

DIMENSIONES SITUADAS DEL TRABAJO

Actores, contextos y formas
de organización y producción



JAVIER ALEGRE
JOAQUÍN BARTLETT
CÉSAR GÓMEZ
(COMPILADORES)

TESEOPRESS 

DIMENSIONES SITUADAS DEL TRABAJO

Actores, contextos y formas
de organización y producción

Javier Alegre
Joaquín Bartlett
César Gómez
(compiladores)



teseopress.com

Dimensiones situadas del trabajo: actores, contextos y formas de organización y producción / Javier Roque Alegre... [et al.]; compilación de Javier Roque Alegre; Joaquín Bartlett; César Abel Gómez. - 1a ed. - Resistencia: Javier Roque Alegre; Ciudad Autónoma de Buenos Aires: TeseoPress, 2022. 318 p.; 20 x 13 cm.
ISBN 978-987-88-7566-8
1. Sociología del Trabajo. 2. Organización del Trabajo. 3. Filosofía del Trabajo. I. Alegre, Javier Roque, comp. II. Bartlett, Joaquín, comp. III. Gómez, César Abel, comp.
CDD 306.36

Los siguientes docentes-investigadores se han desempeñado como evaluadores de los artículos que componen el libro: Aldo Avellaneda (UNNE), Pablo Barbetti (UNNE), Enrique Bordón (UNNE), Marta Cabrera (PUJ – Bogotá-Colombia), Julieta Elgarte (UNLP), Ignacio Kesque (UNNE), Ezequiel Ledesma (UNNE), Pablo Manfredi (UNR), Lorena Sánchez (UNNE), Gerardo Sarachu Trigo (UdelaR – Montevideo-Uruguay) y Blanca Sobol (UNNE).

Esta publicación fue financiada mediante los subsidios otorgados por la Secretaría General de Ciencia y Técnica – Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) al proyecto de investigación *Prácticas y concepciones críticas de organización y realización del trabajo actuales en el ámbito social y cultural* (P.I. n° 20W002).

ISBN: 9789878875668

Imagen de tapa: LibroLab ARTAI

Las opiniones y los contenidos incluidos en esta publicación son responsabilidad exclusiva del/los autor/es.



ExLibrisTeseoPress 90804. Sólo para uso personal

teseopress.com

Problematización y crítica en la gestión

*Una descripción a partir de los conceptos
de motivación y cultura*

JOAQUÍN BARTLETT¹

Resumen

El presente escrito aborda parcialmente los modos en que la gestión fue ampliando su objeto de estudio mediante sus formas de problematización e incorporación de la crítica. Asumimos que la irrupción de una razón gerencial en diferentes órdenes sociales implicó un armazón conceptual o teórico puesto en circulación que en mayor o menor medida tendría que dar cuenta de las exigencias o nuevos campos “administrables”. Para describir dicho proceso no pretendemos hacer un recorrido histórico por la materia, sino centrarnos en los modos en que conceptos y saberes se incorporaron paulatinamente al campo de la gestión. Es decir, cómo se problematizan y sitúan los dominios prácticos de intervención de la razón gerencial y de qué forma se delinean dimensiones que adquieren inteligibilidad.

¹ joaquin.bartlett@comunidad.unne.edu.ar.

Palabras clave

Gestión – problematización – crítica – trabajo – neoliberalismo

Una hipótesis común: la expansión de la razón gerencial

Si nos ceñimos a su objeto de estudio, la gestión y administración puede ser caracterizado mínimamente como un modo de racionalidad inscripto en el funcionamiento de los procesos de trabajo y regímenes de acumulación de capital. A diferencia de cierta descripción ahistórica de la disciplina, su contexto de origen se liga estrechamente con los mecanismos de innovación en los espacios fabriles, la manufactura a gran escala y la tecnificación de los procesos entre otros aspectos. En suma, aspectos consecuentes con la expansión de las empresas que tuvo como resultado último la creciente división entre propiedad y control del capital (Chandler, 2008) y del cual la gestión es un emergente histórico.

