

Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo
V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo
18 al 20 de abril de 2007
Montevideo, Uruguay

“Las relaciones de trabajo y la cuestión del poder: apuntes para la comprensión de la dominación y la resistencia en los espacios laborales”

Autores: **Juan Montes Cató¹** y **Damián Pierbattisti²**

Institución: Juan Montes Cató: Ceil-Piette del Conicet y Universidad de Buenos Aires
Damián Pierbattisti: Instituto Gino Germani y Universidad de Buenos Aires
Email : jmontes@ceil-piette.gov.ar;
damianpierba@hotmail.com

1.- Introducción

Un gran número de estudios preocupados por comprender los cambios que atraviesa el mundo del trabajo, a partir de los procesos de reestructuración productiva y del repliegue que sufrió el accionar de los trabajadores frente al avance de las políticas empresarias, han ayudado a caracterizar el proceso de desestabilización del “mundo obrero” (Piore y Sabel 1984; Coriat, 1998; Katz y Darbishire, 2000). Sin embargo algunas de estas perspectivas, padecieron -al menos- dos problemas: colocar en un segundo lugar los aspectos simbólicos y culturales implicados en dichos procesos; y desdibujar el lugar del poder como estructurante de las relaciones sociales de producción. Para lograr establecer las profundas implicancias del proceso que condujo a la degradación de las relaciones laborales es necesario comprender el

¹ Doctor en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires; Magíster en Ciencias Sociales del Trabajo y Sociólogo.

² Doctor en Sociología de la Université de Paris I (Panthéon-Sorbonne) y Sociólogo.

espacio de trabajo como un campo de lucha, de dominación y resistencia, donde se conjugan en un mismo movimiento prácticas y representaciones en torno al trabajo.

Desde el punto de vista de la racionalidad empresarial se busca la individualización y la interiorización de la disciplina en la medida en que ellas permiten hegemonizar el espacio de trabajo reduciendo la resistencia a su expresión más individualizante. Precisamente porque en ese plano la asimetría entre el trabajador y la empresa es prácticamente irreversible. Los dispositivos que se ensayan en esta época son, pues, complejos, porque crean una trama compacta entre una pluralidad heterogénea de condiciones de trabajo junto con técnicas organizativas de activación de la subjetividad (Linhart, 2002). Estos elementos buscan crear una representación simbólica que proyecta un trabajador aislado de toda construcción colectiva y a su vez, tiende a socializar a los trabajadores sobre esquemas disciplinarios que permitan crear un *orden en la producción* (Gaudemar, 1991) acorde a las exigencias de rentabilidad, productividad y control del proceso de trabajo.

Estos entramados de recreación de la dominación tienen por destino avanzar sobre la organización del trabajo, para articularlo con procesos más amplios de acumulación del capital. Sin embargo, el profundo debilitamiento del mundo obrero se explica por motivos que se reducen únicamente a la dimensión económica (Beaud y Pialoux, 2004), se justifica también por transformaciones importantes en las imágenes que se elaboran de ese mundo, en las formas en que se entablan las relaciones entre los trabajadores, con las empresas y con sus organismos de representación. Los modelos de articulación entre los procesos de trabajo y de dominación configuran los parámetros sobre los que los trabajadores están teniendo sus primeras experiencias de socialización laboral y en gran medida política. Sin lugar a dudas, entendemos que el poder supone también resistencia por parte de los trabajadores³, pero en el

³ En el sector estudiado hemos avanzado en el análisis de las acciones de resistencia de carácter individual y sobretudo colectivas. A su vez, este problema constituye nuestro objeto de estudio actual, extendiendo la

presente artículo nos interesa problematizar la cuestión del poder en los espacios de trabajo resaltando su vínculo con la dominación y fundamentalmente con el andamiaje simbólico y subjetivo sobre el que reposa.

Para abordar estos problemas, en el primer apartado desarrollamos desde una concepción foucaultiana el problema del poder, retomando las especificidades que posee dicha relación en el mundo del trabajo. Luego analizamos el plano simbólico caracterizando las políticas de *involucramiento* y de *empowerment* dispuestas por las gerencias y su relación con las estructuras de poder, utilizando el caso analizado como caso empírico de contrastación. En la parte final del artículo retomamos los principales elementos analizados aportando algunas claves que permitan el desarrollo conceptual de los problemas discutidos.

Las consideraciones vertidas en el artículo son producto de varios trabajos de investigación sobre el sector de telecomunicaciones en Argentina donde las entrevistas y el análisis de documentos secundarios fueron las principales técnicas de recolección de la información⁴.

2.- La cuestión de las relaciones del poder en los espacios de trabajo

Si el punto de partida teórico de nuestro análisis remite a caracterizar a 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,

comprensión de dicho fenómeno a una variedad de casos significativos en la medida en que desafían los tradicionales marcos en que se expresaba el conflicto en nuestro país. De ahí el rol activo de los delegados de base y comisiones internas; los canales en la toma de decisiones; la relación con la dirigencia sindical, entre otros.

