en el que la *gubernamentalidad* busca vías alternativas de control a las estatal-burocráticas que suponen el desarrollo de diversas técnicas orientadas a promover el autocontrol de los individuos:

Las autoridades políticas no buscarán ya gobernar a los individuos mediante órdenes en todas las esferas de su existencia, desde la más íntima a la más pública. Los individuos mismos, en tanto trabajadores, gerentes, o miembros de familias, se pueden movilizar en colusión con objetivos políticos para conseguir crecimiento económico, éxito empresarial o felicidad personal. Los programas de gobierno pueden utilizar y depender de una compleja red de tecnologías —en gestión, en marketing, en publicidad, en la capacidad de instrucción de los medios de comunicación de masas— para educar a los ciudadanos en técnicas orientada a gobernarse a sí mismos (Miller & Rose, 1990: 28).

Estos autores, más que criticar la ideología neoliberal con el argumento de que se asienta interesadamente en la contradicción de utilizar la prédica de la libertad como cortina de humo para sostener un sistema político que obstaculiza esa libertad —en la línea de Willmott—, intentan explorar la vinculación entre las concepciones sobre la propia subjetividad y la compleja red de relaciones existente entre los individuos y el poder político (Rose, 1992: 143). Así el neoliberalismo, como mentalidad de gobierno, conecta lo ético-moral y lo económico a través de lo cultural y lo político; el concepto cultura de empresa, al propagar la noción de “individuo empresario de sí mismo”, al ensalzar una ética “empresarializada” del sujeto —que en lo genérico se basa en el individualismo, la soberanía del consumidor y el capital libre de obstáculos (Wray-Bliss & Willmott, 1999: 378), y en lo referente al desempeño productivo en la autonomía, la responsabilidad y el compromiso individuales, etcétera— refleja, potencia en la empresa y además también trasciende al resto de la sociedad el nuevo modelo de organización de la producción basado en el trabajador autodisciplinado que encuentra su propia trascendencia —seguridad, identidad, misión— en la de la “empresa-sociedad” de la que forma parte. Una moral que se basa en el “discurso de empresa” empresariza también al individuo, y lo hace moralmente a través de la cultura corporativa:

El esquema de *empresa* es presentado como modelo no solo para orientar la actividad económica, sino para la totalidad de la actividad humana. Los ciudadanos individuales deberían ser empresarios de sí mismos y de sus vidas; la vida individual debería ser estructurada como un grupo de empresas, económicas y no económicas (Gordon, 1987: 314).

En definitiva, identificado como discurso moral el “discurso de empresa” (du Gay & Salaman, 1992: 627 y ss.), que nutre el culturalismo gerencial y que persigue la gestión de la cultura, sus valores, identidades, y de la moral misma, el CMS desarrolla y orienta una crítica también moral hacia esa pretensión, basada en el desvelamiento del “discurso de empresa” y de la gubernamentalidad que se nutre de él.

20.3.- La naturaleza totalitaria de la gestión gerencial de la cultura

La nueva gestión gerencial de la cultura comparte con los paradigmas humanistas —las relaciones humanas, el enfoque sociotécnico, la Teoría Y— el convencimiento de que considerar los aspectos simbólicos y normativos puede hacer

que los trabajadores sean más productivos, pero para Willmott el movimiento managerial que enfatiza la importancia del control y gestión de la cultura organizacional va más allá en tanto que “combina y extiende esos elementos [culturales] para producir una nueva y singular *filosofía* y una poderosa práctica de *control* de la gestión” (2007: 120, la adición y las cursivas son mías). Así, lo nuevo, incluso revolucionario, de la nueva corriente incluiría muy señaladamente dos elementos de límites mutuos difusos: la sofisticada elaboración de un discurso que es totalizador porque contempla todos los niveles, desde las prácticas a los elementos ideacionales colectivos y subjetivos que las orientan, y su intencionalidad de materializarse en un marco normativo y en prácticas de control, intencionalidad también totalizante porque se basa en la gestión de las subjetividades y las identidades a las que el discurso aparentemente liberador granjea el acceso. Más que saber aprovechar desde la gestión el consenso subyacente en la empresa basado en la colusión de intereses entre trabajadores y empresa –*teoría del mismo barco*– como proponen las teorías humanistas, la corriente de la cultura organizacional persigue la *fabricación* de un nuevo consenso, ahora basado en la manipulación de valores insertos en una cultura organizacional *ad hoc*, gestionada de manera que ejerzan sobre los individuos un tipo de influencia coherente con los objetivos de la empresa (Willmott, 2007: 121-122); el resto de valores serían excluidos –contratación selectiva– o eliminados –formación–, de modo que: “Se fomenta la autosupervisión, pero es de crucial importancia que el ámbito y orientación de la misma venga dictado y dirigido por la construcción del compromiso del empleado con los valores corporativos fundamentales” (Willmott, 2007: 121). Lo que Peters y Watterman (1984b) y los otros impulsores del culturalismo organizacional predicán con empeño –todos quienes creen que la gestión de la cultura en la empresa es efectiva para aumentar beneficios– es que lo simbólico e irracional no debe ser negado –ni reprimido ni “desaguado” fuera de la organización–, sino gestionado como fuente de prometedores beneficios, es la puesta en valor de un nuevo recurso productivo hasta el momento ocioso.

Al predicar las bondades de una cultura fuerte en la empresa lo que en realidad se persigue es el establecimiento de *monoculturas* dotadas de una serie de valores centrales de tipo prescriptivo que han sido establecidos o aceptados por la dirección. Recordemos que Willmott (2003; 2007: 75) enfatiza que la gestión gerencial de la cultura tiene orientación totalitaria, es decir, busca monopolizar todo el espacio de valores que tienen que ver con la producción –y que en la nueva situación trascienden el mero proceso de trabajo–; por ello subculturas o valores diferentes y alternativos no *reingenierizados* son desincentivados cuando no perseguidos.

La línea de argumentación del fundador del CMS era la de desvelar el carácter autoritario del culturalismo managerialista a partir de la contradicción consciente e intencionada –ella misma inmoral– que éste tiene con respecto a sus propios fundamentos: la filosofía que orienta la cultura corporativa –representada en *In search of excellence* (Peters & Waterman, 1982)– no permite en realidad utilizar la autonomía que dice fomentar para cuestionar esa misma cultura corporativa. Para Willmott esta carencia de capacidad reflexiva es lo que evidencia que estamos ante una intencionalidad totalizante:

En resumen, la cultura corporativa comparte con la gestión del post-taylorismo una comprensión implícita de que la cualidad distintiva de la acción de los seres humanos y del poder del trabajo reside en la capacidad de autodeterminación. De esta idea se deriva la interpretación de que solamente será posible maximizar el rendimiento corporativo si se

respeto y aprovecha al mismo tiempo esta capacidad. Sin embargo, frente a los teóricos de la gestión que dan por sentadas la identidad e integración del individuo y las necesidades de la organización, las fórmulas de las culturas corporativas recomiendan y legitiman la creación de una tecnología de control cultural encaminada a asociar exclusivamente, de un modo totalitario, el poder de autodeterminación con la realización de los valores corporativos (Willmott, 2007: 123).

Dicho de otra forma, la “zanahoria” de la (falsa) libertad es gerencialmente enrolada como recurso productivo para su utilización y aprovechamiento con fines de mejora de los resultados empresariales. Así, la cultura organizacional es una tecnología totalitaria de control cultural porque está orientada a vincular ese poder/pulsión humano de autodeterminación con los objetivos de la empresa, condicionando performativamente la libertad y por lo tanto minándola.

Habiendo desvelado Willmott como amoral la gestión de la moralidad que pregona el culturalismo empresarial, y como engañoso doblepensar el supuesto arrinconamiento en la empresa de la racionalidad burocrática constrictora en aras de la libertad (pseudo) humanizadora como proponía *En busca de la excelencia*, el corolario final sobre el culturalismo corporativo contempla una crítica clara sobre su carácter autoritario:

Quando se analizan más minuciosamente y críticamente los mecanismos de fortalecimiento de la cultura, se observa que estos guardan más que un casual parecido con los métodos que acostumbran a utilizarse en los regímenes totalitarios: *están diseñados para estructurar los deseos inmediatos de los empleados y para que estos calculen cómo van a satisfacerlos*. Con el fortalecimiento de la cultura, se reduce el espacio dentro de las organizaciones para expresar y desarrollar una conciencia y una adhesión a normas y valores alternativos y, en el peor de los casos, este desaparece por completo (Willmott, 2007: 135).

De esta forma, se trata de avanzar en el control gerencial de la fuerza de trabajo según una lógica racionalista similar a la de la burocracia pero por otros medios –culturales–, medios que se ocultan a sí mismos y camuflan sus objetivos reales asignado al controlado buena parte del costo de su propio control.

20.4.- Control, resistencia, cinismo y cultura organizacional

La resistencia obrera a los intentos de control del capital ha sido uno de los nodos de discusión entre las distintas sensibilidades que abordan la tarea de comprender el proceso de trabajo. El divorcio en el seno de la ya fragmentada tradición esencialmente marxista a que dio inicio la obra de Braverman se consuma con el “giro lingüístico, hermenéutico e interpretativo” (Saavedra Mayorga, 2009: 55) postmoderno y postestructuralista en las ciencias sociales y en los estudios organizacionales que enfatiza la emergencia de una novedosa organización de la producción cada vez más basada en los aspectos relacional-ideacionales o culturales²¹⁶. El nuevo giro quiere constituir un nuevo enfoque que dé una respuesta diferente y más satisfactoria a la

²¹⁶ Otras orientaciones de la izquierda y la economía crítica también han sido sensibles a la importancia de los significados en el nuevo paradigma de acumulación como indica la nueva formulación del “capitalismo cognitivo”. Este concepto –u otros similares como el de *semiocapitalismo* o “modo de producción predominante en una sociedad en la que todo acto de transformación puede ser sustituido por información y el proceso de trabajo se realiza a través de recombinar signos (Berardi 'Bifo', 2007: 107)– ha sido difundido durante la primera década de este siglo (Blondeau *et al.*, 2004; Fumagalli, 2010; Fumagalli *et al.*, 2009; Husson, 2003; Moulier Boutang, 2004; Moulier Boutang, 2007; Rullani, 2004).

cuestión abierta de la consideración de la subjetividad en las tradiciones marxistas y materialista: mientras que para los marxistas la resistencia es una respuesta consustancial al opresivo y alienante modo de producción capitalista caracterizado por el estructural antagonismo de clase (Putnam *et al.*, 2005: 7), para la corriente postestructuralista “se entiende como una forma de construcción de identidad, es decir, los actores sociales se enrolan en discursos organizacionales como forma de asegurarse un sentido de identidad estable, incluso a pesar de que bajo las condiciones del capitalismo contemporáneo las identidades se encuentran sujetas inherentemente a contradicciones e inseguridades” (Mumby, 2005: 35).

Así, y de forma congruente, para la expresión organizacional del “giro lingüístico” –o, *discursive turn*– los discursos²¹⁷ y los significados, son importantes para el estudio de la resistencia en la empresa, de forma que el análisis discursivo se siente capaz de dar cuenta de las variadas formas y tácticas de resistencia “micro” y cotidianas que se pueden encontrar en el proceso de trabajo, como el humor, el cotilleo, la imitación, la ironía, los juegos de lenguaje o la parodia, que vienen a complementar aquellas otras acciones más reconocidas como el sabotaje, el quebrantamiento de normas, o la baja productividad (Putnam *et al.*, 2005: 11). Se trata, por lo tanto, de desarrollar la percepción de las nuevas formas de resistencia que el marxismo desconsideraba, formas no “newtonianas” (Fleming & Sewell, 2002: 862) de resistencia.

Mumby resume a la perfección la mirada discursiva –y por ello cultural e “identitarista”– con la que el postestructuralismo se aproxima al fenómeno de la resistencia:

En general, el análisis postestructuralista ha analizado la resistencia en el trabajo como una práctica discursiva que necesita ser examinada no como un fenómeno específico, identificable, o conjunto de comportamientos, sino como un complejo, en ocasiones contradictorio y socialmente ubicado, intento de construir significados e identidades de oposición. Dado el carácter cambiante y precario de los sistemas de significado en las organizaciones, las prácticas de resistencia son contingentes con respecto a la habilidad de los actores con conocimientos para estratégicamente participar en y adaptarse a los discursos disponibles. Estas formas de participación pueden suponer la articulación conjunta de varios discursos de forma coherente, contradictoria, oposicional, etc. Aunque esas articulaciones pueden crear momentos de estabilidad discursiva, esos momentos son relativamente temporales, hasta que emergen otros discursos, identidades y posibilidades interpretativas (Mumby, 2005: 36-37).

Por tanto, la resistencia no es algo homogéneo ni dicotómicamente opuesto al control, ambas son relaciones de poder, y sus acciones pueden ser no coherentes ni planificadas o tener resultados dispares en contextos distintos. La clave para comprender la resistencia estará para Mumby en los detalles del discurso²¹⁸. Más allá aun, la propia noción de organización aparece sustancialmente ampliada como “lugares

²¹⁷ Putman *et al.* (2005: 7) aportan que en gestión y comunicación organizacional “*discurso* se refiere a las prácticas habladas y escritas; la colección de textos que son producidos, difundidos, y consumidos; y el abarcador contexto discursivo que toma cuerpo en esos textos”.

²¹⁸ A pesar de lo cual el autor aboga por un estudio de tipo dialéctico que analice las relaciones entre el mundo material y el discurso, entre los antagonismos de tipo estructural –políticos y económicos, como las clases sociales– a los que el marxismo tradicional ha sido sensible y la pugna por la construcción de significados, de forma que se entienda que las luchas en el ámbito de lo estructural-material son instrumento y producto de las luchas discursivas sobre los significados (Mumby, 2005: 39).

discursivos de formación de identidad y creación de significados” (Mumby, 2001: 614), o comunidades de comunicación en las que se dan cita al mismo tiempo diferentes discursos, experiencias y significados, adoptados por los individuos y que dotan de sentido a la propia subjetividad —el sentido de la propia vida—. Los procesos de comunicación son el medio por el que los actores sociales se resisten, pero también participan y se identifican con los sistemas de significado que proporcionan a los individuos una visión estructurada del mundo y su encaje en él; así, afirma Mumby (1997: 345):

Yo contemplo las organizaciones como los principales lugares de formación de significado e identidad, donde las relaciones de autonomía y dependencia, poder y resistencia, son continuamente negociadas entre grupos de interés en competencia.

El resultado de este dinámico ecosistema es que algunos discursos generan sistemas de significados y poder más transitados por los individuos y con mayor estabilidad relativa que otros; es decir, se constituyen de forma temporal en hegemónicos, estándares de significado-poder si bien en permanente proceso de discusión, modificación y resistencia, y en interacción con contextos macro (Putnam *et al.*, 2005: 15) también cambiantes. La palabra “hegemonía” tiene un importante significado para Mumby: partiendo de una interpretación propia de la noción de Gramsci (1981a, 1981b) se concibe no como una situación de dominación consensuada, sino como un proceso de confrontación sobre los sistemas de significado que hacen comprensible la realidad social. Aunque algunos significados e interpretaciones pueden tener cierta estabilidad temporal, “hay un constante desajuste entre discursos y significados, de lo cual surgen definiciones del mundo alternativas y en liza” (Mumby, 1997: 364). Para Mumby la noción de hegemonía es dialéctica y provee, así entendida, de los elementos necesarios para superar el dualismo conceptual, pero también académico, entre la corriente marxista que privilegia la *dominación*, y la postmoderna que hace lo propio con la *resistencia*. Un punto de encuentro entre dos corrientes críticas del poder en las organizaciones es propuesto a partir de la concepción de hegemonía como un continuum dialéctico que va desde la integración total de todas las formas de ver el mundo en una sola ideología, en un extremo, hasta la resistencia generalizada, en el extremo opuesto —aunque ninguno de esos extremos sería, ciertamente, realizable—.

La recepción que hace Mumby de Gramsci ve la hegemonía dialéctica —simultánea, tensa y contradictoria— entre poder/dominación y resistencia, como un lugar de lucha entre diferentes grupos por la asignación de significados. Es una idea de hegemonía imbuida en su *filosofía de la praxis* —una acepción del marxismo no dogmática, entendida más como una filosofía ético-política siempre interpretable desde el contexto socio-histórico y donde la teoría juega el importante papel de explicar y dotar de conciencia crítica a los actores sociales implicados en los procesos que llevan a esa hegemonía—, se trata de una idea descriptiva y no peyorativa de una situación en la que un grupo consigue la primacía intelectual y moral sobre el resto, una idea que resta protagonismo a lo estructural y al estado como reproductor de las relaciones de producción capitalistas —rasgo que Mumby aprecia en las aproximaciones estructuralistas a la organización—, pero que ofrece una concepción de la resistencia más rica que la foucaultiana, en la cual la individualidad tiene un excesivo peso como sede de la resistencia. Además, la noción de hegemonía dialéctica casa bien con el modelo discursivo —la experiencia cotidiana está mediada por procesos lingüísticos que configuran el sentido común—, y reconoce a los actores sociales no solo como meros

reproductores del orden social ni únicamente como perennes resistentes y subversores de lo establecido, sino en ambas posibilidades: tanto la posibilidad del cambio como la capacidad de los grupos hegemónicos de oponerse a él (Mumby, 1997).

En definitiva, para la aproximación crítica discursiva, la dialéctica entre control y resistencia “enfatisa el carácter frágil y multifatético de la identidad, la textura ambigua e irónica de la resistencia, y la importancia de examinar las prácticas locales y los significados de los participantes” (Ashcraft, 2005: 83).

Kärreman y Alvesson profundizan en las dinámicas de resistencia mediante una investigación realizada en una consultoría de gestión, que toman como ejemplo de “trabajo del conocimiento”; es decir, un entorno laboral que demanda elevada entrega en el trabajo, dotado de personal muy cualificado que utiliza conocimiento sofisticado y posee elevada capacidad de decisión, y en el que disminuye la importancia de la gerencia. Para los autores, en línea con la concepción foucaultiana, “la resistencia es una forma de poder porque existe seguramente: a) alguna fuerza tras el impulso de resistir y b) el efecto del acto de resistencia –o experiencia que implica protesta– conduce a una respuesta del poder” (Kärreman & Alvesson, 2009: 1120). Si el poder es un ejercicio significa que es activo y selectivo, por lo que surge la posibilidad de una actividad diferente y una selección diferente. Los autores enfatizan la idea clave de que *también la resistencia puede ser resistida*; sin embargo, rechazan que este aspecto se pueda analizar adecuadamente mediante la noción de hegemonía, tal y como hace Mumby –a pesar de que su encuadre dialéctico sí ve la hegemonía como un espacio de lucha– porque se trata de un concepto de límites difusos y que ha tenido diferentes significados. La explicación de Kärreman y Alvesson es que la noción de hegemonía no diferencia entre las respuestas hegemónicas a la resistencia y la resistencia a la resistencia, lo cual significa que “las respuestas hegemónicas a la resistencia presuponen un *hegemon* [dominador], mientras que resistir a la resistencia no” (Kärreman & Alvesson, 2009: 1121, la adición es mía). En otras palabras, para estos autores la idea de hegemonía remite a un poder contra el que se ha ejercido resistencia y que responde como tal poder hegemónico. Sin embargo, es típico en las empresas intensivas en conocimiento que no haya un único polo hegemónico –como en la consultoría que ellos estudian, donde la gerencia no es omnipresente– sino múltiples *proyectos de identidad*²¹⁹ –de la empresa, la profesión, el individuo–, por lo que la “resistencia a la resistencia” no supone siempre la existencia de un polo dominador, como la palabra hegemonía evoca. Por ello, los autores prefieren hablar de *contra-resistencia*, que al igual que hegemonía sirve para expresar que la resistencia puede tener respuesta, pero además sirve para comprender la reproducción del consentimiento en organizaciones multipolares, o la ausencia de acción de protesta –como ellos aprecian en la consultoría estudiada–, sin que implique que toda *contra-resistencia* lleve al consentimiento. Además, para estos autores la resistencia, para serlo, necesita de cierta acción, no basta con rechazar el alineamiento con la empresa. En los estudios sobre la resistencia, sostienen, tanto la subjetividad como las acciones –o, podemos suponer, la ausencia de ellas– deben ser contempladas (Kärreman & Alvesson, 2009: 120-122).

²¹⁹ Este concepto se refiere a las definiciones de sí mismos según su propio desarrollo y las expectativas de futuro, incluyendo “orientaciones a largo plazo y esfuerzos de auto-mejora, mantenidos por normas culturales y directrices que han sido estructuradas por una arquitectura social específica (p. e. un sistema de gestión de Recursos Humanos)” (Alvesson & Kärreman, 2007: 713). Además, también los *mánager* y *técnicos* pueden ejercer resistencia, incluso mediante sabotaje (Danny & Jermier, 1994).

En efecto, el control en el trabajo no ha demostrado que pueda llegar a ser total, ni siquiera con el concurso de la tecnología más avanzada (Van Den Broek, 2002), y la resistencia en el lugar de trabajo sigue existiendo a nivel individual, colectivo, formal, informal, material o por la construcción de esquemas alternativos de significados y todo ello en relación con el más amplio contexto institucional (van Den Broek & Dundon, 2012).

No obstante, para Willmott, en 1993, momento en el que escribe *Strength is ignorance; slavery is freedom*, no existe de forma generalizada resistencia ni cuestionamiento ante los fundamentos del culturalismo, de forma que la función del pensamiento crítico sería precisamente la de “contribuir al fomento de los discursos y las prácticas en las que el compromiso con el proceso dialógico de autoformación y determinación sustituya al doblepensar de la cultura corporativa” (1993: 151), queriendo entroncar con la intención weberiana de promover el cuestionamiento del conocimiento recibido no ya mediante la detección de *hechos* “inconvenientes” (Weber *et al.*, 1946: 147) sino mediante la más foucaultiana metodología de revelar que el conocimiento está afecto a una normatividad y a unos intereses. Así, habría que ver críticamente la cultura corporativa como constituida por un conjunto de ideas y normas que siguen unos concretos intereses, es decir, no se trataría de algo verdadero o real en sí mismo, sino que esa verdad/realidad estaría construida en referencia a un conjunto de intereses. La resistencia es un vehículo de (micro)emancipación y ésta persigue la localización y aprovechamiento de los puntos débiles en el control empresarial, producto “del carácter contradictorio de las técnicas de poder y su reproducción ideológica” (Alvesson & Willmott, 1992b: 446), utilizar la autonomía que la cultura corporativa dice proporcionar para reflexionar sobre ella misma, sus inconsistencias y su moralidad (Willmott, 2007: 139), de forma que el mismo control se torne en ecosistema en el que desarrollar la resistencia mediante el conocimiento crítico liberador (Alvesson & Willmott, 1992b; Deetz, 1992a).

La forma postindustrial de gestión tienen un creciente componente cultural, y su discurso permea con vocación transformadora las instituciones sociales y las identidades siempre con el objetivo de la valorización del capital. Los mecanismos disciplinarios y de vigilancia generados por el poder –en su acepción relacional-foucaultiana– conforman la subjetividad de los individuos, es decir, la subjetividad surgiría en el espacio de relaciones que es el poder²²⁰. Así Knights y Willmott entienden que:

²²⁰ En el CMS, siguiendo la panoplia conceptual foucaultiana (Foucault, 2003), la *subjetividad* del trabajador se puede definir de forma precisa como “un complejo, contradictorio, cambiante y discursivo resultado de un conjunto de narrativas generadas por los individuos en sus prácticas en el trabajo. Dicho de forma simple, es la forma en la cual los individuos interpretan y entienden sus circunstancias, estrechamente vinculada con el sentido que tienen de sí mismos (identidad)” (Knights & McCabe, 2000: 423, la cursiva es mía). Dick y Hyde (2006: 549-550) compendian este y otros conceptos a los que se recurre en la literatura postestructuralista: la subjetividad sería el medio por el que los individuos entienden el mundo social y su propia identidad, que forma parte de ese mundo social; de la misma forma la *identidad* puede entenderse como la forma en la que los individuos se conceptualizan a sí mismos, autoconceptualización que necesariamente está afecta a las disposiciones de las relaciones de poder-saber. Si, al estilo de los estudios del discurso, se puede entender la *ideología*, como el “proceso por el cual los actores sociales, en tanto forman parte de colectividades sociales más amplias, desarrollan identidades particulares y experimentan el mundo de una manera específica” (Mumby & Clair, 2000: 267), podemos colegir que la ideología, discursivamente manifestada, se refiere al proceso de construcción de identidad

vamos a abordar teóricamente el poder como un espacio de relaciones dentro del cual surge la subjetividad, en tanto experiencia compleja, contradictoria y cambiante, que a su vez se transforma y se reproduce mediante las prácticas sociales dentro de las cuales se ejerce dicho poder (Knights & Willmott, 2007: 39).

Sin embargo, los trabajadores pueden articular formas de resistencia a la ética individualista y segmentadora de la fuerza de trabajo. En un estudio de caso de tipo etnográfico mediante observación participante de un banco británico de tamaño medio Wray-Bliss y Willmott (1999) constatan que aunque mediante la tecnología se reproduce el control managerial sobre el cumplimiento de los objetivos, los trabajadores no construyen su identidad en torno a ese cumplimiento –no se valoran a sí mismos por su rendimiento– sino mediante la ayuda que ofrecen al cliente. Trabajar ayudando al cliente les permite resistirse y no adoptar la ética e ideología individualista de la gerencia como base de su identidad. De esta forma, los empleados pueden tomar el discurso de la soberanía del cliente que forma parte de la cultura corporativa y volverlo en contra del intento gerencial de segmentar la fuerza de trabajo.

En un sentido similar –en otro estudio de caso también de tipo cualitativo sobre gestión de calidad total en establecimientos bancarios del Reino Unido– Knights y McCabe (1998: 436; 2000: 427) también creen que el control managerial, incluso aquel de tipo cultural que implica la autodisciplina, ofrece resquicios en los que es posible el ejercicio de la resistencia. Al introducir en la consideración de la resistencia el concepto de subjetividad el “resistente” deja de ser un autómatas individual cuya visión del mundo se puede modificar, y pasa a ser un actor complejo con posibilidad de “configurar, resistir e influenciar el mundo en el que habita” (Knights & McCabe, 1998: 442).

de los individuos, o bien que la construcción de la identidad no deja de ser un proceso ideológico; las relaciones del discurso para con el poder están mediadas por el marco interpretativo que proporciona la ideología. En consecuencia, para los autores CMS el poder es clave para explicar cómo los individuos se ven a sí mismos e, igualmente, cómo conceptualizan el trabajo y la vida laboral; el poder relacional, así, opera a través de este proceso de subjetivación. El *discurso*, por último, “está constituido por un número limitado de enunciados para los cuales puede definirse un conjunto de condiciones de existencia” (Foucault, 1979a: 198), de forma que “es el principal [no único] medio por el cual los miembros de una organización crean una realidad social coherente que encuadra la percepción que tienen de su propia identidad” (Mumby & Clair, 2000: 263, la adición es mía), una forma particular de realidad que implica elementos tanto sociales como materiales y que tiene capacidad regulativa, de forma que por medio de los discursos “el poder es capaz de circular a través del cuerpo social, actuando para crear los objetos a los que está dirigido en su intento de regularlos” (Dick & Hyde, 2006: 550). Como los discursos son abundantes y divergentes los individuos deben afrontar el conflicto que supone optar para construir una identidad dentro de ellos; en esa lucha por construir identidades tendencialmente precarias y vulnerables en un capitalismo que divide e individualiza (Jermier *et al.*, 1994: 3), es donde se produce la resistencia: “En ausencia de una total, colectiva consciencia (p. e. clase, etnia, religión, género), es la formación y reformación del yo [identidad] el aspecto más importante de la subjetividad para comprender las estrategias contemporáneas de resistencia. La formación del yo suele ser el complejo fruto de la sujeción o sometimiento, y de la resistencia a ésta. Aunque las subjetividades son efectos del poder, la subjetivación y la identidad son siempre procesuales. El poder, por lo tanto, no determina completamente la identidad, sino que simplemente proporciona las condiciones de posibilidad de su autoformación, un proceso que implica tensión permanente entre poder y resistencia, o subjetividad e identidad” (Jermier *et al.*, 1994: 8, la adición es mía). Esta línea argumental es asumida por muchos otros autores de orientación foucaultiana que analizan la relación entre resistencia, sumisión, poder, subjetividad e identidad –e incluso conocimiento– en parecidos términos (p. e.: Barker, 1993, 2005; Collinson, 1994; Collinson & Ackroyd, 2005; Collinson, 2003; Knights, 1992; Knights & Morgan, 1991; Knights & Vurdubakis, 1994; Knights & Willmott, 2007; Marsden & Townley, 1999; Townley, 1993) y con la cultura organizacional (Casey, 1995; Gabriel, 1999; Kunda, 1992; Ray, 1986).

Desde la perspectiva emocionalista²²¹ de Fineman y de Sturdy las organizaciones serían lugares disputados en los cuales se negocia y también se desarrolla una lucha por el control de las emociones, algo que implica la existencia de distintas modalidades de resistencia por parte de los empleados. Los autores elaboran una clasificación compuesta por tres tipos superponibles de resistencia obrera (Sturdy & Fineman, 2001: 142-149): a) La *resistencia intrapsíquica*. En situaciones en las que hay dislocación entre los sentimientos propios y las emociones que es necesario mostrar en el desempeño laboral, la “máscara” puede fallar. Se trata de una resistencia interior pero con negativas consecuencias en los resultados del trabajo –el conocimiento para controlar esa resistencia y su alineamiento con los intereses de la gerencia se habría convertido a su vez en una industria provechosa frecuentada por consultores y académicos–. b) La *resistencia mediante el distanciamiento*. Se trata de crear una distancia que puede ser simbólica, física –espacios de excepción– o ambas, con respecto a las reglas de gestión de las emociones que constituyen la cultura organizacional y que son vividas como fuente de inquietud –la figura del cliente tendría un importante papel al incentivar el sostenimiento de la tensión emocional para conseguir resultados performativos, como forma de legitimación de la ideología managerial que basándose discursivamente en aquel persigue éstas, e incluso como un importante instrumento de medición/ampliación en las posibilidades de control gerencial del desempeño mediante, por ejemplo, encuestas de satisfacción²²²–. c) *Confrontación explícita*. La resistencia explícita, al contrario que las otras dos, estaría dirigida contra la fuente de ansiedad e incidiría en la división del trabajo emocional y, por ello, en el orden organizacional. El enfrentamiento puede darse cuando la persona se siente respaldada o acompañada por otras con las mismas ideas y cree también que un límite moral ha sido traspasado de forma que el orden emocional es desafiado. La respuesta puede ser colectiva –sindical, por ejemplo– o bien individual –no sonreír a un cliente a sabiendas de que debe hacerlo–.

Pero la literatura crítica CMS aborda la resistencia también de forma vinculada al managerialismo cultural. Willmott (2003: 76-77; 2007) cree que la filosofía subyacente al culturalismo managerialista da por sentado que los valores de la cultura corporativa “fortalecida” gerencialmente son prioritarios para los empleados porque el resto de sus valores son inconsistentes y moldeables; sin embargo, los trabajadores ya son portadores de valores, e identificaciones por lo que el intento gerencial de construir una cultura organizacional “fuerte” en el sentido de Peters y Waterman (1984b) puede ser interpretado por los gestionados como una intromisión en su sentido de la identidad y en su dignidad posibilitando dos tipos de resistencia: la oposición directa o el escepticismo con respecto a los valores de la cultura corporativa que a su vez supone el cumplimiento calculado –*cínico*–, en lugar de la identificación y el compromiso con la

²²¹ Su aproximación bebe fundamentalmente del constructivismo social y de la teoría psicodinámica para conceptualizar el papel de las emociones en las organizaciones (Fineman, 1993b).

²²² El control del trabajo y su calidad a través del cliente ha sido estudiado críticamente en referencia a los procesos de fabricación flexibilizados y en los servicios en los que se aplica la calidad total y el justo a tiempo –TQM/JIT– (Delbridge *et al.*, 1992; Legge, 1994; 1995: 244) de formas muchas veces vinculadas al concepto de trabajo emocional (Grandey, 2000; Pugh, 2001; Taylor, 1998), sin dejar de ver sus efectos emocionalmente “tóxicos” para los empleados (Stein, 2007), y como parte importante del discurso empresarial vinculado a la actividad productiva reticularizada o *cultura del cliente* utilizada como tecnología de control managerial (Fernández Rodríguez, 2005).

empresa que supuestamente se buscaban. Willmott entiende el concepto de cinismo en los siguientes términos:

En vez de una identificación profunda con los valores corporativos, lo que puede ocurrir es que se dé *una conformidad selectiva y calculada*, siendo así que la conducta del empleado será (mínimamente) congruente con “la realización” de los valores de la corporación, pero únicamente en la medida que haya calculado que puede obtener beneficios materiales y/o simbólicos de su apariencia de consentimiento (Willmott, 2007: 143, la cursiva es mía).

También para el académico británico la cultura no puede ser nunca totalmente gestionada (Willmott, 2003: 81), los objetivos colectivistas de la cultura corporativa fuerte no suelen ser alcanzados completamente, no suele existir realmente adhesión plena a los valores corporativos diseñados desde las gerencias debido a que “al menos en el mundo occidental, el *ethos* del individualismo encaja difícilmente en las aspiraciones colectivas de la cultura corporativa” (Willmott, 2007: 150). Esto parece responder a una especie de “ley de hierro” de la identificación de los trabajadores con la empresa: la idea es que entre quienes venden y quienes compran fuerza de trabajo existen conflictos de interés vinculados con la posiciones que se ocupan en esa transacción; en caso de que no exista algún elemento compensador de esas tensiones –Willmott menciona ideologías o acuerdos institucionales, podemos pensar con sindicatos, etcétera– los intentos de construir identidades o internalizar valores u objetivos empresariales tendrán menos peso que la orientación de la acción basada en valores de tipo instrumental. Esto significa un distanciamiento de las personas empleadas con respecto al esquema de valores propuesto por las gerencias, lo cual teniendo en cuenta los objetivos del culturalismo corporativo, puede significar un resultado no óptimo.

Sin embargo, dentro del mismo CMS Contu (2008), en una dirección que se puede entender contraria a la que persigue descubrir y valorizar resistencia entre los actos mundanos de la cotidianidad laboral, quiere vigorizar el debate crítico sobre la resistencia y despertar una actitud más proactiva, afirmando provocativamente que las recién descubiertas nuevas formas de resistencia no son otra cosa que “resistencia descafeinada”:

Estoy sugiriendo que lo que se ha construido como nuevas formas de resistencia –las transgresiones no oficiales en los entresijos de la vida laboral neoliberal (por ejemplo, el escepticismo, el humor, el cinismo, etc.)– constituye una resistencia edulcorada. Es una resistencia suave, una resistencia sin el ácido que puede destruir la maquinaria del poder. Es una resistencia endulzada que podemos practicar sin demasiado daño, sin pagar el precio que destruir la maquinaria del poder puede acarrear (p. 374).