Lo anterior no solo implicó el ajuste y reconversión de tecnologías sociales. También requirió la apropiación de concepciones, prácticas y disciplinamiento de los sujetos implicados (Coriat, 2000). Un orden moral y ético que condujo premisas constitutivas de un trabajador “modelo” y un tipo de sociedad. Como así también, el surgimiento y formación cuadros jerárquicos (*manager*) emplazados en funciones gerenciales y con responsabilidad sobre diferentes tipos de capitales (Szechter, 2015; Luci 2016)². De esta manera, la gestión como proceso racional de administración del capital se ve relacionado con un marco interpretativo

² Figura que con el tiempo se profesionalizó bajo diferentes especializaciones: Relaciones Laborales, Relaciones del Trabajo, Recursos Humanos.

del sujeto a quién interpela y a un contexto social que lo condiciona y posibilita.

De modo que no se puede pensar a la gestión del trabajo como un “testigo modesto” en el sentido de Haraway (2004), como si se presentara en tanto técnica o dispositivo que media neutralmente entre el capital y el trabajo. Lejos de esto, si el capital “objetiva el conocimiento” mediante el campo de saber de la gestión, es porque este mismo condensa las pautas del proceso de trabajo que permite “consolidar el régimen intensivo de acumulación” (Zangaro, 2011: 167). Consecuentemente, la correlación entre los modelos de acumulación (Harvey, 2005) y formas de gestión de los procesos de trabajo se vuelve evidente. Sobre todo para las etapas que fueron categorizadas como fordismo y posfordismo.

Lo que no resulta tan evidente es que la misma disciplina de la gestión no estuvo desligada de pensar su función en un orden social por fuera de su ámbito de origen. Aunque este último punto no siempre contó con el mismo grado de legitimidad y consenso, se puede rastrear en sus textos clásicos la preocupación de la disciplina por posicionarse como un tipo de saber legitimado más allá del orden industrial. En cambio, lo que sí se presenta como una descripción compartida es la expansión del neoliberalismo como racionalidad de gobierno, sin que abunden los análisis sobre los procesos en que se inscribe y operacionaliza.

Quizás el ejemplo paradigmático sobre la ligazón en el diagnóstico de expansión del neoliberalismo y los procesos anclados en tecnologías de gobierno esté presente en la agenda del *New Public Management* (NPM) (Botticelli, 2017). A partir de la crisis del Estado de Bienestar, la discusión sobre las formas de administración de lo público, sus premisas y campos de acción, dieron paso a profundas transformaciones caracterizadas en parte por: a) la sustitución de la figura del ciudadano por la de cliente; b) el cambio de la noción de “política de estado” a un paradigma de planificación eficiente de servicios; c) la importancia del mercado

como signo de demanda y parámetro de gestión por sobre la figura de la sociedad. Lógicamente, para un razonamiento de sentido común, el precepto de eficacia y eficiencia que conduce a la gestión privada podía ser traducido a la gestión pública incorporando simplemente las herramientas del primero. Obviando los aspectos que tienen como factor estructurante a la competencia, ya que se presenta como “un efecto disciplinador” y un “estímulo del rendimiento” (Dardot, Laval, 2013: 147).

Podemos decir que la hipótesis de que el modelo gestión empresarial haya adquirido primacía para diferentes órdenes sociales tiene como aspecto constitutivo su inscripción en el modelo de racionalidad neoliberal (Foucault, 2006). Es decir, la fuerza operativa de la gestión para regular prácticas y sistematizar procesos³ se puede entender en afinidad instrumental con el neoliberalismo como una “razón normativa” y “racionalidad rectora que extiende una formulación específica de valores, prácticas y mediciones de la economía a cada dimensión de la vida humana” (Brown, 2015: 34-35). Es con el neoliberalismo que los marcos interpretativos y normativos de la gestión empresarial, como saber especializado, adquieren mayor relevancia extendiéndose a diferentes órdenes sociales. En otros términos, “se logró articular una racionalidad de gobierno” que se inscribe y da cuenta de “estrategias encaminadas a la regulación de problemas y dificultades precisas” (Rose, 1997: 47).