⁴ Las investigaciones se llevaron a cabo en el marco de los estudios doctorales de los autores durante el período 1999-2005 en empresas orientadas a la telefonía básica en la provincia de Buenos Aires, Argentina (fundamentalmente trabajadores teleoperadores dedicados a la atención de clientes, tanto con llamadas entrantes como salientes; a personal administrativo; y operarios dedicados a la instalación y reparación de redes de telecomunicaciones). En este país, luego de la privatización de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones ocurrida a principios de los años noventa, el mercado se dividió en dos: Telecom Argentina (esencialmente de origen francés); y Telefónica Argentina (con fuertes intereses españoles).

podríamos afirmar que el espacio de la confrontación estará profundamente atravesado por los márgenes de maniobra a los que, necesariamente, deben remitirse tales cuerpos a la hora de evaluar la pertinencia de una política en términos de “dominación” o “resistencia”. Tal ecuación estructura la dinámica que constituye al espacio de trabajo como un ámbito de enfrentamiento donde se cristaliza el marco que le otorgará un sentido determinado a la regulación, normalización, clasificación y decodificación del encuentro entre las distintas personificaciones ligadas al carácter que asume la reproducción capitalista.

La determinación del perímetro del enfrentamiento no estará dado solamente por la normalización impuesta por aquel que tiene la iniciativa política, sino por los resultados de esta misma en los términos que hacen a la pugna en su dimensión ampliada, es decir, a la confrontación entre las clases. El marco jurídico, en este caso, cristaliza los límites y los alcances de la disputa entre el capital y el trabajo.

Nuestra perspectiva nos impone, por cuestiones de índole teórico-metodológicas, abordar el ámbito de trabajo como el campo empírico desde el cual se producirán los discursos jurídicos que den un marco de regulación a tal esfera de la producción concreta de la asimetría de la relación capital-trabajo.

Si reparamos particularmente en la distancia que media la relación capital-trabajo, al interior del ámbito laboral, con su prolongación en el campo jurídico, es para observar detenidamente el ajuste metodológico que proponemos al formular que es del encuentro entre los cuerpos, y de su intento de normalización, que se derivan las estrategias discursivas que tomarán forma en los estatutos jurídicos tendientes a regular tal encuentro. Nuestro observable, nuestro índice primigenio de reflexión, allí donde mueren las ilusiones sobre la pertinencia de los subterfugios legales tendientes a delimitar la desigualdad del enfrentamiento, es el encuentro entre las personificaciones que encarnan la dicotomía entre el

capital y el trabajo. Nos ocuparemos pues, de las múltiples mediaciones que regulan el encuentro entre los cuerpos al interior del espacio de trabajo a partir del cual se edificarán la multitud de discursos que volverán legibles tales encuentros.

Teniendo en cuenta el carácter relacional del poder, este no se tiene sino que se ejerce (Foucault, 1992). Tampoco es la expresión que asume un enfrentamiento del orden de la dialéctica amo-esclavo, ya que si hay un rasgo que caracteriza a un ejercicio es su carácter reversible. El poder es una compleja multiplicidad de posiciones estratégicas que dan cuenta de situaciones coyunturales difícilmente prorrogables a lo largo del tiempo, por fuera de las coyunturas que le dieron origen. Nuestro interés por resaltar el ámbito de trabajo como observable estratégico por antonomasia de toda relación de poder, reposa sobre el hecho objetivo que la forma trabajo, tal como se manifiesta en el sistema capitalista, descansa sobre el hecho que la reproducción de la vida material está atravesada por la propiedad privada de los medios de producción. La conformación de una clase no poseedora que precisa de la forma trabajo asalariada para reproducir su vida material, posiciona a tales cuerpos como no poseedores aún de lo que aquellos producen. Reducir nuestro análisis a la perentoria necesidad de reproducción de los cuerpos a partir del trabajo asalariado, supondría circunscribir nuestra lectura del ámbito de trabajo a una mera cuestión económica, cuando el desarrollo del capitalismo está vinculado a la producción del orden simbólico (Bourdieu, 2000) de la que también se deriva la relación asimétrica que nos ocupa.

Nuestro interés es reflejar cierta “microdinámica” del poder desde el cual se construyen los medios que se darán los cuerpos para imponer y resistir la lógica de reproducción que asume el capital. Nuestra hipótesis consiste en formular que un cuerpo no opera, en tanto masa susceptible de ser expoliada en términos capitalistas, únicamente, desde la insoslayable obligatoriedad que impone el capital a las masas desposeídas de los medios de producción. Un

cuerpo opera, también, desde la regulación de un campo de reconocimiento que incluye a la fuerza de trabajo como capital humano de vital importancia para la Organización en la cual tal individuo desarrollará su vida laboral.

El grado de perfeccionamiento que alcanzó el capital en las formas de extracción de plusvalía, no se acotan al limitado espectro que se deriva de las necesidades materiales. La compensación simbólica que este 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 (Edwards y Collinson, 2002). El *otro* que se construye desde el campo discursivo y que verá su correlato epistemológico en la figura de la “competencia” reduce al individuo a una pertenencia no solo identitaria, o quizás por esto mismo, sino también afectiva que imposibilita, o tiende a bloquear, la capacidad de volver inteligible el enfrentamiento entre el capital y el trabajo (Pierbattisti, 2005).

La Organización, así erigida como una usina de valores y creencias, como el espacio simbólico del cual se provee cada trabajador para nutrir de sentido, y ocultar a la vez, la producción de plusvalía, aparece frente a los ojos de este como el resguardo propio de un mundo exterior que lo amenaza bajo formas diferentes. La estrategia de circunscribir, en términos identitarios, a la fuerza de trabajo al ámbito de una determinada organización, apunta a la deliberada vocación del capital de construir cuerpos dóciles susceptibles de producir plusvalía bajo la normalización que impone el régimen capitalista. De este modo, debemos articular dos referencias teóricas que dan cuenta de un mismo proceso desde distintas perspectivas: el análisis marxista que refiere a la noción de “cooperación” y el análisis que propone Michael Foucault (1996a) de la génesis y desarrollo del poder disciplinario⁵.