Siguiendo abundantemente a Zizek (2002, 2010; 2006; 2005) y, a través de éste, al psicoanálisis de Lacan (1988), Contu ve el acto de resistencia Real –respetando la mayúscula inicial– como un acto ético. Así, la resistencia genuina queda definida como aquella que supone unos costos que sería necesario arrostrar, impredecible e incontrolable puesto que implicaría modificar los esquemas simbólico-relacionales que dan sentido a nuestras vidas y que en todo caso va más allá del interés particular –incluyendo la obtención de placer–. La entrega al acto de resistencia a pesar del riesgo, rompiendo el condicionante utilitarista del principio de placer, hace que se trate de un acto ético y de libertad radical recompensado por una satisfacción o gozo –*juissance*– que es al mismo tiempo un exceso y un defecto de placer. La regulación entre defecto y exceso va de la mano de una fantasía que produce satisfacción –sigue argumentando

Contu, siguiendo a Zizek—: en el trabajo cínico del capitalismo actual, por ejemplo, existe la fantasía de que si los superiores fueran distintos los empleados podrían realmente hacer lo que quisieran en libertad —visión de de pérdida, carencia—, o —también una gozosa fantasía— que los trabajadores pueden hacer en realidad todo lo que quieran —visión de posesión, exceso— siempre que lo oculten a la mirada de los superiores.

20.5.- La distancia cínica

Los empleados pueden articular diferentes tipos de resistencias, conscientes o no, siendo estas también expresiones de (contra)poder. Collison (1994: 50) identifica dos grandes estrategias de resistencia, la *resistencia mediante distancia*, que “implica una denegación de implicación o interés en los procesos organizacionales clave”, y la *resistencia mediante la persistencia*, “que supone la adquisición de más información y conocimiento con el que desarrollar un análisis crítico de las prácticas organizacionales”. Se trata de dos orientaciones diferentes de la subjetividad hacia la autoridad y la información. Para el caso del control cultural la literatura CMS suele enfatizar la primera de ellas, un distanciamiento que en los estudios contemporáneos suele denominarse *cínico* (Collinson & Ackroyd, 2005: 318-320).

En efecto, algunos aportes literarios —también en el caso de Sturdy y Fineman (2001: 146)— basados en estudios de caso sobre desempeños laborales en entornos intensivos en lo que respecta a requerimientos gerenciales de alineamiento de subjetividades han detectado que, en el proceso de distanciamiento con respecto a esos requerimientos existe *cinismo* como una de las reacciones de resistencia ante el intento de hacer medrar la cultura corporativa en el ámbito subjetivo. La distancia cínica es, resumidamente, el sostenimiento de una cierta posición de falsedad que muestra un acatamiento meramente cosmético de las normas culturales corporativas —también las correspondientes al ordenamiento emocional— mientras la persona mantiene su subjetividad a cierta distancia de la implicación afectiva e indentitaria, de forma que puede salvaguardar su identidad en ese espacio relativamente distante.

Si la cultura corporativa busca la identificación de los empleados con los objetivos y los valores de la empresa según son formulados por la dirección —la construcción de una subjetividad “sintonizada” con la organización—, la resistencia operará también a ese nivel mediante la des-identificación. Como decimos, en la literatura crítica sobre resistencia al control cultural managerial se ha prestado especial atención a la *resistencia de tipo cínico* o *distancia cínica*, y se ha entendido que ésta es la respuesta resistente más frecuente al control gerencial (Collinson & Ackroyd, 2005: 320; Fleming & Spicer, 2007: 87), un distanciamiento que permita una subjetividad autónoma y no “colonizada” discursivamente (Alves, 2011; Casey, 1995; Gabriel, 1999: 123-124, 138 y ss.) por la cultura de empresa oficial. Este tipo de resistencia es importante por dos motivos: de un lado, porque se trata de una experiencia ampliamente extendida en las organizaciones “culturalizadas” pero con individuos increíbles, y porque ofrece la posibilidad de reflexionar sobre las relaciones entre la resistencia, la subjetividad y el poder (Fleming & Spicer, 2007: 87).

En este ámbito, para Fleming y Spicer (2003) existen tres aproximaciones al cinismo²²³: a) la *managerialista*, que lo concibe como un defecto de tipo psicológico a corregir; b) la visión *humanista radical* –o tesis de la internalización–, según la cual autores críticos entienden el cinismo como un refugio, una “habitación del pánico” en la que poder resistir protegiendo las subjetividades de los empleados frente a los intentos de colonización de la identidad por parte de una gerencia que utiliza para ello armas culturales²²⁴ –aquí estarían académicos como Casey (1995), Kunda (1992), Barley y Kunda (1995), o Deetz (1992b)– ; c) la que entiende el cinismo como un fenómeno *ideológico*²²⁵ que tiende a reproducir las relaciones de dominación. Encuadrados en esta tercera visión, autores como Willmott en *Strength is ignorance*; du Gay y Salaman (1992), Fournier (1998), Sturdy (1998) o Gabriel (1999) comparten la idea de que el cinismo es una forma de resistencia que en última instancia tiene el resultado de asegurar la situación de sojuzgamiento; es decir, el distanciamiento o la “des-identificación” cínica permite escapar de los cantos de sirena de la cultura corporativa y mantener “descolonizada” la propia subjetividad del trabajador, pero también anula su capacidad de ejercer una acción crítica directa y más efectiva sobre el culturalismo managerial que pueda modificar la estructura de poder, con lo que los empleados terminan por estar inmersos en las relaciones de poder y explotación que el culturalismo en última instancia pretende asegurar. En definitiva, muchos críticos habrían entendido el cinismo como un ejercicio de “libertad para no ejercer libertad”, una ilusión de autonomía –el distanciamiento– con respecto a la cultura corporativa, que cumple sin embargo con el objetivo último de ésta de reproducir las relaciones de poder, “el cinismo se convierte en una fuerza *ideológica*, irónicamente, porque estamos bajo la ilusión de que no somos víctimas de manipulación ideológica” (Fleming & Spicer, 2003: 164, la cursiva es mía) significando, en última instancia, la derrota de los resistentes cínicos.

Fleming y Spicer subrayan esta tercera acepción o tesis de la “ideología del cinismo”, criticando el uso de asunciones simplistas sobre el poder cultural y su influencia en la subjetividad de los empleados (Fleming & Spicer, 2003: 165). En concreto, los autores defienden que el poder cultural no solo opera a través de la identificación con la empresa –internalización de los valores y objetivos de la empresa que generan lealtad, autocontrol, etcétera– sino también a través de la des-

²²³ Desde una visión menos condescendiente con el postestructuralismo Garrety y Down (2009: 10) plantean una clasificación con puntos similares; según estos autores habría, en lo que respecta a la resistencia/control, dos visiones, una *pesimista* que integraría a los autores crítico-humanistas y a los foucaultianos –el control es totalizante–, y otra *optimista* –la resistencia es posible– que integraría aproximaciones como la psicoanalítica (Gabriel, 1999), la realista o “materialista relacional” (Newton, 1998) o la del proceso de trabajo (Thompson & Ackroyd, 2007). También Collinson y Ackroyd (2005: 315-316) clasifican de forma similar las aportaciones postestructuralistas sobre la resistencia en tres grupos de autores: quienes se dedican a demostrar la efectividad disciplinaria de la vigilancia, quienes piensan que la resistencia puede reforzar la disciplina y, por último, un tercer grupo compuesto por autores para los cuales la derrota de los empleados no es el destino final y necesario de toda forma de resistencia.

²²⁴ Incluso sin profundizar en el cinismo la literatura crítica tiene una larga nómina de autores que haciendo hincapié en diferentes elementos evidencian y denuncian los diferentes matices de la utilización/manipulación gerencial de la cultura (Grey, 1996; Grugulis *et al.*, 2000; Hochschild, 1979, 1983; Hughes, 2005; Strangleman & Roberts, 1999; Wilson, 1999).

²²⁵ Fleming y Spicer entienden este concepto en su acepción postestructuralista “la forma en la que los discursos cotidianos, símbolos y signos conforman nuestra subjetividad en formas que son favorables a las relaciones de poder dominantes” (Fleming & Spicer, 2003: 160).

identificación; es decir, cuando un empleado no se cree el discurso, valores o filosofía empresarial, pero actúa cínicamente “como si” creyera en ellos está consintiendo ideológicamente, o lo que es lo mismo, se está produciendo una falsa des-identificación –por eso se trata de una práctica ideológica– con el resultado de un buen y productivo comportamiento laboral, funcional a los resultados empresariales y reproductor de las relaciones de poder existentes. El sentimiento de liberación, la ilusión de autonomía, que proporciona el distanciamiento cínico tiene la función de reforzar la sujeción. Incluso en ciertos entornos cierto nivel de des-identificación puede ser promovida por la propia gerencia con este objetivo.

En segundo lugar Fleming y Spicer critican la dualidad mente/cuerpo en la que se basa la visión crítico-humanista o “tesis de la internalización” de Ray o de Kunda, según la cual el control coercitivo estaría orientado al controlar el cuerpo mientras que el control cultural haría lo propio con la mente. Este dualismo no explica por qué puede no compartirse la cultura corporativa y sin embargo cumplir con sus preceptos “como si” se creyese en ella. La atrevida solución de los autores, que alinea con los postulados postestructuralistas, es que existe una *creencia exterior*, que las creencias no tienen por qué estar siempre residenciadas en el interior, y que se puede ser un “creyente externo” de forma que las creencias son también externas y “objetizables”, puesto que:

los sistemas de identificación pueden ser externalizados, ubicados en una serie de objetos y acciones, de forma que nuestra subjetividad sea libre de fantasear y pensar sobre cualquier cosa que se pueda desear (quizá en poner una bomba en nuestro lugar de trabajo, quizá en tener una aventura sexual con alguien del trabajo, o quizá en la lista de la compra del supermercado). En este sentido son nuestras prácticas sociales las que “creen” en nuestro lugar (...) Sin duda, es en nuestros hábitos, en nuestras acciones cotidianas donde residen las creencias, la subjetividad y, por lo tanto, el poder (Fleming & Spicer, 2003: 169-170, las comillas son mías).

Para los autores, parece diluirse la frontera entre lo interno y lo externo, de forma que no habría una esencia humana separada absolutamente del contexto y de sus propias acciones en una suerte de “actuamos según somos, somos según actuamos”.

Si el poder cultural también transita mediante la des-identificación, y la subjetividad puede ser externa –el empleado puede no creer, pero sus acciones crearán por él– Fleming y Spicer se preguntan si es posible entonces soslayar una colonización cultural que parece inevitable (Fleming & Spicer, 2003: 170). La respuesta parece exigir una reconceptualización de la resistencia de los trabajadores al control cultural –y, consecuentemente, del poder y la subjetividad, tal y como son entendidos por la interpretación ideológica– que torne visibles las formas cotidianas e individuales de resistencia que se desarrollan en el nivel intersubjetivo, antes desconsideradas como tales formas de resistencia y que se pueden encontrar incluso en culturas corporativas fuertes. Así, puede existir resistencia mediante la falsa *sobreidentificación* con la empresa utilizando estrategias como el *flanneling* –identificación exagerada con las órdenes de los superiores, exagerando el entusiasmo, la deferencia, la conformidad, para significar exactamente lo contrario y sin deseo de medrar en la organización–, el *cumplimiento celoso* de las normas de producción –que obstaculizan el proceso–, la utilización de la retórica del *empowerment* o de la filosofía del servicio preferente al consumidor contra la empresa –favoreciendo los intereses de éste y no el máximo

beneficio de la compañía–, o el *švejkismo*²²⁶, una forma de *flanneling* que ha sido conceptualmente construida en la literatura sobre las nuevas formas de resistencia (Bailey, 1993; Fleming & Sewell, 2002), etcétera. Por el lado de la subjetividad externa la increencia cínica se puede externalizar en acciones y objetos –la alteración de los lemas y logos de la empresa, practicando el sabotaje simbólico o la “guerrilla semiótica”–. Esta externalización resulta interesante para los autores porque significa un intento de recolectivización del proceso de trabajo capitalista cuyos problemas derivados de su desigualdad intrínseca el culturalismo managerial había intentado solucionar mediante la psicologización e individualización –o en el seno de los equipos de trabajo–; se trataría de re-problematizar en lo colectivo lo que había sido reconducido por la gerencia al ámbito de la identidad y la subjetividad como patologías o deficiencias individuales –actitud negativa, falta de compromiso, incapacidad para formar parte de equipos de trabajo...–, de forma que:

Al enfatizar la naturaleza exterior de la subjetividad, el “trabajador estresado” se convierte en el “puesto de trabajo estresante”. El “empleado cansado” es ahora la “organización explotadora”. En lugar de perpetuar el mito del “empleado negativo”, la atención recalca en las “negativas categorías de la Gestión de Recursos Humanos” que estigmatizan a aquellos que son simplemente “realistas” dadas las circunstancias externas (Fleming & Spicer, 2003: 174).

De esta forma, Fleming y Spicer participan de una corriente de autores (Fleming & Sewell, 2002; Gabriel, 1999; Knights & McCabe, 2000; Kondo, 1990; May, 1999; McCabe, 2010) orientados a visibilizar formas de resistencia que antes eran pasadas por alto en entornos organizacionales dotados de culturas fuertes, de forma que la noción de oposición por parte de los trabajadores ahora incluye “tácticas intersubjetivas,

²²⁶ El término deriva de *Švejk*, apellido del personaje que protagoniza la novela del escritor pacifista checo Jaroslav Hašek (Praga, 1883-1923) (2008) *Las aventuras del buen soldado Švejk*, un relato crítico-irónico ambientado en la I Guerra Mundial basado en las peripecias del protagonista como soldado del ejército imperial austrohúngaro, y que denuncia la inhumanidad y sinsentido de unas formas de control y disciplina militar orientadas a la producción de guerra y muerte. Las sutiles formas de resistencia y transgresión utilizadas por el protagonista no han pasado desapercibidas como fuente de inspiración de diferentes autores, pero el *švejkismo* como concepto organizacional que alude a una forma de desapego para con la organización tiene su origen en Bailey (1993: 7 y ss.) aunque ha sido puesto en valor por Fleming y Sewell para conceptualizar de forma más abierta y englobadora la resistencia en el trabajo, “un tipo específico de *práctica* organizacional que implica un grado de *ambigüedad*” (Fleming & Sewell, 2002: 860, las cursivas son de los autores). La ambigüedad se refiere a la cuestión de si es efectiva como forma de resistencia o puede ser entendida como conformidad-colaboración con la explotación desactivando las formas tradicionales de resistencia –como los sindicatos–; el *švejkismo* como práctica tendría para estos autores cuatro dimensiones: la utilización de *afirmaciones equívocas* –se afirma el compromiso con la organización pero de una manera que evidencia el deseo de preservar la diferencia–, *práctica como representación* –la teatralidad de las representaciones que exige el culturalismo organizacional es el *humus* idóneo para el *švejkismo*–, *una disposición irónica* –aceptando la visión socrática de fingir ignorancia para ridiculizar los argumentos del contrario, para lo que habría que considerar no solo las referencias intersubjetivas del *flanneler*, sino el contexto organizacional–, y, por último, *cinismo* y *escepticismo* –son trabajadores que ejercen escepticismo y muchas veces el cinismo sobre los intentos legitimatorios de la empresa, y lo hacen no de forma colectiva ni tampoco de manera liberal-utilitarista, sino con intención de conocer a través de la niebla de la retórica organizacional, de “torear” a los poderosos más que hacer una oposición, un juego estratégico más que una lucha por el control total, y planteándose coaliciones de geometría variable con otros trabajadores–. A partir de estos autores la noción ha sido también utilizada para estudiar, por ejemplo, la obediencia sin consentimiento y criticar lo disfuncional del poder managerial excesivo en los servicios sociales a nivel local (Wastell *et al.*, 2010) o analizar la resistencia de las enfermeras al control mediante tecnologías de la información en hospitales (Timmons, 2003) o incluso en el ámbito de las relaciones internacionales (Kuus, 2008).

estrategias encubiertas y políticas identitarias sutiles” (Fleming & Sewell, 2002: 870) y reconsidera la posibilidad de resistencia al control cultural²²⁷, incluso en entornos intensivos en conocimiento y compromiso, que otros autores CMS cercenaban, recuperando así para los empleados cierta capacidad agencial importante cuando menos cualitativamente²²⁸.

Fleming (2005) añade que utilizar la metáfora *producción* hace posible dar una mejor explicación alternativa del cinismo como conducta de los empleados: se trataría de conceptualizarlo no solo desde las metáforas del distanciamiento o de la defensa con respecto a los intentos de control cultural-identitario únicamente, sino también como una *producción* de la propia subjetividad, un proceso social realizado bajo el condicionamiento de los contextos relacionales de poder en los que se desarrolla –clase, patriarcalismo, etnia...–; se trata de considerar el cinismo como una forma en la que los empleados se autoproducen, una forma de construir su identidad como resultado dialéctico de relaciones de antagonismo, y no únicamente de defender una subjetividad cuya esencia resistente estaría ya conformada *a priori*. Así entendida, la metáfora de la producción, opina Fleming, sería útil para al menos crear frágiles espacios de emancipación dentro de las más amplias redes de dominación –idea que adopta de Harvey (2003) y en línea con la *microemancipación* propuesta por Alvesson y Willmott (1992b)– puesto que ayuda a tomar conciencia política sobre la identidad, resistente o no, reconectando la microacción de resistencia concreta en el puesto de trabajo con las fuerzas y luchas que operan a nivel societal en las que esas microacciones ganan sentido –retomando, por ejemplo, la noción de clase social–. En definitiva, y en clara crítica a buena parte de la literatura postmoderna, Fleming viene a reivindicar que los árboles de la resistencia concreta no impidan ver el bosque de las luchas colectivas.

En conjunto, el cinismo tiene el resultado de vulnerar en cierto grado el espíritu último de la gestión cultural porque puede conseguir que el trabajador no se autocontrole, no se vincule emocionalmente hasta el nivel que performativamente requieren las nuevas condiciones de producción intensivas en complejidad, conocimiento y creatividad; o, lo que es lo mismo, puede impedir materializar el modo de control necesario para la acumulación.

²²⁷ Posiblemente debido al ataque que el postestructuralismo ha sufrido por parte del LPT en el sentido del escaso tratamiento de la resistencia en la literatura sobre el control en el trabajo (Fleming & Sewell, 2002: 858).

²²⁸ En opinión de Collinson y Ackroyd (2005: 319) Fleming defiende que mediante la resistencia cínica los empleados “tratan de construir una identidad nueva y alternativa a la ofrecida por la dirección”. Sin embargo, esta orientación “produccionista” es contestada por Poulter y Land (2008) cuando, a la luz de los resultados de una investigación en una empresa de consultoría cuyos consultores deben trabajar junto a los clientes y por lo tanto sin supervisión directa de sus mandos, aprecian que el autocontrol del empleado también puede ser desarrollado –en pro de la empresa– mediante los cursos de formación previos a la incorporación laboral, formación previa a través de la cual se construye una ética profesional en principio independiente de la empresa concreta en la que se trabaja. Así también, y no solo utilizando la cultura corporativa, el espacio de emancipación producido por los empleados que menciona Fleming es colonizado y el cinismo es vinculado con la construcción de una subjetividad –en este caso mediante la asunción de la ética profesional del consultor, y no de la corporación– que igualmente opera, como decimos, a favor de la empresa.

20.6.- La crítica a la crítica del control cultural

Como hemos visto, las críticas CMS al culturalismo managerial enfatizan la negatividad del ejercicio de control por la vía ideativa. Sin embargo otros autores, también dentro de la orientación postestructuralista, han enfatizado aspectos a su vez negativos de esa crítica negativista a la que reprochan su carácter totalizador –problemas para conceptualizar la subjetividad–, cuestionando la concepción siempre negativa del control. Así, Lacombe (1996) o Seeck²²⁹ y Kantola (2009) quieren desarrollar una concepción del poder más abierta, que contemple no solo su faceta de control sino también su lado productivo. Las tres autoras emprenden una poco frecuentada defensa del lado positivo del poder a partir de la utilización intensiva del utillaje foucaultiano. En el caso de las académicas finlandesas nociones como régimen de prácticas, poder, poder disciplinario, *gubernamentalidad*, o poder pastoral conforman el marco analítico que proponen para estudiar de forma más abierta el control en las organizaciones. Veamos la forma en la que estos conceptos se articulan para defender la tesis de las autoras.

En la literatura crítica, el control en la empresa habría sido entendido desde una concepción negativista del poder, es decir, de forma asimilada a la dominación y la subyugación. Las autoras proponen entender el control organizacional a partir de una visión del poder como *regímenes de prácticas*, entendidos éstos como formas de poder y subjetividad que pueden ser tanto negativas como también productivas.

Para las autoras, aunque Foucault no ofrece una definición ultimada de lo que es el poder sino un acercamiento plural al concepto; según ellas sí hay tres conceptos del autor francés que son muy útiles para abordar el tema del control en las organizaciones: el poder disciplinario, el poder pastoral y la *gubernamentalidad*. Estos conceptos deben ser entendidos no como modelos ideales apriorísticos, no de forma mutuamente excluyentes –los tres pueden existir al mismo tiempo en la organización–, y siempre en su contexto histórico.

Mientras que las corrientes que se inspiran en los aportes de Marx y de Weber enfatizan el modo en el que se realiza el control en las organizaciones, equiparándolo a la dominación, para la visión foucaultiana en cambio la formación de las subjetividades constituirá un punto de reflexión privilegiado porque el poder y el control se manifiestan a través de los sujetos cuyas subjetividades conforman. Así, las subjetividades se pueden concebir como resultado de los mecanismos de control que incorporan los tres poderes mencionados: a) el *poder disciplinario* está orientado a *objetificar* la subjetividad –constituir el obrero-objeto– para convertirla en algo gestionable y manejable; se trata de que el trabajador internalice la mirada externa vigilante y evaluadora, conformando así su subjetividad con respecto a ella –la técnica

²²⁹ La investigadora y académica finlandesa Hannele Seeck ha liderado diferentes aportes tanto empíricos como teóricos muy recientes en su país, con repercusión en la literatura organizacional tratando temas como los paradigmas de gestión empresarial, su difusión en Finlandia y su vinculación con el ámbito de la política así como en la educación y la investigación (Kantola & Seeck, 2010; Kuokkanen *et al.*, 2010; Seeck & Kuokkanen, 2010; Seeck & Laakso, 2010a, 2010b), el contrato psicológico en relación a la gestión de los recursos humanos y como forma de control (Seeck & Parzefall, 2008, 2010) o el control y el poder en las organizaciones a partir de la aproximación foucaultiana (Seeck & Kantola, 2009; Välikangas & Seeck, 2011).

principal sería la inspección o *examination*, constituida por la observación jerárquica y el criterio normalizante, que coteja desempeños laborales—. b) El *poder pastoral*, en cambio, subjetifica objetos utilizando principalmente la técnica cristiana de la confesión; confesarse implica que el individuo se autoexamina, para lo cual son necesarias conciencia y consciencia de sí mismo, y no puede ejercerse el poder pastoral sin el conocimiento del alma y de la mente, es decir, se trata de la habilidad para gestionar la conciencia. Como hemos visto —las autoras también lo reseñan— esta noción es útil para analizar el intento de alineamiento de las subjetividades a partir de la manipulación de la cultura organizacional. c) En tercer lugar, la *gubernamentalidad*, que vincula la gestión de la organización con el autogobierno de los gobernados, es decir, la imbricación entre las tecnologías de dominación y gobierno organizacional y las tecnologías de gestión de la subjetividad de los individuos. Estaríamos, así, ante un concepto que supone la culminación de la elaboración foucaultiana sobre el poder, puesto que abarca los sistemas de control del estado moderno —primera aplicación de la noción—, las formas de poder y técnicas de control en la gestión de las organizaciones —sistemas—, y los procesos de formación de subjetividades.

Para Seeck y Kantola la noción de *gubernamentalidad* refleja muy bien la concepción productiva del poder que tiene Foucault, para quien no se trataría exclusivamente de una fuerza negativa sino también generadora de cosas, placeres, discursos o conocimiento. Así, la *gubernamentalidad* no es solo constrictora de subjetividades sino productora de posibilidades de mejora de esas mismas subjetividades:

El sujeto no está bajo el yugo de la ley o en una jaula de hierro, sino que más bien se le ofrece un futuro y una amplia gama de oportunidades de superación personal. (...) Este proceso de perfeccionamiento y de mejora personal está organizado de forma que conducirá a la realización y mayor perfeccionamiento de ambos sistema y sujeto (Seeck & Kantola, 2009: 247).

O, en palabras de Lacombe y haciendo también una lectura intensiva de Foucault que recupera la capacidad de agencia, de cambio social y de liberación:

Sugeriré que [una noción de poder no reducida al control social] es mejor entendida en términos de un “mecanismo para la vida” que incluye estrategias para el autodesarrollo que tanto constriñen —a través de técnicas objetificantes— como posibilitan —a través de técnicas subjetificantes— la agencia (Lacombe, 1996: 334, la adición es mía).

De esta forma, la noción de *gubernamentalidad* ofrece una lectura del poder no solo como subyugadora, sino también como posibilitadora, “maximizadora de la vida” y de la capacidad agencial —para Lacombe— y, en igual sentido, “productora” —para Seeck y Kantola—. A través de la idea de *gubernamentalidad* el poder puede ser reconceptualizado para comprender una sociedad que se organiza cada vez en mayor medida según el paradigma de las redes, sin una autoridad central claramente establecida y reconocible. Este mismo concepto también sería válido para comprender el control en las organizaciones, donde “la gubernamentalidad podría ser vista como *regímenes de prácticas* locales con sus mentalidades particulares, sus procesos de formación de subjetividad así como de racionalidades, estrategias y técnicas” (Seeck & Kantola, 2009: 248). La sociedad constituiría una suerte de complejo ecosistema poblado por gran variedad de regímenes de prácticas, o “formas rutinizadas de hacer cosas” (Seeck & Kantola, 2009: 249) como por ejemplo el sistema de salud, de bienestar social, de justicia u otros, que contarían con especificidades propias:

racionalidades, problematizaciones, técnicas de producción de verdades, pericias y saberes propios, o formas de percibir y de conformar subjetividades. Entonces, el concepto de *gubernamentalidad* posibilitaría el abordaje de tres elementos de interés, como son la creación de verdades, la construcción de subjetividades y la relación entre organización y sujeto. A este último respecto las autoras creen que la generación de expectativas en los sujetos juega un papel importante:

Al pensar en los vínculos entre el sistema y el sujeto, se puede concluir que la gubernamentalidad opera a través de las expectativas que plantea un sistema para sus sujetos. El vínculo dinámico entre un sistema y los sujetos se construye estableciendo expectativas de conducta correcta y apreciada, por ejemplo, mediante sistemas de información y gestión y a través de esquemas de evaluación y rendimiento (Seeck & Kantola, 2009: 251).

En la nueva economía, la *gubernamentalidad* managerial implica una gestión de las emociones que fomente el compromiso y la autoevaluación del rendimiento, es decir, un nuevo tipo de subjetividad, un *Homo Siliconvaleycus*²³⁰ que, en lo que respecta a la gestión de las organizaciones, puede entenderse como una técnica forma de control orientada a gestionar la identidad de los trabajadores. Así, defienden Seeck y Kantola, el concepto de *gubernamentalidad* es útil para estudiar el control que se ejerce en las formas organizacionales postburocráticas, reticulares, jerárquicamente aplanadas y flexibles, un control ejercido cada vez en mayor medida mediante la gestión de las emociones –por lo tanto rebasa el estricto ámbito del trabajo– y, a través de éstas, de las identidades:

Así, el control managerial se inclina cada vez en mayor medida por utilizar técnicas que inciden en la interioridad de los trabajadores: las emociones y las pasiones. Teniendo como objetivo la detección de las muchas técnicas de gestión que se dedican a vincular al sujeto con los objetivos generales de la organización, esas técnicas parecen encajar particularmente bien con la noción de gubernamentalidad (Seeck & Kantola, 2009: 250).

El control en las organizaciones, sin embargo, no abandona completamente las técnicas burocrático-racionales o estructural-materiales, sino que surge una mixtura entre éstas y aquellas orientadas a incidir en las emociones-identidades. También aquí la noción de regímenes de prácticas resultaría útil para analizar esos dos ámbitos y sus difusas fronteras, puesto que además existe interacción entre los sujetos y los sistemas de control –los trabajadores pueden responder con diferentes formas de resistencia–, siempre en consonancia con la noción foucaultiana y relacional de poder.

En definitiva, Seeck y Kantola sostienen que el enfoque de la *gubernamentalidad*, al analizar los regímenes de prácticas, las situaciones particulares, los microcambios y las razones y consecuencias de su ocurrencia a partir de ellos, no sobreenfatiza la negatividad del control organizacional. Además, también sirve para analizar las relaciones entre el poder y la ética –entendida ésta como práctica consciente de la libertad, en sentido foucaultiano–; es decir, sirve para investigar la relación entre la elección individual y sus determinantes de tipo estructural y organizacional.

²³⁰ Seeck y Kantola adoptan esta poco utilizada y sugerente denominación de Thrift (2005: 151), aunque es recogida por ellas como “Homo Siliconvalleys”. La opción adoptada aquí ha sido la de respetar la versión original. El concepto y su formulación se pueden encontrar ya en trabajos anteriores del mismo autor (Thrift, 2000: 688; 2002: 225, en una versión ligeramente modificada del primero) y de Bunnell (2002, 2004).

En resumen, las autoras defienden que la utilización del utillaje conceptual foucaultiano no presupone una visión siempre negativa del control organizacional, sino también productiva –ambas enriquecen la visión del control en las organizaciones– y permite explicarlo a partir de sus vínculos con los procesos de formación de la subjetividad:

Lo importante del análisis no debería residir en operar con un concepto de control precondicionado que perciba el poder organizacional ni en términos de control negativo/coercitivo ni de subjetividad positiva/productiva. Por el contrario, nosotras intentamos incluir en el análisis tanto los sistemas y técnicas de gobierno como los sujetos gobernados, centrándonos en los vínculos entre ambos (...) (Seeck & Kantola, 2009: 252).

Y la noción de *régimen* –como compendio de los conceptos foucaultianos– serviría bien a la tarea de establecer esos vínculos entre lo personal y lo estructural con el objetivo último de generar un modelo teórico que comprendiera las posibilidades tanto coercitivas como productivas del control en las organizaciones.

21.- REFLEXIONANDO SOBRE EL CONTROL Y LA RESISTENCIA

Desde una óptica neomarxista –diferente de la de Thompson y Ackroyd (2007) quienes redescubrirían una resistencia restringida a ser entendida como práctica individualista (Martínez Lucio & Stewart, 2007)– se critica al postestructuralismo su encerramiento en las identidades y subjetividades en la empresa y en la función gerencial, y se propone una reconsideración recolectivizada de la resistencia y el conflicto; en esta visión del obrero colectivo²³¹ recobra importancia la forma de extracción de plusvalor y su distribución entre capital y trabajo, las prácticas colectivas de resistencia contra las culturas corporativas fomentadoras de la competencia, resistencias que desbordan el ámbito limitado de la empresa y de lo laboral; así, recolectivizada y extendida la resistencia, la lucha de clases y las relaciones sociales de producción conflictivas volverían a recobrar renovada capacidad explicativa (Mulholland, 2004).

En la literatura organizacional postestructuralista es apreciable un debate de tipo dicotómico entre quienes privilegian el estudio de los intentos manageriales de control y quienes hacen lo propio con las estrategias de resistencia de los empleados. Esta dinámica del tipo “espada-escudo” que aprisiona la teorización sobre el control –tanto la marxista como la de inspiración foucaultiana– en una espiral bipolarizada es cuestionada por Mumby (2005) cuando propone una aproximación dialéctica a la resistencia y al control, que contemple *ambas* –sin privilegiar y reificar una o la otra, no estudios únicamente “de resistencia” o “de control”– como partes mutuamente constituidas en la vida cotidiana en las organizaciones. Desde una visión de las organizaciones no positivista se contempla la vida organizacional como algo contingente, de forma que “con su foco puesto en la indeterminación de las prácticas y

²³¹ “Por trabajador colectivo entendemos aquellas condiciones y circunstancias de los trabajadores que producen plusvalía en el contexto de ‘la subsunción real del trabajador en las condiciones que impone el capital’ (Marx, citado en Carter, 1995: 60). Bajo estas condiciones determinantes que impone el modo capitalista de producción, el trabajo no es nunca un proceso individual, a pesar de las experiencias en sentido contrario que pueda tener el trabajador” (Martínez Lucio & Stewart, 2007: 235).

significados, la dialéctica rechaza una lectura monológica que reifique las prácticas bien como resistentes o bien como dominantes” (Mumby, 2005: 38). El resultado es que ahora la resistencia se puede estudiar como “incrustada” en las complejas rutinas de la vida organizacional y, por lo tanto, es posible percibir y estudiar mejor aquellas formas de resistencia que antes se pasaban por alto, sin olvidar que existe relación también dialéctica entre los discursos –ellos mismos terreno de lucha por la asignación de significados– y el mundo material del trabajo cruzado por antagonismos de tipo político, económico o de estructura que construyen el discurso cultural –y son construidos por él– (cfr. Mumby, 2005: 39).

Los autores de inclinación marxista pueden formular las críticas de sesgo “subjetivista” y “gerencialista” a la corriente CMS, del mismo modo que podrían formular otra crítica sobre una llaga abierta del postestructuralismo: inevitablemente el control cultural, en oposición otras formas de dominio, suscita la pregunta de si el marco cultural-simbólico-valorativo es interiorizado-asumido-aceptado por los empleados, ¿cómo es posible sostener que esa consciencia es falsa sobre todo ante la evidencia de los beneficios incluso materiales que les reporta? (Grugulis *et al.*, 2000: 113; Kunda, 1992). Y además ¿cómo saber que esa aceptación es realmente voluntaria si las relaciones laborales se caracterizan por la diferencia de poder entre empleados y empleadores?