La irrupción de una razón gerencial en diferentes órdenes sociales implicó un armazón conceptual o teórico puesto en circulación que en mayor o menor medida tendría que dar cuenta de las exigencias o nuevos campos “administrables”. En el sentido de que si el objeto de la gestión no siempre fue el mismo en su recorrido histórico, se debe en parte

³ Incluimos aquí la capacidad de la gestión para teorizar en torno a las relaciones sociales en los espacios de trabajo. Dimensión no menor, ya que implica un modo prescriptivo de inclusión de jerarquías y formas de cooperación.

a la incorporación y discusión de categorías circundantes. Por este motivo, se vuelve pertinente la pregunta sobre cómo fueron instrumentados y representados diferentes categorías que se venían a incluir en la estructura teórica de la gestión: cultura, ambiente, clima, motivación, etc.

Pregunta que puede adquirir especificidad bajo los términos mencionados, pero que reposa sobre un orden común representado por los conceptos de organización y sociedad organizacional. Para la teoría administrativa (Chiavenato, 2007; Drucker, 2013) el concepto de organización envuelve cualquier ámbito del individuo. En esencia, una organización se da mientras se presente a) una formación social donde se identifiquen sus participantes; b) se pueda establecer diferentes funciones; c) se presente un objetivo; y d) un funcionamiento racional. Cualquier persona familiarizada con textos teóricos de gestión encontrará que estos aspectos fueron resumidos bajo el apotegma de que organización es un conjunto de personas con un objetivo común. Justamente la ambigüedad del concepto permite caracterizar como organización a una familia, un hospital, una empresa, el Estado. En resumen, una sociedad organizacional. Concepto *ad hoc*, que permitirá operar racionalmente ámbitos no mercantilizados.

No planteamos que el neoliberalismo haya pergeñado una teoría administrativa acorde su expansión; como si el propio neoliberalismo se presente en tanto objeto inaccesible del cual solo vemos sus efectos y el análisis pase por “develar” los hilos y manos del titiritero. La pregunta radica en cómo se problematizan⁴ y sitúan los

⁴ Hacemos referencia al concepto de problematización “entiendo la existencia de un haz unificado de interrogantes (cuyas características comunes es preciso definir), que han emergido en un momento dado (que hay que datar), que han sido reformulados varias veces a través de crisis e integrando datos nuevos (hay que periodizar esas transformaciones), y que siguen vivos en la actualidad (Castel, 1997: 19). Para un abordaje integral de la perspectiva ver por ejemplo: Avellaneda y Vega (2019).

dominios prácticos de intervención de la razón gerencial. De qué modo se delinearán dimensiones que adquieran inteligibilidad. En otros términos, situar el modo en que la gestión incorporó sus categorías. Sin duda que tal propósito, realizado de modo exhaustivo, sería acorde a un proyecto mucho más amplio que este artículo. De modo tal que nos ceñimos o tomamos como criterio de selección a algunas categorías básicas que creemos relevantes por presentarse como conceptos que permitieron ampliar los campos de intervención de la gestión; sobre todo los conceptos de motivación y cultura.

Estandarizar y comprender: de lo técnico a lo simbólico

El primer párrafo de Principios de la Administración Científica de Taylor (1969 [1911]: 11) enuncia: “el principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado”. Esto no solo manifiesta un propósito, que recorrerá gran parte de la teoría administrativa, referido a la conciliación de intereses entre capital y trabajo. También plantea un sentido de prosperidad para el trabajador, que en efecto es entendida por Taylor como “el desarrollo de cada hombre a su estado de máxima eficiencia”.

El precepto del autor parece simple, si la nascente disciplina administrativa adecua las tareas manuales (tiempos, movimientos y herramientas) a un obrero promedio (en físico y comprensión de órdenes) su rendimiento constante en el tiempo superaría a un trabajador de resultados excepcionales o deficientes. En perspectiva de Taylor esto implicaba un problema ya que la coordinación de tareas, los ritmos impuestos, la intensidad y esfuerzo aplicado en la jornada de trabajo, no podían ser librados a la voluntad del

obrero porque este disminuye “deliberadamente” su productividad⁵. Como el mismo ejemplifica

siempre que un obrero americano juega al *baseball* [...] emplea todos sus nervios para lograr la victoria [...] este sentimiento universal es tan fuerte que cualquier hombre que deje de dar [todo] es tratado con desprecio. Cuando el mismo obrero vuelve a la fábrica al día siguiente [...] en la mayoría de los casos hace deliberadamente lo menos que puede (Taylor, 1969 [1911]: 13).