⁵ Referirnos de manera minuciosa a cada uno de ellos excede los límites del presente artículo. Nos interesa, solo, resaltar el marco de reflexión en el que se inscriben los siguientes párrafos.

Entre estos intersticios es que pretendemos elaborar una particular lectura de la relación capital-trabajo. Nuestra preocupación reposa más sobre el cómo de la dominación que sobre el por qué de la misma. Se trata de desentrañar los “entramados de dominación” suponiendo que ellos se ejercen por medio de numerosos dispositivos de poder que logran articularse creando una trama compacta, pero sin dudas, alterable a través de la acción de los trabajadores.

No pretendemos negar las lecturas económicas de la relación capital-trabajo. Antes quisiéramos observar con rigor los dispositivos que tienden a normalizar a la fuerza de trabajo desde un campo subjetivo donde la noción, y más aún la percepción del conflicto y del enfrentamiento, fueron enteramente borrados. Fieles a esta afirmación, consideramos al campo discursivo no solo como el medio en el que se producen los elementos simbólicos a través de los cuales se legitima y fundamenta la dominación social (Bourdieu, 2000), sino también como el espacio que vehiculiza el ejercicio de la relación social que dimos en llamar poder.

Es justamente a partir de esto mismo que la iniciativa política de un campo determinado de la confrontación podrá volverse factible. La posibilidad de construir un discurso empresario que intente legitimar la dominación a partir, paradójicamente, de su negación bajo la forma de una pretendida, forzada, creciente democratización del espacio de trabajo, revela el grado de tensión que adquirió la confrontación entre el capital y el trabajo, antes que una estrategia de marketing ligada a la fidelización de los empleados.

En el análisis de este tipo de discursos encontramos la íntima relación que se establece entre la producción del saber y la elaboración de una verdad que deberá, necesariamente, aparecer como un hecho objetivo externo frente a la cual toda alternativa posible se reduce a su mera aceptación. En este sentido, la importancia cada vez mayor que adquiere el departamento de Recursos Humanos en las grandes empresas (fundamentalmente) refiere al

relieve particular que adquiere el conocimiento minucioso de la fuerza de trabajo.

Prácticamente no queda campo de la vida que no sea susceptible de ser incorporado como valioso por esta mirada disciplinaria sobre la fuerza de trabajo. La regulación de la vida social de los trabajadores es incorporada como un índice de reflexión permanente. Los tentáculos de este sutil dispositivo aparecen cubriendo todo un espectro que tiende a normalizar, regular y a volver predecible, fundamentalmente, el funcionamiento de una fuerza de trabajo altamente productiva. En definitiva, la sofisticación de tales mecanismos de control reposan sobre la inocultable necesidad del capital de volver lo más productivos posible a los cuerpos que ocupa (Gaudemar, 1991).

Pero también es preciso observar algunas diferencias vinculadas a los lugares que ocupa la fuerza de trabajo. Mientras que en los sectores administrativos de las empresas estudiadas la imposición de la filosofía empresaria es por demás efectiva, en aquellos sectores operativos, donde la fuerza de trabajo conserva un "*savoir faire*" adquirido y perfeccionado a lo largo de los años, las posibilidades con las que cuenta el capital para imponer sus parámetros de dominación, sus precisas clasificaciones, la estricta normalización de sus fundamentos ideológicos, se vuelve mucho más complejo.

Este dato no es menor. El capital percibe sabiamente que la expropiación de los saberes adquiridos, que se transfieren bajo la forma de identidades laborales contestatarias, presupone la posibilidad de docilizar a la fuerza de trabajo para eliminar toda arista de posible resistencia a la imposición pasiva y mecánica de la cultura empresarial. La disputa por el saber obrero remite, invariablemente, a la estrategia del capital por reducir todo margen de autonomía que pueda desprenderse del campo de los trabajadores. El capital vive como una afrenta el saber obrero por fuera de los límites que este marca, propios de toda estrategia de normalización. De este modo, este último concepto no refleja más que la iniciativa capitalista por regularizar,

predecir y homogeneizar las conductas y los comportamientos sociales al interior del espacio de trabajo para construir cuerpos capaces de producir plusvalía obstaculizando toda posibilidad de manifestación de la potencialidad política que tales cuerpos puedan albergar.

De ahí que desde la concepción de las empresas, el problema de la dominación no se resuelva solo a través de un mayor control directo de las acciones de los trabajadores, sino que necesita apelar a un conjunto de normas y creencias que contribuirán a desplegar un complejo abanico de comportamientos y actitudes en función de los esquemas interpretativos que poseen las direcciones empresariales.

Para ello son relevantes las políticas destinadas a lograr un mayor grado de *involucramiento* de los trabajadores por medio de la *fidelización*. El objetivo es 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 (Edwards y Collinson, 2002). Lo que se busca es operar sobre los presupuestos culturales de las organizaciones dado que es en la cultura donde se fundamentan los procesos de compromiso e identidad, fundamentales en la nueva situación laboral (Castillo Mendoza, 1999).

En esta concepción, las empresas buscan subsumir las relaciones bajo nuevos esquemas disciplinarios y de control de la fuerza de trabajo y, a su vez, encorsetar las acciones de los sindicatos, al quitarles la base de poder y representatividad.