Allá donde el marxismo ve determinantes estructurales y formas de conciencia deformada el postestructuralismo ve esforzados procesos de confección de subjetividades mediante el intento de gestión de las adscripciones a discursos y verdades. Pero esa misma llaga puede ser también vista como fuente de reflexión y oportunidad para planteamientos innovadores. Así, siguiendo a Grugulis *et al.* –aunque no lo formulen expresamente– podemos proponer que existe control cultural en las organizaciones cuando existe la *persecución del disenso*, por muy amigable que sea el entorno de trabajo y muy basado que esté en unas normas culturales interiorizadas, aceptadas y producto de un acuerdo fructífero, puede ser la “prueba del algodón” del control cultural. En cualquier caso sí parece cabal pensar que el control cultural no es en esencia ni absolutamente liberador ni absolutamente opresivo:

El control normativo no es un sistema que vaya a liberar completamente a los trabajadores de las regulaciones alienantes, ni tampoco (contrariamente a lo que escriben Huxley y Zamyatin) a privarlos inevitablemente de su capacidad de agencia. Tiene el potencial de ofrecer algunas libertades y contiene distintas tendencias totalitarias pero estas están enfrentadas entre sí y mediadas por la relación de empleo (Grugulis *et al.*, 2000: 113).

Por otro lado, como dice Willmott, la ideología de la cultura corporativa tiene una concepción bipolar del ser humano trabajador: es un sujeto creador y al mismo tiempo una mercancía laboral, contradicción que tiende a revelarse en contextos de crisis o inestabilidad laboral o cuando vence la tendencia al instrumentalismo performativista sobre los valores de lo colectivo (cfr. Willmott, 2007: 132). Si podemos entender la emancipación o autodeterminación como participación del individuo en la construcción de la moralidad y, por esa vía, en la participación de la construcción de las agrupaciones de las que participa –la empresa, pero también la misma sociedad– resulta claro que la cultura corporativa es una elaboración de un solo canal, construida por las gerencias para ser asumida por todos los niveles. No se trataría, por lo tanto, de un nivel moral real construido a partir de los co-intentos de autodeterminación de todos los individuos que integran la organización sino precisamente la negación de esa capacidad

de autodeterminación, capacidad que cuando inevitablemente se expresa recibe el nombre de resistencia. Convertidas las identidades en forma de control mediante la ingeniería cultural, inevitablemente se tornan en lugares de resistencia (Fleming & Spicer, 2007: 44; Kondo, 1990) que no son otra cosa que un cuestionamiento del control y una reafirmación de humanidad.

F) CONCLUSIONES: IMPRESIONES Y LECCIONES DEL VIAJE

Es el momento de llegar a algunas conclusiones a la luz del proceso de exploración teórica realizado. Pensamos que una buena forma de realizar esta reflexión final puede ser la que contemple las siguientes *características* y *momentos*: con respecto a las primeras, que procure en primer lugar la sencillez teórica, en contraste con la intensidad y la complejidad del relato anterior y, en segundo lugar, que preste especial atención al “viaje interior”, a la metabolización de lo vivido y aprendido como requisito para futura reflexión, problematización y generación de conocimiento. Por otro lado, los *momentos* de estas conclusiones son su estructuración interna, que constará de: un “álbum de fotos” orientado a recoger las ideas medulares visitadas en el largo recorrido efectuado; las “lecciones” aprendidas y algunas reflexiones sobre el control cultural en la empresa; y, por último, el tiempo de las “ideas y cuestiones arriesgadas” o proyecciones de futuros y seductores viajes, borradores de temas de estudio o líneas de posible avance sólo perfiladas.

22.- ÁLBUM DE VIAJE

22.1.- Paisajes

La cultura de empresa, organizacional o corporativa, nace a finales de los años setenta como formulación específica orientada a promover el cambio organizacional y a responder primero al desafío japonés pero después, de forma más abarcadora, como método que posibilita la acumulación –valorización del capital, aumento del beneficio empresarial, del retorno...– en situaciones de competencia intensiva que exigen obtener rentabilidad de tiradas cortas de productos, al contrario que en la etapa keynesiano-fordista anterior donde la participación del Estado en la regulación oferta-demanda estabilizaba los flujos de un consumo seriado y masivo, que producía y exigía un elevado nivel de monolitismo en las formas de vida y de trabajo.

La literatura managerial pregona enfáticamente las potencialidades productivas y humanizadoras de la cultura organizacional en tono divulgativo, al tiempo que decididamente prescriptivo, gracias al ejemplo del competidor japonés pero tiende a ocultar su componente (auto)legitimador y controlador, es decir, oculta que se trata de un importante elemento conformador de un nuevo régimen de acumulación que exigirá la “comercialización del alma”.

El simbolismo organizacional representa la vertiente científica y académica del estudio de la cultura en las empresas y es la puerta de acceso de la antropología cultural y de una sociología organizacional simbolista que quiere renovar parcialmente y nutrir la Teoría Organizacional, pero que también será el inicio de un cuestionamiento crítico de la literatura cultural al evidenciar el tratamiento en el fondo funcionalista y performativista de una literatura que nace precisamente negando ese racionalismo. Así, las autoras y autores simbolistas dedicados al estudio de la cultura organizacional –y a su literatura tanto managerial como científica– van adoptando elementos del postmodernismo, como la permeabilidad a la teoría feminista, el antiautoritarismo, la preocupación por la construcción de la identidad o la emancipación.

La teoría del proceso de trabajo ofrece otro paisaje. Braverman se declara heredero directo de Marx alejándose así de casi toda la tradición marxista previa. Esta apostasía no quedará sin respuesta por parte de la corriente ortodoxa, pero el giro se consume y el proceso de trabajo pasa a constituirse en un objeto de estudio

relativamente autónomo de la sociedad capitalista en la que tiene lugar en detrimento de la consideración del circuito completo de reproducción del capital, como exigen los ortodoxos. Pero no se trata de una transición a un territorio tranquilo en el que reine el consenso; muy al contrario, lo que principia es una discusión, un debate que dará nombre a una situación que no terminará de cuajar nunca como corriente definida: el debate sobre el proceso de trabajo. Y será, precisamente, esa pugna permanente lo que caracterice y confiera riqueza a la reflexión sobre el proceso de trabajo; es decir, una rica corriente de reflexión caracterizada por no serlo. El debate, en un sentido genérico, puede ser correctamente concebido a modo de rizoma (Deleuze & Guattari, 2002), donde las nuevas ideas y planteamientos se referencian en otras anteriores con las que pugnan, y con las siguientes a las que igualmente discuten. Surgen nuevas generaciones –olas– sin que desaparezcan nunca completamente las anteriores, conformando un abigarrado ecosistema –sugerente aunque quizá confuso– sobre todo en el terreno teórico.

Pero esta misma realidad también puede apreciarse de modo arborescente, a modo de líneas evolutivas, autores cuyas aportaciones florecen y declinan, consensos parciales que son después desbancados por otros nuevos –sin que jamás los que antes eran preeminentes vuelvan a florecer como lo hicieron–. Creemos que es posible establecer al menos cuatro líneas de evolución que corresponden con los ejes de debate más importantes, en realidad mutuamente imbricados: la herencia marxista, la relación proceso de trabajo-sociedad, el tema del control en el proceso de trabajo y la ausencia del sujeto.

a) La herencia marxista parece perder peso primero en pos de un materialismo de tipo no marxista, y después a favor de planteamientos postmodernos-postestructuralistas.

b) La autonomía de la organización-empresa como objeto de estudio plantea el problema de su conexión con el resto de la sociedad, sobre todo si se pretende cambiar –revolucionar– la sociedad capitalista articulada en clases, y las propuestas de reconexión de lo productivo con lo político desde una visión de economía política marxista ceden prehegemonía literaria ante la visión de un ser humano constituido por un entorno complejo y cambiante que conecta en sí de forma solapada diferentes ámbitos habitando distintos tipos de dominación –patriarcal, de género, etnia...–, y no únicamente la derivada de la posición ocupada en la compraventa de trabajo.

c) El control es el tema nuclear de toda la teoría del proceso de trabajo –la descualificación que denuncia Braverman es en realidad una forma de control y la alienación puede ser entendida de forma sencilla como carencia de control sobre uno mismo– y con la consideración de los nuevos paradigmas productivos y la subjetividad de los trabajadores el LPT se vuelve sensible a la cultura. Esta sensibilidad culturalista se agudiza en el “giro lingüístico” que representan los estudios críticos de la gestión –CMS– y la cultura organizacional es denunciada como tecnología social de control. Por otro lado la concepción relacional del poder de Foucault amplía el foco, como decíamos antes, a otros tipos de dominación que tienen lugar dentro y fuera de la empresa.

d) La opción objetivista de Braverman es enmendada con la reivindicación del obrero como sujeto –no sólo como mero objeto y receptor de control patronal– al que se

descubre primero con capacidad de resistencia, después con capacidad de consentimiento y cooperación, y por último como sujeto indeterminado, constructor de su propia identidad y buscador de la relativa seguridad que ofrece la adscripción a discursos y relaciones reticularizadas de poder.

Por otro lado, los autores y autoras recientes que investigan y publican en español sobre el control pueden ser considerados herederos de la teoría del proceso de trabajo en su tramo marxista, pero con una reconocida sensibilidad hacia los elementos intangibles de la organización, el simbolismo, la subjetividad o al papel de la cultura en la gestión como forma de control patronal, como integrantes de los nuevos conceptos productivos postfordistas.

22.2.- Retratos

Este viaje, como todos, puede verse como una reunión de momentos diferentes, seguramente todos importantes según la perspectiva desde la que se consideren y por ello han sido recogidos generalmente de forma detallada a lo largo de los apartados anteriores. Pero desde el punto de vista de la subjetividad del viajero algunos momentos, algunas vivencias, inevitablemente, tienen una significación diferente. Hemos querido recoger algunos de esos momentos o ideas que, como tales, tienen también nombre propio.

El culturalismo managerial comprende a muchos autores y muchas publicaciones, pero en el terreno de las ideas Peters y Waterman con *En busca de la excelencia* marcan un antes y un después porque rompen las fronteras de lo que se puede comprar y vender con respecto a la fuerza de trabajo al prescribir la gestión de los valores de los empleados como tarea del líder, imagen de buen gerenciamiento –excelencia– y condición de prosperidad empresarial. Estos autores representan bien el auge de la nueva filosofía empresarial.

Jean Paul de Gaudemar recuerda que no hay empresa capitalista sin control y que, por lo tanto, la eficiencia productiva es secundaria con respecto a la disciplina que permite la valorización del capital y estabilizar el tipo de orden productivo que permite la acumulación; es decir, la mayor productividad no tiene interés si no se realiza con un esquema de distribución que permita el mayor beneficio para el capital o, lo que es igual, la mayor eficacia productiva es el objetivo perseguido en tanto que aumente el beneficio empresarial. Ese orden implica también la docilidad de los cuerpos para su adecuación a la producción y la gestión de la cultura –los símbolos– de forma que la disciplina sea interiorizada y vista como algo natural por los trabajadores; las opciones técnicas que unos pocos deciden en el proceso productivo ayudarían en esta naturalización del orden. Aunque no sin fundamento se puede entender a Gaudemar como una fusión entre Marx y Foucault, en nuestra opinión sería más correcto afirmar que se trata de un enrolamiento de categorías foucaultianas para enriquecer un discurso esencialmente marxista, una economía política que integra la subjetividad y el simbolismo en un escenario en el que es fácil notar el protagonismo de la lucha de clases y la teoría del valor-trabajo.

León Medina destaca en el paisaje de la producción científica en español porque reacciona desde el marxismo tanto frente a la corriente neomarxista dominante en el LPT –al menos hasta la cuarta ola– como frente al giro postestructuralista/foucaultiano

y postmoderno. Esto significa que León Medina profundiza críticamente en ambas corrientes ofreciendo un re-giro teórico, en esta ocasión racionalista –marxismo analítico–, que declara devolver a los trabajadores la agencialidad perdida tanto a manos de quienes sobredimensionan el influjo de la tramoya estructural, como de quienes defienden desde el antiesencialismo la naturaleza “esencialmente” clientelar, angustiadamente buscadora de protección y seguridad, del ser humano. Esta vuelta a la modernidad significa también volver a un tipo de causalidad que fija en el capital –la clase que compra trabajo para extraer plusvalía de él– la fuente de un control contestable y contestado. Sin embargo, la consideración de los obreros como seres plenamente racionales –humanamente racionales, podríamos decir– al tiempo que ética-colectivamente orientados en su acción resulta de sumo interés, como hemos sostenido con anterioridad, para reivindicar una naturaleza humana que no puede dejar de constituirse en agencia precisamente para ser humana.

Las ideas de Willmott y de Alvesson configuran un único retrato. Ambos padres del CMS –en realidad, estudios culturales de la empresa– conciben la gestión de la cultura en las empresas como forma de control de los empleados por parte de la gerencia, un control basado en la colonización de las subjetividades orientada a la gestión de las identidades con fines performativos aprovechándose de la búsqueda de seguridad que atenaza al individuo en un mundo en muchos sentidos turbulento. La crítica de la cultura organizacional –del culturalismo managerial– permea buena parte de la abundante producción literaria de Alvesson, constituyendo la espina dorsal desde la que se puede entender su variada aportación teórico-empírica global. Willmott muestra una trayectoria más multifocalizada en su trayectoria, si bien sus aportes sobre el tema –en solitario o con otros autores como Knights– han marcado la tendencia de la corriente, especialmente su *Strength is ignorance; slavery is freedom* de 1993. Una idea medular que Willmott y Alvesson también comparten es la de la microemancipación, la búsqueda, mantenimiento y aprovechamiento de espacios de libertad no colonizados. Pero lo importante aquí no solo es la idea, sino el proyecto. La microemancipación es una estrategia, un plan, y como todos los planes se mueve en el terreno del posibilismo, de conseguir lo deseado a través de la gestión de lo posible.

23.- LECCIONES

El objeto declarado de este viaje era el de sustanciar teóricamente la sospecha según la cual la cultura organizacional y sus predicadas devolución de libertad y autonomía al trabajador, la sinergización entre del desarrollo personal y el de la empresa, la humanización del proceso de trabajo en suma, podían suponer y esconder un perfeccionamiento del control gerencial, sobre todo considerando entornos tecnologizados e intensivos en conocimiento.

La amplia exploración teórico-bibliográfica efectuada muestra que la crítica de los intentos gerenciales por gestionar performativamente el simbolismo y la cultura en las empresas ha sido consistentemente denunciada desde perspectivas críticas diferentes, siempre como intento de control por parte del capital o de quienes lo gestionan. Así, la cultura organizacional ha sido seriamente cuestionada por múltiples motivos, entre los que se encuentran ocultarse a sí misma como tecnología de control, por intentar acceder y convertir en mercancía lo más sustancial de ser humano –su capacidad de cuestionamiento, de oposición, de creación, el alma, en definitiva–, por ser eminentemente autoritaria, por pretender naturalizar los intereses de una minoría como

intereses del conjunto, por utilizar la vulnerabilidad de un ser humano que busca cobijo frente a las incertidumbres y la inseguridad crecientes del mundo actual y, en lo colectivo, por querer generar culturas y microsociedades artificiales e insolidarias con los entornos en los que están imbricadas, por reflejar y en ocasiones reforzar otros autoritarismos –como los basados en el género, la etnia, la religión...– ya presentes en el entorno social.

La gestión de la cultura organizacional resulta atractiva para la gerencia porque amplía el rango de lo gestionable en la empresa, tiene un elevado potencial legitimador del orden establecido en la producción y de sí misma al utilizar componentes humanistas como la potenciación de la autonomía del trabajador, y permite el aprovechamiento productivo de capacidades necesarias en una economía intensiva en conocimiento. Podemos decir que el cambio organizativo no solo requiere una adaptación cultural –algo que siempre había ocurrido en las transiciones entre paradigmas productivos– sino que *es* básicamente un cambio cultural, porque la cultura misma se vuelve productiva, generadora de valor en una economía crecientemente desmaterializada –creciente terciarización relativa–. Así, conformada como imperativo adaptativo, el énfasis en la cultura de empresa –y sus elementos integrantes vigentes en la actualidad– puede ser entendido como una tecnología de control social con algunas características distintivas, como son el autoocultamiento –la cultura tiene la capacidad de dar legitimidad y carta de naturaleza a ideas y situaciones, pero comienza por legitimarse a sí misma– como forma de control y acumulación, y el aprovechamiento productivo intensivo de la subjetividad que antes solo ocurría con sectores clave de la empresa, como los niveles gerenciales.

Sin embargo, no toda cultura de empresa es necesariamente susceptible de este tipo de crítica, algunas veces la cultura puede ser “auténtica” o “natural”, precisamente cuando no es reingenierizada desde la gerencia, es decir, puede ser factible una cultura que no siga los preceptos del culturalismo managerial²³².

Las dos corrientes críticas principales, LPT y CMS, nos dotan de argumentos para defender que el culturalismo, y por extensión el postfordismo, no deja de basarse en la explotación, al tiempo que ambas incentivan el desarrollo de una sensibilidad que permite apreciar sus formas crecientemente subjetivadas y culturales. Sin embargo, mientras la primera ejerce sobre todo una labor de señalamiento y denuncia de las fuentes y formas concretas de esa explotación evocando –mas que proponiendo abiertamente– un cambio general, el CMS construye esas mismas acciones a partir de su énfasis en la subjetividad y las significaciones, y propone la solución de la emancipación, una propuesta de acción que opera, asimismo, a nivel micro –aunque generalizable–. En este sentido podemos pensar que el CMS al luchar contra el “excedente de explotación”, parece aceptar su existencia parcial, pero también que

²³² Aktouf y Chrétien (1995) aprecian en la empresa Cascades, un caso de cultura de empresa con resultado positivo, porque “estas culturas sólo pueden construirse mediante un compartir ante todo cosas concretas. Los elementos claves en este proceso son: el compartir al máximo aspectos de la vida de la organización, como las utilidades, la información, las decisiones, los locales, los materiales, etcétera y la aplicación en los hechos de un discurso y una filosofía empresarial que deliberadamente rompa con las tradiciones administrativas más cimentadas, mediante el privilegio absoluto de lo oral, la apertura y la transparencia, la confianza y la autonomía generalizadas, el respeto y la valoración del empleado, la ausencia de puestos de supervisión y control, la cercanía y disponibilidad de los directivos, etc.” (p. 1).

desarrolla la sensibilidad teórica imprescindible para apreciar y, por lo tanto, problematizar esas formas de control más sofisticadas que inciden desde el ámbito de lo ideacional.

A partir de nuestro viaje por los esfuerzos teorizadores sobre el control, la resistencia y la subjetividad, hemos visto que tanto las aproximaciones CMS como las LPT tienen que bregar con un mismo elemento problemático: parece ser la libertad o autonomía limitada del empleado el factor que de forma más señalada contribuye a legitimar el sistema y a dar estabilidad a sus relaciones de dominación constituyentes; el trabajador tiende a la autonomía y la cultura corporativa simula dársela para poner esa misma autonomía al servicio productivo de la empresa. Así, el consentimiento de los empleados puede verse como la combinación contextualmente variante de dos tendencias, la tendencia al alejamiento de la negatividad laboral –el castigo, la incertidumbre del mercado de trabajo...– y la tendencia a construir espacios de autonomía y autoproyección. Según esta segunda tendencia podríamos decir que el ser humano laborante busca espacios de libertad –de forma contextual y comparativa– y el empleador los ofrece de forma limitada para salvaguardar el proceso general de acumulación, sobre todo en los nuevos entornos postfordistas que en general, además, no son posibles/viables sin esos espacios importantes de autonomía. En definitiva, la zanahoria de la libertad limitada conforma el núcleo central de una tecnología social de obtención de colaboración y legitimación que la literatura, crítica o no, recoge con diversas formulaciones como “el juego de arreglárselas”, “el juego de la guerra clandestina a la dirección”, el cinismo, la autonomía responsable, los grupos o equipos (semi)autónomos, o los círculos de calidad.

24.- IDEAS Y PREGUNTAS ARRIESGADAS

El cuestionamiento de la economía política. El pasar de las visiones materialistas como la marxista a otras en la que predomina la subjetividad tiene hondas repercusiones: el conflicto desdibuja sus límites porque los grupos que lo sostienen también pierden nitidez; si los intereses se hacen percibibles mediante la acumulación –la acumulación se entiende como algo esencialmente objetivable infraestructural, de medios de producción, o material, o de capital, ...–, integrar lo cultural y simbólico –lo subjetivo-foucaultiano– plantea el reto y la oportunidad de superar y ampliar el significado de conceptos como interés o acumulación más allá de lo puramente material. Esto significa utilizar una aproximación diferente a la lucha por el control y al ejercicio del poder que no tenga como única explicación la acumulación y el aseguramiento en la obtención de plusvalía, algo que el claro causalismo materialista siempre había proporcionado.

La gerencia humana. Un tratamiento del trabajo desde la subjetividad puede, ciertamente, tener el resultado de difuminar las categorizaciones de los rasgos de los actores: si somos sensibles a los intentos de control cultural de quienes compran fuerza de trabajo sobre quienes no tienen más remedio que vender la suya es difícil no cuestionarse por las dinámicas de control y la articulación de las subjetividades/identidades que también tienen lugar dentro del primero de los grupos, posiblemente para descubrir un ecosistema de subjetividades *ad intra* quizá no muy distinto –salvo en la comparativa material– del existente entre ambos grupos –capitalistas y trabajadores– tradicionalmente caracterizados. Para los neomarxistas y materialistas LPT y para el CMS la empresa es arena de lucha también en el sentido

cultural, pero mientras en el primer caso el escenario suele ser nítidamente bipolar, en el segundo los sujetos son en realidad habitantes de una red de relaciones opresoras. Así, desde el CMS se cuestiona un causalismo “moderno” que identificaba a opresores y oprimidos desde unas posiciones estructurales que los constituían completamente como tales.

Dicho de otra forma, si somos sensibles a lo cultural-subjetivo y a su dinamismo relacional veremos más explotación que explotadores o explotadoras, más dominación que dominados o dominadas, más poder –relacional– que poderosos o poderosas, más resistencia que resistentes, más consentimiento que consentidores o consentidoras, más colaboración que colaboradores o colaboradoras.

Así, por ejemplo, es posible concebir al actor gerencial como dotado también de subjetividad compleja (Ibarra-Colado *et al.*, 2006) y movido por motivaciones no racionales e incluso también como víctima (Ramírez, 2004) de su propia acción, de forma que la gerencia devendría humana, enriqueciendo así el análisis del control en la empresa, pero también promoviendo la deslocalización del origen del control alienante. Es decir, se desdibuja el paisaje en el que se perfilaba un enemigo capitalista esencialmente negativo –antiesencialismo–, frente al cual la mayoría trabajadora –antidualismo– se posiciona como masa sometida con el objetivo de su expoliación –anticausalismo racionalista–. La versión foucaultiana abre nuevas posibilidades de conocimiento del proceso de trabajo incluso como relaciones de dominación, pero difumina la fuente de la opresión y, por lo tanto, la diana a la que dirigir la resistencia.

Pluralidad y mixtura. Sin embargo, no pretendemos defender una de estas dos tradiciones frente a la otra ya que, como hemos visto, ambas tienen trayectorias vitales muy consolidadas. Creemos que es posible y enriquecedor utilizar ambas perspectivas para el estudio del control en la empresa y que ambas forman parte del arsenal disponible para evidenciar los intentos de control que se auto-ocultan, siempre con la condición de reconocer sus características diferenciales. Es más, pensamos que la mixtura entre elementos de las dos aproximaciones puede ser positiva, como podemos apreciar en el trabajo de Gaudemar, un ejemplo de análisis marxista que utiliza provechosamente categorías foucaultianas, o en las aportaciones de los autores hispanos.

El consumo. Creemos que una visión ampliada del proceso de trabajo –del mismo modo que se reclama una visión ampliada del trabajo mismo (De la Garza Toledo, 2010)– puede resultar inspiradora en el nuevo contexto postfordista. Para esa ampliación el concepto de consumo podría desempeñar un papel articulador, entendido no de forma restringida y economicista, como se utiliza en referencia a la demanda o deseo de demanda de productos, ni en la mucho más interesante visión ampliada según la cual el consumo prolonga en el mercado el conflicto de clases originado en la producción, de manera que los bienes y la satisfacción de necesidades se distribuyan de forma desigual (Alonso Benito, 2005; García Canclini, 1984: 73). Como “idea arriesgada”, podemos aventurar aquí que desde una visión organizacional más interesada en la empresa, la producción reticular caracterizada por nociones como “cliente interno” o empleado “empresario de sí mismo”, la integración de los proveedores y de los consumidores finales en el proceso productivo y la frecuente implicación de instituciones públicas de diferente ámbito permiten repensar el proceso de trabajo como proceso de consumo o, mejor, como *proceso de producción de*

consumo. El control en un proceso así entendido, como el proceso productivo mismo, adopta una estrategia de geometría variable, adaptando sus tecnologías mecánicas y sociales a los contextos culturales, temporales o incluso político-institucionales específicos.

Como ejemplo extremo apreciamos una creciente tendencia al enrolamiento productivo y organizacional de los clientes, a quienes se busca fidelizar, identificar con la empresa/marca, hacer dependientes de derivados de productos o servicios –aplicaciones para *smartphones* e informáticas, monodosis de café...–, ser agentes de innovación, comerciales de ventas, disciplinadores de los trabajadores y confidentes de la gerencia... y cuyo tiempo es administrado de forma economicista por las empresas –*call centers*– incluso externalizándoles tareas. El control cultural-ideacional puede contribuir al aprovechamiento productivo, a la inserción virtual en la empresa como productores de valor –no virtuales– de los clientes, es decir, a la “proletarización del consumidor” (Stiegler, 2004) o al “trabajo de consumo”. La vinculación entre producción y consumo, ahora bajo la primacía conceptual de éste último, debería establecerse considerando no solo los elementos objetivo-materiales sino considerando también los de tipo cultural-afectivo como, por ejemplo, proponen Sturdy y Fineman cuando buscan cambiar el orden emocional capitalista –y su moralidad anexa– con el concurso de instancias colectivas entre las que están las asociaciones de consumidores.

El cambio en la gestión de los clientes, pero también en otros aspectos de la producción –como el papel de los proveedores, el aumento de poder de las gerencias con respecto a los propietarios del capital...– exige repensar la noción de proceso de trabajo, sus elementos constituyentes, la relación entre los mismos y la acción de los poderes públicos. Pensamos que la categoría control sigue permitiendo apreciar y problematizar realidades emotivo-ideacionales como las presentadas, puesto que también el ámbito del consumo se puede concebir como territorio de lucha.

Cuestiones. Por otro lado, después del recorrido efectuado, resulta difícil no formular algunas cuestiones que entendemos mutuamente relacionadas, y que comienzan con la pregunta sobre la gestión de las emociones, el corazón o el alma, cuestión perfectamente identificada por diferentes autores y autoras, y es: ¿existe límite para la mercantilización del ser humano? En relación a esto y conociendo el carácter indeterminado del contrato de trabajo: ¿qué es lo que la persona trabajadora vende realmente? Si la subjetividad libre que vende su tiempo, su trabajo físico y mental, su movilidad o inmovilidad en un espacio de trabajo, es colonizada o “comprada” ella misma, ¿cómo puede ser considerada tan libre como para vender las anteriores mercancías laborales en el mercado de trabajo? El culturalismo managerial es en general una forma de control autoinvisible necesario para convertir en recursos altamente productivos elementos como la máxima creatividad –que requiere autonomía y es refractaria a la disciplina tradicional–, la implicación o la fidelidad. Como hemos venido expresando, para conseguir este autocontrol la gerencia permite o incluso potencia ámbitos de interacción en libertad, “invernaderos de libertad”, pero aquí existe una contradicción: es la libertad la que permite la mayor eficacia productiva, pero también es el jugar al juego de la libertad lo que convierte en personas a los jugadores²³³, es

²³³ Tras esta idea hay, evidentemente, una reflexión sobre la naturaleza del ser humano. Para Willmott (2007: 133) y los CMS la existencia humana se caracteriza por su condición abierta e indeterminada; pero también por su empeño en un proceso de determinación siempre inconcluso. Se podría postular que el

decir, solo las personas hacen posible la acumulación de riqueza, pero solo las personas discuten la acumulación que contribuyen a generar. El culturalismo gerencial es una tecnología social de control encargada de enfrentar esta contradicción. Aquí la pregunta podría ser ¿es libertad una libertad mercantilizada?

Y más allá, si el alineamiento de la subjetividad con la empresa –subjetividad que es también la sede del disenso y la resistencia– que persigue el culturalismo gerencial es crecientemente apreciado en la organización postfordista ¿puede acabar considerándose la controlabilidad cultural *condición de empleabilidad*? (Castillo Alonso, 1998; Crespo, 2009; Grugulis *et al.*, 2000; Hughes, 2005; Lahera Sánchez, 2000c; Santamaría López, 2011; Taylor, 1998).

Corolario. En esta tesis no hemos pretendido defender que exista una negatividad inherente a todo tipo de control en la empresa, algo que sería simplista y bastante inocente considerando la realidad de la mayoría de las organizaciones productivas. En cambio, creemos que al menos la academia no puede dejar de contribuir con fundados argumentos a la consideración de la gestión gerencial de la cultura en las empresas o culturalismo managerial, y a su desvelamiento como forma de control. Profundizar el conocimiento de las “formas blandas” –culturales, ideacionales– de control es un paso imprescindible para que las partes afectadas puedan negociar las concreciones de su aplicación, haciendo posible el acuerdo como una materia negociable más en el ámbito de las relaciones laborales y formando así parte de la base legitimatoria que desde un humanismo bien entendido debe presidir las relaciones humanas de trabajo.

capitalismo extrae su fuerza de la mediación entre la indeterminación y la determinación, de esa lucha de la que la pulsión por la materialización –materialismo histórico– no es más que uno de los ingredientes.

G) BIBLIOGRAFÍA CITADA

Bibliografía citada

- AA. VV. (1983) "Executive summaries", *Organizational Dynamics*, vol. 12, n° 2, pp. 2-3.
- Abercrombie, N., Hill, S. & Turner, B. S. (2006) "Labour process approach", en *The Penguin dictionary of sociology*. Londres y Nueva York: Penguin, pp. 216 y 217.
- Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M. E., Simard, J.-J., Poupart, R. & Hobbs, B. (1988) *La Culture organisationnelle. Aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*. Montreal: Gaëtan Morin.
- Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M. E., Simard, J.-J., Poupart, R. & Hobbs, B. (1992) *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Serie Empresariales. Bogotá: Legis.
- Ackroyd, S. (1996) "Review Article: The Quality of Qualitative Methods: Qualitative or Quality Methodology for Organization Studies?", *Organization*, vol. 3, n° 3, pp. 439-451.
- Adams, R. N. (1983) *Energía y estructura. Una teoría del poder social*. Sección de obras de sociología. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Adler, N. J. (1984) "Understanding the ways of understanding: cross-cultural management methodologies reviewed", en Farmer, R. N. (comp.) *Advances in international comparative management*. Greenwich: Jai Press, pp. 31-67.
- Adler, N. J., Doktor, R. & Redding, S. G. (1986) "From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-Cultural Management Reviewed", *Journal of Management*, Verano de 1986, vol. 12, n° 2, pp. 295-318,
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.cookie.url.uid&db=bsh&AN=5690835&site=ehost-live> (acceso: 16-4-2010).
- Adler, P. S. (2007) "The Future of Critical Management Studies: A Paleo-Marxist Critique of Labour Process Theory", *Organization Studies*, vol. 28, n° 9, pp. 1313-1345.
- Aguirre Baztán, Á. (2002) "La cultura de la empresa", *Mal-estar e Subjetividade*, vol. 2, n° 2, pp. 86-122,
<http://www.unifor.br/notitia/file/133.pdf> (acceso: 24-6-2009).
- Aguirre Baztán, Á. (2004) *La cultura de las organizaciones*. Ariel psicología. Barcelona: Ariel.
- Ainsworth, S. & Hardy, C. (2008) "The Enterprising Self: An Unsuitable Job for an Older Worker", *Organization*, vol. 15, n° 3, pp. 389-405.
- Aktouf, O. & Chrétien, M. (1995) "Antropología de la educación y cultura empresarial: el caso cascades", *Cuadernos de Administración*, n° 20, pp. 121-144,
http://www.comunicacion.com.co/articulos/1.Antropologia_comunicacion_cultura_empresarial.pdf (acceso: 18-1-2011).
- Albrow, M. (1992) "Sine Ira et Studio — or Do Organizations Have Feelings?", *Organization Studies*, vol. 13, n° 3, pp. 313-329.
- Alonso Benito, L. E. (2002) "Pierre Bourdieu in memoriam (1930-2002). Entre la bourdieumanía y la reconstrucción de la sociología europea", *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas*, n° 97, pp. 9-28,
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=263517&orden=108163&info=link> (acceso: 15-6-2012).
- Alonso Benito, L. E. (2005) *La era del consumo*. Madrid: Siglo XXI de España.
- Alonso Benito, L. E. & Fernández Rodríguez, C. J. (2006) "El imaginario 'managerial': el discurso de la fluidez en la sociedad económica", *Política y sociedad*, vol. 43, n° 2, pp. 127-151,

- <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2196339&orden=149856&info=link> (acceso: 25-6-2012).
- Alonso Benito, L. E. & Fernández Rodríguez, C. J. (2009) "Uso del trabajo y formas de gobernabilidad: la precariedad como forma disciplinaria", en Crespo, E., Prieto Rodríguez, C. & Serrano, A. (comps.) *Trabajo, subjetividad y ciudadanía. Paradojas del empleo en una sociedad en transformación*. Colección debate social. Madrid: CIS y Editorial Complutense, pp. 229-258.
- Alonso Benito, L. E. & Fernández Rodríguez, C. J. (2010) "Consumo e hipermodernidad: una revisión de la teoría de Gilles Lipovetsky", *Anuario filosófico*, vol. 43, nº 98, pp. 325-351.
- Alonso Benito, L. E. & Fernández Rodríguez, C. J. (2011) "La innovación social y el nuevo discurso del Management: limitaciones y alternativas", *Arbor: Ciencia, pensamiento y cultura*, nº 752, pp. 1133-1145,
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3818679&orden=329283&info=link> (acceso: 25-6-2012).
- Alonso Benito, L. E., Miguélez Lobo, F. & Prieto, C. (1991) *Las Relaciones laborales en España*. Sociología del trabajo. Madrid: Siglo XXI.
- Altamira, C. (2001) "La naturaleza del trabajo en el fin de siglo", *Memoria*, nº 145, pp. 12-16,
<http://www.revistamemoria.com/pdf.php?path=3323d6a7380a246bb38e&from=12&to=16> (acceso: 14-9-2011).
- Alves, G. (2011) "Trabalho, subjetividade e capitalismo manipulatório: O novo metabolismo social do trabalho e a precarização do homem-que-trabalha", *Estudos do Trabalho*, nº 8,
http://www.estudosdotrabalho.org/4_8%20Artigo%20ALVES.pdf (acceso: 20-9-2011).
- Alvesson, M. (1982) "The Limits and Shortcomings of Humanistic Organization Theory", *Acta Sociologica*, vol. 25, nº 2, pp. 117-131.
- Alvesson, M. (1984) "Questioning Rationality and Ideology: On Critical Organization Theory", *International Studies of Management & Organization*, vol. 14, nº 1, pp. 61-79.
- Alvesson, M. (1985a) "A Critical Framework for Organizational Analysis", *Organization Studies*, vol. 6, nº 2, pp. 117-138.
- Alvesson, M. (1985b) "On focus in cultural studies of organizations", *Scandinavian Journal of Management Studies*, vol. 2, nº 2, pp. 105-120.
- Alvesson, M. (1985c) "Organizations, image and substance: some aspects on the cultural context of cultural management research", *Dragon. The SCOS journal*, nº 2, pp. 45-55,
[http://www.scos.org/page9/page12/assets/Dragon%201\(2\).pdf](http://www.scos.org/page9/page12/assets/Dragon%201(2).pdf) (acceso: 7-12-2010).
- Alvesson, M. (1987a) *Consensus, control, and critique: three paradigms of work organization research*. Aldershot, Hants, Gran Bretaña y Brookfield, Vt., USA: Avebury.
- Alvesson, M. (1987b) *Organization theory and technocratic consciousness. Rationality, ideology, and quality of work*. De Gruyter studies in organization 8. Berlin y Nueva York: Walter De Gruyter.
- Alvesson, M. (1987c) "Organizations, Culture, and Ideology", *International Studies of Management & Organization*, vol. 17, nº 3, pp. 4-18.
- Alvesson, M. (1989a) "Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency", *Omega*, vol. 17, nº 4, pp. 323-333.
- Alvesson, M. (1989b) "The culture perspective on organizations: Instrumental values and basic features of culture", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 5, nº 2, pp. 123-136.

- Alvesson, M. (1990) "Organization: From Substance to Image?", *Organization Studies* vol. 11, n° 3, pp. 373-394.
- Alvesson, M. (1991) "Organizational symbolism and ideology", *Journal of management studies*, vol. 28, n° 3, pp. 207-225.
- Alvesson, M. (1993a) "Cultural-ideological modes of management control: a theory and a case study of a professional service company", *Communication Yearbook 16* pp. 3-42.
- Alvesson, M. (1993b) *Cultural perspectives on organizations*. New York, NY, USA: Cambridge University Press.
- Alvesson, M. (1994) "Critical theory and consumer marketing", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 10, n° 3, pp. 291-313.
- Alvesson, M. (1995) *Management of knowledge-intensive companies*. De Gruyter studies in organization 61. Berlin y Nueva York: Walter de Gruyter.
- Alvesson, M. (1996) *Communication, power and organization*. De Gruyter studies in organization 72. Berlin y Nueva York: Walter de Gruyter.
- Alvesson, M. (2000) "Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies", *Journal of Management Studies*. 37: 1101-1123.
- Alvesson, M. (2001) "Knowledge work: Ambiguity, image and identity", *Human Relations*, vol. 54, n° 7, pp. 863-883.
- Alvesson, M. (2002) *Understanding organizational culture*. Londres y Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Alvesson, M. (2003a) "Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research", *The Academy of Management Review*, vol. 28, n° 1, pp. 13-33.
- Alvesson, M. (2003b) "Interpretive unpacking: moderately destabilizing identities and images in organization studies", *Postmodernism and Management. Pros, Cons and the Alternative. Research in the Sociology of Organizations*, vol. 21, pp. 3-27.
- Alvesson, M. (2004) *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford y Nueva York: Oxford University Press.
- Alvesson, M. (2010) "Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identities in organization studies", *Human Relations*, vol. 63, n° 2, pp. 193-217.
- Alvesson, M. & Ashcraft, K. L. (2009) "Critical Methodology in Management and Organization Research", en Buchanan, D. A. & Bryman, A. (comps.) *The SAGE handbook of organizational research methods*. Los Angeles y Londres: SAGE, pp. 61-77.
- Alvesson, M. & Berg, P. O. (1992) *Corporate culture and organizational symbolism. An overview*. De Gruyter studies in organization 34. Berlin y Nueva York: Walter de Gruyter.
- Alvesson, M. & Billing, Y. D. (1992) "Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding", *Organization Studies*, vol. 13, n° 1, pp. 073-103.
- Alvesson, M. & Billing, Y. D. (1997) *Understanding gender and organizations*. Londres: SAGE Publications.
- Alvesson, M. & Billing, Y. D. (2002) "Beyond body-counting. A discussion of the social construction on gender at work", en Aaltio, I. & Mills, A. J. (comps.) *Gender, identity, and the culture of organizations*. Nueva York: Routledge, pp. 72-91.

- Alvesson, M. & Billing, Y. D. (2009) *Understanding gender and organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Alvesson, M., Bridgman, T. & Willmott, H. (2009) "Introduction", en Alvesson, M., Bridgman, T. & Willmott, H. (comps.) *The Oxford handbook of critical management studies*. Oxford handbooks. Oxford y Nueva York: Oxford University Press, pp. 1-26.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (1996) "Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies", en Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. R. (comps.) *Handbook of organization studies*. Londres y Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 191-217.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) *Doing critical management research*. SAGE series in management research. Londres: Sage.
- Alvesson, M. & Empson, L. (2008) "The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 24, n° 1, pp. 1-16.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000a) "Taking the Linguistic Turn in Organizational Research", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 36, n° 2, pp. 136-158.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000b) "Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis", *Human Relations*, vol. 53, n° 9, pp. 1125-1149, [http://ejournal.narotama.ac.id/files/varieties%20of%20discourse%20\(organization%20theory\).pdf](http://ejournal.narotama.ac.id/files/varieties%20of%20discourse%20(organization%20theory).pdf) (acceso: 5-2-2012).
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2001) "Perfection of Meritocracy or Ritual of Bureaucracy? – HRM in a Management Consultancy Firm", Comunicación presentada en *2.nd International Conference on Critical Management Studies*, Manchester, http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2001/Abstracts/Alvesson2_abstract.pdf (acceso: 3-9-2010).
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2004) "Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, n° 3-4, pp. 423-444.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007) "Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm", *Organization Science*, vol. 18, n° 4, pp. 711-723.
- Alvesson, M., Kärreman, D. & Swan, J. (2002) "Departures from Knowledge and/or Management in Knowledge Management", *Management Communication Quarterly*, vol. 16, n° 2, pp. 282-291.
- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K. & Thomas, R. (2008) "Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies", *Organization*, vol. 15, n° 1, pp. 5-28.
- Alvesson, M. & Lindkvist, L. (1993) "Transaction costs, clans and corporate culture", *Journal of Management Studies*, vol. 30, n° 3, pp. 427-452.
- Alvesson, M. & Sandkull, B. (1988) "The organizational melting-pot: an arena for different cultures", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 4, n° 3, pp. 135-145.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2009) *Reflexive methodology. New vistas for qualitative research*. Los Angeles y Londres: Sage.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003a) "The great disappearing act: difficulties in doing “leadership”", *The Leadership Quarterly*, vol. 14, n° 3, pp. 359-381.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003b) "Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane", *Human Relations*, vol. 56, n° 12, pp. 1435-1459.

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2004) "Accomplishments and identities in consultancy projects: ambiguity and distribution of praise and blame", Comunicación presentada en *6th Biennial Conference on Organizational Discourse: Artefacts, Archetypes and Architexts*, Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008) *Changing organizational culture. Cultural change work in progress*. Nueva York: Routledge.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2011) "Management is the solution: Now what was the problem? On the fragile basis for managerialism", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 27, n° 4, pp. 349-361.
- Alvesson, M. & Thompson, P. (2005) "Post-bureaucracy?", en Ackroyd, S. (comp.) *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford y Nueva York: Oxford University Press, pp. 485-507.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (1992a) *Critical management studies*. Londres y Newbury Park, CA: Sage.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (1992b) "On the idea of emancipation in management and organization studies", *Academy of Management Review*, vol. 17, n° 3, pp. 432-464.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (1996) *Making sense of management. A critical introduction*. Londres y Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002) "Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual", *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 5, pp. 619-644.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2003a) "Critical approaches to strategic management", en Alvesson, M. & Willmott, H. (comps.) *Studying management critically*. Londres y Thousand Oaks, Calif.: Sage, pp. 92-110.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2003b) *Studying management critically*. Londres y Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1984) "Theories of organizational culture", *Organization Studies*, vol. 5, n° 3, pp. 193-226.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1992a) "Revoluciones culturales en las grandes organizaciones", en Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M. E., Simard, J.-J., Poupart, R. & Hobbs, B. (comps.) *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis, pp. 163-186.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1992b) "Teorías sobre la cultura organizacional", en Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M. E., Simard, J.-J., Poupart, R. & Hobbs, B. (comps.) *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis, pp. 3-37.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1992c) "Un modelo multifactorial para el estudio de las organizaciones", en Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M. E., Simard, J.-J., Poupart, R. & Hobbs, B. (comps.) *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis, pp. 91-115.
- Amador León, R. (2002) *El líder y la cultura organizacional. Su incidencia en la eficacia de la empresa*. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y Caja de Canarias.
- Andrei, N. (2005) "Modern Control Theory. A historical perspective", <http://camo.ici.ro/neculai/history.pdf> (acceso: 1-2-2011)
- Aragón Medina, J. (2005) *Las relaciones laborales y la innovación tecnológica en España*. Los Libros de la Catarata. Madrid: Los Libros de la Catarata.

- Armstrong, P. (1993, e. o. 1988) "Trabajo y capital monopolista", en Hyman, R. & Streeck, W. (comps.) *Nuevas tecnologías y relaciones industriales*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 179-198.
- Arrighi, G. (1998) "La globalización, la soberanía estatal y la interminable acumulación del capital", *Iniciativa Socialista*, n° 48, <http://www.cholonautas.edu.pe/modulo/upload/ACUMULACION%20DE%20CAPITAL.pdf> (acceso: 29-8-2011).
- Arrighi, G., Silver, B. J., Ahmad, I. & Madariaga, J. M. (2000) *Caos y orden en el sistema-mundo moderno*. Cuestiones de antagonismo. Tres Cantos: Akal.
- Ashcraft, K. L. (2005) "Resistance Through Consent?", *Management Communication Quarterly*, vol. 19, n° 1, pp. 67-90.
- Bailey, F. G. (1993) *The kingdom of individuals. An essay on self-respect and social obligation*. Cornell paperbacks. Ithaca: Cornell University Press.
- Baran, P. A. & Sweezy, P. M. (1966) *Monopoly capital. An essay on the American economic and social order*. Nueva York: Monthly Review Press.
- Baraona Barrios, R. (1992) "Diagnóstico de la cultura de empresa en la Caja de Ahorros de Guadalajara", Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, <http://www.ucm.es/BUCM/tesis/19911996/S/1/S1002201.pdf> (acceso: 5-7-2009).
- Barker, J. R. (1993) "Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 3, pp. 408-408.
- Barker, J. R. (2005) "Toward a Philosophical Orientation on Control", *Organization*, vol. 12, n° 5, pp. 787-797.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992) "Design and Devotion. Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n° 3, pp. 363-399.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1995) "Plan y dedicación: oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo", *Innovar - Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, n° 6, pp. 80-107.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (2001) "Bringing Work Back In", *Organization Science*, vol. 12, n° 1, pp. 76-95.
- Barley, S. R., Meyer, G. W. & Gash, D. C. (1988) "Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, n° 1, pp. 24-60.
- Barnard, C. I. (1938) *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barrios Graziani, L. (2003) "El proceso expropiatorio en los modelos de gestión industrial", *FACES*, n° 28, pp. 39-57, <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/a12n23/12-23-3.pdf> (acceso: 15-8-2011).
- Barrios Graziani, L. (2004) "Cosificación y sumisión en el trabajo contemporáneo", *Reflexión política*, n° 11, pp. 88-97, <http://revistas.unab.edu.co/index.php?journal=reflexion&page=article&op=download&path%5B%5D=684&path%5B%5D=660> (acceso: 17-8-2011).
- Barrios Graziani, L. (2005a) "Cambios de los procesos y organización del trabajo en la industria capitalista desde la perspectiva de la teoría del sistema mundo", *RIPS: Revista de investigaciones políticas y sociológicas*, vol. 4, n° 2, pp. 87-101.

- Barrios Graziani, L. (2005b) "Las relaciones de trabajo en la globalización: tres perspectivas de análisis", *Aposta: Revista de ciencias sociales*, n° 15, <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/barrios1.pdf> (acceso: 17-8-2011).
- Barrios Graziani, L. (2006) "Construcción de una tipología del control patronal mediante la aplicación del método LEST", *Salud de los Trabajadores*, vol. 14, n° 2, pp. 55-67.
- Barrios Graziani, L. (2007) "Conflicto y cooperación en el proceso de trabajo", *Espacios públicos*, vol. 10, n° 20, pp. 216-227, <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/676/67602011.pdf> (acceso: 10-8-2011).
- Barrios Graziani, L. (2008) "El debate sobre el proceso de trabajo: balance de una discusión", *Observatorio Laboral*, vol. 1, n° 2, pp. 65-78, <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2190/219016822004.pdf> (acceso: 29-6-2011).
- Bate, P. (1992; e. o. 1984) "The impact of organizational culture on approaches to organizational problem-solving", en Salaman, G. (comp.) *Human resource strategies*. Londres: Sage y The Open University, pp. 213-246.
- Batt, R. & Doellgast, V. (2005) "Groups, teams and the division of labor. Interdisciplinary perspectives on the organization of work", en Ackroyd, S. (comp.) *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford y Nueva York: Oxford University Press, pp. 138-161.
- Beech, N. (2008) "On the Nature of Dialogic Identity Work", *Organization*, vol. 15, n° 1, pp. 51-74.
- Beech, N., Gilmore, C., Cochrane, E. & Greig, G. (2012) "Identity work as a response to tensions: A re-narration in opera rehearsals", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 28, n° 1, pp. 39-47.
- Bell, D. (1976) *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Alianza Universal. Madrid: Alianza.
- Bendix, R. (1966) *Trabajo y autoridad en la industria*. Buenos Aires: Endeba.
- Benson, J. K. (1977) "Organizations: A Dialectical View", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 1, pp. 1-21.
- Berardi 'Bifo', F. (2007) *Generación post-alfa. Patologías e imaginarios en el semiocapitalismo*. Nociones comunes. Ciudad de Buenos Aires: Tinta Limón.
- Berg, I. E. (1970) *Education and jobs. The great training robbery*. Nueva York: Praeger Publishers.
- Bergalli, R. (2005) "Relaciones entre control social y globalización: Fordismo y disciplina. Postfordismo y control punitivo", *Sociologías*, n° 13, pp. 180-211, <http://www.scielo.br/pdf/soc/n13/23561.pdf> (acceso: 15-3-2011).
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (2001) *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Bergery, C. L. (1842) *Economía industrial o sea ciencia de la industria*. Barcelona: impr. de J. Verdaguer.
- Berggren, C. (1980) "Changes in the Rationalization Pattern and Organization of Work within Mass Production in the Swedish Engineering Industry", *Acta Sociologica*, vol. 23, n° 4, pp. 239-260.
- Berggren, C. (1992) *Alternatives to lean production. Work organization in the Swedish auto industry*. Cornell international industrial and labor relations report. Ithaca, N.Y.: ILR Press.
- Billing, Y. D. & Alvesson, M. (1989) "Four ways of looking at women and leadership", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 5, n° 1, pp. 63-80.
- Billing, Y. D. & Alvesson, M. (1994) *Gender, managers, and organizations*. De Gruyter studies in organization 50. Berlin y Nueva York: Walter de Gruyter.

- Billing, Y. D. & Alvesson, M. (2000) "Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership", *Gender, Work & Organization*, vol. 7, nº 3, pp. 144-157.
- Bimber, B. (1996) "Tres caras del determinismo tecnológico", en Smith, M. R. & Marx, L. (comps.) *Historia y determinismo tecnológico*. Madrid: Alianza, pp. 95-116.
- Black, D. (1979) "A strategy of pure sociology", en McNall, S. G. (comp.) *Theoretical perspectives in sociology*. Nueva York: St. Martin's Press, pp. 149-168.
- Black, D. (1995) "The Epistemology of Pure Sociology", *Law & Social Inquiry*, vol. 20, pp. 829-870.
- Black, D. (2000) "Dreams of Pure Sociology", *Sociological Theory*, vol. 18, nº 3, pp. 343-367.
- Black, D. (2002) "Pure Sociology and the geometry of discovery", *Contemporary Sociology*, vol. 31, nº 6, pp. 668-674.
- Black, D. J. (1976) *The behavior of law*. Nueva York: Academic Press.
- Black, D. J. (1998) *The social structure of right and wrong*. San Diego: Academic Press.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964) *The managerial grid: key orientations for achieving production through people*. Houston, Tex.: Gulf Pub. Co.
- Blanco Gómez, G. (2010) "El Constructo de Trabajo Emocional en un Grupo de Trabajadores/as de la Salud Venezolanos/as: Validación Preliminar", *Ciencia & Trabajo*, nº 35, pp. 263-266, <http://www.cienciaytrabajo.cl/pdfs/35/pagina263.pdf> (acceso: 12-5-2011).
- Blanco Gómez, G. (2011) "Estrés laboral, trabajo emocional y salud en profesionales del área de la rehabilitación", *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, vol. 12, nº 2, pp. 35-45, http://bvs.sld.cu/revistas/rst/vol12_2_11/rst05211.pdf (acceso: 12-5-2011).
- Blanch Rivas, J. M., (Coord.), Espuny Tomás, M. J., Gala Durá, C. & Martín Artiles, A. (2003a) *Teoría de las Relaciones Laborales. Desafíos*. Barcelona: UOC.
- Blanch Rivas, J. M., (Coord.), Espuny Tomás, M. J., Gala Durá, C. & Martín Artiles, A. (2003b) *Teoría de las relaciones laborales: fundamentos*. Barcelona: UOC.
- Blau, P. M. (1955) *The dynamics of bureaucracy. A study of interpersonal relations in two government agencies*. Chicago: University of Chicago Press.
- Blauner, B. (1964) *Alienation and freedom. The factory worker and his industry*. Chicago: University of Chicago Press.
- Blondeau, O., Whiteford, N. D., Vercellone, C., Kyrou, A., Corsani, A., Rullani, E., Moulier-Boutang, Y. & Lazzarato, M. (2004) *Capitalismo cognitivo, propiedad intelectual y creación colectiva*. Mapas. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (2002) *El nuevo espíritu del capitalismo*. Cuestiones de antagonismo. Madrid: Akal.
- Bolton, S. (2006) "Una tipología de la emoción en el lugar de trabajo", *Sociología del Trabajo*, nº 57, pp. 3-29.
- Bolton, S. C. (2009) "Getting to the heart of the emotional labour process: a reply to Brook", *Work, Employment & Society*, vol. 23, nº 3, pp. 549-560.
- Bolton, S. C. & Boyd, C. (2003) "Trolley Dolly or Skilled Emotion Manager? Moving on from Hochschild's Managed Heart", *Work, Employment & Society*, vol. 17, nº 2, pp. 289-308.

- Bonazzi, G. (1993) "Modelo japonés, taylorismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas", *Sociología del trabajo*, nº 18, pp. 3-22.
- Boreham, P., Stewart, C. & Geoff, D. (1986) "The institutional management of class politics: beyond the labour process and corporatist debates", en Knights, D. & Willmott, H. (comps.) *Managing the labour process*. Aldershot, Hants, Inglaterra ; Brookfield, Vt., USA: Gower, pp. 186-210.
- Botsman, P. (1989) "Rethinking the Class Struggle: Industrial Democracy and the Politics of Production", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 10, nº 1, pp. 123-142.
- Boudon, R. (1996) "The 'cognitivist model'. A generalized 'rational-choice' model", *Rationality and Society*, vol. 8, nº 2, pp. 123-150.
- Boudon, R. (1998) "Social mechanisms without black boxes", en Hedström, P. & Swedberg, R. (comps.) *Social mechanisms. An analytical approach to social theory*. Studies in rationality and social change. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 172-203.
- Boudon, R. & Bourricaud, F. (1989) *A critical dictionary of sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bourdieu, P. (2003) *Cuestiones de sociología*. Fundamentos. Madrid: Itsmo.
- Bowles, S. & Gintis, H. (2005) "El problema de la teoría del capital humano; una crítica marxista", en Toharia, L. (comp.) *El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones*. Colección Alianza universidad Textos. Madrid: Alianza, pp. 115-127.
- Bowring, F. (1997) "Communitarianism and morality: In search of the subject", *New Left Review*, nº 222, pp. 93.
- Boyer, R. & Freyssenet, M. (1996) "Emergencia de nuevos modelos industriales: Problemática del programa internacional del GERPISA", *Sociología del Trabajo*, nº 27, pp. 23-54.
- Boyer, R. & Freyssenet, M. (2003) *Los modelos productivos*. Colección ciencia. Serie sociología. Madrid: Fundamentos.
- Brannen, M. Y. & Kleinberg, J. (2000) "Images of japanese management and the development of organizational culture theory", en Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. & Peterson, M. F. (comps.) *Handbook of organizational culture & climate*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, pp. 387-400.
- Braverman, H. (1981) *Trabajo y capital monopolista: la degradación del trabajo en el siglo XX*. Desarrollo. México, D.F.: Nuestro Tiempo.
- Brewis, J. (2005) "Othering Organization Theory: Marta Calás and Linda Smircich", *The Sociological Review*, vol. 53, pp. 80-94.
- Brewis, J. & Jack, G. (2009) "Culture. Broadening the critical repertoire", en Alvesson, M., Bridgman, T. & Willmott, H. (comps.) *The Oxford handbook of critical management studies*. Oxford y Nueva York: Oxford University Press, pp. 232-250.
- Brook, P. (2009a) "The Alienated Heart: Hochschild's 'emotional labour' thesis and the anticapitalist politics of alienation", *Capital & Class*, Summer 2009, vol. 33, nº 2, pp. 7-31.
- Brook, P. (2009b) "In critical defence of 'emotional labour': refuting Bolton's critique of Hochschild's concept", *Work, Employment & Society*, vol. 23, nº 3, pp. 531-548.
- Brotheridge, C. e. M. (2002) "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of 'People Work'", *Journal of Vocational Behavior*, nº 60, pp. 17-39,

- <http://www.personal.psu.edu/faculty/a/a/aag6/Brotheridge&GrandeyJVB.pdf> (acceso: 10-5-2011).
- Brunet Icart, I. & Vidal Suñé, A. (2004) *Empresa y recursos organizativos*. Madrid: Pirámide.
- Bryman, A. (1999) "The Disneyization of society", *The Sociological Review*, vol. 47, nº 1, pp. 25-47, <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/119080392/PDFSTART> (acceso: 5-12-2009).
- Bueno Campos, E. (1998) "Competencia, conocimiento e innovación", *Madri+d*, nº 1, <http://www.madrimasd.org/informacionidi/revistas/Numero1/cara1.htm> (acceso: 12-8-2008).
- Bueno Campos, E. (2007) "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual", en Martínez Argüelles, M. J. & Bueno Campos, E. (comps.) *La empresa en la sociedad del conocimiento*. Barcelona: FUOC, <http://cv.uoc.es/cdocent/S4PMTCMGRFWGG62S5D0M.pdf> (acceso: 28-9-2007).
- Bunnell, T. (2002) "Multimedia Utopia? A Geographical Critique of High-Tech Development in Malaysia's Multimedia Super Corridor", *Antipode*, vol. 34, nº 2, pp. 265-295.
- Bunnell, T. (2004) "Cyberjaya and Putrajaya: Malaysia's "Intelligent" Cities", en Graham, S. (comp.) *The Cybercities Reader*. Nueva York: Routledge, pp. 348-353.
- Burawoy, M. (1979) *Manufacturing consent. Changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Burawoy, M. (1981) "Terrains of contest. Factory and state under capitalism and socialism", *Socialist Review*, vol. 58, nº 11, pp. 83-124.
- Burawoy, M. (1983) "Between the Labor Process and the State: The Changing Face of Factory Regimes Under Advanced Capitalism", *American Sociological Review*, vol. 48, nº 5, pp. 587-605.
- Burawoy, M. (1984) "Karl Marx and the Satanic Mills: Factory Politics Under Early Capitalism in England, the United States, and Russia", *American Journal of Sociology*, vol. 90, nº 2, pp. 247-282.
- Burawoy, M. (1985) *The politics of production. Factory regimes under capitalism and socialism*. Londres y Nueva York.: Verso.
- Burawoy, M. (1989) *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Burawoy, M. (1996) "A Classic of Its Time", *Contemporary Sociology*, vol. 25, nº 3, pp. 296-299.
- Burke, P. J. (2006) "Perceptions of leadership in groups: an empirical test of identity control theory", en McClelland, K. A. & Fararo, T. J. (comps.) *Purpose, meaning, and action. Control systems theories in sociology*. Nueva York: Palgrave Macmillan, pp. 267-291.
- Burrell, G. (1980) "Radical Organization Theory", en Dunkerley, D. & Salaman, G. (comps.) *The international yearbook of organization studies 1979*. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- Burrell, G. (1990) "Fragmented Labours", en Knights, D. & Willmott, H. (comps.) *Labour process theory*. Studies in the labour process. Basingstoke: Macmillan, pp. 274-296.
- Burrell, G. (1999) "Normal science, paradigms, metaphors, discourses and genealogies of analysis", en Clegg, S. & Hardy, C. (comps.) *Studying organization. Theory & method*. Londres y Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, pp. 388-404.
- Burrell, G. (2007) "La organización del placer", en Fernández Rodríguez, C. J. (comp.) *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI, pp. 69-101.

- Burrell, G. & Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology of corporate life*. Londres: Heinemann.
- Calás, M. & Smircich, L. (1999) "From the woman's point of view: feminist approaches to organizations studies", en Clegg, S. & Hardy, C. (comps.) *Studying organization. Theory & method*. Londres y Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, pp. 212-251.
- Calás, M. & Smircich, L. (2001; e. o. 1982) "Dangerous liaisons. The 'feminine-in-management' meets 'globalization'", en Warwick Organizational Behaviour Staff (comp.) *Organizational studies. Critical perspectives on business and management. Vol. I*. Londres; Nueva York: Routledge, pp. 224-241.
- Calás, M. & Smircich, L. (2003) "Chapter 22. At home from Mars to Somalia. Recounting organization studies", en Tsoukas, H. & Knudsen, C. (comps.) *The Oxford handbook of organization theory. Meta-theoretical perspectives*. Oxford [etc.]: Oxford University Press, pp. 596-606.
- Calás, M. & Smircich, L. (2009) "Feminist perspectives on gender and organizational research: wahr is and yet to be", en Buchanan, D. A. & Bryman, A. (comps.) *The SAGE handbook of organizational research methods*. Los Angeles; Londres: SAGE, pp. 246-269.
- Calás, M., Smircich, L. & Bourne, K. A. (2007) "Knowing Lisa? Feminist analyses of gender and entrepreneurship", en Bilimoria, D. & Piderit, S. K. (comps.) *Handbook on women in business and management*. Cheltenham, GB; Northampton, MA: Edward Elgar, pp. 78-105.
- Calás, M. B. & Smircich, L. (1991) "Voicing Seduction to Silence Leadership", *Organization Studies*, vol. 12, n° 4, pp. 567-601.
- Calás, M. B., Smircich, L. & Bourne, K. A. (2009) "Extending the boundaries: reframing 'entrepreneurship as social change' through feminist perspectives", *Academy of Management Review*, vol. 34, n° 3, pp. 552-569.
- Calás, M. B. & Smirich, L. (1999) "Past Postmodernism? Reflections and tentative directions", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, pp. 649-671, http://www.revolving.net/uploads/Library/CalasSmircich1999_Past_Postmodernism.pdf (acceso: 13-6-2010).
- Calderón, J. Á. (2006) "Repensar la cuestión de la resistencia en el trabajo, o buscando al trabajador perdido: un estudio de caso en el sector de telemarketing", *Sociología del Trabajo*, invierno de 2006, n° 56, pp. 33-73.
- Calderón, J. Á. (2008) "Trabajo, subjetividad y cambio social: rastreando el trabajo emocional de las teleoperadoras", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 26, n° 2, pp. 91-119, <http://revistas.ucm.es/rla/11318635/articulos/CRLA0808220091A.PDF> (acceso: 9-5-2011).
- Callaghan, G. & Thompson, P. (2001) "Edwards Revisited: Technical Control and Call Centres", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 22, n° 1, pp. 13-37.
- Callaghan, G. & Thompson, P. (2002) "'We Recruit Attitude': The Selection and Shaping of Routine Call Centre Labour", *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 2, pp. 233-254.
- Cameron (2004) *A Process for Changing Organizational Culture*. <http://www.competingvalues.com/pdf/changingculture.pdf> (acceso: 20-6-2009).
- Cameron, K. S. & Ettington, D. R. (1988) "The Conceptual Foundations of Organizational Culture", en Smart, J. C. (comp.) *Higher education: handbook of theory and research. Vol. IV*. New York: Agathon, Tomado como texto mecanografiado no editado de: <http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/35462/2/b1410477.0001.001.pdf> (acceso: 25-6-2009).

- Carmona, S., Ezzamel, M. & Gutiérrez, F. (1997) "Control and cost accounting practices in the Spanish Royal Tobacco Factory", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, nº 5, pp. 411-446.
- Carmona, S., Ezzamel, M. & Gutiérrez, F. (2002) "The relationship between accounting and spatial practices in the factory", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, nº 3, pp. 239-274.
- Carmona, S. & Gutiérrez, F. (2005) "Outsourcing as compassion? The case of cigarette manufacturing by poor Catholic nuns (1817–1819)", *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 16, nº 3, pp. 875–903.
- Carter, B. (1995) "A growing divide: Marxist class analysis and the labour process", *Capital & Class*, nº 55.
- Casey, C. (1995) *Work, self, and society. After industrialism*. Londres y Nueva York: Routledge.
- Castells, M. (1995) *La ciudad informacional: tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional*. Madrid: Alianza.
- Castells, M. (1998a) "Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa", *La factoría*, <http://www.lafactoriaweb.com/articulos/castells7.htm> (acceso: 16-10-2007)
- Castells, M. (1998b) "¿Hacia el Estado red? Globalización económica e instituciones políticas en la era de la información", Comunicación presentada en *Seminario Internacional Sociedad y Reforma del Estado*, Sao Paulo, 26-28 marzo, http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/seges/publicacoes/reforma/seminario/CASTELLS.PDF (acceso: 3-4.2009).
- Castells, M. (2001a) *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol. 2: El poder de la identidad*. Madrid: Alianza.
- Castells, M. (2001b) *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol. 3: fin de milenio*. Madrid: Alianza.
- Castells, M. (2005) *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol.1: La sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castells, M. (2009) *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castells, M., Vilaseca, J., Torrent, J., Lladós, J. & Ficapal, P. (2005) *El trabajo en la sociedad del conocimiento*. Barcelona: FUOC, <http://cv.uoc.es/cdocent/F2MUCA1HT0ZS75QAELOZ.pdf> (acceso: 29-2-2008).
- Castillo Alonso, J. J. (1984) "Las "nuevas formas de organización del trabajo"", *REIS*, nº 26, pp. 201-212, http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=251119&orden=80779 (acceso: 1-12-2009).
- Castillo Alonso, J. J. (1994a) "¿De qué postfordismo me hablas? Más sobre reorganización productiva y organización del trabajo", *Sociología del trabajo*, nº 21, pp. 49-78.
- Castillo Alonso, J. J. (1994b) *El trabajo del sociólogo*. Madrid: Editorial Complutense.
- Castillo Alonso, J. J. (1996a) *Sociología del trabajo. Un proyecto docente*. Monografías. Madrid: Siglo XXI.
- Castillo Alonso, J. J. (1996b) "Un fantasma recorre Europa... de nuevo, la producción ligera", *Sociología del trabajo*, nº 27, pp. 3-22.
- Castillo Alonso, J. J. (1998) *A la búsqueda del trabajo perdido*. Madrid: Tecnos.

- Castillo Alonso, J. J., Castillo, S. & Prieto, C., (Dirs.) (1996) "Emergencia de nuevos modelos productivos", *Sociología del trabajo: revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad*, primavera 1996, nº 27, pp. 76.
- Castillo Mendoza, C. A. (1990) "Control y organización capitalista del trabajo. El estado de la cuestión", *Sociología del Trabajo*, nº 9, pp. 117-139.
- Castillo Mendoza, C. A. (1991) "Estudio introductorio", en Gaudemar, J.-P. *El orden y la producción, nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*. Madrid: Trotta, pp. 9-32.
- Castillo Mendoza, C. A. (1999) "Industria, empresa, organización y trabajo", en Castillo Mendoza, C. A. (comp.) *Economía, organización y trabajo. Un enfoque sociológico*. Madrid Pirámide, pp. 47-94.
- Castillo Mendoza, C. A. (2003) "Notas introductorias sobre subsunción del trabajo en el capital", Universidad Complutense, <http://www.ucm.es/info/eurotheo/materiales/hismat/carlosamauta.htm#1> (acceso: 5-9-2011).
- Castillo Mendoza, C. A. & García López, J. (2001) *Marx, entre el trabajo y el empleo*. Documento de trabajo nº 23: E-Prints Complutense, <http://eprints.ucm.es/6745/1/0123.pdf> (acceso: 28-7-2009).
- Castón Boyer, P. (1996) "La sociología de Pierre Bourdieu", *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas*, nº 76, pp. 75-98, http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=758946&orden=81103 (acceso: 10-9-2012).
- Cefai, D. (2002) "Qu'est-ce qu'une arène publique? Quelques pistes pour une approche pragmatiste", en Cefai, D. & Joseph, I. (comps.) *L'Héritage du pragmatisme. Conflits d'urbanité et épreuves de civisme*. París: Éditions de l'aube, pp. 405 p.
- Clark, T. & Salaman, G. (1998) "Telling tales: management gurus' narratives and the deconstruction of managerial identity", *Journal of Management Studies*, vol. 35, nº 2, pp. 137-161.
- Cloke, K. & Goldsmith, J. (2002) *The end of management and the rise of organizational democracy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cockburn, C. (1983) *Brothers: male dominance and technological change*. Londres: Pluto Press.
- Cockburn, C. (1988) "Maquinaria de dominación: mujeres, hombres y know-how técnico", *Sociología del trabajo*, nº 3, pp. 91-104.
- Cohen, G. A. (1978) *La Teoría de la historia de Karl Marx. Una defensa*. México: Siglo XXI.
- Cohen, G. A. (1984) "Réplica a «Marxismo, funcionalismo y teoría de juegos» de Elster", nº 33, pp. 63-80.
- Cohen, S. (1987) "A labour process to nowhere?", *New Left Review*, nº 165, <http://www.newleftreview.org/?page=article&view=299> (acceso: 2-6-2011).
- Cohen, S. & Scull, A. (1985) *Social control and the state. Historical and comparative essays*. Oxford: Basil Blackwell.
- Cohen, S. H. (1979) "The punitive city: notes on the dispersal of social control", *Contemporary Crises*, vol. 3, pp. 339-363.
- Cohen, S. H. (1985) *Visiones de control social. Delitos, castigos y clasificaciones*. El Sistema penal. Barcelona: PPU.