Precisamente, el estudio de la disciplina permite evidenciar que la acumulación se produce bajo relaciones sociales -laborales- específicas y que no puede comprenderse cómo se produce en los centros de trabajo si no se considera bajo qué condiciones. Para que se lleve a cabo dicho proceso es necesaria la subordinación de los trabajadores al capital. De allí que, la disciplina, permite abordar las complejas relaciones sociales que constituyen y conforman el

proceso de trabajo como instancia de valorización; y de tal manera explican los supuestos específicos que subyacen al diseño de técnicas y tecnologías de dominación (Foucault, 1989). La disciplina comprende una estrategia reguladora de su configuración y operatividad, estrategia múltiple y compleja dirigida a conseguir la adecuación productiva del comportamiento de los trabajadores (Gaudemar, 1991).

El objetivo es obtener un compromiso, una implicación, una movilización de los recursos subjetivos al servicio del trabajo operando en las inscripciones identitarias (Linhart, 2002). De allí que los jóvenes constituyan uno de los principales destinatarios de este tipo de políticas.

3.- Las políticas manageriales de involucramiento

En gran medida la constante en el modelo de reproducción capitalista, es la transformación de la humanidad trabajadora en fuerza de trabajo, en un factor de producción, en un instrumento del capital (Braverman, 1980). Se trata de un proceso incesante y sin fin que supone la adaptación de los trabajadores asalariados al modo capitalista, lo cual implica que debe ser renovada con cada generación. Lo que se pretende obtener de los trabajadores es una conducta laboral que se adecue a los objetivos estratégicos de la empresa. Por ello diseña y ejecuta una serie de dispositivos de diferente intensidad y dimensión, y se caracteriza por un tipo de tecnología específica, por el diseño organizacional, por políticas de mano de obra y por la adecuación del sistema normativo. Pero ella no se reduce en absoluto a elementos materiales sino que "la movilización de la clase obrera está vinculada a la existencia de un aparato simbólico de producción de instrumentos de percepción y expresión del mundo social y de las luchas laborales. Tanto más cuanto que la clase dominante tiende incesantemente a

producir e imponer modelos de percepción y expresión desmovilizadores" (Bourdieu, 2000: 259).

Precisamente, las gerencias en su búsqueda por imponer un determinado esquema de dominación en los espacios de trabajo apelarán tanto a factores materiales como simbólicos. Cuanto más afianzados estén ambos en las relaciones laborales, más dificultad encontrarán los trabajadores para expresar su intereses de manera colectiva. En este apartado nos interesa, por lo tanto, problematizar las relaciones de trabajo en cuanto ellas suponen relaciones de dominación y subordinación.

La disciplina, apunta Gaudemar (1991: 45) "como forma histórica determinada del control patronal sobre el proceso de trabajo no sería ni una ni universal, sino que habría que referirla a las transformaciones de la propia relación social capitalista. Y si es verdad que la disciplina constituye en punto nodal de la relación de subordinación del trabajo al capital, el análisis de la evolución de las formas de esta disciplina (como ejemplo de las formas de control del proceso de trabajo) puede proporcionar un indicador fundamental de la evolución de la relación social de conjunto". Si bien pueden rastrearse "ciclos disciplinarios" o rasgos constitutivos propios de cada modo de producción, en los centros de trabajo se produce un complejo y contradictorio proceso tendiente a encontrar las formas "óptimas" de disciplina y control que posibiliten una "eficiente" dinámica de extracción de plusvalía (Montes Cató, 2005). Ciertamente este proceso contradictorio de constitución de formas disciplinarias estará sujeto a crisis económicas, experiencias de reestructuración productiva, estrategias de flexibilidad y al papel jugado por los trabajadores en la generación de instancias de resistencia. Esta capacidad estará sujeta, a su vez, a las combinaciones singulares asociadas con la rama de actividad, los tipos de empresa, según los modos de valorización del capital y según la composición social, política e ideológica de los trabajadores.

Con la expansión de formas organizacionales asociadas con la *calidad total*, *team working*, *subcontratación*, *autonomía responsable*, el tema del control y la disciplina de la fuerza de trabajo ha reaparecido desafiando algunas de las consideraciones previas. Varios autores han reparado en las consecuencias que tienen estas formas de organizar el proceso productivo para el desarrollo de las relaciones al interior del espacio de trabajo (Fantasia, Clawson y Graham., 1988; Cunningham, Hyman y Baldry, 1996; Wilmott, 2001; Sewel, 2001). El discurso dominante indica que estos modelos están promoviendo un aumento de la autonomía de los trabajadores y una mayor participación 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 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. Tal vez, sea la noción de *empowerment* la que vincule de manera más clara ambas tendencias (Harley, 1999; Staw y Epstein, 2000; Edwards y Collinson, 2002) y aglutine los movimientos que se están produciendo en materia de políticas gerenciales por lo menos en el plano discursivo puesto que su puesta en práctica es muy variada según sectores y actividades (Edwards, 2000).

El *empowerment* tiene varias acepciones, por un lado significa autorizar formalmente a un sujeto, otorgándole poder o autoridad para la realización de un fin o un objetivo; por otro refiere al acto de posibilitar, potenciar o hacer competente a los sujetos con los recursos y

medios para obtener ese objetivo. En el discurso managerial se lo utiliza en ambos sentidos pues enfatiza la idea de otorgamiento por parte de la gerencia hacia los trabajadores de determinados recursos para cumplimentar los objetivos empresariales y a su vez, señala que el poder original reside en la propia gerencia (Lahera Sanchez, 2004). Lo que se busca a través de esta supuesta participación y delegación en la toma de decisiones es aumentar el compromiso de los trabajadores e interiorizar los valores de la empresa alimentando la imagen del trabajador-propietario.