- Collins, C. J. & Smith, K. G. (2006) "Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms", *Academy of Management Executive*, vol. 48, n° 3, pp. 544-560.
- Collinson, D. (1994) "Estrategies of resistance. Power, knowledge and subjectivity in the workplace", en Jermier, J. M., Knights, D. & Nord, W. R. (comps.) *Resistance and power in organizations. Critical perspectives on work and organization*. Londres y Nueva York: Routledge, pp. 25-68.
- Collinson, D. & Ackroyd, S. (2005) "Resistance, misbehavior and dissent", en Ackroyd, S. (comp.) *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford y Nueva York: Oxford University Press, pp. 305-326.
- Collinson, D. L. (2003) "Identities and Insecurities: Selves at Work", *Organization*, vol. 10, n° 3, pp. 527-547.
- Connerton, P. (1976) *Critical sociology. Selected readings*. Penguin education. Harmondsworth y Nueva York: Penguin.
- Connerton, P. (1980) *The tragedy of enlightenment. Un essay on the Frankfurt School*. Cambridge studies in the history and theory of politics. Cambridge Nueva York: Cambridge University Press.
- Conquergood, D. (1991) "Rethinking ethnography: towards a critical cultural politics", *Communication Monographs*, vol. 58, n° 2, pp. 179,
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=ufh&AN=9107290447&site=ehost-live> (acceso: 5-4-2010).
- Contu, A. (2008) "Decaf Resistance", *Management Communication Quarterly*, vol. 21, n° 3, pp. 364-379.
- Cooley, C. H. (2005) "El yo espejo", *Cuadernos de Información y Comunicación*, n° 10, pp. 13-26,
<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=yo+espejo+cooley&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CC4QFjAB&url=http%3A%2F%2Frevistas.ucm.es%2Findex.php%2FCIYC%2Farticle%2Fdownload%2FCIYC0505110013A%2F7290&ei=5bpIUIHmJM-JhQfgI1DADg&usq=AFQjCNEinc0TeY59a3fyXZE5wPQ3BCm90A> (acceso: 6-9-2012).
- Cooley, C. H., Rieff, P. & Mead, G. H. (1964; e. o. 1902) *Human nature and the social order*. Schocken paperbacks. Nueva York: Schocken Books.
- Coombs, R. (1978) "Labour and Monopoly Capital", *New Left Review*, vol. 107, pp. 79-96,
<http://www.newleftreview.org/?view=310> (acceso: 10-6-2011).
- Coser, L. A. (1982) "The notion of control in sociological theory", en Gibbs, J. P. (comp.) *Social control. Views from the social sciences*. Beverly Hills, California: SAGE Publications, pp. 13-22.
- Crane, D. (1982) "Cultural differentiation, cultural integration, and social control", en Gibbs, J. P. (comp.) *Social control views from the social sciences*. Beverly Hills, California: SAGE Publications, pp. 229-244.
- Crespo, E. (2009) "Las morales del trabajo", en Crespo, E., Prieto Rodríguez, C. & Serrano, A. (comps.) *Trabajo, subjetividad y ciudadanía*. Colección debate social. Madrid: CIS y Editorial Complutense, pp. 39-62.
- Cressey, P. & MacInnes, J. (1980) "Voting for Ford: Industrial Democracy and the Control of Labour", *Capital & Class*, verano de 1980, vol. 4, n° 2, pp. 5-33.
- Crompton, R. & Jones, G. (1984) *White-collar proletariat: deskilling and gender in clerical work*. Londres: Macmillan.
- Cummings, S. (2011) "The Relevant Past: Why the History of Management Should Be Critical for Our Future", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 10, n° 1, pp. 77-93,
<http://www.victoria.ac.nz/fca/research-services/documents/ToddSteveAoMLE.pdf>.

- Chan, A. & Clegg, S. (2002) "History, culture and organization studies", *Culture and Organization*, vol. 8, n° 4, pp. 259–273.
- Cherniss, C., Goleman, D., Bennis, W. G. & Portillo, M. (2005) *Inteligencia emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Ensayo. Barcelona: Kairós.
- Chihu Amparán, A. (1998) "La teoría de los campos en Pierre Bourdieu", *Polis*, n° 98, pp. 179-198, <http://148.206.53.230/revistasuam/polis/include/getdoc.php?rev=polis05&id=190&article=180&mode=pdf> (acceso: 8-9-2011).
- Chikudate, N. (2004) "The Double-Edged Sword of Organizational Culture in Asia", en Leung, K. & White, S. (comps.) *Handbook of Asian management*. Boston: Kluwer Academic, pp. 245-263.
- Chunn, D. E. & Gavigan, S. A. M. (1988) "Social control: analytical tool or analytical quagmire?", *Contemporary Crises*, vol. 12, pp. 107-124, [http://osgoode.yorku.ca/osgmedia.nsf/0/2C72B7C82AADFE10852571B9006E3626/\\$FILE/Social%20Control.pdf](http://osgoode.yorku.ca/osgmedia.nsf/0/2C72B7C82AADFE10852571B9006E3626/$FILE/Social%20Control.pdf) (acceso: 19-3-2011).
- D'Andrade, R. (1984) "Cultural meaning systems", en Shweder, R. A. & LeVine, R. A. (comps.) *Culture theory. Essays on mind, self, and emotion*. Cambridge: University Press, pp. 88-119.
- Dahler-Larsen, P. (1994) "Corporate culture and morality: Durkheim-inspired reflections on the limits of corporate culture", *Journal of Management Studies*, vol. 31, n° 1, pp. 1-18, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=bsh&AN=9410242124&site=ehost-live> (acceso: 27-5-2010).
- Dalton, M. (1959) *Men who manage: fusions of feeling and theory in administration*. Nueva York: Wiley.
- Dandridge, T. C., Mitroff, I. & Joyce, W. F. (1980) "Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis", *Academy of Management Review* vol. 5, n° 1, pp. 77-82.
- Dankbaar, B. (1997) "Lean Production: Denial, Confirmation or Extension of Sociotechnical Systems Design?", *Human Relations*, vol. 50, n° 5, pp. 567-583, <http://www.springerlink.com/content/g28444686535r706/fulltext.pdf> (acceso: 28-11-2011).
- Danny, L. & Jermier, J. M. (1994) "Sabotage by managers and technocrats. Neglected patterns of resistance at work", en Jermier, J. M., Knights, D. & Nord, W. R. (comps.) *Resistance and power in organizations*. Critical perspectives on work and organization. Londres y Nueva York: Routledge, pp. 219-251.
- Dawson, P. (1988) "Information technology and the control function of supervision", en Willmott, H. & Knights, D. (comps.) *New technology and the labour process*. Studies in the labour process. Houndmills: MacMillan Press, pp. 118-142.
- De Francisco López, R. (2007) "La cohabitación entre ergonomía y psicología en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Entre la confusión y la pertinencia", *La Mutua*, 1-5-2007, n° 17, pp. 189-237, http://www.fraternidad.com/descargas/FM-REVLM-17-15_368_La_cohabitacion_entre_ergonomia_y_psicologia_en_la_Ley_de_Prevencion_de_Riesgos_Laborales.pdf (acceso: 26-8-2009).
- De la Garza Toledo, E. (2010) *Hacia un concepto ampliado del trabajo. Del concepto clásico al no clásico*. Barcelona: Antropos y Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Iztapalapa.
- De la Garza Toledo, E., Garabito, G., Hernández, J. & Rodríguez, J. G. (2010) "El trabajo no clásico y la expansión de los conceptos de producción, de control, de relación laboral y de construcción social de la ocupación", en De la Garza Toledo, E. (comp.) *Hacia un concepto ampliado del trabajo. Del concepto clásico al no clásico*. Barcelona: Antropos y Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Iztapalapa, pp. 129-155.

- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982) *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1985) *Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Deetz, S. (1992a) *Democracy in an age of corporate colonization. Developments in communication and the politics of everyday life*. SUNY series in speech communication. Albany: State University of New York.
- Deetz, S. (1992b) "Disciplinary power in the modern corporation", en Alvesson, M. & Willmott, H. (comps.) *Critical management studies*. Londres y Newbury Park, CA: Sage, pp. 21-45.
- Deflem, M. (1996) "A Theory About Control, by Jack P. Gibbs (Reseña)", *Contemporary Sociology*, vol. 25, n° 4, pp. 571-572 <http://www.cas.sc.edu/socy/faculty/deflem/zgibbs.htm> (acceso: 15-3-2011).
- Deflem, M. (2007) "The Concept of Social Control: Theories and Applications", Comunicación presentada en *International Conference on "Charities as Instruments of Social Control in Nineteenth-Century Britain"*, Université de Haute Bretagne (Rennes 2), Rennes, Francia, 22 al 23 de noviembre, <http://deflem.blogspot.com/2007/08/concept-of-social-control-theories-and.html> (acceso: 10-2-2011).
- Del Val Nuñez, M. T. (1994) *Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España*. Empresa y humanismo. Madrid: Ediciones Rialp.
- Delbridge, R., Turnbull, P. & Wilkinson, B. (1992) "Pushing back the frontiers: management control and work intensification under JIT/TQM factory regimes", *New Technology, Work and Employment*, vol. 7, n° 2, pp. 97-106.
- Deleuze, G. & Guattari, F. (2002) *Mil mesetas. Capitalismo y esquizofrenia*. Valencia: Pre-Textos.
- Denison, D. R. (1991) *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Serie empresarial. Bogotá: Legis.
- Denison, D. R. (1993) *What IS the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*. Documento de trabajo n° 729. An Arbor, MI: School of Business Administration. University of Michigan, <http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/35556/2/b1714491.0001.001.pdf> (acceso: 10-3-2011).
- Deshpande, R. & Webster, F. E., Jr. (1989) "Organizational Culture And Marketing: Defining The Research Agenda", *Journal of Marketing*, vol. 53, n° 1, pp. 3-15.
- Dick, P. & Hyde, R. (2006) "Consent as Resistance, Resistance as Consent: Re-Reading Part-Time Professionals' Acceptance of Their Marginal Positions", *Gender, Work & Organization*, vol. 13, n° 6, pp. 543-564.
- Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P. & Jha, S. (2007) "Elements of innovative cultures", *Knowledge and Process Management*, vol. 14, n° 3, pp. 190-202, <http://dx.doi.org/10.1002/kpm.279>.
- Donzelot, J. (1991) "Espacio cerrado, trabajo y moralización. Génesis y transformaciones paralelas de la prisión y del manicomio", en Varela, J. & Álvarez-Uría, F. (comps.) *Espacios de poder*. Madrid: Ediciones de La Piqueta; Ediciones Endymion, pp. 27-51.
- Down, S. & Reveley, J. (2009) "Between narration and interaction: Situating first-line supervisor identity work", *Human Relations*, vol. 62, n° 3, pp. 379-401.

- Drolas, A. (2010) "Los sindicatos frente a la política de competencias. Aportes para un debate necesario", *Theomai*, n° 21, pp. 62-75, <http://revista-theomai.unq.edu.ar/NUMERO%2021/ArtDrolas.pdf> (acceso: 30-9-2010).
- Drolas, A., Lenguita, P. & Montes Cató, J., (comps.) (2007a) *Relaciones de poder y trabajo. Las formas contemporáneas de exploración laboral*. Buenos aires: Poder y Trabajo Editores, <http://www.ceil-piette.gov.ar/docpub/libros/relpodertrabajo.pdf> (acceso: 10-6-2010).
- Drolas, A., Montes Cató, J. & Picchetti, V. (2007b) "Formas de vigilancia en los espacios de trabajo. Los intentos de control del individuo pacificado", en Drolas, A., Lenguita, P. & Montes Cató, J. (comps.) *Relaciones de poder y trabajo. Las formas contemporáneas de exploración laboral*. Buenos aires: Poder y Trabajo Editores, pp. 13-42, <http://www.ceil-piette.gov.ar/docpub/libros/relpodertrabajo.pdf> (acceso: 10-6-2010).
- Drucker, P. F. (1946) *Concept of the corporation*. Nueva York: The John Day company.
- Drucker, P. F. (1986) "The changed world economy", *Foreign Affairs*, primavera de 1986, vol. 64, n° 4, pp. 768-791.
- Drucker, P. F. (1993) *La sociedad postcapitalista*. Barcelona: Apóstrofe.
- du Gay, P. (1990) "Enterprise culture and the ideology of excellence", *New Formations*, n° 13, pp. 45-61.
- du Gay, P. (1996) *Consumption and identity at work*. Londres: Sage.
- du Gay, P. (2003) "Organización de la identidad: gobierno empresarial y gestión pública", en Du Gay, P. & Hall, S. (comps.) *Cuestiones de identidad cultural*. Madrid: Amorrortu, pp. 251-280.
- du Gay, P. (2004) "Against 'Enterprise' (but not against 'enterprise', for that would make no sense)", *Organization*, vol. 11, n° 1, pp. 37-57.
- du Gay, P. & Salaman, G. (1992) "The cult(ure) of the customer", *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 5, pp. 615-633.
- Dumenil, G. & Lévy, D. (2003) *Économie marxiste du capitalisme*. Repères. París: La Découverte.
- Durand, J.-P. (1994) "L'innovation brimée", en Durand, J.-P. (comp.) *La fin du modèle suédois*. Alternatives économiques. Paris: Syros.
- Durkheim, E. (1987) *La división del trabajo social*. Akal universitaria. Serie sociología. Madrid: Akal.
- Edwards, P. & Collinson, M. (2002) "Empowerment and Managerial Labor Strategies", *Work and Occupations*, vol. 29, n° 3, pp. 272-299.
- Edwards, P. K. (1990a) *El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Edwards, P. K. (1990b) "Understanding Conflict in the Labour Process: The Logic and Autonomy of Struggle", en Knights, D. & Willmott, H. (comps.) *Labour process theory*. Studies in the labour process. Basingstoke: Macmillan, pp. 125-152.
- Edwards, P. K. (1994) "Discipline and the Creation of Order", en Sisson, K. (comp.) *Personnel management. A comprehensive guide to theory and practice in Britain*. Oxford: Blackwell Business, pp. 562-592.
- Edwards, P. K. & Scullion, H. (1987) *La organización social del conflicto laboral. Control y resistencia en la fábrica*. Madrid: Ministerio de trabajo y seguridad social.
- Edwards, R. (1979) *Contested terrain. The transformation of the workplace in the twentieth century*. Nueva York: Basic Books.

- Edwards, R. (1986) "De terrenos disputados", en Putterman, L. (comp.) *La naturaleza económica de la empresa*. Alianza economía. Madrid: Alianza, pp. 345-359.
- Edwards, R. (2005) "Conflicto y control en el lugar de trabajo", en Toharia, L. (comp.) *El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones. Lecturas seleccionadas*. Colección Alianza universidad Textos. Madrid: Alianza, pp. 141-155.
- Eisenberg, E. M. & Goodall, H. L. (1997) *Organizational communication. Balancing creativity and constraint*. Nueva York: St. Martin's Press.
- Elger, T. (1982) "Braverman, capital, accumulation and deskilling", en Wood, S. (comp.) *The Degradation of work? Skill, deskilling, and the labour process*. Londres: Hutchinson, pp. 23-53.
- Elias, N. (1987) *El proceso de la civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*. Obras de sociología. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Elster, J. (1982) "The Case for Methodological Individualism", *Theory and Society*, vol. 11, nº 4, pp. 453-482.
- Elster, J. (1984) "Marxismo, funcionalismo y teoría de juegos: alegato en favor del individualismo metodológico", *Zona abierta*, nº 33, pp. 21-62.
- Elster, J. (2000) "Rational Choice History: A Case of Excessive Ambition", *The American Political Science Review*, vol. 94, nº 3, pp. 685-695.
- Elster, J. (2003) *Tuercas y tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*. Hombre y Sociedad. Serie CLADEMA. Barcelona: Gedisa.
- Elster, J. (2007a) *Explaining social behavior. More nuts and bolts for the social sciences*. Cambridge y Nueva York: Cambridge University Press.
- Elster, J. (2007b) *La explicación del comportamiento social. Más tuercas y tornillos para las ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Ellegård, K. (2007; e. o. 1994) "The creation of a new production system at the Volvo automobile assembly plant in Uddevalla, Sweden", en Sandberg, A. (comp.) *Enriching production. Perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production. Digital edition*. Aldershot: Ashgate, pp. 37-58, http://mpira.ub.uni-muenchen.de/10785/1/MPRA_paper_10785.pdf (acceso: 30-8-2011).
- Etzioni, A. (1961) *A comparative analysis of complex organizations. On power, involvement, and their correlates*. Nueva York: Free Press of Glencoe.
- Etzioni, A. (1965) "Organizational Control and Structure", en March, J. G. (comp.) *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally, pp. 650-677.
- Etzioni, A. (1974) "El control social en las organizaciones", en Sills, D. L. *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*. Madrid: Aguilar, pp. 172-177.
- Etzioni, A. (1991) *Organizaciones modernas*. México: Limusa.
- Etzioni, A. (1992) "Epigénesis de la unificación política", en Etzioni, A. & Etzioni, E. (comps.) *Los cambios sociales. Fuentes, tipos y consecuencias*. México: Fondo de Cultura Económica, pp. 428-442.
- Fararo, T. J. & McClelland, K. A. (2006) "Introduction: control systems thinking in sociological theory", en McClelland, K. A. & Fararo, T. J. (comps.) *Purpose, meaning, and action. Control systems theories in sociology*. Nueva York: Palgrave Macmillan, pp. 1-27.

- Fernández Rodríguez, C. J. (2005) "From chains to networks: the transformations of the management discourses and their implications on discipline into organizations", Comunicación presentada en *37th World Congress of the International Institute of Sociology*, Estocolmo, Del 5 al 9 de julio.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007a) *El discurso de management: tiempo y narración*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007b) "Estudios críticos de la gestión: una visión general", en Fernández Rodríguez, C. J. (comp.) *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI, pp. 339-390.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007c) "Postmodernidad y teoría crítica de la empresa. Una presentación de los Critical Management Studies", en Fernández Rodríguez, C. J. (comp.) *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI, pp. 1-24.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2008) "Management y sociedad en la obra de Peter Drucker", *Revista Internacional de Sociología*, vol. 66, n° 49, pp. 195-218, <http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/download/88/89> (acceso: 15-7-2010).
- Fernández Rodríguez, C. J., (ed.) (2007d) *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI.
- Fernández Sanchidrián, J. C. & Hernández Sánchez, A., (Coords.) (2000) *Diccionario de sociología de la empresa y de las relaciones laborales*. Valladolid: Lex Nova.
- Figari, C. (2003) "Los jóvenes profesionales y la formación del mando en el nuevo orden empresario: agencia simbólica e itinerarios de profesionalización emergentes", Comunicación presentada en *6º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Los trabajadores y el trabajo en la crisis*, Buenos Aires, del 13 al 16 de agosto, <http://www.aset.org.ar/congresos/6/archivosPDF/grupoTematico05/014.pdf> (acceso: 15-5-2011).
- Figari, C. (2005) "Control social y configuraciones sociales emergentes. Efectos de la racionalización en los niveles inferiores de mando", Comunicación presentada en *7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Buenos Aires, 10,11 y 12 de agosto 2005, <http://www.ceil-piette.gov.ar/areasinv/retrabajo/rrtpub/08d3disciplina.pdf> (acceso: 15-9-2009).
- Figari, C. (2006) *Políticas de formación y mercados internos de trabajo en contextos de modernización*. Informe de investigación n° 17. Buenos Aires: CEIL - PIETTE del CONICET, SECYT y MInisterio de Educación, Ciencia y Tecnología, <http://www.ceil-piette.gov.ar/docpub/documentos/informesdeinvestigacion/i117figari.PDF> (acceso: 21-9-2011).
- Figari, C. (2007) "Procesos de racionalización, disciplinamiento laboral y dispositivos de control social: entre la individualización y la normalización del trabajo", Comunicación presentada en *V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Montevideo, 18 al 20 de abril, http://www.icesi.edu.co/ret/descargar/legislacin_del_trabajo_relaciones_laborales_y_negociacin_colectiva/199_procesos_de_racionalizacion_disciplinamiento_laboral_y_dispositivos_de_control_social.php?chk=b67c9d93a29ac781ea85a82adc8034a3&no_html=1 (acceso: 21-9-2011).
- Figari, C. (2009) "Crítica de la pedagogía empresarial y saberes en disputa: aportes para la formación político-sindical", *Boletín CEIL-PIETTE*, n° 6, <http://www.ceil-piette.gov.ar/docinst/2009/bol06nov09/bol06artFigari.htm> (acceso: 21-9-2011).
- Figari, C. (2010) "Disciplina laboral, precarización y subjetividades en la industria petrolera", en de la Garza Toledo, E. & Neffa, J. C. (comps.) *Trabajo, identidad y acción colectiva*. México D. F.: CLACSO, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa y Plaza y Valdés, S.A. de C.V., https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0B3aNWsaTldMgND A4MjU1ZGQtNTYzYS00YWVILWE0NWmtZGY0NDhmN2NkMmVk&hl=en_US (acceso: 12-9-2011).

- Figari, C. (2011a) "Disputas por la hegemonía en el espacio fabril. Pedagogía normalizadora y resistencias", Comunicación presentada en *XXVIII Congreso ALAS - Asociación Latinoamericana de Sociología*, Recife, 6 al 10 de Setiembre, http://www.sistemasmart.com.br/alas/arquivos/10_8_2011_10_32_30.pdf (acceso: 21-9-2011).
- Figari, C. (2011b) "Hegemonía empresarial, disciplinamiento en el trabajo: Aportes desde y para una formación radical", *Estudos do Trabalho*, n° 8, http://www.estudosdotrabalho.org/3_%208%20Articulo%20Figari.pdf (acceso: 20-9-2011).
- Figari, C. (2011c) "Hegemonía empresaria y nuevas lógicas de control social: la formación del mando", *Trabajo y Sociedad*, vol. 15, n° 17, pp. 105-122, <http://www.scielo.org.ar/pdf/tys/n17/n17a09.pdf> (acceso: 20-9-2011).
- Figari, C. & Hernández, M. (2008) "Dispositivos de disciplinamiento laboral en una empresa del sector automotriz. El "mantenimiento total" como espacio de disputa", Comunicación presentada en *IV Seminario de Trabajo, Economía y Educación en el siglo XXI*, UNESP, Marília, Brasil, 26 al 30 de mayo, <http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/claudiafigariemarcelohernandez.pdf> (acceso: 9-5-2011).
- Figari, C. & Palermo, H. M. (2007) "Tensiones y fisuras en el orden hegemónico empresario. El caso REPSOL-YPF", Comunicación presentada en *VIII Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Buenos Aires, Buenos Aires, 8 al 10 de agosto, <https://docs.google.com/fileview?id=0B3aNWsaTldMgYTk3ODc2MmEtZDlkOS00MjQwLWI1ZmUtNzNkZDFkM2FmMTkw&hl=en> (acceso: 20-9-2011).
- Figari, C. & Palermo, H. M. (2009) "Prácticas hegemónicas empresariales, dispositivos de control laboral y valorización de la experiencia. El caso Repsol YPF, Argentina", *Theomai. Estudios sobre sociedad y desarrollo*, n° 19.
- Filby, I. & Willmott, H. (1988) "Ideologies and Contradictions in a Public Relations Department: The Seduction and Impotence of Living Myth", *Organization Studies*, vol. 9, n° 3, pp. 335-349.
- Fine, G. A. (2006) "Shopfloor cultures: The Idioculture of Production in Operational Meteorology", *Sociological Quarterly*, vol. 47, n° 1, pp. 1-19.
- Fineman, S. (1993a) "Introduction", en Fineman, S. (comp.) *Emotion in organizations*. Londres y Newbury Park, Calif.: Sage Publications, pp. 1-8.
- Fineman, S. (1993b) "Organizations as Emotional Arenas", en Fineman, S. (comp.) *Emotion in organizations*. Londres y Newbury Park, Calif.: Sage Publications, pp. 9-35.
- Fineman, S. (1999) "Emotion and organizing", en Clegg, S. & Hardy, C. (comps.) *Studying organization. Theory & method*. Londres y Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, pp. 289-310.
- Fineman, S. (2004) "Getting the Measure of Emotion - and the Cautionary Tale of Emotional Intelligence", *Human Relations*, vol. 57, n° 6, pp. 719-740.
- Fineman, S. & Sturdy, A. (1999) "The emotions of control: A qualitative exploration of environmental regulation", *Human Relations*, vol. 52, n° 5, pp. 631-663.
- Finkel, L. (1994) *La organización social del trabajo*. Madrid: Pirámide.
- Fleming, P. (2005) "Metaphors of Resistance", *Management Communication Quarterly*, vol. 19, n° 1, pp. 46-66, <http://mcq.sagepub.com/content/19/1/45.full.pdf> (acceso: 14-3-2012).
- Fleming, P. & Sewell, G. (2002) "Looking for the Good Soldier, Švejk: Alternative Modalities of Resistance in the Contemporary Workplace", *Sociology*, vol. 36, n° 4, pp. 857-873 (acceso: 31-5-2012).

- Fleming, P. & Spicer, A. (2003) "Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance", *Organizations*, vol. 10, n° 1, pp. 157-179.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2007) *Contesting the corporation. Struggle, power and resistance in organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Forester, J. (1983) "Critical theory and organizational analysis", en Morgan, G. (comp.) *Beyond method. Strategies for social research*. Newbury Park, CA: Sage, pp. 234-246.
- Foster, J. B. (1994) "Labor and Monopoly Capital twenty years after: An introduction", *Monthly Review: An Independent Socialist Magazine*, vol. 46, n° 6, pp. 1.
- Foster, J. B. (1999) "A classic of our time: Labor and Monopoly Capital after a quarter-century", *Monthly Review: An Independent Socialist Magazine*, vol. 50, n° 8, pp. 12-18.
- Foster, J. B. (2007) "Un clásico de nuestro tiempo: Labor and Monopoly Capital un cuarto de siglo después", *Revista Taller. Sociedad, cultura y política*, n° 24, <http://www.serviciosesenciales.com.ar/articulos/laborandmonopoly.pdf> (acceso: 25-6-2009).
- Foucault, M. (1979a) *La arqueología del saber*. México: Siglo XXI.
- Foucault, M. (1979b) *Microfísica del poder*. Genealogía del poder. Madrid: La Piqueta.
- Foucault, M. (1984) *Historia de la sexualidad I. La voluntad de saber*. México: Siglo XXI, <http://www.uruguaypiensa.org.uy/imgnoticias/681.pdf> (acceso: 13-9-2011).
- Foucault, M. (1989) "El ojo del poder", en Varela, J. & Álvarez-Uría, F. (comps.) *El panóptico / El ojo del poder / Bentham en España*. Genealogía del poder. Madrid: La Piqueta, pp. 9-26, <http://www.philosophia.cl/biblioteca/Foucault/El%20ojo%20del%20poder.pdf> (acceso: 7-4-2011).
- Foucault, M. (1990) *Tecnologías del yo y otros textos afines*. Pensamiento contemporáneo. Barcelona: I.C.E. de la Universidad Autónoma de Barcelona y Ediciones Paidós Ibérica.
- Foucault, M. (1991) "La gubernamentalidad", en Varela, J. & Álvarez-Uría, F. (comps.) *Espacios de poder*. Madrid: Ediciones de La Piqueta y Ediciones Endymion, pp. 9-26.
- Foucault, M. (1994) *Dits et écrits 1954-1988 (vol. 4)*. Bibliothèque des sciences humaines. París: Gallimard.
- Foucault, M. (2002) *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Nueva criminología y derecho. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores Argentina, <http://members.lycos.co.uk/apuntesdesociologia/archivos/foucault2.pdf> (acceso: 21-4-2009).
- Foucault, M. (2003) *El sujeto y el poder*. Escuela de Filosofía. Universidad Arcis, <http://www.philosophia.cl/biblioteca/Foucault/El%20sujeto%20y%20el%20poder.pdf> (acceso: 7-4-2011).
- Foucault, M. (2007) *El nacimiento de la biopolítica. Curso en el Collège de France (1978-1979)*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- Foucault, M. & Lagrange, J. (2005) *El poder psiquiátrico. Curso del Collège de France (1973-1974)*. Tres Cantos, Madrid: Akal Universitaria.
- Foucault, M., Varela, J. & Alvarez-Uría, F. (1999) *Estrategias de poder*. Obras esenciales Volumen II. Paidós básica. Barcelona: Paidós.
- Fournier, V. (1998) "Stories of Development and Exploitation: Militant Voices in an Enterprise Culture", *Organization*, vol. 5, n° 1, pp. 55-80.

- Fournier, V. & Grey, C. (2000) "At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies", *Human Relations*, vol. 53, nº 1, pp. 7-32, <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/53/1/7> (acceso: 11-5-2009).
- Freyssenet, M. (1977) *La division capitaliste du travail*. Techniques et méthode de l'exploitation capitaliste. Paris: Savelli.
- Freyssenet, M. (1997; e. o. 1994) *¿Máquinas autoanalizantes?* Serie Sociología del Trabajo. Buenos Aires: PIETTE-CONICET, <http://freyssenet.com/files/Maquinas%20autoanalizantes.pdf> (acceso: 27-12-2011).
- Freyssenet, M. & Charron, E. (1996) "La 'producción reflexiva' en la fábrica Volvo de Uddevalla", *Sociología del trabajo*, nº 27, pp. 103-130.
- Friedman, A. (1984) "Management strategies, market conditions and the labour process", en Stephen, F. H. (comp.) *Firms, organization, and labour. Approaches to the economics of work organization*. Nueva York: St. Martin's Press.
- Friedman, A. (1990) "Managerial strategies, activities, techniques and technology: towards a complex theory of the labour process", en Knights, D. & Willmott, H. (comps.) *Labour process theory*. Studies in the labour process. Basingstoke: Macmillan, pp. 177-208.
- Friedman, A. L. (1977a) *Industry and labour. Class struggle at work and monopoly capitalism*. Londres: Macmillan.
- Friedman, A. L. (1977b) "Responsible Autonomy Versus Direct Control Over the Labour", *Capital and Class* nº 1, pp. 43-57.
- Friedman, A. L. (1987) "The Means of Management Control and Labour Process Theory: A Critical Note on Storey", *Sociology*, vol. 21, nº 2, pp. 287-294.
- Friedman, A. L. (2004) "Strawmanning and Labour Process Analysis", *Sociology*, vol. 38, nº 3, pp. 573-591.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (1985) *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (1991) *Reframing organizational culture*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Fumagalli, A. (2010) *Bioeconomía y capitalismo cognitivo. Hacia un nuevo paradigma de acumulación*. Mapas. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Fumagalli, A., Lucarelli, S., Marazzi, C., Mezzadra, S., Negri, A. & Vercellone, C. (2009) *La gran crisis de la economía global. Mercados financieros, luchas sociales y nuevos escenarios políticos*. Mapas. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Gabriel, Y. (1999) "Beyond Happy Families: A Critical Reevaluation of the Control-Resistance-Identity Triangle", *Human Relations*, vol. 52, nº 2, pp. 179-203.
- Gagliardi, P. (1986) "The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework", *Organization Studies*, vol. 7, nº 2, pp. 117-134.
- Gagliardi, P. (1991) *La impresa come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*. Turín: Isedi.
- Gagliardi, P. (1996) "Exploring the aesthetic side of organizational life", en Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. R. (comps.) *Handbook of organization studies*. Londres y Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 565-580.

- Gagliardi, P. (1999) "Exploring the aesthetic side of organizational life", en Clegg, S. & Hardy, C. (comps.) *Studying organization. Theory & method*. Londres y Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, pp. 311-326.
- Gagliardi, P. (2003) "Understanding Organizational Culture (Reseña)", *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n° 1, pp. 133-137.
- Gagliardi, P. (2006) "A role for humanities in the formation of managers", en Gagliardi, P. & Czarniawska-Joerges, B. (comps.) *Management education and humanities*. Cheltenham, GB y Northampton, MA: Edward Elgar Pub., pp. 3-9.
- García-Pablos de Molina, A. (1999) *Tratado de criminología. Introducción, modelos teóricos explicativos de la criminalidad, prevención del delito, sistemas de respuesta al crimen*. Teoría. Valencia: Tirant lo Blanch.
- García Álvarez, C. M. (2006) "Una aproximación al concepto de cultura organizacional", *Universitas Psychologica* vol. 5, n° 1, pp. 163-174, <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf> (acceso: 8-7-2009).
- García Calavia, M. Á. (1999) ""Trabajo y capital monopolista" veinticinco años después: un texto clásico todavía vigente", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, n° 14, pp. 193-215, <http://revistas.ucm.es/rla/11318635/articulos/CRLA9999120193A.PDF> (acceso: 8-5-2011).
- García Canclini, N. (1984) "Gramsci con Bordieu. Hegemonía, consumo y nuevas formas de organización popular", *Nueva Sociedad*, n° 71, pp. 69-78, http://www.nuso.org/upload/articulos/1156_1.pdf (acceso: 20-9-2011).
- García Insausti, O. (2006) *La participación en la empresa. Perspectiva histórica, perspectiva crítica y perspectiva cooperativa*. Eskoriatza, Gipuzkoa: Instituto de Estudios Cooperativos Lanki.
- Garland, D. (2005) *La cultura del control. Crimen y orden social en la sociedad contemporánea*. Sociología criminal. Barcelona: Gedisa.
- Garmendia, J. A. (1988) "La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica", *REIS*, n° 41, pp. 7-23, http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_041_03.pdf (acceso: 10-5-2009).
- Garmendia, J. A. (1990) *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Cultura empresarial e innovación. Madrid: ESIC.
- Garmendia, J. A. (1994) *Tres culturas: organización y recurso humanos*. Cultura empresarial e innovación. Madrid: ESIC.
- Garmendia, J. A. (1995) "Modelos organizativos. Tres casos empíricos de empresas", *Reis*, n° 69, pp. 89-104, http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=758906&orden=81091 (acceso: 28-4-2010).
- Garmendia, J. A., Navarro, M. & Parra Luna, F., (eds.) (1987) *Sociología industrial y de la empresa*. Madrid: Aguilar.
- Garmendia, J. A. & Parra Luna, F. (1993) *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid: Taurus.
- Garrety, K. H. & Down, S. (2009) "From totalization, through the non-subject, to the reclamation of resistance: A review of the debates on normative control, autonomy and the organizational self", Newcastle University. Centre for Knowledge, Innovation, Technology and Enterprise, <http://www.ncl.ac.uk/kite/assets/downloads/KITEWPDownGarrety.pdf> (acceso: 23-7-2010).
- Gaudemar, J.-P. (1981a) "La crisis como laboratorio social: el ejemplo de las disciplinas industriales", en Aglietta, M., et al. *Rupturas de un sistema económico*. Madrid: Blume, pp. 241-262.

- Gaudemar, J.-P. (1981b) *La movilización general*. Genealogía del poder. Madrid: Las ediciones de la Piqueta.
- Gaudemar, J.-P. (1991a) *El Orden y la producción, nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*. Estructuras y procesos. Trabajo y organización. Madrid: Trotta.
- Gaudemar, J.-P. (1991b) "Preliminares para una genealogía de las formas de disciplina en el proceso capitalista de trabajo", en Varela, J. & Álvarez-Uría, F. (comps.) *Espacios de poder*. Madrid: Ediciones de La Piqueta; Ediciones Endymion, pp. 85-121.
- Geertz, C. (1973) *The interpretation of cultures*. Nueva York: Basic Books.
- Geertz, C. (1987) *La interpretación de las culturas*. Temas de Historia, Antropología y Etnografía. Barcelona: Gedisa.
- Geertz, C. (2001) "Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura", en *La interpretación de las culturas*. Antropología. Barcelona: Gedisa, pp. 19-40.
- Gelsthorpe, L. (2006) "Social control", en Turner, B. S. (Dir.) *The Cambridge dictionary of sociology*. Cambridge y Nueva York: Cambridge University Press, pp. xx, 688 p.
- Gellerman, S. W. (1966) *Problemas humanos de la empresa*. Madrid: Guadarrama.
- Gibbs, J. P. (1961) "Growth of Individual Metropolitan Areas: A Global View", *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 51, n° 4, pp. 380-391.
- Gibbs, J. P. (1965) "Norms: The Problem of Definition and Classification", *The American Journal of Sociology*, vol. 70, n° 5, pp. 586-594.
- Gibbs, J. P. (1966) "The Sociology of Law and Normative Phenomena", *American Sociological Review*, vol. 31, n° 3, pp. 315-325.
- Gibbs, J. P. (1969) "Marital Status and Suicide in the United States: A Special Test of the Status Integration Theory", *The American Journal of Sociology*, vol. 74, n° 5, pp. 521-533.
- Gibbs, J. P. (1975) *Crime, punishment, and deterrence*. New York: Elsevier.
- Gibbs, J. P. (1977) "Social Control, Deterrence, and Perspectives on Social Order", *Social forces*, vol. 56, n° 2, pp. 408-423.
- Gibbs, J. P. (1981a) "The concept norm: Enduring but indefensible", *Deviant Behavior*, vol. 3, n° 1, pp. 33-36, <http://www.informaworld.com/10.1080/01639625.1981.9967570> (acceso: 2-3-2011).
- Gibbs, J. P. (1981b) *Norms, deviance, and social control. Conceptual matters*. Nueva York y Oxford: Elsevier.
- Gibbs, J. P. (1982a) "Law as a means of social control", en Gibbs, J. P. (comp.) *Social control. Views from the social sciences*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, pp. 83-113.
- Gibbs, J. P. (1982b) *Social control. Views from the social sciences*. Sage focus editions. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- Gibbs, J. P. (1989) *Control: sociology's central notion*. Urbana: University of Illinois Press.
- Gibbs, J. P. (1990) "Control as sociology's central notion", *The Social Science Journal*, vol. 27, n° 1, pp. 1-27.
- Gibbs, J. P. (1994) *A theory about control*. Boulder: Westview Press.

- Gibbs, J. P. (2000) "Status Integration and Suicide: Occupational, Marital, or Both?", *Social forces*, vol. 78, n° 3, pp. 949-970.
- Gibbs, J. P. (2003) "A Formal Restatement of Durkheim's "Division of Labor" Theory", *Sociological Theory*, vol. 21, n° 2, pp. 103-127.
- Gibbs, J. P. (2008) *Colossal control failures. From Julius Caesar to 9/11*. Boulder: Paradigm Publishers.
- Gibbs, J. P. & Browning, H. L. (1966) "The Division of Labor, Technology, and the Organization of Production in Twelve Countries", *American Sociological Review*. 31: 81-92.
- Gibbs, J. P. & Martin, W. T. (1958) "A Theory of Status Integration and Its Relationship to Suicide", *American Sociological Review*, vol. 23, n° 2, pp. 140-147.
- Gibbs, J. P. & Martin, W. T. (1962) "Urbanization, Technology, and the Division of Labor: International Patterns", *American Sociological Review*, vol. 27, n° 5, pp. 667-677.
- Giddens, A. (1995) *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Gil, I., Ruiz, L. & Ruiz, J. (1997) *La nueva dirección de personas en la empresa*. Madrid, etc.: McGraw-Hill.
- Gilbert, D. T. (1998) "Speeding with Ned: A personal view of the correspondence bias", en Darley, J. M. & Cooper, J. (comps.) *Attribution and social interaction. The legacy of Edward E. Jones*. Washington, D.C.: American Psychological Association, pp. 5-36.
- Gilbert, D. T. & Malone, P. S. (1995) "The correspondence bias", *Psychological Bulletin*, Enero de 1995, vol. 117, n° 1, pp. 21-38,
[http://www.wjh.harvard.edu/~dtg/Gilbert%20&%20Malone%20\(CORRESPONDENCE%20BIAS\).pdf](http://www.wjh.harvard.edu/~dtg/Gilbert%20&%20Malone%20(CORRESPONDENCE%20BIAS).pdf) (acceso: 11-5-2010).
- Glasser, W. (1998) *Choice theory. A new psychology of personal freedom*. Nueva York: HarperCollins.
- Glomb, T. M., Kammeyer-Mueller, J. D. & Rotundo, M. (2004) "Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials", *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n° 4, pp. 700-714,
<http://faculty.washington.edu/mdj3/MGMT580/Readings/Week%206/Glomb.pdf> (acceso: 10-5-2011).
- Goffee, R. & Jones, G. (2001) *El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Management. Barcelona: Granica.
- Goleman, D. (1996) *Inteligencia emocional*. Colección Ensayo. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (1999) *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2004) "¿Qué hace a un líder?", *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 1, pp. 72-80.
- Goleman, D. (2005) "Liderazgo que obtiene resultados", *Harvard Business Review*, vol. 83, n° 11, pp. 109-122.
- Goleman, D. (2006) *Inteligencia social. La nueva ciencia de las relaciones humanas*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2009) *Inteligencia ecológica*. Ensayo. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2011) "¿Qué hace a un líder?", *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 11, pp. 42-50.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2003) *El líder resonante crea más*. Nuevas Ediciones de Bolsillo.

- Goleman, D. & Boyatzis, R. E. (2008) "La inteligencia social y la biología del liderazgo", *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 9, pp. 86-95.
- Goleman, D. & Zilli, E. (1999) *La Inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Javier Vergara.
- Gómez Rodríguez, C. & López-Aranguren, E. (2004) *La retórica del cambio en las organizaciones un análisis aplicado*. Monografías. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas y Siglo XXI de España.
- González Rodríguez, M. (2004) "Análisis del control social desde una perspectiva histórica ", <http://www.monografias.com/trabajos15/control-social/control-social.shtml#ORIOGEN> (acceso: 25-3-2011).
- Goodenough, W. H. (1971) *Culture, language, and society*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gordon, C. (1987) "The soul of the citizen: Max Weber and Michel Foucault on rationality and government", en Lash, S. & Whimster, S. (comps.) *Max Weber, rationality and modernity*. Londres: Allen & Unwin, pp. 293-315.
- Gordon, D. M., Edwards, R. & Reich, M. (1996) *Trabajo segmentado, trabajadores divididos. La transformación histórica del trabajo en Estados Unidos*. Colección Historia Social. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Gorz, A. (1977) *Crítica de la división del trabajo*. Barcelona: Laia.
- Gorz, A. (1998) *Misérias del presente, riqueza de lo posible*. Paidós estado y sociedad. Buenos Aires: Paidós.
- Gouldner, A. W. (1954) *Patterns of industrial bureaucracy*. Nueva York: Free Press.
- Gracia, E. & Isabel, M. (2007) "El control de emociones en el trabajo: una revisión teórica del trabajo emocional", *Fòrum de Recerca. Decenes Jornades de Foment de la Investigació*, n° 10, <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi10/psi/10.pdf> (acceso: 6-5-2011).
- Grafton-Small, R. & Linstead, S. (1986) "Cultural Engineering: corporate design and the negotiation of order in an industrial society", *Dragon.The SCOS journal*, n° 6, pp. 9-12, [http://www.scos.org/page9/page12/assets/Dragon%201\(6\).pdf](http://www.scos.org/page9/page12/assets/Dragon%201(6).pdf) (acceso: 7-12-2010).
- Gramsci, A. (1972) *Los intelectuales y la organización de la cultura*. Teoría e Investigación en las Ciencias del Hombre. Buenos Aires: Nueva visión.
- Gramsci, A. (1978) *Antología*. México: Siglo Veintiuno.
- Gramsci, A. (1981a) *Cuadernos de la cárcel*. Tomo II. El hombre y su tiempo. México: Era.
- Gramsci, A. (1981b) *Cuadernos de la cárcel*. Tomo I. El hombre y su tiempo. México: Era.
- Grandey, A. A. (2000) "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, n° 1, pp. 95-110, <http://php.scripts.psu.edu/users/a/a/aag6/GrandeyJOHP.pdf> (acceso: 12-5-2011).
- Greenbaum, J. (1999) "On twenty-five years with Braverman's Labor and Monopoly Capital (or, how did control and coordination of labor get into the software so quickly?)", *Monthly Review: An Independent Socialist Magazine*, vol. 50, n° 8, pp. 28-32.
- Greenfeld, L. (1996) "Praxis pietatis: A tribute to Edward Shils", *The American Sociologist*, vol. 27, n° 4, pp. 67-82.
- Gregory, K. L. (1983) "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 3, pp. 359-376.

- Grey, C. (1996) "Towards A Critique of Managerialism: the Contribution of Simone Weil", *Journal of Management Studies*, vol. 33, nº 5, pp. 591-612.
- Grey, C. (2005) "Critical Management Studies: towards a more mature politics", Comunicación presentada en *Critical Management Studies Conference*, Cambridge University, del 4 al 6 de julio de 2005.
- Grugulis, I., Dundon, T. & Wilkinson, A. (2000) "Cultural Control and the 'Culture Manager': Employment Practices in a Consultancy", *Work Employment Society*, vol. 14, nº 1, pp. 97-116.
- Guest, D. (2001) "Right enough to be dangerously wrong: an analysis of the In Search of Excellence phenomenon", en Staff, W. O. B. (comp.) *Organizational studies. Critical perspectives on business and management. Vol. I*. Londres y Nueva York: Routledge, pp. 347-362.
- Gunge, S. P. (2000) "Business Process Reengineering and 'The New Organization'", en Knights, D. & Willmott, H. (comps.) *The reengineering revolution? Critical studies of corporate change*. Londres y Thousand Oaks, Calif.: SAGE, pp. 114-133.
- Gurrutxaga Abad, A. (2010) *Recorridos por el cambio, la innovación y la incertidumbre*. Fronteras del conocimiento. Bilbao: Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Gursoy, D., Boylu, Y. & Umut, A. (2011) "Identifying the complex relationships among emotional labor and its correlates", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 30, pp. 783-794.
- Habermas, J. (1970a) "On systematically distorted communication", *Inquiry. An interdisciplinary journal of philosophy*, vol. 13, nº 4, pp. 205-218.
- Habermas, J. (1970b) *Toward a rational society. Student protest, science, and politics*. Boston, Beacon Press.
- Habermas, J. (1971) *Knowledge and human interests*. Boston: Beacon Press.
- Habermas, J. (1973a) "A Postscript to 'Knowledge and Human Interests'", *Philosophy of the Social Sciences* vol. 3, nº 2, pp. 157-189.
- Habermas, J. (1973b) *Theory and practice*. Boston,: Beacon Press.
- Habermas, J. (1982) *Conocimiento e interés*. Ensayistas. Madrid: Taurus.
- Habermas, J. (2003) *Teoría de la acción comunicativa. Vol.1, Racionalidad de la acción y racionalización social*. Humanidades. Filosofía. Madrid: Taurus.
- Hales, C. (2000) "Management and Empowerment Programmes", *Work, Employment & Society*, vol. 14, nº 3, pp. 501-519.
- Handy (1986) *El futuro del trabajo humano*. Barcelona: Ariel.
- Handy, C. B. (1976) *Understanding organizations*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Handy, C. B. (1995; e. o. 1978) *Gods of management. The changing work of organizations*. Nueva York: Oxford University Press.
- Hardt, M. & Negri, A. (2002) *Imperio*, Traducción al castellano de: (2000) *Empire*. Cambridge, Massachusetts; London: Harvard University Press, realizada por Eduardo Sadier y con difusión gratuita en <http://www.uv.es/~conrad/iesaltopalancia/departamentos/imperio/imperio.pdf> (acceso: 22-7-2009).
- Hardy, C. & Leiba-O'Sullivan, S. (1998) "The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice", *Human Relations*, vol. 51, nº 4, pp. 451-483.

- Harley, B. (1999) "The Myth of Empowerment: Work Organisation, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian Workplaces", *Work, Employment & Society*, vol. 13, n° 1, pp. 41-66.
- Harvey, D. (1990) *Los Límites del capitalismo y la teoría marxista*. Textos de economía. México: Fondo de Cultura Económica.
- Harvey, D. (2003) *Espacios de esperanza*. Cuestiones de antagonismo. Madrid: Akal.
- Hasek, J. (2008) *Las aventuras del buen soldado Svejk*. Galaxia Gutenberg. Barcelona: Círculo de Lectores.
- Hassard, J., Hogan, J. & Rowlinson, M. (2001) "From Labor Process Theory to Critical Management Studies", *Administrative Theory & Praxis*, vol. 23, n° 3, pp. 339-362, <https://uhra.herts.ac.uk/dspace/bitstream/2299/1948/1/100787.pdf> (acceso: 15-5-2009).
- Hatch, M. J. (1993) "The dynamics of organizational culture", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 18, n° 4, pp. 657-693.
- Hatch, M. J. (2010) "Chapter 5. Culture Stanford's way", *Stanford's Organization Theory Renaissance, 1970–2000. Book series: Research in the Sociology of Organizations*, vol. 28, pp. 241-262.
- Hedström, P. & Swedberg, R. (1996) "Social Mechanisms", *Acta Sociologica*, vol. 39, n° 3, pp. 281-308.
- Hedström, P. & Swedberg, R. (1998) "Social mechanisms: An introductory essay", en Hedström, P. & Swedberg, R. (comps.) *Social mechanisms. An analytical approach to social theory*. Studies in rationality and social change. Cambridge y Nueva York: Cambridge University Press, pp. 1-31, <http://www.arkiv.certec.lth.se/kk/dokument/socialmechanics.pdf> (acceso: 13-10-2011).
- Heilbroner, R. L. (1996a) "Historia y determinismo tecnológico", en Smith, M. R. & Marx, L. (comps.) *Historia y determinismo tecnológico*. Tecnología, Economía y Sociedad. Madrid: Alianza Editorial, pp. 69-81.
- Heilbroner, R. L. (1996b) "Reconsideración del determinismo tecnológico", en Smith, M. R. & Marx, L. (comps.) *Historia y determinismo tecnológico*. Tecnología, Economía y Sociedad. Madrid: Alianza Editorial, pp. 83-94.
- Hendriks, P. H. J. (2004) "Assessing the role of culture in knowledge sharing", Actas del congreso *Fifth European Conference in Organization Knowledge, Learning and Capabilities-OKLC*, Innsbruck, Austria, http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/d-3_hendriks.pdf (acceso: 30-12-2009).
- Herskovits, M. J. (1948) *Man and his works. The science of cultural anthropology*. Nueva York: A.A. Knopf.
- Herskovits, M. J. (1952) *El hombre y sus obras*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Herzberg, F. (1959) *The motivation to work*. Nueva York: Wiley.
- Herzberg, F. (1966) *Work and the nature of man*. Cleveland: World Pub. Co.
- Hesmondhalgh, D. & Baker, S. (2008) "Creative Work and Emotional Labour in the Television Industry", *Theory, Culture & Society*, vol. 25, n° 7-8, pp. 97-118.
- Higgins, P. G. (1995) "Lehner, franz, anthropocentric production systems—the European response to advanced manufacturing and globalization (recensión)", *International Journal of Human Factors in Manufacturing*, vol. 5, n° 1, pp. 119-120, <http://opax.swin.edu.au/~phiggins/pub/FAST.pdf> (acceso: 29-11-2011).

- Hochschild, A. R. (1979) "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure", *The American Journal of Sociology*, vol. 85, nº 3, pp. 551-551.
- Hochschild, A. R. (1983) *The managed heart. Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, A. R. (2008) *Mercantilización de la vida íntima: apuntes de la casa y el trabajo*. Madrid: Katz Editores.
- Hodson, R. (1991) "The Active Worker: Compliance and Autonomy at the Workplace", *Journal of Contemporary Ethnography*, nº 20, pp. 47-78.
- Hodson, R. (2001) *Dignity at work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hofstede, G. (1980a) *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Cross-Cultural Research and Methodology Series. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1980b) "Motivation, leadership, and organization: do american theories apply abroad?", *Organizational Dynamics*, vol. 9, nº 1, pp. 42-63, <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W6S-4BMTGC9-3/2/8d6de4b7d17bdbea968a6efed97e2615> (acceso: 16-4-2010).
- Hofstede, G. (1999) *Culturas y organizaciones. El "software" mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. El libro universitario. Ciencias sociales. Madrid: Alianza.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990) "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, nº 2, <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=147270&sid=1&Fmt=2&clientId=62169&RQT=309&VName=PQD> (acceso: 29-2-2009).
- Hofstede, G. H. (1991) *Cultures and organizations. Software of the mind*. Londres; Nueva York: McGraw-Hill.
- Holgado Oteo, R. (2008) "Un modelo de RRHH basado en la flexibilidad y el compromiso para empresas innovadoras: un análisis en las compañías de biotecnología canadienses", Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Complutense, <http://eprints.ucm.es/8206/1/T30505.pdf> (acceso: 19-3-2009).
- Homans, G. C. (1950) *The human group*. Nueva York: Harcourt.
- Hope, V. & Hendry, J. (1995) "Corporate cultural change--is it relevant for the organisations of the 1990s?", *Human Resource Management Journal*, vol. 5, nº 4, pp. 61-74.
- Horkheimer, M. (2000) *Teoría tradicional y teoría crítica*. Pensamiento contemporáneo. Barcelona: Paidós.
- Huczynski, A. (1993) *Management gurus*. Londres: Routledge.
- Hughes, J. (2005) "Bringing emotion to work: emotional intelligence, employee resistance and the reinvention of character", *Work, Employment & Society*, vol. 19, nº 3, pp. 603-625.
- Hughes, J. (2010) "Emotional Intelligence: Elias, Foucault, and the Reflexive Emotional Self", *Foucault Studies*, nº 8, pp. 22-52, <http://rauli.cbs.dk/index.php/foucault-studies/article/view/2942/3013> (acceso: 28-6-1012).
- Husson, M. (2003) *¿Hemos entrado en el "capitalismo cognitivo" ?*, <http://hussonet.free.fr/cognitic.pdf> (acceso: 10-1-2012).
- Hyman, R. (1981) *Relaciones industriales. Una introducción marxista*. Economía. Madrid: Blume.

- Ibarra-Colado, E., Clegg, S. R. & Rhodes, C. (2006) "The Ethics of Managerial Subjectivity", *Journal of Business Ethics*, vol. 64, nº 1, pp. 45-55.
- Ibarra Colado, E. (1990) "Sociedad, estrategia corporativa y relaciones industriales", *Sociología del Trabajo*, nº 10, pp. 69-96.
- Ibarra Colado, E. (1991) "El fenómeno organizacional más allá del 'control bravermaniano': análisis estratégico de las organizaciones", en Ibarra Colado, E. & Montaña Hirose, L. (comps.) *El orden organizacional. Estrategia y contradicción*. México: Hispánicas, pp. 43-108.
- Ibarra Colado, E. (1999) "Los saberes sobre la organización: etapas, enfoques y dilemas", en Castillo Mendoza, C. A. (comp.) *Economía, organización y trabajo. Un enfoque sociológico*. Madrid: Pirámide, pp. 95-154.
- Ibarra Colado, E. (2008) "Is There Any Future for Critical Management Studies in Latin America? Moving from Epistemic Coloniality to 'Trans-Discipline'", *Organization*, vol. 15, nº 6, pp. 932-935.
- Ibarra, H. & Barbulescu, R. (2010) "Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions", *The Academy of Management Review*, vol. 35, nº 1, pp. 135-154.
- Iivari, N. (2005) "The Role of Organizational Culture in Organizational Change - Identifying a Realistic Position for Prospective IS Research", Comunicación presentada en *13th European Conference on Information Systems* Regensburg, Alemania, del 26 al 28 de mayo, <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20050036.pdf> (acceso: 15-11-2009).
- Illich, I. (1973) *Tools for conviviality*. Berkeley: Heyday, https://clevercycles.com/tools_for_conviviality/ (acceso: 2-2-1012).
- Illich, I. (1978) *La convivencialidad*. Barcelona: Barral Editores, <http://habitat.aq.upm.es/boletin/n26/aiill.html> (acceso: 2-2-1012).
- Infestas Gil, A. (1991) *Sociología de la empresa*. Salamanca: Amaní.
- Israel, J. (1977) *Teoría de la alienación desde Marx hasta la sociología contemporánea*. Serie Universitaria. Historia, ciencia y sociedad. Barcelona: Península.
- Jackson, N. & Carter, P. (1991) "In Defence of Paradigm Incommensurability", *Organization Studies*, vol. 12, nº 1, pp. 109.
- Jacques, E. (1951) *The Changing Culture of a Company*. Londres: Tavistock.
- Janowitz, M. (1975) "Sociological Theory and Social Control", *The American Journal of Sociology*, vol. 81, nº 1, pp. 82-108.
- Janowitz, M. (1976) *Social control of the welfare state*. Chicago y Londres: The University of Chicago Press.
- Jaros, S. J. (2000) "Labor process theory. A commentary on the debate", *International Studies of Management & Organization*, vol. 30, nº 4, pp. 25-39.
- Jaros, S. J. (2005) "Marxian Critiques of Thompson's (1990) 'core' Labour Process Theory: An Evaluation and Extension", *Ephemera*, vol. 5, nº 1, pp. 5-25, <http://www.ephemeraweb.org/journal/5-1/5-1jaros.pdf> (acceso: 3-5-2011).
- Jary, D. & Jary, J. (1991) *The HarperCollins dictionary of sociology*. HarperCollins dictionary. Nueva York: HarperPerennial.

- Jelinek, M., Smircich, L. & Hirsch, P. (1983) "Introduction: A code of many colors", *Administrative Science Quarterly*, n° 28, pp. 331-338.
- Jermier, J. M., Knights, D. & Nord, W. R. (1994) *Resistance and power in organizations. Critical perspectives on work and organization*. Londres y Nueva York: Routledge.
- Jódar, P. (1997) "Mas allá de Braverman", *Sociología del Trabajo*, n° 29, pp. 3-31.
- Johnson, P. & Duberley, J. (2011) "Anomie and culture management: reappraising Durkheim", *Organization*, vol. 18, n° 4, pp. 563-584.
- Jürgens, U. (2007; e. o. 1994) "Group work and the reception of Uddevalla in German car industry", en Sandberg, A. (comp.) *Enriching production. Perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production. Digital edition*. Aldershot: Ashgate, pp. 199-213, http://mpira.ub.uni-muenchen.de/10785/1/MPRA_paper_10785.pdf (acceso: 30-8-2011).
- Kantola, A. & Seeck, H. (2010) "Dissemination of management into politics: Michael Porter and the political uses of management consulting", *Management Learning*, vol. 42, n° 1, pp. 25-47.
- Kärreman, D. & Alvesson, M. (2001) "Making Newsmakers: Conversational Identity at Work", *Organization Studies*, vol. 22, n° 5, pp. 59-89.
- Kärreman, D. & Alvesson, M. (2004) "Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm", *Organization*, vol. 11, n° 1, pp. 149-175.
- Kärreman, D. & Alvesson, M. (2009) "Resisting resistance: Counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm", *Human Relations*, vol. 62, n° 8, pp. 1115-1144.
- Katz, C. (2000) "La Teoría del Control Patronal: Balance de una discusión", *Estudios del trabajo*, n° 19, pp. 10-26, [http://lahaine.org/katz/b2-
img/La%20Teor%C3%ADa%20del%20Control%20Patronal.pdf](http://lahaine.org/katz/b2-img/La%20Teor%C3%ADa%20del%20Control%20Patronal.pdf) (acceso: 29-6-2011).
- Keesing, R. M. (1974) "Theories of culture", *Annual Review of Anthropology*, vol. 3, pp. 73-97, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.cookie.url.uid&db=aph&AN=11237570&site=ehost-live> (acceso: 14-2-2010).
- Kelly, J. (1985) "Management's redesign of work: labour process, labour markets and product markets", en Knights, D., Willmott, H. & Collinson, D. L. (comps.) *Job redesign. Critical perspectives on the labour process*. Aldershot: Gower, pp. 30-51.
- Kelly, J. & Wood, S. (1984) "Le taylorisme en Grande-Bretagne", en Montmollin, M. d. & Pastré, O. (comps.) *Le taylorisme*. Economie critique. París: Editions La Découverte, pp. 257-272.
- Kernsten, A. (1993) "Culture, control and the labor process", *Communication Yearbook 16* pp. 54-69.
- Kerr, C. (1960) *Industrialism and industrial man. The problems of labor and management in economic growth*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J. & Serpa, R. (1985) *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kirkbride, P. S. (1994) "El poder", en Hartley, J. & Stephenson, G. M. (comps.) *Relaciones laborales. La psicología de la influencia y del control en el trabajo*. Colección informes y estudios. Serie Relaciones Laborales. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 121-154.
- Kliksberg, B. (1978) *El pensamiento organizativo: relaciones humanas y teoría de las organización. Estrategias modernas en administración*. Vol. 2. Biblioteca de las organizaciones modernas. Serie fundamental. Buenos Aires: Paidós.

- Kluckhohn, F. R. & Stodtbeck, F. L. (1961) *Variations in value orientations*. Evanston, Illinois: Row, Peterson.
- Knights, D. (1992) "Changing Spaces: The Disruptive Impact of a New Epistemology", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 17, n° 3, pp. 514-514.
- Knights, D. & McCabe, D. (1998) "Dreams and Designs on Strategy: A Critical Analysis of TQM and Management Control", *Work, Employment and Society*, vol. 12, n° 3, pp. 433-456.
- Knights, D. & McCabe, D. (2000) "'Ain't Misbehavin'?: Opportunities for Resistance under New Forms of 'Quality' Management", *Sociology. British sociological association*, vol. 34, n° 3, pp. 421-433.
- Knights, D. & Morgan, G. (1991) "Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique", *Organisation Studies*, vol. 12, n° 2, pp. 251-273.
- Knights, D. & Vurdubakis, T. (1994) "Foucault, Power, Resistance and all that", en Jermier, J. M., Knights, D. & Nord, W. R. (comps.) *Resistance and power in organizations*. Critical perspectives on work and organization. Londres y Nueva York: Routledge, pp. 167-198.
- Knights, D. & Willmott, H. (1989) "Power and subjectivity at work: from degradation to subjugation in social relations", *Sociology. The Journal of the British Sociological Association*, vol. 23, n° 4, pp. 535-558.
- Knights, D. & Willmott, H. (1990) *Labour process theory*. Studies in the labour process. Basingstoke: Macmillan.
- Knights, D. & Willmott, H. (2007) "Poder y subjetividad en el trabajo: de la degradación a la dominación en las relaciones sociales", en Fernández Rodríguez, C. J. (comp.) *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI, pp. 27-67.
- Köhler, H.-D. & Martín Artiles, A. (2005) *Manual de la Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.
- Köhler, H.-D. & Martín Artiles, A. (2010) *Manual de la Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.
- Kondo, D. K. (1990) *Crafting selves. Power, gender, and discourses of identity in a Japanese workplace*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kossakowski, R. (2008) "Between Dramaturgy and Totality: A Call Center in the Perspective of Erving Goffman's Sociology", *Studia Socjologiczne*, n° 1, pp. 77-98
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992) *Corporate culture and performance*. New York; Toronto: The Free Press.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1995) *Cultura de empresa y rentabilidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C. & Sheep, M. L. (2006) "Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 5, pp. 1031-1057.
- Kroeber, A. L. & Parsons, T. (1958) "The concept of culture and of social system", *American Sociological Review*, vol. 23, n° 5, pp. 582-583.
- Kunda, G. (1992) *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*. Labor and social change. Philadelphia: Temple University Press.
- Kunda, G. & Ailon-Souday, G. (2005) "Managers, Markets and ideologies. Desing and devotion revisited", en Ackroyd, S. (comp.) *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford y Nueva York: Oxford University Press, pp. 200-219.

- Kunda, G. & Van Maanen, J. (1999) "Changing Scripts at Work: Managers and Professionals", *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 561, n° 1, pp. 64-80.
- Kuokkanen, A., Laakso, A. & Seeck, H. (2010) "Management paradigms in personnel magazines of the Finnish metal and forest industries", *Journal of Management History*, vol. 16, n° 2, pp. 195-215.
- Kusterer, K. C. (1978) *Know-how on the job. The important working knowledge of "unskilled" workers*. Boulder, Colo.: Westview Press.
- Kuus, M. (2008) "Svejkian Geopolitics: Subversive Obedience in Central Europe", *Geopolitics*, vol. 13, n° 2, pp. 257-277.
- Lacan, J. (1988) *La ética del psicoanálisis, 1959-1960*. El Seminario de Jacques Lacan. Buenos Aires: Paidós.
- Lacombe, D. (1996) "Reforming Foucault: A Critique of the Social Control Thesis", *The British Journal of Sociology*, vol. 47, n° 2, pp. 332-352.
- Lafuente, E. (1993) "El conductismo propositivo de E. C. Tolman", en Quiñones, E., Carpintero, H. & Tortosa, F. (comps.) *Historia de la psicología. Textos y comentarios*. Madrid: Tecnos, pp. 412-421.
- Lahera Sánchez, A. (1998) "Fábrica y comunidad. Transformación del trabajo e interdisciplinariedad de las Ciencias Sociales del Trabajo", *Sociología del trabajo*, n° 33, pp. 71-102.
- Lahera Sánchez, A. (1999) "La crítica de la economía de mercado en Karl Polanyi: el análisis institucional como pensamiento para la acción", *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas*, n° 86, pp. 27-54, <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=759784&orden=108364&info=link> (acceso: 20-8-2011).
- Lahera Sánchez, A. (2000a) "El diseño de artefactos tecnológicos. Sobre la introducción de nuevas tecnologías en la empresa", *Sociología del trabajo*, n° 38, pp. 57-90.
- Lahera Sánchez, A. (2000b) "La emergencia de nuevos modelos productivos y la participación de los trabajadores: diseño e implantación de conceptos antropocéntricos de producción en empresas fabricantes de máquina-herramienta", Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Complutense.
- Lahera Sánchez, A. (2000c) "La emergencia de nuevos modelos productivos: La participación de los trabajadores y la fabricación del consentimiento en la producción", *Revista de dialectología y tradiciones populares*, vol. 55, n° 2, pp. 9-50.
- Lahera Sánchez, A. (2001) "La participación de los trabajadores en la empresa: ¿hacia la democratización de las relaciones industriales? Una propuesta metodológica de análisis", en Fernández Steinko, A. & Lacalle, D. (comps.) *Sobre la democracia económica. Vol. 2: La democracia en la empresa*. Barcelona: El Viejo Topo y Fundación de Investigaciones Marxistas, pp. 61-138.
- Lahera Sánchez, A. (2003) "Gestión participativa de los recursos humanos en empresas fabricantes de máquinas-herramienta: una evaluación crítica de la participación de los trabajadores", *Inguruak: Soziologia eta zientzia politikoaren euskal aldizkaria - Revista vasca de sociología y ciencia política*, n° 35, pp. 101-136.
- Lahera Sánchez, A. (2004a) "La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo", *REIS*, n° 106, pp. 63-101, http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_106_051167998202454.pdf (acceso: 26-10-2007).
- Lahera Sánchez, A. (2004b) *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*. Madrid: Los libros de la catarata.

- Lahera Sánchez, A. (2005a) "Conquistando los corazones y las almas de los trabajadores: la participación de los trabajadores en la calidad como nuevo dispositivo disciplinario", en Castillo, J. J. (comp.) *El trabajo recobrado. Una evaluación del trabajo realmente existente en España*. Buenos Aires y Madrid: Miño y Dávila, pp. 395-440.
- Lahera Sánchez, A. (2005b) *Enriquecer el factor humano: paradigmas organizativos y trabajo en grupo*. Sobre la democracia económica, vol. IV. Madrid; Barcelona: Fundación de Investigaciones Marxistas y El Viejo Topo.
- Lahera Sánchez, A. (2006a) *Diseño tecnológico y proceso de trabajo: mutaciones organizativas en empresas de ingeniería mecánica*. Sociología del trabajo. Madrid: Miño y Dávila.
- Lahera Sánchez, A. (2006b) "¿Hacia una producción enriquecida? Trabajo en grupo y recualificación en empresas de ingeniería mecánica", *AIBR: Revista de Antropología Iberoamericana*, vol. 1, n° 3, pp. 428-464.
- Lavoie, M. (2006) *Cadrisme within a Kaleckian Model of Growth and Distribution*. Working Paper No. 06-05. Ottawa: University of Ottawa, http://aix1.uottawa.ca/~robinson/english/wp/2006/ROBINSON_WP06_05.pdf (acceso: 3-8-2012).
- Lavoie, M. (2009) "Cadrisme within a Post-Keynesian Model of Growth and Distribution", *Review of Political Economy*, vol. 21, n° 3, pp. 369-391.
- Lazzarato, M. & Negri, A. (2001) *Trabajo inmaterial. Formas de vida y producción de subjetividad*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, <http://www.rebellion.org/docs/121986.pdf> (acceso: 29-8-2011).
- Leavitt, H. J. (1988) *Senderos corporativos: como integrar visión y valores en las organizaciones*. México D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Legge, K. (1994) "Managing Culture: Fact or Fiction?", en Sisson, K. (comp.) *Personnel management. A comprehensive guide to theory and practice in Britain*. Oxford: Blackwell Business, pp. 397-433.
- Legge, K. (1995) *Human resource management. Rhetorics and realities*. Basingstoke: Macmillan Business.
- Lehner, F. (1992) *Anthropocentric production systems. The European response to advanced manufacturing and globalization. Synthesis report*. Bruselas: Comisión Europea, FAST-Monitor.
- Lemert, E. M. (1987) "Visions of Social Control: Crime Punishment and Classification, by Stanley Cohen (Reseña)", *Social forces*, vol. 65, n° 3, pp. 884-886.
- Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick-Hall, C. A. (2004) "El papel de los responsables de Recursos Humanos en la creación de redes de relaciones", *Revista de empresa*, vol. 10, pp. 74-88 (acceso: 3-5-2008).
- León Medina, F. J. (2002) "Alienación y sufrimiento en el trabajo. Una aproximación desde el marxismo", Tesis Doctoral: Universitat Autònoma de Barcelona, <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5118/fjlm1de1.pdf?sequence=1> (acceso: 2-5-2011).
- León Medina, F. J. (2008) "Sujetos por su resistencia. Análisis sociológico de una experiencia de trabajo bajo el sistema de producción por micromovimientos", *REIS*, n° 122, pp. 145-179, http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS122_051207049529618.pdf (acceso: 2-5-2011).
- León Medina, F. J. (2009a) "El compromiso limitado. Un estudio sobre las razones estratégicas e identitarias de las acciones de resistencia y compromiso en el trabajo", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 27, n° 2, pp. 115-143, <http://revistas.ucm.es/rla/11318635/articulos/CRLA0909220115A.PDF> (acceso: 2-5-2011).