La búsqueda de un compromiso moral se expresa claramente con las políticas de calidad de producto y de proceso –*total quality management*, TQM-. Estos incentivan la movilización y participación de los trabajadores creando la ilusión de un mayor poder sobre los destinos organizacionales. A través del aseguramiento y certificación de la calidad las empresas buscan configurar un tipo de orden en la producción que permita legitimar la disciplina y mejorar el control de los trabajadores por medio de dispositivos participativos acordes con los principios de lealtad con la empresa (Wilmott, 2001). En este sentido la participación pregonada por los empresarios entiende que los trabajadores deben hacerse partícipes e implicarse en los valores y normas de la nueva cultura organizativa de calidad, participando de los objetivos de la empresa mediante su aceptación y afirmando la voluntad de actuar para su consecución (Lahera Sanchez, 2000). La “implicación entusiasta” con los valores que determina la organización es de vital importancia en la medida que tiende a la autodisciplina y el autocontrol. Para lograr esta nueva forma disciplinaria de autogestión individual y los fines organizativos que le están asociados, los trabajadores deben convertirse en participantes de la colonización de otro aspecto de su dimensión afectiva, en este caso, de sus “almas”.

Los refinados dispositivos de control en el trabajo están fundados y legitimados en el renovado lenguaje de la calidad y la implicancia que en muchos casos supone la asignación de funciones de supervisión y vigilancia entre trabajadores de un mismo equipo de trabajo (Garrahan y Steward, 1992; Wright y Edwards, 1998; Fernández Steiko, 2001).

Lo que constituye una innovación es que las técnicas empleadas no están solo dirigidas a buscar una aceptación de las normas empresariales sino que el complemento fundamental a esta cuestión de la búsqueda del consenso por parte del empresario es una mayor participación del obrero en los vínculos entre los que se mueva la empresa y una contribución activa de aquél en el logro de los objetivos empresariales. La implicación entendida como un alto nivel de participación e involucramiento, puede generar un fuerte sentido de responsabilidad en los empleados y de allí un mayor compromiso con la empresa y una menor necesidad de técnicas de control directo (Calvo Ortega, 2001). El trabajador implicado es el que de forma directa o indirecta se encuentra identificado y fidelizado con la empresa en la que se desempeña. Con estas técnicas el empresario no necesita apelar solamente a métodos coercitivos para motivar y mantener la fuerza de trabajo disciplinada, pues lo logra gracias a la implicancia, el consenso necesario para mantener al trabajador ligado “voluntariamente” al proceso de trabajo. Lo que se espera es un compromiso subjetivo, una implicación asumida como normalidad. En este sentido la dominación en los espacios laborales opera en base a la utilización permanente de la creatividad y de la subjetividad del trabajador que permite el establecimiento de estructuras participativas. La dominación tiende a interiorizarse de modo que se crea un sentimiento de responsabilidad personal sobre los destinos de la organización. En su extremo puede llegar a crear un “régimen inculpatario” en cuanto se culpabiliza al trabajador en términos individuales por no alcanzar los objetivos fijados (Calvo Ortega, 2001).

Lo que está por debajo de estos procesos es la búsqueda de integración de los trabajadores con los objetivos de la empresa, constituyéndose como un verdadero *locus espacial* de referencia. “El prerrequisito ideológico de cualquier programa de corte empresarial es la construcción de la empresa como punto de referencia central o singular para los trabajadores y la erosión de las prioridades construidas externamente. La historia del paternalismo en las relaciones laborales demuestra que no se trata de un fenómeno contemporáneo. Sin embargo, la implicación de los trabajadores en un estilo de gestión paternalista y orientado al bienestar social, que reconstruye el orden corporativista en el nivel micro prescindiendo de los métodos autónomos de la representación funcional, constituye una obsesión creciente de diversos círculos académicos y de negocios interesados en la retórica y la filosofía de la Gerencia de Recursos Humanos” (Martínez Lucio y Simpson, 1993: 59).

Sin lugar a dudas, en la implicación subjetiva promocionada por las gerencias además del auge de actividades que están organizadas bajo el criterio de “trabajo emocional” constituyen una profundización de los dispositivos de disciplina y dominación al buscar un aumento del control entre trabajadores. El efecto es una ruptura de los vínculos horizontales entre trabajadores que se ve incentivado por la noción de “cliente interno”. El conflicto en cuanto contracara de la disciplina es reemplazado por otras nociones que hacen hincapié más en la idea de desacuerdos personales que en contradicciones estructurales, sometiendo así a los trabajadores a una estrecha configuración de la dominación basada en aspectos de orden material y simbólico.

¿Cómo se lleva a cabo este proceso de involucramiento? Para ello las direcciones empresariales disponen de un abanico complejo de dispositivos. Por un lado, algunos de ellos abrevan en fortalecer los vínculos entre los directivos de la empresa y el personal operativo. Este dispositivo lo hemos caracterizado, en otra parte, como el de la *militancia gerencial*

(Montes Cató, 2006). Con el objetivo de construir una imagen que revierta el distanciamiento entre los empleados que ocupan puestos de dirección y el resto de trabajadores, gerentes y jefes de área articulan un conjunto de actividades destinadas a eliminar la visualización de un arriba y un abajo, promoviendo en cambio una imagen que presenta una relación entre iguales.