- León Medina, F. J. (2009b) "La lógica de los trabajadores. Un estudio sobre la racionalidad, la autonomía y la coherencia de las prácticas y los significados de los trabajadores", *Revista Internacional de Sociología*, vol. 67, n° 1, pp. 135-160, http://www.correntroig.org/IMG/pdf/LA_LOGICA_DE_LOS_TRABAJADORES.pdf (acceso: 2-5-2011).
- León Medina, F. J. (2010) "¿Son los obreros idiotas e irracionales?", *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, n° 53, pp. 253-283, <http://scielo.unam.mx/pdf/conver/v17n53/v17n53a11.pdf> (acceso: 2-5-2011).
- León Medina, F. J. (2011) "Peer loyalty and quota restriction as social norms: A case study of their emergence", *Rationality and Society*, vol. 23, n° 1, pp. 75-115.
- León Medina, F. J. & Mora Malo, E. (2010) "Género y vocación científica: un estudio de caso basado en mecanismos", *Revista internacional de sociología*, vol. 68, n° 2, pp. 399-428.
- Lessem, R. (1992) *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lévi-Strauss, C. (1963) *Structural anthropology*. Nueva York: Basic Books.
- Lewis, M. W. & Grimes, A. I. (1999) "Metatriangulation: building theory from multiple paradigms", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, pp. 672-690.
- Lincoln, J. & Guillot, D. (2006) "A durkheimian view of organizational culture", en Korczynski, M., Hodson, R. & Edwards, P. K. (comps.) *Social theory at work*. Oxford y Nueva York: Oxford University Press, pp. 88-120.
- Linhart, D. (1991) "¿Qué cambios en la empresa?", *Sociología del Trabajo*, Invierno 90-91, n° 11, pp. 25-48.
- Linstead, S. (2007) "Abyección y organización: hombres, violencia y dirección de empresas", en Fernández Rodríguez, C. J. (comp.) *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI, pp. 161-203.
- Linstead, S. & Grafton-Small, R. (1992) "On reading organizational culture", *Organization Studies*, vol. 13, n° 3, pp. 331-351, <http://sinstead.userworld.com/downloadpubs/Cult.pdf> (acceso: 21-7-2010).
- Lipietz, A. (1994) *El postfordismo y sus espacios. Las relaciones capital-trabajo en el mundo*. Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo. Buenos Aires: PIETTE - CONICET, <http://www.ceil-piette.gov.ar/docpub/documentos/seminarios/s4lipietz.pdf> (acceso: 30-8-2011).
- Lipovetsky, G. (2006) *Los tiempos hipermodernos*. Argumentos. Barcelona: Anagrama.
- Liska, A. E. (1992) "Introduction to the study of social control", en Liska, A. E. (comp.) *Social threat and social control*. Albany: State University of New York Press, pp. 1-29.
- Liska, A. E. (2000) "Social control", en Borgatta, E. F. & Montgomery, R. J. V. *Encyclopedia of sociology*. Nueva York: Macmillan Reference USA, pp. 2657-2662.
- Liska, A. E., Lawrence, J. J. & Benson, M. (1981) "Perspectives on the Legal Order: The Capacity for Social Control", *The American Journal of Sociology*, vol. 87, n° 2, pp. 413-426.
- Litter, C. R. (1982) "Deskilling and changing structures of control", en Wood, S. (comp.) *The Degradation of work? Skill, deskilling, and the labour process*. Londres: Hutchinson, pp. 122-145.

- Litter, C. R. (1990) "The Labour Process Debate: A Theoretical Review 1974-88", en Knights, D. & Willmott, H. (comps.) *Labour process theory*. Studies in the labour process. Basingstoke: Macmillan, pp. 46-94.
- Littler, C. R. (1982) *The development of the labour process in capitalist societies. A comparative study of the transformation of work organization in Britain, Japan, and the USA*. Londres: Heinemann Educational.
- Littler, C. R. & Salaman, G. (1982) "Bravermania and Beyond: Recent Theories of the Labour Process", *Sociology*, vol. 16, nº 2, pp. 251-269.
- López Pérez, J. (1999) "Cultura organizacional", en Fernández-Ríos, M. *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. Madrid: Díaz de Santos, pp. 252-265.
- López Pintor, R. (1995) *Sociología Industrial*. Colección Alianza Universidad Textos. Madrid: Alianza Editorial.
- Louis, M. R. (1983) "Organizations as culture-bearing milieux", en Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G. & Dandridge, T. C. (comps.) *Organizational symbolism*. Monographs in organizational behavior and industrial relations. Greenwich: JAI Press, pp. 39-54.
- Louis, M. R. (1985) "A investigator's guide to workplace culture", en Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (comps.) *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage Publications, pp. 73-93.
- Louis, M. R. (1993) "Las organizaciones como ámbitos de producción cultural", en Ramió, C. & Ballart, X. (comps.) *Teoría de la organización. Vol.II. La dinámica organizativa: las últimas tendencias en teoría organizativa*. Lecturas Serie Administración general. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, Boletín Oficial del Estado, pp. 351-369.
- Lucas Marín, A. (1984) *Sociología de la empresa*. Colección la empresa moderna. Madrid: Ibérico Empresa de Ediciones.
- Lucas Marín, A. & Ajamil, M. (1994) *Sociología para la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Lyotard, J. F. (2004) *La condición posmoderna: informe sobre el saber*. Teorema. Madrid: Cátedra.
- Mackenzie, G. (1977) "Review: The Political Economy of the American Working Class", *The British Journal of Sociology*, vol. 28, nº 2, pp. 244-252.
- Malinowski, B. (1922) *Argonauts of the western Pacific*. Londres: G. Routledge & sons.
- MAPCAL (1996) *Gestión y motivación del personal*. Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. Madrid: Díaz de Santos.
- Marcuse, H. (1993) *El hombre unidimensional. Ensayo sobre la ideología de la sociedad industrial avanzada*. Obras Maestras del Pensamiento Contemporáneo. Barcelona: Planeta-Agostini.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958) *Organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Marglin, S. (1981) "Cómo atrapar las moscas con la miel", en Aglietta, M. (comp.) *Rupturas de un sistema económico*. Madrid: Blume, pp. 223-239.
- Marglin, S. A. (1977) "Orígenes y funciones de la parcelación de tareas. ¿Para qué sirven los patronos?", en Gorz, A. (comp.) *Crítica de la división del trabajo*. Barcelona: Laia, pp. 45-96.
- Marglin, S. A. (1986) "¿Cuál es la función del jefe? Orígenes y funciones de la jerarquía en la producción capitalista", en Putterman, L. (comp.) *La naturaleza económica de la empresa*. Alianza economía. Madrid: Alianza, pp. 333-344.

- Marqués Perales, I. (2008) "Carlos Jesús Fernández Rodríguez: Vigilar y Organizar. Una introducción a los Critical Management Studies (Reseña)", *RIS*, vol. 66, n° 51, pp. 209-228.
- Marsden, R. & Townley, B. (1999) "The owl of Minerva: reflections on theory in practice", en Clegg, S. & Hardy, C. (comps.) *Studying organization. Theory & method*. Londres y Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, pp. 405-421.
- Marshall, J. & MacLean, A. (1985) "Exploring organizational culture as a route to organizational change", en Hammond, V. (comp.) *Current research in management*. Londres: Francis Pinter, pp. 2-20.
- Martín Alfonso, L. & Álvarez Pérez, A. (2000) "Sesgos cognoscitivos del gerente: su influencia en la toma de decisiones", *Revista Cubana Salud Pública*, vol. 26, n° 1, pp. 5-11, http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol26_1_00/spu01100.pdf (acceso: 10-5-2010).
- Martín Artiles, A. (s/f) *Actores y modelos de relaciones laborales. Una perspectiva comparada*. Barcelona: FUOC y OIT.
- Martín Artiles, A. & Köhler, H.-D. (2007) *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: Delta.
- Martin, J. (1990) "Deconstructing organizational taboos: the suppression of gender conflict in organizations", *Organization Science*, vol. 1, n° 4, pp. 339-359.
- Martin, J. (1991) "A personal journey: from integration to differentiation to fragmentation to feminism", en Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (comps.) *Reframing organizational culture*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications, pp. 352-355.
- Martin, J. (1992) *Cultures in organizations: three perspectives*. Nueva York: Oxford University Press.
- Martin, J. (2002) *Organizational culture. Mapping the terrain*. Foundations for organizational science. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Martin, J. (2003) "Meta-theoretical controversies in studying organizational culture", en Tsoukas, H. & Knudsen, C. (comps.) *The Oxford handbook of organization theory. Meta-theoretical perspectives*. Oxford handbooks in business and management. Oxford [etc.]: Oxford University Press.
- Martin, J. (2010) "Chapter 14. A cultural view of the organizational community at Stanford University", *Stanford's Organization Theory Renaissance, 1970–2000. Book series: Research in the Sociology of Organizations*, vol. 28, http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Book&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/10_1108_S0733-558X_2010_0000028018.pdf (acceso: 15-5-2010).
- Martin, J. & Frost, P. J. (1999) "The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance", en Clegg, S. & Hardy, C. (comps.) *Studying organization. Theory & method*. Londres y Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, pp. 345-367.
- Martin, J., Frost, P. J. & O'Neill, O. A. (2004) *Organizational culture: beyond Struggles for intellectual dominance*. Research Paper Series n° 1864: Stanford University. Graduate School of Business, <https://gsbapps.stanford.edu/researchpapers/library/RP1864.pdf> (acceso: 6-5-2010).
- Martin, J. & Meyerson, D. (1986) "Organizational cultures and the denial, channeling, and acceptance of ambiguity", Comunicación presentada en *Annual convention of the American Psychological Association* Washintong, del 22 al 26 de agosto, http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/2f/64/14.pdf (acceso: 22-4-2010).

- Martin, J., Sitkin, S. B. & Boehm, M. (1985) "Founders and the elusiveness of a cultural legacy", en Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (comps.) *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage Publications, pp. 99-124.
- Martínez Argüelles, M. J. (2007) "Las tecnologías de la información y la comunicación y el proceso de transformación organizativa", en Martínez Argüelles, M. J. & Bueno Campos, E. (comps.) *La empresa en la sociedad del conocimiento*. Barcelona: FUOC, <http://cv.uoc.es/cdocent/S4PMTMGRFWGG62S5D0M.pdf> (acceso: 28-9-2007).
- Martínez Iñigo, D. (2001) "Evolución del Concepto de Trabajo Emocional: dimensiones, antecedentes y consecuencias. Una revisión teórica", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 17, nº 2, pp. 131-153.
- Martínez Lucio, M. & Stewart, P. (2007) "La paradoja de la teoría contemporánea sobre el proceso de trabajo: el redescubrimiento del trabajador y la desaparición del colectivismo", en Fernández Rodríguez, C. J. (comp.) *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI, pp. 235-268.
- Martínez Martínez, F. J. (2009) "Tecnologías del yo", en Reyes, R. (Dir.) *Diccionario crítico de Ciencias Sociales. Volumen 4, P-Z*. Madrid: Plaza y Valdés, y Universidad Complutense de Madrid, http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/T/tecnologias_yo.htm (acceso: 24-7-2012).
- Masuda, Y. (1984; e. o. 1980) *La sociedad informatizada como sociedad post-industrial*. Hermes. Madrid: Fundesco.
- May, T. (1999) "From Banana Time to Just-in-Time: Power and Resistance at Work", *Sociology*, vol. 33, nº 4, pp. 767-783.
- Mayo, E. (1972) *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- McCabe, D. (2010) "Strategy-as-Power: Ambiguity, Contradiction and the Exercise of Power in a UK Building Society", *Organization*, vol. 17, nº 2, pp. 151-175.
- McClelland, K. (1994) "Perceptual control and social power", *Sociological Perspectives*, vol. 37, nº 4, pp. 461-496, http://www.perceptualcontroltheory.org/perceptualcontroltheoryorg/articles/1993_McClelland_PerceptualControlAndSocialPower/PCSP-I.html#RTFTtoCI (acceso: 4-2-2011).
- McClelland, K. (2004) "The collective control of perceptions: constructing order from conflict", *International Journal of Human-Computer Studies*, vol. 60, nº 1, pp. 65-99.
- McInnes, P. & Corlett, S. (2012) "Conversational identity work in everyday interaction", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 28, nº 1, pp. 27-38.
- McPhail, C., Schweingruber, D. S. & Ceobanu, A. (2006) "Purposive collective action", en McClelland, K. A. & Fararo, T. J. (comps.) *Purpose, meaning, and action. Control systems theories in sociology*. Nueva York: Palgrave Macmillan, pp. 57-84.
- Mead, G. H. (1925) "The Genesis of the Self and Social Control", *International Journal of Ethics*, vol. 35, nº 3, pp. 251-277, <http://www.jstor.org/stable/2377274>.
- Mead, G. H. (1982) *Espíritu, persona y sociedad. Desde el punto de vista del conductismo social*. Paidós studio. Barcelona: Paidós.
- Medina, E. (1987) "División del trabajo y diferenciación social", en Garmendia, J. A., Navarro, M. & Parra Luna, F., (eds.) (comps.) *Sociología industrial y de la empresa*. Madrid: Aguilar, pp. 23-54.
- Meek, V. L. (1988) "Organizational Culture: Origins and Weaknesses", *Organization Studies*, vol. 9, nº 4, pp. 453-473.

- Meek, V. L. (1992) "Organizational Culture. Origins and Weaknesses", en Salaman, G. (comp.) *Human resource strategies*. Londres y Newbury Park: Open University y Sage Publications, pp. 192-212.
- Meier, R. F. (1982a) "Perspectives on the Concept of Social Control", *Annual Review of Sociology*, vol. 8, pp. 35-55.
- Meier, R. F. (1982b) "Prospects for control theories and research", en Gibbs, J. P. (comp.) *Social control views from the social sciences*. Beverly Hills, California: SAGE Publications, pp. 265-276.
- Meiksins, P. (1994) "Labor and Monopoly Capital for the 1990s: A review and critique of the labor process debate", *Monthly Review: An Independent Socialist Magazine*, vol. 46, nº 6, pp. 45.
- Melossi, D. (1992) *El estado del control social. Un estudio sociológico de los conceptos de estado y control social en la conformación de la democracia*. Sociología y política. México: Siglo XXI.
- Melossi, D. & Pavarini, M. (1980) *Cárcel y fábrica. Los orígenes del sistema penitenciario (siglos XVI-XIX)*. Nueva Criminología y Derecho. México: Siglo XXI.
- Mercurio, R. & Willmott, H. (2011) *CMS7. Conference Programme. 7th International Critical Management Studies Conference*. Nápoles, http://www.organizzazione.unina.it/cms7/final_programme.pdf (acceso: 26-1-2012).
- Merton, R. K. (2002) "La división del trabajo de Durkheim", *REIS*, nº 99, pp. 201-212.
- Mestre, J. M., Guil Bozal, M. d. R., Brackett, M. A. & Salovey, P. (2008) "Inteligencia emocional: definición, evaluación y aplicaciones desde el modelo de habilidades de Mayer y Salovey", en Palmero, F., Martínez Sánchez, F. & Huertas Martínez, J. A. (comps.) *Motivación y emoción*. Madrid: McGraw-Hill, pp. 407-438.
- Meyerson, D. & Martin, J. (1986) "Questioning the assumptions of value engineering: alternative views of the cultural change process", Comunicación presentada en *International Conference on Organizational Symbolism*, Montreal, Canadá, Junio de 1986, <https://gsbapps.stanford.edu/researchpapers/library/RP885.pdf> (acceso: 21-4-2010).
- Meyerson, D. & Martin, J. (1987) "Cultural change: an integration of three different views", *Journal of Management Studies*, vol. 24, nº 6, pp. 623-647, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=bsh&AN=4554256&site=ehost-live> (acceso: 20-4-2010).
- Micheli Thiri6n, J. (2007) "Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI", *CONfines de relaciones internacionales y ciencia pol6tica*, nº 5, <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2266474&orden=111509&info=link> (acceso: 7-9-2011).
- Miller, P. & Rose, N. (1990) "Governing economic life", *Economy and Society*, vol. 19, nº 1, pp. 1-31, <http://kenrogers.org/archive/items/show/93> (acceso: 27-2-2012).
- Minsal P6rez, D. & P6rez Rodr6guez, Y. (2007) "Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento", *Acimed: revista cubana de los profesionales de la informaci6n y la comunicaci6n en salud*, vol. 16, nº 3, http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.html (acceso: 27-12-2009).
- Mintzberg, H. (1991) *Mintzberg y la direcci6n*. Madrid: Ediciones D6az de Santos.
- Mitchell, T. R. (1985) "In Search of Excellence versus The 100 best Companies to Work for in America: A Question of Perspective and Values", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 10, nº 2, pp. 350-355.

- Moe, A. F. (1966) ""Make out" and Related Usages", *American Speech*, vol. 41, n° 2, pp. 96-107.
- Mohan, M. L. (1993) *Organizational communication and cultural vision. Approaches for analysis*. Albany: State University of New York Press.
- Montes Cató, J. (2005a) "La configuración del poder en los espacios de trabajo ", *Sociología del Trabajo*, n° 54, pp. 70-100.
- Montes Cató, J. (2005b) "Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión", *Athenea Digital*, Universidad Autónoma de Barcelona, <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=53700803> (acceso: 20-7-2009).
- Montes Cató, J. (2006) "Dominación y resistencia en los espacios de trabajo. Estudio sobre las relaciones de trabajo en empresas de telecomunicaciones", Tesis Doctoral. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, <http://www.ceil-piette.gov.ar/areasinv/reltrabajo/tesis/montescato.pdf> (acceso: 1-7-2011).
- Montes Cató, J. (2007a) "Dominación en los espacios de trabajo y formas de expresión del conflicto: las nuevas generaciones de trabajadores frente a las políticas manageriales", Comunicación presentada en *XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología*, Guadalajara, México, 13 al 18 de agosto, <http://www.ceil-piette.gov.ar/areasinv/reltrabajo/rrtpub/07pmcalast.pdf> (acceso: 29-6-2011).
- Montes Cató, J. (2007b) "Reflexiones teóricas en torno al estudio del conflicto laboral. Los procesos de construcción social de la resistencia", *Trabajo y sociedad. Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, n° 9, <http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/MontesCato.pdf> (acceso: 25-7-2010).
- Montes Cató, J. (2010a) "Condiciones de explotación y fuerza de trabajo en la industria del software", en Montes Cató, J. (comp.) *El trabajo en el capitalismo informacional. Los trabajadores de la industria del software*. Buenos Aires: Editorial Poder y Trabajo, pp. 67-97, https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0B2_AFO--2FALZDUxNDgwMjYtNGEzNS00Yzk0LWEwOWUtOGQyODY4MGQ5MGM4&hl=en_US (acceso: 13-9-2011).
- Montes Cató, J. (2011a) "Formas de explotación capitalista y procesos de resistencia en la Argentina contemporánea", *Estudos do Trabalho*, n° 8, http://www.estudosdotrabalho.org/6%20_%208%20%20Articulo%20Juan.pdf (acceso: 20-9-2011).
- Montes Cató, J., (comp.) (2010b) *El trabajo en el capitalismo informacional. Los trabajadores de la industria del software*. Buenos Aires: Editorial Poder y Trabajo, https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0B2_AFO--2FALZDUxNDgwMjYtNGEzNS00Yzk0LWEwOWUtOGQyODY4MGQ5MGM4&hl=en_US (acceso: 13-9-2011).
- Montes Cató, J. & Giordano, P. (2010) "Sociedad de la información y trabajo inmaterial", en Montes Cató, J. (comp.) *El trabajo en el capitalismo informacional. Los trabajadores de la industria del software*. Buenos Aires: Editorial Poder y Trabajo, pp. 11-35, https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0B2_AFO--2FALZDUxNDgwMjYtNGEzNS00Yzk0LWEwOWUtOGQyODY4MGQ5MGM4&hl=en_US (acceso: 13-9-2011).
- Montes Cató, J. & Pierbattisti, D. (2007) "Las relaciones de trabajo y la cuestión del poder: apuntes para la comprensión de la dominación y la resistencia en los espacios laborales", Comunicación presentada en *V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Montevideo, del 18 al 20 de abril, <http://www.ceil-piette.gov.ar/areasinv/reltrabajo/rrtpub/07pmcpuruguay.pdf> (acceso: 11-6-2010).

- Montes Cató, J. S. (2008) *Una aproximación teórica a los estudios de la disciplina y el control*. Documento de trabajo n° 3. Buenos Aires: Poder y Trabajo Editores, <http://www.ceil-piette.gov.ar/areasinv/retrabajo/rrttrpub/08d3disciplina.pdf> (acceso: 15-9-2009).
- Montes Cató, J. S. (2011b) "El trabajo en la sociedad de la información: desafíos para el movimiento obrero", *Kairos: Revista de temas sociales*, n° 27, <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3702543&orden=307214&info=link> (acceso: 3-9-2011).
- Morales Navarro, J. (1995) *Sociología de las relaciones industriales*. Estructuras y procesos. Ciencias Sociales. Madrid: Trotta.
- Morcillo, P. (2007) *Cultura e innovación empresarial: la conexión perfecta*. Madrid: International Thomson.
- Moreno de Alborán Vierna, F. (1984) "Prólogo a la edición española", en Peters, T. J. & Waterman, R. H. (comps.) *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Barcelona: Folio, pp. IX-XIII.
- Morey, M. (1990) "Introducción. La cuestión del método", en Foucault, M. (comp.) *Tecnologías del yo y otros textos afines*. Pensamiento contemporáneo. Barcelona: I.C.E. de la Universidad Autónoma de Barcelona y Ediciones Paidós Ibérica, pp. 9-43.
- Morgan, G. (1986) *Images of organization*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Morgan, G. & Smircich, L. (1980) "The case for qualitative research", *The Academy of Management Review*, vol. 5, n° 4, pp. 491-500, <http://cleo.ics.uci.edu/teaching/Spring08/163/readings/Morgan.pdf> (acceso: 1-5-2010).
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996) "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor", *The Academy of Management Review*, vol. 21, n° 4, pp. 986-1010.
- Moulier Boutang, Y. (2004) "Riqueza, propiedad, libertad y renta en el capitalismo cognitivo", en Blondeau, O., Whiteford, N. D., Vercellone, C., Kyrou, A., Corsani, A., Rullani, E., Moulier Boutang, Y. & Lazzarato, M. (comps.) *Capitalismo cognitivo, propiedad intelectual y creación colectiva*. Madrid: Traficantes de Sueños, pp. 107-128.
- Moulier Boutang, Y. (2007) *Le capitalisme cognitif. La Nouvelle Grande Transformation*. Multitudes/Idées. Paris: Editorial Amsterdam.
- Mulholland, K. (2004) "Workplace resistance in an Irish call centre: slammin', scammin' smokin' an' leavin'", *Work, Employment & Society*, vol. 18, n° 4, pp. 709-724.
- Mumby, D. K. (1997) "The problem of hegemony: Rereading Gramsci for organizational communication studies", *Western Journal of Communication*, vol. 61, n° 4, pp. 343-375.
- Mumby, D. K. (2001) "Power and politics", en Jablin, F. M. & Putnam, L. (comps.) *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, pp. 585-623.
- Mumby, D. K. (2005) "Theorizing resistance in organization studies. A dialectical approach", *Management Communication Quarterly: McQ*, vol. 19, n° 1, pp. 19-44.
- Mumby, D. K. & Clair, R. P. (2000) "El discurso en las organizaciones", en van Dijk, T. A. (comp.) *El discurso como interacción social. Estudios del discurso, introducción multidisciplinaria*. Barcelona: Gedisa, pp. 263-296.
- Myers, M. S. (1964) "Who are your motivated workers?", *Harvard Business Review*, vol. 42, n° 1, pp. 73-88.

- Myers, M. S. (1966) "Conditions for manager motivation", *Harvard Business Review*, vol. 44, pp. 58-71.
- Myers, M. S. (1970) *Every employee a manager. More meaningful work through job enrichment*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Nemesio, R., Serra, I. & Pérez Adán, J. (1992) *Organización y trabajo. Temas de sociología de la empresa*. Valencia: Nau Llibres.
- Newton, T. (1998) "Theorizing Subjectivity in Organizations: The Failure of Foucauldian Studies?", *Organization Studies*, vol. 19, n° 3, pp. 415-447.
- Noble, D. F. (1985) "Social choice in machine design: the case of automatically controlled machine tools", en MacKenzie, D. & Wajcman, J. (comps.) *The Social Shaping of Technology: How the refrigerator got its hum*. Milton Keynes: Open University Press, pp. 109-124.
- O'Neill, J. (1986) "The Disciplinary Society: From Weber to Foucault", *The British Journal of Sociology*, vol. 37, n° 1, pp. 42-60.
- O'Reilly, C. A. (1989) "Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations", *California Management Review*, pp. 9-25, <http://carmine.se.edu/cvonbergen/Corporations,%20Culture%20and%20Commitment.pdf> (acceso: 13-3-2012).
- O'Doherty, D. & Brewis, J. (2011) *Culture and organization*. Standing Conference on Organizational Symbolism, flyer promocional, <http://www.scos.org/offsite/iframe-3/index.html> (acceso: 2-2-2012).
- O'Doherty, D. & Willmott, H. (2009) "Avoiding Debate, and the Immobilization of Labour Process Study: Strawmanning or Friedmanning?", en Pullen, A. & Rhodes, C. (comps.) *Bits of Organization. Advances in Organization Studies*. Copenage: CBS Press, Liber & Universitetsforlaget, http://ds.dial.pipex.com/town/close/hr22/hcwhome/Rhodes_and_Pullenlatest%20a.doc (acceso: 1-6-2011).
- Offe, C. (1990) *Contradicciones del Estado de Bienestar*. Alianza universidad . Ciencias sociales. Madrid: Alianza.
- Offe, C. & Keane, J. (1985) *Disorganized capitalism. Contemporary transformations of work and politics*. Studies in contemporary German social thought. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2006) "Organisational culture in the age of the Internet: an exploratory study", *New Technology, Work and Employment*, vol. 21, n° 2, pp. 162-175.
- Oliver Olmo, P. (2005) "El concepto de control social en la historia social: estructuración del orden y respuestas al desorden", *Historia Social*, n° 51, pp. 73-92, <http://www.uclm.es/profesorado/poliver/pdf/articulos/HistoriaSocial.pdf> (acceso: 7-2-2011).
- Ordiz Fuertes, M. (2002) "Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción", *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, n° 12, pp. 247-265, <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=265967> (acceso: 5-7-2009).
- Orwell, G. (2000) *1984*: Ediciones P/L@, <http://www.hacer.org/pdf/1984.pdf> (acceso: 25-4-2012).
- Ouchi, W. G. (1980) "Markets, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 1, pp. 129-141, <http://leeds-faculty.colorado.edu/selto/CURISES%202009%20Cost%20Mgt/CURISES%20Readings/Ouchi%20mgt%20control.pdf> (acceso: 1-6-2010).
- Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge*. Business & economics. New York: Avon.

- Ouchi, W. G. (1982) *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: Orbis.
- Ouchi, W. G. & Wilkins, A. L. (1985) "Organizational Culture", *Annual Review of Sociology*, vol. 11, pp. 457-483.
- Palomino, H. (2000) "Trabajo y teoría social: Conceptos clásicos y tendencias contemporáneas. Del trabajo asalariado a la sujeción del indirecta del trabajo al capital. Un ensayo sobre los cambios contemporáneos en las relaciones sociales", Comunicación presentada en *III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Buenos Aires, 17 al 20 de mayo.
- Palley, T. I. (2010) *Managerial Pay (Cadrisme) and the Post Keynesian Growth Model*. Working Paper. Düsseldorf: Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung, http://www.boeckler.de/pdf/p_imk_wp_9_2010.pdf (acceso: 3-8-2012).
- Parker, M. & Slaughter, J. (1988a) *Choosing sides: Unions and the team concept*. Boston: South End Press.
- Parker, M. & Slaughter, J. (1988b) "Management By Stress", *Technology Review*, vol. 91, n° 7, pp. 36-44.
- Parsons, T. (1999; e. o. 1951) *El sistema social*. Ciencias sociales. Ensayo. Madrid: Alianza Editorial (2011).
- Pascale, A. (1981) *The art of Japanese management. Applications for American executives*. Nueva York: Warner Books.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1983) *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. Barcelona: Grijalbo.
- Paul, W. J. & Robertson, K. B. (1970) *Job enrichment and employee motivation*. A Gower Press special study. Londres: Gower.
- Pávez Salazar, A. A. (2000) "Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas", Tesis Doctoral Memoria de titularidad. Valparaíso: Universidad Técnica Federico María, <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/zip/apavez.pdf> (acceso: 21-12-2007).
- Pérez Vilariño, J. & Schoenherr, R. A. (1987) "Racionalidad y control en las organizaciones complejas", *REIS*, n° 39, pp. 119-139.
- Peters, T. & Austin, N. (1986) *A passion for excellence. The Leadership difference*. Londres: Fontana y Collins.
- Peters, T. J. (1988) *Thriving on chaos: handbook for a management revolutions*. New York: Harper and Row.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982) *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. Nueva York: Harper & Row.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1984a) *En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Bogotá: Norma.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1984b) *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Barcelona: Folio.
- Pettigrew, A. M. (1979) "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, Diciembre de 1979, vol. 24, pp. 570-581.

- Pettigrew, A. M. (1990) "Organizational culture and climate: two constructs in search of a role", en Schneider, B. (comp.) *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 413-433.
- Piore, M. J. & Sabel, C. F. (1990) *La segunda ruptura industrial*. Alianza universidad. Madrid: Alianza Editorial.
- Pitts, J. R. (1974) "Control Social. Concepto", en Sills, D. L. *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*. Madrid: Aguilar, pp. 160-172.
- Polanyi, K. (1980) "Nuestra obsoleta mentalidad de mercado", en *Economie primitive, arcaïche e moderne*. Turín: Giulio Einaudi, Traducción del capítulo tomada de <http://www.red-vertice.com/fep/textos/Teoria4.pdf> (acceso: 1-5-2009).
- Polanyi, K. (1989) *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*. Genealogía del poder. Madrid: La Piqueta.
- Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G. & Dandridge, T. C. (1983) *Organizational symbolism*. Monographs in organizational behavior and industrial relations. Greenwich: JAI Press.
- Porter, M. E. (1985) *The competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996) "What is strategy?", *Harvard Business Review*, nº reimpresión, pp. 61-78, <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.whatisstrategy.pdf> (acceso: 21-2-2012).
- Potterfield, T. A. (1999) *The business of employee empowerment democracy and ideology in the workplace*. E-Libro. Westport, Conn.: Quorum Books.
- Poulter, D. & Land, C. (2008) "Preparing to work: dramaturgy, cynicism and normative 'remote' control in the socialization of graduate recruits in management consulting", *Culture and Organization*, vol. 14, nº 1, pp. 65-78, http://endeavour.essex.ac.uk/1258/1/preparing_to_work_post_pub.pdf (acceso: 12-3-2012).
- Pound, R. (1942) *Social control through law*. New Haven: Yale University Press.
- Powers, W. T., Clark, R. K. & McFarland, R. L. (1966) "A general feedback theory of human behavior", en Smith, A. G. (comp.) *Communication and culture. Readings in the codes of human interaction*. Nueva York y Londres: Holt, Rinehart and Winston, pp. XXXX-XXXX.
- Prichard, C. (1999) "Identity work - moving the 'theory of the subject' from 'division' to 'depth' in critical organizational analysis", Comunicación presentada en *Organizational Analysis Stream, Critical Management Studies Conference*, Manchester School of Management, UMIST, julio de 1999.
- Prideaux, S. (2002) "From Organisational Theory to the New Communitarium of Amitai Etzioni", *Canadian Journal of Sociology*, Winter2002, vol. 27, nº 1, pp. 69-81.
- Prieto, C. (2000) "Trabajo y orden social: de la nada a la sociedad de empleo (y su crisis)", *Política y Sociedad*, nº 34, pp. 19-32.
- Prieto, C. (2007) "Del estudio del empleo como norma social al de la sociedad como orden social", *Papeles del CEIC*, nº 1, <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2254038.pdf> (acceso: 15-11-2011).
- Pugh, S. D. (2001) "Service with a smile: Emotional contagion", *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 5, pp. 1088-1027, <http://belkcollegeofbusiness.uncc.edu/sdpugh/myweb2/Pugh%20AMJ%202001.pdf> (acceso: 4-5-2011).
- Pumpin, C. & Garcia Echevarria, S. (1988) *Cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.

- Putnam, L. L., Grant, D., Michelson, G. & Cutcher, L. (2005) "Discourse and Resistance", *Management Communication Quarterly*, vol. 19, n° 1, pp. 5-18.
- Radcliffe-Brown, A. R. (1952) *Structure and function in primitive society*. Londres: Cohen & West.
- Ramírez, L. H. (2004) "Hacia un análisis crítico de la Gestión: Presentando los «Critical Management Studies»", *Estado, Gobierno, Gestión pública. Revista Chilena de Administración Pública*, vol. 2, n° 4, pp. 2-25, http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2255079&orden=77574 (acceso: 11-5-2009).
- Ramis Palmer, C., Manassero Mas, M. A. & García Buades, E. (2009) "Consecuencias del Trabajo Emocional en el Sector Turístico: ¿Riesgos Psicosociales o Salud Laboral?", *Ciencia & Trabajo*, n° 32, <http://www.cienciaytrabajo.cl/pdfs/32/pagina85.pdf> (acceso: 6-5-2011).
- Ray, C. A. (1986) "Corporate culture: the last frontier of control?", *Journal of Management Studies*, vol. 23, n° 3, pp. 287-297.
- Reichers, A. E. & Schneider, B. (1990) "Climate and culture: an evolution of constructs", en Schneider, B. (comp.) *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 5-39.
- Revilla Castro, J. C. & Tovar Martínez, F. J. (2011) "El control organizacional en el siglo XXI: en busca del trabajador autodisciplinado", *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas*, n° 135, pp. 47-68, http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_135_031310381421100.pdf (acceso: 13-3-2012).
- Ritzer, G. (1993) *Teoría sociológica contemporánea*. Madrid, etc.: McGraw-Hill.
- Ritzer, G. (1997) *Teoría sociológica clásica*. Madrid, etc.: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (1983) "The Theory Z Organization from a Power-Control Perspective", *California Management Review*, vol. 25, n° 2, pp. 67-75.
- Rocher, G. (1983) *Introducción a la sociología general*. Barcelona: Herder.
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939) *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Roiz, M. (2002) *La sociedad persuasora. Control cultural y comunicación de masas*. Papeles de comunicación. Barcelona: Paidós.
- Rose, N. (1991) "Experts of the Soul", *Psychologie und Geschichte*, vol. 3, n° 1/2, pp. 91-99.
- Rose, N. S. (1992) "Governing de enterprising self", en Heelas, P. & Morris, P. (comps.) *The Values of the enterprise culture. The moral debate*. Londres y Nueva York: Routledge, pp. 141-164.
- Rose, N. S. (1999) *Governing the soul. The shaping of the private self*. Londres y Nueva York: Routledge.
- Rosen, M. (1985) "Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and Dominance", *Journal of Management*, Verano de 1985, vol. 11, n° 2, pp. 31-48.
- Rosen, M. (1986) "Christmas time and control: an exploration in the social structure of formal organizations", *Dragon. The SCOS journal*, n° 5, pp. 51-73, [http://www.scos.org/page9/page12/assets/Dragon%201\(5\).pdf](http://www.scos.org/page9/page12/assets/Dragon%201(5).pdf) (acceso: 7-12-2010).
- Ross, E. A. (1896) "Social Control", *The American Journal of Sociology*, vol. 1, n° 5, pp. 513-535.

- Ross, E. A. (1901) *Social control. A survey of the foundations of order*. The citizen's library of economics, politics, and sociology. Nueva York: The Macmillan Company, <http://www.archive.org/download/socialcontrolas00rossgoog/socialcontrolas00rossgoog.pdf> (acceso: 21-2-2011).
- Ross, L. (1977) "The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process", en Berkowitz, L. (comp.) *Advances in experimental social psychology*. Nueva York: Academic Press, pp. 173-220.
- Rousseau, D. M. (1990) "Assessing organizational culture: the case of multiple methods", en Schneider, B. (comp.) *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 153-192.
- Rousseau, D. M. (1995) *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Rowlinson, M. & Hassard, J. (1994) "Economics, Politics, and Labour Process Theory", *Capital & Class*, Summer 1994, vol. 18, n° 2, pp. 65-97.
- Rowlinson, M. & Hassard, J. (2000) "Marxist political economy, revolutionary politics, and labor process theory", *International Studies of Management & Organization*, vol. 30, n° 4, pp. 85-111.
- Roy, D. (1959) "'Banana Time': Job Satisfaction and Informal Interaction", *Human Organization*, vol. 18, n° 4, pp. 158-168, <http://www.metapress.com/content/07j88hr1p4074605/fulltext.pdf> (acceso: 4-10-2012).
- Roy, D. F. (1953) "Work Satisfaction and Social Reward in Quota Achievement: An Analysis of Piecework Incentive", *American Sociological Review*, vol. 18, n° 5, pp. 507-514.
- Royo Morón, C. (2005) "Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria", Tesis Doctoral. Barcelona: Universidad de Barcelona, <http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0628106-111417/> (acceso: 20-10-2009).
- Rozenblatt, P. (1999) *El cuestionamiento del trabajo. Clasificaciones, jerarquía, poder*. Serie Seminarios Intensivos de Investigación. Documento de trabajo n° 11. Buenos Aires: CEIL-PIETTE, <http://www.ceil-piette.gov.ar/docpub/documentos/seminarios/s11rozenblatt.pdf> (acceso: 23-9-2011).
- Ruesga Benito, S. M., (Dir.) (2002) *Economía del trabajo y política laboral*. Madrid: Pirámide.
- Ruiz Olabuenaga, J. I. (1995) *Sociología de las organizaciones*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2007) *Sociología de las organizaciones complejas*. Ciencias sociales. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Rullani, E. (2004) "El capitalismo cognitivo ¿un déjà- vu?", en Blondeau, O., Whiteford, N. D., Vercellone, C., Kyrou, A., Corsani, A., Rullani, E., Moulier-Boutang, Y. & Lazzarato, M. (comps.) *Capitalismo cognitivo, propiedad intelectual y creación colectiva*. Madrid: Traficantes de Sueños, pp. 99-106.
- Saavedra Mayorga, J. J. (2009) "Descubriendo el lado oscuro de la gestión: los Critical Management Studies o una nueva forma de abordar los fenómenos organizacionales", *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. 17, n° 2, pp. 45-60, <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/909/90913042003.pdf> (acceso: 5-10-2010).
- Sackmann, S. (1991) *Cultural knowledge in organizations. Exploring the collective mind*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Salaman, G. (1986) *Working*. Key ideas. Londres: Ellis Horwood y Tavistock.

- Salaman, G. & Thompson, K. (1984) *Control e ideología en las organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990) "Emotional intelligence", *Imagination, Cognition, and Personality*, n° 9, pp. 185-211,
http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf (acceso: 8-13-2012).
- Samuel, R. (1977) "The Workshop of the World: Steam Power and Hand Technology in mid-Victorian Britain", *History Workshop*, n° 3, pp. 6-72.
- Sánchez García, J. C., Alonso, E. & Palací, F. J. (1999) "El concepto de cultura organizacional, sus fundamentos teóricos e investigación en España", *Revista de psicología general y aplicada*, vol. 52, n° 2-3, pp. 287-299
http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2498352&orden=0 (acceso: 12-4-2010).
- Sánchez, J. C. (1995) "Cultura y recursos humanos: consideraciones desde un estudio piloto", *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, vol. 11, n° 31, pp. 89-104.
- Sánchez Quirós, I. (2000) "El estudio de la cultura en el campo organizativo: orígenes antropológicos y congruencia entre el concepto, los niveles de estudio y la metodología de investigación", *Cuadernos de Estudios Empresariales*, n° 10, pp. 321-341,
<http://revistas.ucm.es/emp/11316985/articulos/CESE0000110321A.PDF> (acceso: 7-7-2009).
- Sandberg, A. (2007; e. o. 1994a) *Enriching production. Perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production. Digital edition*. Aldershot: Ashgate, http://mpa.ub.uni-muenchen.de/10785/1/MPRA_paper_10785.pdf (acceso: 30-8-2011).
- Sandberg, T. (2007; e. o. 1994b) "Volvo Kalmar – twice a pioneer", en Sandberg, A. (comp.) *Enriching production. Perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production. Digital edition*. Aldershot: Ashgate, pp. 87-101, http://mpa.ub.uni-muenchen.de/10785/1/MPRA_paper_10785.pdf (acceso: 30-8-2011).
- Santamaría López, E. (2011) *Trayectorias laborales en los márgenes de empleo: políticas, subjetividades y experiencias de jóvenes en la precariedad laboral*. Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaurlaritz / Gobierno Vasco.
- Santayana, J. (1964) "Filosofía del viaje", *Revista de Occidente*, Año II, 2ª época, n° 21, pp. 276-287.
- Santos Ortega, J. A. (1995) *Sociología del trabajo*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Sarries Sanz, L. (1993) *Sociología de las relaciones industriales en la sociedad postmoderna*. Zaragoza: Mira Editores.
- Sarriés Sanz, L. (1999) *Sociología industrial: las relaciones industriales en la sociedad postmoderna*. Zaragoza: Mira.
- SCOS (2012) "Standing Conference on Organizational Symbolism. Bienvenidos a SCOS!",
<http://www.scos.org/styled/styled-2/index.html> (acceso: 1-2-2012).
- Scott, J. & Marshall, G., (eds.) (2009) "Labour process", en *A dictionary of sociology (The Oxford Dictionary of Sociology)*. Oxford y Nueva York: Oxford University Press,
<http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?entry=t88.e1229&sm=1&ssid=597719648#FIRSHIT> (acceso: 21-6-2011).
- Scott, J. C. (1987) "Resistance without Protest and without Organization: Peasant Opposition to the Islamic Zakat and the Christian Tithe", *Comparative Studies in Society and History*, vol. 29, n° 3, pp. 417-452.

- Scott, J. C. (1989) "Prestige as the Public Discourse of Domination", *Cultural Critique*, nº 12, pp. 145-166.
- Scott, J. C. (2003) *Los dominados y el arte de la resistencia*. Tafalla: Txalaparta.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational culture and leadership*. A Joint publication in the Jossey-Bass management series and the Jossey-Bass social and behavioral science series. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Gestión e innovación. Esplugas de Llobregat, Barcelona: Plaza y Janés.
- Schein, E. H. (1990) "Organizational culture", *American Psychologist*, vol. 45, nº 2, pp. 109-119.
- Schein, E. H. (2004) *Organizational culture and leadership*. The Jossey-Bass business & management series. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K. & Niles-Jolly, K. (1994) "Creating the Climate and Culture of Success", *Creating the Climate and Culture of Success*, vol. 23, nº 1, pp. 17-29.
- Schneider, S. C. (1992) "National vs. Corporate Culture. Implications for Human Resource Management", en Pucik, V., Tichy, N. M. & Barnett, C. K. (comps.) *Globalizing management: creating and leading the competitive organization*. New York: Wiley, pp. 139-158.
- Schultz, M. (1992) "Postmodern Pictures of Culture. A Postmodern Reflection on the "Modern Notion" of Corporate Culture", *International Studies of Management & Organization*, vol. 22, nº 2, pp. 15-35.
- Schultz, M. & Hatch, M. J. (1996) "Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 21, nº 2, pp. 529-557.
- Schwartz, H. & Davis, S. M. (1981) "Matching corporate culture and business strategy", *Organizational Dynamics*, vol. 10, nº 1, pp. 30-48.
- Schweingruber, D. S. (2006) "The why, what, and how of selling door-to-door: levels of purpose and perception in a sales company", en McClelland, K. A. & Fararo, T. J. (comps.) *Purpose, meaning, and action. Control systems theories in sociology*. Nueva York: Palgrave Macmillan, pp. 85-111.
- Seeck, H. & Kantola, A. (2009) "Organizational control: Restrictive or productive?", *Journal of Management and Organization*, vol. 15, nº 2, pp. 241-257.
- Seeck, H. & Kuokkanen, A. (2010) "Management paradigms in Finnish journals and literature between 1921 and 2006", *Business History*, vol. 52, nº 2, pp. 306-336, <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00076791003610709> (acceso: 20-6-2012).
- Seeck, H. & Laakso, A. (2010a) "The adoption of management paradigms in Finnish management research 1937-2007", *Journal of Management History*, vol. 16, nº 2, pp. 174 - 194.
- Seeck, H. & Laakso, A. (2010b) "Adoption of managerial ideologies in Finnish academic management education 1960—2007", *Management & Organizational History*, vol. 5, nº 1, pp. 37-64.
- Seeck, H. & Parzefall, M.-R. (2008) "Employee agency: challenges and opportunities for psychological contract theory", *Personnel Review*, vol. 37, nº 5, pp. 473-489.
- Seeck, H. & Parzefall, M.-R. (2010) "From HRM to psychological contracting - the case of Finnish mobile content producing companies", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, nº 15, pp. 2677-2693, <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2010.528650> (acceso: 20-6-2012).

- Selznick, P. (1948) "Foundations of the theory of organization", *American Sociological Review*, vol. 13, n° 1, pp. 25-35.
- Selznick, P. (1949) *TVA and the grass roots. A study in the sociology of formal organization*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. (1957) *Leadership in administration. A sociological interpretation*. Nueva York: Harper and Row.
- Sennett, R. & Najmías, D. (2001) *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Serradell López, E. (2008) "La cultura corporativa. Impacto de la cultura en los resultados intangibles de las empresas. Una aplicación a la gran empresa catalana", Tesis Doctoral. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Serradell López, E. & Juan Pérez, Á. A. (2003) "La gestión del conocimiento en la nueva economía", FUOC, <http://www.uoc.edu/dt/20133/index.html> (acceso: 15-10-2009).
- Short, J. F., Jr. & Meier, R. F. (1981) "Criminology and the Study of Deviance", *American Behavioral Scientist*. 24: 462.
- Siehl, C. (1984) "Cultural sleight-of-hand: the illusion of consistency", Tesis Doctoral: Stanford University.
- Siehl, C. & Martin, J. (1990) "Organizational culture: a key to financial performance?", en Schneider, B. (comp.) *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 241-281.
- Silver, J. (1987) "The Ideology of Excellence: Management and Neo-Conservatism", *Studies in Political Economy*, n° 24, pp. 105-129, <http://spe.library.utoronto.ca/index.php/spe/article/view/13214/10098> (acceso: 27-2-2012).
- Silverman, D. (1970) *The theory of organisations. A sociological framework*. Heinemann studies in sociology. Londres: Heinemann Educational.
- Silverzweig, S. & Allen, R. F. (1976) "Changing the Corporate Culture", *Sloan Management Review*, vol. 17, n° 3, pp. 33-49.
- Simon, H. A. (1957) *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization*. Nueva York: Macmillan.
- Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., Škrinjar, R. & Dimovski, V. (2007) "Organizational learning culture -- the missing link between business process change and organizational performance", *International Journal of Production Economics*, vol. 106, n° 2, pp. 346-367, <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VF8-4KXWJSC-1/2/a9e291a0c772f4230a5ee05dbfb1a88c> (acceso: 20-10-2009).
- Smircich, L. (1981) "The concept of culture and organizational analysis", Comunicación presentada en *Internacional Communication Association/Speech Communication Association Conference on Interpretive Approaches to Organizational Communication*, Alta, Uhtah, Julio de 1981.
- Smircich, L. (1983a) "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, n° 28, pp. 339-358.
- Smircich, L. (1983b) "Studying organizations as cultures", en Morgan, G. (comp.) *Beyond method. Strategies for social research*. Newbury Park, CA: Sage, pp. 160-172.

- Smircich, L. (1985) "Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves?", en Frost, P. J. (comp.) *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage Publications, pp. 55-72.
- Smircich, L. (1995) "Writing Organizational Tales: Reflections on Three Books on Organizational Culture", *Organization Science*, vol. 6, n° 2, pp. 232-237, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.cookie.url.uid&db=bsh&AN=4434854&site=ehost-live> (acceso: 22-2-2010).
- Smircich, L. & Calás, M. (1987) "Organizational culture: a critical assessment", en Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H. & Porter, L. W. (comps.) *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*. Newbury Park, California: Sage Publications, pp. 228-263.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982) "Leadership: the management of meaning", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 18, n° 3, pp. 257-273, http://www.cua.uam.mx/biblio/ueas09-O/ueaarticulos/Leadership_The%20Management%20of%20Meaning.pdf (acceso: 3-4-2010).
- Smircich, L. & Morgan, G. (2001) "Leadership. The management of meaning", en Warwick Organizational Behaviour Staff (comp.) *Organizational studies. Critical perspectives on business and management. Vol. I*. Londres; Nueva York: Routledge, pp. 463-481.
- Smith, C. & Meiksins, P. (1995) "System, Society and Dominance Effects in Cross-National Organisational Analysis", *Work, Employment & Society*, vol. 9, n° 2, pp. 241-267.
- Smith, C. & Thompson, P. (1998) "Re-Evaluating the Labour Process Debate", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 19, n° 4, pp. 551-577.
- Smith, K. K. & Simmons, V. M. (1983) "A Rumpelstiltskin Organization: Metaphors on Metaphors in Field Research", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 3, pp. 377-392.
- Smith, V. (1992) *Managing in the corporate interest. Control and resistance in an American bank*. Berkeley: University of California.
- Smith, V. (1996) "El legado de Braverman. La tradición del proceso de trabajo veinte años más tarde", *Sociología del Trabajo*, invierno de 1995/1996, n° 26, pp. 3-28.
- Spencer, D. A. (2000) "Braverman and the Contribution of Labour Process Analysis to the Critique of Capitalist Production - Twenty-Five Years on", *Work, Employment & Society*, June, vol. 14, n° 2, pp. 223-243.
- Spicer, A., Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007) "The Unfinished Business of Critical Management Studies", Comunicación presentada en *Critical Management Studies Conference*, University of Manchester, <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2007/proceedings/cmsatwork/spicer.pdf> (acceso: 13-11-2009).
- Spierenburg, P. C. (2004) "Social Control and History: An Introduction", en Roodenburg, H. & Spierenburg, P. C. (comps.) *Social Control in Europe*. Ohio State University Press, http://www.ohiostatepress.org/books/Book%20PDFs/Spierenburg%20Social_Intro.pdf (acceso: 19-3-2011).
- Stablein, R. & Nord, W. (1985) "Practical and Emancipatory Interests in Organizational Symbolism: A Review and Evaluation", *Journal of Management*, vol. 11, n° 2, pp. 13-28.
- Stein, M. (2007) "Toxicity and the Unconscious Experience of the Body at the Employee—Customer Interface", *Organization Studies*, vol. 28, n° 8, pp. 1223-1241, <http://www.uk.sagepub.com/fineman/Reading%20On/Chapter%2021b%20-%20Stein.pdf> (acceso: 14-3-2012).
- Steinberg, R. J. (1990) "Social Construction of Skill", *Work and Occupations*, vol. 17, n° 4, pp. 449-482.

- Stiegler, B. (2004) *Mécréance et Discrédit. Vol. 1: La décadence des démocraties industrielles*. Débats. París: Galilée.
- Stone, K. (1974) "The origins of the job structure in the steel industry", *The review of radical political economics*, vol. 6, n° 2, <http://libcom.org/history/origins-job-structure-steel-industry> (acceso: 13-6-2011).
- Storey, J. (1985) "The Means of Management Control", *Sociology*, vol. 19, n° 2, pp. 193-211.
- Storey, J. (1989) "The Means of Management Control: A Reply to Friedman", *Sociology*, vol. 23, n° 1, pp. 119-124.
- Strangleman, T. & Roberts, I. (1999) "Looking through the Window of Opportunity: The Cultural Cleansing of Workplace Identity", *Sociology*, vol. 33, n° 1, pp. 47-67.
- Sturdy, A. (1998) "Customer Care in a Consumer Society: Smiling and Sometimes Meaning it?", *Organization*, vol. 5, n° 1, pp. 27-53.
- Sturdy, A. & Fineman, S. (2001) "Struggles for the Control of Affect - Resistance as Politics and Emotion", en Sturdy, A., Willmott, H. & Grugulis, I. (comps.) *Customer service. Impowerment and entrapment*. Critical perspectives on work and organizations. Nueva York: Palgrave, pp. 135-156.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003) "Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle", *Human Relations*, vol. 56, n° 10, pp. 1163-1193.
- Swann Jr., W. B., Johnson, R. E. & Bosson, J. K. (2009) "Identity negotiation at work", *Research in Organizational Behavior*, n° 29, pp. 81-109.
- Sypher, B. D., Applegate, J. L. & Sypher, H. E. (1985) "Culture and communication in organizational context", en Gudykunst, W. B., Stewart, L. P. & Ting-Toomey, S. (comps.) *Communication, culture, and organizational processes*. International and Intercultural Communication Annual. Newbury Park: Sage, pp. 13-29.
- Sztompka, P. (1995) *Sociología del cambio social*. Alianza universidad textos. Madrid: Alianza.
- Tanguy, L. (2001) "De la evaluación de los puestos a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias", en De la Garza Toledo, E. & Neffa, J. C. (comps.) *El Futuro del Trabajo. El Trabajo del futuro*. Buenos Aires: CLACSO, pp. 111-128, <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/neffa/5tanguy.pdf> (acceso: 30-9-2010).
- Tannenbaum, A. S. (1968) *Control in organizations*. McGraw-Hill series in management. Nueva York: McGraw-Hill.
- Taskin, L. & Willmott, H. (2008) "Introducing critical management studies: Key dimensions", *Gestion* 2000 Diciembre de 2008, vol. 25, n° 6, pp. 27-38
- Taylor, B. C., Irvin, L. R. & Wieland, S. M. (2006) "Checking the Map: Critiquing Joanne Martin's Metatheory of Organizational Culture and Its Uses in Communication Research", *Communication Theory*, vol. 16, n° 3, pp. 304-332.
- Taylor, F. W. (1994; e. o. 1911) "Principios de la administración científica", en Frischknecht, F. (comp.) *Administración industrial y general: coordinación, control, previsión, organización, mando / Henri Fayol. Principios de la administración científica / Frederick Winslow Taylor*. Buenos Aires: El Ateneo, pp. 119-210.
- Taylor, S. (1998) "Emotional Labour and the New Workplace", en Thompson, P. & Warhurst, C. (comps.) *Workplaces of the future*. Critical perspectives on work and organisations. Basingstoke: Macmillan Business, pp. 84-103.

- Testa, J., Figari, C. & Spinosa, M. (2009) "Saberes, intervenciones y clasificaciones profesionales. Nuevos requerimientos a idóneos, técnicos e ingenieros", en Neffa, J. C., Garza Toledo, E. d. I. & Muñiz Terra, L. (comps.) *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales volumen II*. Grupos de trabajo. Buenos Aires: CLACSO, pp. 275-308, <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/coedicion/neffa1/neffa1.pdf> (acceso: 27-7-2011).
- Thinès, G. & Lempereur, A. (1978) "Control social", en Thinès, G. & Lempereur, A. (Dirs.) *Diccionario general de ciencias humanas*. Madrid: Cátedra, pp. 188.
- Thompson, J. D. (1967) *Organizations in action. Social science bases of administrative theory*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Thompson, K. (1984) "La sociedad organizacional", en Salaman, G. & Thompson, K. (comps.) *Control e ideología en las organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica, pp. 15-36.
- Thompson, K. R. & Luthans, F. (1990) "Organizational culture: a behavioral perspective", en Schneider, B. (comp.) *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 319-344.
- Thompson, P. (1983) *The nature of work. An introduction to debates on the labour process*. Londres: Macmillan.
- Thompson, P. (1989) *The nature of work. An introduction to debates on the labour process*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Macmillan.
- Thompson, P. (1990) "Crawling from the wreckage: the Labour Process an the Politics of Production", en Knights, D. & Willmott, H. (comps.) *Labour process theory. Studies in the labour process*. Basingstoke: Macmillan, pp. 95-124.
- Thompson, P. & Ackroyd, S. (1995) "All Quiet on the Workplace Front? A Critique of Recent Trends in British Industrial Sociology", *Sociology*, vol. 29, n° 4, pp. 615-633.
- Thompson, P. & Ackroyd, S. (2007) "¿Reina la calma en el frente de trabajo?: Una crítica de las recientes tendencias en la sociología del trabajo en el Reino Unido", en Fernández Rodríguez, C. J. (comp.) *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI, pp. 207-234.
- Thompson, P. & Bannon, E. (1985) *Working the system: the shop floor and new technology*. Londres: Pluto.
- Thompson, P. & Smith, C. (2000) "Follow the redbrick road. Reflections on pathways into and out of the labour process debate", *International Studies of Management & Organization*, vol. 30, n° 4, pp. 40-67.
- Thompson, W. E. (1985) "Hanging tongues: A sociological encounter with the assembly line", *Qualitative Sociology* vol. 6, n° 3, pp. 215-237.
- Thrift, N. (2000) "Performing Cultures in the New Economy", *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 90, n° 4, pp. 674-692.
- Thrift, N. (2002) "Performing Cultures in the New Economy", en Du Gay, P. & Pryke, M. (comps.) *Cultural economy*. Londres y Thousand Oaks, Calif.: SAGE, pp. ix, 243 p.
- Thrift, N. J. (2005) *Knowing capitalism. Theory, Culture & Society*. Londres: SAGE Publications, [http://www.cmecc.com/uploads/%E8%AF%BE%E6%9C%AC%E5%92%8C%E8%AE%BA%E6%96%87/\[34\]\[%E6%94%BF%E6%B2%BB%E7%BB%8F%E6%B5%8E\].Thrift..N.\(2005\).Knowing_Capitalism.pdf](http://www.cmecc.com/uploads/%E8%AF%BE%E6%9C%AC%E5%92%8C%E8%AE%BA%E6%96%87/[34][%E6%94%BF%E6%B2%BB%E7%BB%8F%E6%B5%8E].Thrift..N.(2005).Knowing_Capitalism.pdf) (acceso: 21-6-2012).
- Timmons, S. (2003) "Nurses resisting information technology", *Nursing Inquiry*, vol. 10, n° 4, pp. 257-269.

- Tinel, B. (2009) *Labour process and the division of labour, a reading*. CES Working papers, n° 74. París: Centre d'Économie de la Sorbonne, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, <ftp://mse.univ-paris1.fr/pub/mse/CES2009/09074.pdf> (acceso: 15-5-2011).
- Tinker, T. (2002) "Spectres of Marx and Braverman in the Twilight of Postmodernist Labour Process Research", *Work, Employment & Society*, vol. 16, n° 2, pp. 251-281.
- Tirado, F. J., Alcaraz, J. M. & Domènech, M. (1999) "A Change of Episteme for Organizations: A Lesson from Solaris", *Organization*, vol. 6, n° 4, pp. 673-690.
- Tolman, E. C. (1932) *Purposive behavior in animals and men*. The Century psychology series. New York,: The Century Co.
- Townley, B. (1993) "Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management", *Academy of Management Review*, vol. 18, n° 3, pp. 518-545.
- Trejos, M. E. (2007) "Control del trabajo a través de su organización. El caso de la industria de prendas de vestir en Centroamérica", en Drolas, A., Lenguita, P. & Montes Cató, J. (comps.) *Relaciones de poder y trabajo. Las formas contemporáneas de exploración laboral*. Buenos aires: Poder y Trabajo Editores, <http://www.ceil-piette.gov.ar/docpub/libros/reipodertrabajo.pdf> (acceso: 10-6-2010).
- Trice, H. M., Belasco, J. & Alutto, J. (1969) "The Role of Ceremonials in Organizational Behavior", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 23, n° 1, pp. 40-51, http://gateway.proquest.com/openurl?url_ver=Z39.88-2004&res_dat=xri:prio&rft_dat=xri:prio:article:3121-1969-023-01-000004 (acceso: 16-3-1010).
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993) *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, Nueva York: Prentice Hall.
- Tucker, J. (2000) *La empresa terapéutica. Los conflictos y el control social en las organizaciones*. México, D.F.: Oxford University Press.
- Turner, B. S. (2006) *The Cambridge dictionary of sociology*. Cambridge y Nueva York: Cambridge University Press.
- Turner, S. P. (1983) "Studying Organizations Through Levi-Strauss' Structuralism", en Morgan, G. (comp.) *Beyond method : strategies for social research*. Beverly Hills, CA.: Sage Publications, pp. 189-201.
- UNESCO-Grupo Latinoamericano (1987) "Control social", en *Diccionario UNESCO de ciencias sociales*. Barcelona: Planeta-Agostini, pp. 552-553.
- Välikangas, A. & Seeck, H. (2011) "Exploring the Foucauldian interpretation of power and subject in organizations", *Journal of Management & Organization*, vol. 17, n° 6, pp. 812-827.
- Van Den Broek, D. (2002) "Monitoring and surveillance in call centres: some responses from Australian workers", *Labour & Industry*, vol. 12, n° 3, pp. 43-58.
- van Den Broek, D. & Dundon, T. (2012) "(Still) Up to No Good: Reconfiguring Worker Resistance and Misbehaviour in an Increasingly Unorganized World", *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 67, n° 1, pp. 97-121.
- Van Maanen, J. & Kunda, G. (1989) "'Real feelings': emotional expressions and organizational culture", *Research in Organizational Behavior*, pp. 43-103.
- Vásquez Vera, M. d. C. (2008) "Claves para una relectura de la cultura organizativa desde los paradigmas sociológicos", *Espacio Abierto*, vol. 17, n° 1, pp. 27-52,

- <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=12217102&iCveNum=9967> (acceso: 15-10-2009).
- Vincent, S. (2011) "The emotional labour process: An essay on the economy of feelings", *Human Relations*, vol. 64, n° 10, pp. 1369-1392.
- Wallace, A. F. C. (1963) *Cultura y personalidad*. Buenos Aires: Paidós.
- Wastell, D., White, S., Broadhurst, K., Peckover, S. & Pithouse, A. (2010) "Children's services in the iron cage of performance management: street-level bureaucracy and the spectre of Švejkism", *International Journal of Social Welfare*, vol. 19, n° 3, pp. 310-320, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2397.2009.00716.x/pdf> (acceso: 5-6-2012).
- Watson, T. J. (2009) "Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work", *Human Relations*, vol. 62, n° 3, pp. 425-452.
- Weaver, G. R. & Gioia, D. A. (1994) "Paradigms Lost: Incommensurability vs Structurationist Inquiry", *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, vol. 15, n° 4, pp. 565-590.
- Weber, M. (1964) *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Sección de obras de economía. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M., Gerth, H. H. & Wright Mills, C. (1946) *From Max Weber: Essays in sociology*. Nueva York: Oxford University Press.
- Weick, K. E. (1979) *The social psychology of organizing*. Reading, MA.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Weinberg, D. (2007) "Social control", en Ritzer, G., (Ed.) *Blackwell Encyclopedia of Sociology*. Malden, MA, Oxford y Carlton: Blackwell Publishing.
- West, J. (1990) "Gender and the Labour Process: a reassessment", en Knights, D. & Willmott, H. (comps.) *Labour process theory*. Studies in the labour process. Basingstoke: Macmillan, pp. 244-273.
- Whyte, W. F. (1948) *Human relations in the restaurant industry*. Nueva York: McGraw-Hill Book Co.
- Wilkins, A. L. & Ouchi, W. G. (1983) "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 3, pp. 468-481.
- Wilson, F. (1999) "Cultural control within the virtual organization", *The Sociological Review*, vol. 47, n° 4, pp. 672-694.
- Williams, K., Haslam, C., Williams, J., Cultler with Andy Adcroft, T. & Willaiams, S. (1992) "Against lean production", *Economy and Society*, vol. 21, n° 3, pp. 321-354.
- Williamson, J. G. & Lindert, P. H. (1980) *American inequality: a macroeconomic history*. Institute for Research on Poverty monograph series. Nueva York: Academic Press.
- Willmott, H. (1992) "Postmodernism and excellence: The de-differentiation of economy and culture", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 5, n° 1, pp. 58-68.
- Willmott, H. (1993) "Strength is ignorance; slavery is freedom. Managing culture in modern organizations", *Journal of Management Studies*, vol. 30, n° 4, pp. 515-552.
- Willmott, H. (2003) "Renewing Strength: Corporate Culture Revisited", *M@n@gement*, vol. 6, n° 3, pp. 73-87, <http://www.management-aims.com/PapersMgmt/63Willmott.pdf> (acceso: 223-7-2010).

- Willmott, H. (2007) "La fuerza es la ignorancia, la esclavitud es la libertad: la gestión de la cultura en las organizaciones modernas", en Fernández Rodríguez, C. J. (comp.) *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI, pp. 103-160.
- Womack, J. P. & Jones, D. T. (1994) "From Lean Production to Lean Enterprise", *Harvard Business Review*, pp. 93-103.
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1990) *La máquina que cambió el mundo*. Serie McGraw-Hill de management. Madrid [etc.]: McGraw-Hill.
- Wood, S. (1983) *The degradation of work? Skill, deskilling and the labour process*. Londres: Hutchinson.
- Wood, S. (1987) "The Deskilling Debate, New Technology and Work Organization", *Acta Sociologica*, vol. 30, n° 1, pp. 3-24.
- Woodward, J. (1958) *Management and technology*. Londres: Her Majesty's Stationery Office.
- Wray-Bliss, E. & Willmott, H. (1999) "Battling with the gods: workers, management and the deities of postindustrial management culture", en Goodman, R. A. (comp.) *Modern organizations and emerging conundrums. Exploring the postindustrial subculture of the third millennium*. Lanham, Maryland: Lexington Books, pp. 377-389.
- Wrong, D. H. (1979) *Power. Its forms, bases and uses*. Oxford: Basil Blackwell.
- Yanow, D., Trice, H., Beyer, J., Kunda, G., Martin, J. & Smircich, L. (1995) "Writing Organizational Tales: Four Authors and Their Stories About Culture", *Organization Science*, vol. 6, n° 2, pp. 225-237,
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.cookie.url.uid&db=bsh&AN=4434854&site=ehost-live> (acceso: 22-2-2010).
- Ybema, S. (1996) "A duck-billed platypus in the theory and analysis of organizations: Combinations of consensus and dissensus", en Koot, W. C. J., Sabelis, I. & Ybema, S. (comps.) *Contradictions in context. Puzzling over paradoxes in contemporary organizations*. Anthropological studies. Amsterdam: VU University Press, pp. 39-61.
- Ybema, S. & Byun, H. (2009) "Cultivating Cultural Differences in Asymmetric Power Relations", *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 9, n° 3, pp. 339-358.
- Ybema, S., Keenoy, T., Oswick, C., Beverungen, A., Ellis, N. & Sabelis, I. (2009) "Articulating identities", *Human Relations*, vol. 62, n° 3, pp. 299-322,
<http://hum.sagepub.com/content/62/3/299.abstract>.
- Ybema, S., Vroemisse, M. & van Marrewijk, A. (2012) "Constructing identity by deconstructing differences: Building partnerships across cultural and hierarchical divides", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 28, n° 1, pp. 48-59.
- Zapf, D. (2002) "Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations", *Human Resource Management Review*, vol. 12, n° 2, pp. 237-268.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. & Isic, A. (1999) "Emotion Work as a Source of Stress: The Concept and Development of an Instrument", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, n° 3, pp. 371-400.
- Zimbalist, A. S. (1979) *Case studies on the labor process*. Nueva York: Monthly Review Press.
- Zizek, S. (2002) *Quién dijo totalitarismo? Cinco intervenciones sobre el (mal) uso de una noción*. Pre-textos. Ensayo. Valencia: Pre-Textos.
- Zizek, S. (2010) *El acoso de las fantasías*. Teoría. Madrid: Siglo XXI.

Zizek, S. & Mayer, M. (2006) *Visión de paralaje*. Sección de obras de filosofía. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Zizek, S. & Piatigorsky, J. (2005) *El espinoso sujeto. Centro ausente de la ontología política*. Espacios del saber. Buenos Aires: Paidós.

Zubero Beaskoetxea, I. (1998) *El trabajo en la sociedad: manual para una sociología del trabajo*. Bilbao: Universidad del País Vasco, Servicio editorial.

Zúñiga, L. R. (1987) "Estudio preliminar", en Durkheim, E. *La división del trabajo social*. Madrid: Akal, pp. I-XLVIII.