"Cuando llega [el gerente] lo primero que hace, se arremanga; dice que es hincha de tal equipo de fútbol; de que tiene tal mujer; que le gusta tal cosa; trata de sintonizar un estado horizontal de la comunicación..."

Teleoperadora

"Los gerentes están empezando a bajar a la base, están empezando a militar. Agarra el gerente y le dice: si Ud. quiere comunicarse hable directamente conmigo. Le entrega la tarjeta personal a cada uno de los laburantes"

Teleoperadora pasante

Esta tendencia responde a enfoques de gestión de la fuerza de trabajo que fomentan la cooptación bajo formas novedosas dirigidas a grupos específicos de trabajadores.

"Ellos [*ambas empresas*] armaron el 112 con pasantías e intentaron fidelizar a la gente de manera tal que no tuviera nada que ver con el gremio y tuviera la suficiente plasticidad para responder a distintas consignas, a consignas cambiantes, como pueden ser comercialización, cobro y trámites y papeleo administrativo en una empresa de estas características. Para esto precisaban personal que estuviera lo más fidelizado posible y no tuviera relación con el personal anterior"

Dirigente sindical

En la misma línea se organizan eventos por fuera del horario de trabajo, en general en espacios apartados dedicados a la recreación, donde asisten los gerentes, se practican deportes, todos almuerzan en una misma mesa y consumen los mismos alimentos. Gestos que denotan la igualdad entre unos y otros. Se trata así de construir una imagen de la "gran familia telefónica", donde las relaciones interpersonales ocultan las diferencias materiales entre los diferentes niveles de la estructura empresarial.

"Hicimos un curso que se llamaba "Coy". Eran tres días que estuvimos en Martín Rodríguez que es una especie de... un lugar que era una Convención. Estuvimos pernoctando y comiendo todos juntos en un grupo de personas de diferentes sectores

de la empresa (...) fue algo muy importante porque vino un profesor que tenía residencia en EE.UU. pero era un centroamericano, era cubano o algo por el estilo y aunque te parezca mentira, ese curso era de tres días y era un curso más bien de vida, no de trabajo. De vida. De cómo te tenés que desenvolver, desempeñar..."

Trabajador

El efecto buscado por este dispositivo es el de presentar los intereses de trabajadores y empresarios unidos y en todo caso enfrentados a los intereses de otros trabajadores. Con ello se promueve en última instancia la competencia entre trabajadores de empresas diferentes. Actúa, así, de manera disruptiva sobre las tradicionales divisiones y diferencias que caracterizaban la fuerza de trabajo, y convierte a la empresa en punto de referencia en la constitución de colectivos. Se trata de construir la imagen de un *Nosotros* (trabajadores unidos con la empresa) que se opone a un *Ellos* (las otras Organizaciones)

"... es importante que todos los que integramos la empresa aprovechemos cada oportunidad para captar y fidelizar a todos y cada uno de los clientes de las zonas Norte y Sur. Debemos intensificar esa tarea todos los días. Esta es la única forma de mantener nuestro liderazgo en el mercado de las telecomunicaciones. Nuestro desafío es hacer que el cliente nos elija. Trabajemos para ello"

Instructivo de Prescripción Telefónica de Argentina S.A.

Como sugiere el texto anterior, la unidad apelada para mantener el liderazgo en el mercado, tenía un sentido connotado, menos visible, pero claramente interpretado por los empleados: la suerte de cada trabajador estaba atada a la pérdida o conquista del liderazgo de la empresa en el mercado.

La tendencia hacia el involucramiento promovido por las direcciones encuentra en el *status* otro factor que permite la dominación. El orgullo de trabajar en una empresa de punta, redundaba en un signo de distinción y se pretende que actúe de manera positiva, elevando la autoestima del trabajador. Una prueba elocuente de ello es la creación de lo denominado "salario emocional", que es una manera de compensar al trabajador no por medio de ingresos remunerativos sino por una compensación simbólica. Los trabajadores deben sentirse, bajo

esta concepción, recompensados emocionalmente por estar en una empresa de punta, un privilegio al que solo pocos trabajadores pueden acceder:

"La empresa argumenta y dice que: el trabajador telefónico por estar en una empresa del primer mundo, una empresa de vanguardia, de tecnología de punta, de una apertura fenomenal en cuanto a la posibilidad de crecimiento, de estar en la empresa líder de telecomunicaciones, de estar brindando un servicio altamente eficiente o de llegar a la gente, etc., etc. Por estas razones, nosotros tenemos que ver en ese valor agregado, un salario complementario al salario monetario en todos esos parámetros, en todos esos valores; que hay un salario emocional en todo eso"

Delegado sindical

En la propuesta de "salario emocional" se articulan dos órdenes de cosas que si bien son distinguibles analíticamente, operan articuladamente a favor de una estrategia de valorización. Por un lado, se desprende el carácter ideológico de las políticas de involucramiento tendientes a generar en el trabajador el mayor grado de compromiso posible y por otro, al imponer este concepto se logra compensar simbólicamente al trabajador reemplazando la compensación monetaria que deriva de un mayor esfuerzo productivo. Así, las estrategias tendientes a crear una mayor fidelización de los trabajadores ocultan las *tramas de la dominación* que se entablan en los ámbitos de trabajo.

En un sentido similar, en el servicio 112 se organizan equipos de venta donde los premios no asumen el carácter remunerativo, sino que se incentiva mediante algún producto y fundamentalmente con lo que significa *"el orgullo de haber sido el equipo que más vendió, el primero en ventas"*. La estrategia empresarial apunta a la internalización de los objetivos de la empresa; sus manifestaciones se materializan en la mejora de la calidad como modo de ganar competitividad, permanecer en el mercado y así garantizar la continuidad de la generación de ganancias.

La combinación de percibirse "el mejor" en ventas gracias a las altas exigencias productivas derivadas de la acción de los supervisores y el líder de grupo tiene sentido en la

medida en que “los otros” cuentan con la capacidad de visualizar la relación entre exigencia y premio:

"En los resultados de las campañas, cada supervisor elige al telemarketer del mes (en función de las ventas o de su progreso). Su foto es publicada en la cartelera y eso es todo un orgullo para ellos"

Trabajador Supervisor

Como señala Deleuze (1995: 280) acerca de las diversas mediaciones que adopta la puja entre los trabajadores, que la empresa "instituye entre los individuos una rivalidad interminable a modo de sana competición, como una motivación excelente que contrapone unos individuos a otros y atraviesa a cada uno de ellos, dividiéndolos interiormente". La dinámica que se genera produce una desconfianza recíproca que hace del trabajador un individuo no solamente sometido sino aislado en su subordinación, tanto más sometido cuanto tentado de aislarse de toda forma de articulación .

La subordinación se hace más profunda, más densa y difícil de revertir allí donde se logra una sujeción a través de diversos dispositivos (Garrahan y Steward, 1992). No se trata solo de determinar y enumerar la cantidad de técnicas disciplinarias, sino del efecto de subordinación que produce la articulación de cada uno de ellas en espacios concretos. En esta imposibilidad de los trabajadores de verse como iguales, más allá de la diversidad de condiciones contractuales, reside una de las grandes conquistas ideológicas de los empresarios

Conclusiones

Para el capitalista la búsqueda de formas de subordinación es permanente si pretende responder a la lógica de expropiación generada en el proceso de trabajo. De ahí que las políticas con pretensión de participación de los trabajadores representan un estilo de administración antes que un cambio genuino para los trabajadores, la “bondadosa libertad en

permitir que el obrero se adapte a la máquina, sustituya un foco de luz, se mueva de un trabajo fraccional a otro y tenga la ilusión de tomar decisiones al escoger entre alternativas fijas y limitadas diseñadas por una gerencia que deliberadamente deja abiertas cuestiones insignificantes para escoger” (Braverman, 1980: 55). En efecto, entendemos que la participación en sus diversas variantes –“*grupos de producción, rotación entre puestos, ampliación y enriquecimiento de tareas*”- tiende hacia la utilización al máximo de las capacidades individuales de los trabajadores, su colaboración para mejorar la eficacia, su saber y su creatividad en pos de una mayor productividad y flexibilidad. Las políticas participativas de reestructuración de las tareas y los puestos de trabajo implementadas por los dirigentes empresariales constituyen una actualización de las disciplinas de control desarrolladas continuamente por los administradores de la producción para explotar e intensificar la fuerza de trabajo (Fantasia, Clawson y Graham, 1988; Lahera Sanchez, 2004) y consolidar el poder en los espacios laborales. Por otra parte, muchas de estas políticas de participación quedan reducidas al ámbito de la aplicación, sin capacidad de incidir en la planificación o selección en las formas en que se lleva a cabo, las materias o la intensidad de esa participación, es decir encorsetadas en aspectos secundarios con el objetivo de crear una ilusión de autonomía que evite las reivindicaciones de los trabajadores y desarticule el conflicto. El *empowerment* más que significar un verdadero aumento de los ámbitos de injerencia para los trabajadores es, en palabras de Yates, Lewchuck y Steward (2001) un Caballo de Troya en el que se ocultan las políticas de control de las compañías.

A su vez, hemos visto que la dominación se ejerce de múltiples maneras. Si bien la flexibilidad laboral contribuyó a modificar la correlación de fuerzas entre el capital y el trabajo consolidando la posición del primero, esta subordinación vía la precarización, se alcanza

gracias y por medio de la configuración de relaciones de trabajo aparadas por la disciplina y el control.

Sin embargo, no puede pensarse la configuración del espacio laboral desde la perspectiva del poder sino se toma en cuenta el carácter dual de dicha noción: refiere a la dominación, analizada en este estudio como los entramados de disciplina y control, pero también a la resistencia y más precisamente al conflicto entre el capital y el trabajo. De allí que, la disciplina es resistida y disputada por los trabajadores.

En resumen, 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. Entre el plano de las estrategias y el de las prácticas se encuentra el grado de eficacia de las primeras, precisamente las nociones de resistencia y conflicto nos asisten en vistas de resolver este problema: el grado de penetración de los dispositivos disciplinarios están supeditados a la capacidad que poseen los trabajadores para enfrentar práctica y simbólicamente los objetivos implicados en ellos.

Bibliografía

BEAUD, Stéphane y PIALOUX, Michel (2004), "A vueltas con la condición obrera", *Sociología del Trabajo*, nueva época nº 52, pp. 37-67.

BOURDIEU, Pierre (2000), "La huelga y la acción política", *Cuestiones de sociología*, Editorial Istmo, Madrid.

BRAVERMAN, Harry (1980), *Trabajo y capital monopolista*, Editorial Nuestro Tiempo, México.

CASTILLO MENDOZA, Carlos (coord.) (1999), *Economía, organización y trabajo. Un enfoque sociológico*, Ed. Pirámide, Madrid.

CALVO ORTEGA, Francisco (2001), “La organización del trabajo después de fordismo. Estrategias empresariales y procesos de subjetivación”, en Fernández Steinko, A. y Lacalle, D. (eds.) *Sobre la democracia económica. La democracia en la empresa*, El viejo Topo, Madrid.

CORIAT, Benjamín (1998), *Pensar al revés*, Siglo XXI editores, Madrid.

CUNNINGHAM, I; HYMAN, J. y BALDRY, C. (1996), “Empowerment: the power to do what?”, *Industrial relations journal*, vol 27, nº 2, pp. 143-154.

DELEUZE, Gilles (1995), *Conversaciones 1972-1990*, editorial Pre-textos, Valencia, España.

EDWARDS, Paul K. (2000), “Discipline”, in Bach, S. and Sisson, K. (eds.) *Personnel management*, Basil Blackwell, Oxford, UK

EDWARDS, Paul K. y COLLINSON, M. (2002), “Empowerment and Managerial Labor Strategies”, *Work and occupations*, Vol.29 Nº 3, pp. 272-299.

FANTASIA, R., CLAWSON, D. y GRAHAM, G. (1988), “A critical view of worker participation in American industry”, *Work and Occupations*, vol. 15, nº 4, pp. 468-488.

FERNÁNDEZ STEIKO, Armando (2001), “El sabor agridulce de los grupos de trabajo”, *Cuadernos de Relaciones Laborales UCM* Nº 18, pp. 257-283.

FOUCAULT, Michel (1996a): *Vigilar y Castigar*, Siglo XXI editores, Madrid.

FOUCAULT, Michel (1996b) *Historia de la Sexualidad. I-La voluntad de saber*. Siglo Veintiuno, México.

FOUCAULT, Michel (1992): *Microfísica del poder*, La Piqueta, Madrid.

FOUCAULT, Michel (1991) “El juego de Michel Foucault” en Foucault, M. *Saber y Verdad*, Editorial La Piqueta, Madrid.

FOUCAULT, Michel (1989) “El ojo en el poder” en Bentham, J., *El Panóptico*, Ediciones La Piqueta, Madrid.

GAUDEMAR, Jean - Paul (1991), *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, Ed. Trotta, España.

GARRAHAN, Philip y STEWARD, Paul (1992), *The Nissan enigma*, Casell, Londres.

HARLEY, B. (1999), “The myth of empowerment: work organization, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces”, *Work, employment and society*, vol 13, nº 1, pp. 41-46.

KATZ, Harry y DARBISHIRE, Owen (2000), *Converging Divergentes*, IRL/Cornell University Press.

LAHERA SÁNCHEZ, Arturo (2004), *La participación de los trabajadores en al democracia industrial*, Ed. Catarata, España.

LAHERA SÁNCHEZ, Arturo (2000), “La emergencia de nuevos modelos productivos: la participación de los trabajadores y la fabricación del consentimiento en al producción”, *Revista de Dialectología y tradiciones populares*, Tomo LV, cuaderno segundo, pp.9-50.

LINHART, Danièle (2002), “Los asalariados y la mundialización”, *Sociología del Trabajo*, nueva época, Nº 45, pp. 53-68.

MARTINEZ LUCIO, Miguel y SIMPSON, David (1993), “La dimensión social de las nuevas prácticas de gestión y su relevancia para la ‘crisis’ de las relaciones laborales”, *Sociología del Trabajo*, nueva época, nº 18, pp. 47-71.

MONTES CATÓ, Juan S. (2005), “La configuración del poder en los espacios de trabajo. Dispositivos disciplinarios y resistencia de los trabajadores”, *Sociología del Trabajo* nueva época, n° 54, pp. 73-100

MONTES CATÓ, Juan S. (2006), “Dominación y resistencia en los espacios de trabajo. Estudio sobre las relaciones de trabajo en empresas de telecomunicaciones”, *Tesis Doctoral defendida en la Universidad de Buenos Aires*.

PIERBATTISTI, Damián (2005), “Destruction et reconstruction des identités au travail en Argentine: la privatisation d’Entel 1990-2002”, *Tesis Doctoral defendida en la Université de Paris I*.

PIORE, Michael Y SABEL, Charles (1984), *La segunda ruptura industrial*, Alianza Editorial, Buenos Aires.

SEWEL, Graham (2001), “What goes around, comes around. Inventing a mythology of teamwork and empowerment”, *Journal of applied behavioural sciences*, vol 37, n°1, pp. 70-89.

STAW, B.M. y EPSTEIN, L.D. (2000), “What bandwagons bring: effects of popular management techniques on corporate performance, reputation and CEO pay”, *Administrative Science Quarterly*, n° 45, pp. 523-55.

WILMOTT, Hugh (2001), “Strength is ignorance: slavery is freedom. Managing culture in modern organizations”, in Warwick Organizational Behaviour Staff, *Organization Studies. Critical perspective on business and management*, Londres, Routledge, vol 1, pp. 386-426.

WRIGHT, Martin y EDWARDS, Paul (1998), “Does team working work, and if so, Why? A case study in the aluminium industry”, *Economic and industrial Democracy*, vol. 19, pp. 59-90.

YATES, Charlotte; LEWCHUCK, Wayne y STEWARD, Paul (2001), "Empowerment as a Troja Horse: new system of work organization in the North American automobile industry", *Economic and Industrial Democracy*, vol 22, pp. 517-541.