La propuesta de Taylor se trataba menos de requerir al trabajador un esfuerzo extraordinario y voluntarioso que un ritmo constante, medido y predecible. Necesidad ligada a un proceso creciente de tecnificación que también tuvo como condición de posibilidad el ajuste y reconversión de la clase obrera norteamericana mediado por la migración. La disparidad de rendimientos entre trabajadores y fábricas en la creciente industria de Estados Unidos de fines de siglo XIX y principio del XX, requería de métodos objetivos de medición y diseño. Más allá de esto, como señala Coriat, el propósito de la administración científica se presenta como evidente: para imponer los ritmos de la gerencia se tenía que romper con el monopolio del control del proceso de trabajo que ejercían los gremios y oficios. Dicho monopolio era criticado por Taylor (1969 [1911]: 28) por considerar que bajo ese régimen de administración el “éxito” dependería “casi completamente de conseguir la iniciativa de los obreros”. En cambio, mediante la administración científica del trabajo, se logra “absoluta uniformidad” de los procesos,

⁵ Lo que Taylor denomina “simulación de trabajo”, no solo radicaba en cierta naturaleza del obrero, sino también en tres aspectos que el identifica: a) que el aumento en el rendimiento de un trabajador deja sin tareas a otro, en consecuencia, trae aparejado desocupación; b) que los sistemas de administración son deficientes al proteger intereses; y c) que los “métodos empíricos” derrochan esfuerzos, dado que no están sistematizados ni ajustados a las tareas.

con la correspondiente pérdida de autonomía del trabajador al separarse la concepción de la ejecución del trabajo.

De las nuevas tareas del administrador señaladas por Taylor, la selección de personal⁶ y la capacitación se presentan como dos espacios que hoy en día son dimensiones altamente profesionalizadas (en términos de técnicas y recursos). De igual modo ante esta incipiente diversificación de funciones del *manager*, la propuesta taylorista partía de presupuestos y preguntas ligadas a las dimensiones técnicas de los procesos de trabajo. Es decir, a las relaciones cuantificables y normadas entre individuos, objetos y fines. Innovaciones que encontrarían en Henry Ford su máximo exponente.

Las escasas referencias a una “psicología” o “cultura” obrera figuran por medio de anécdotas que vienen a reforzar la posición del administrador. Ya sea como un estamento mediador o que en principio mantiene una distancia prudente sobre los intereses de la empresa y de los trabajadores⁷. Estas dimensiones adquieren importancia a partir de las corrientes teóricas inscriptas en la denominada Escuela de Relaciones Humanas.

Es con autores como Elton Mayo y Mary Parker Follett que la gestión adquiere mayor espesor teórico, debido a la incorporación y discusión conceptual de categorías que tomaban la “perspectiva” del trabajador. Pero esta necesidad de nuevos enfoques dentro de la disciplina tuvo como

⁶ Taylor (1969 [1911]: 29) delimita los nuevos deberes del administrador en cuatro grupos: “desarrolla, para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que remplaza los antiguos métodos empíricos. [...] Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero [...] Cooperar cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican [...] Distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros”.

⁷ Lo que nos interesa marcar, es que las referencias sobre los aspectos psicológicos o culturales de los trabajadores, no van más allá de apreciaciones asentadas sobre cierto darwinismo social antes que en el uso de categorías teóricas. Sobre todo en la descripción del trabajo de “Manipuleo de lingotes de hierro” (Taylor, 1969 [1911]: 38-39).

marco de discusión la baja productividad de las empresas y los efectos que producían la fatiga y la monotonía. Por otra parte, el *leitmotiv* gerencial de aunar intereses entre capital y trabajo, tenía en Taylor un argumento mecanicista que debía ser actualizado ante el aumento de conflictividad que se vivía en la industria norteamericana (Castillo Fernández, 2009).

“*The human problems of an industrial civilization*” de Elton Mayo se publica por primera vez en 1933. En esta obra se encuentra el grueso de resultados del conocido experimento de Hawthorne en la Western Electric Company⁸. A su vez nos permite apreciar el amplio tejido de saberes institucionalizados⁹ que asumían al trabajador como objeto de estudio más allá de su puesto o función en el proceso productivo. Es decir, el pasaje interpretativo y analítico por el cual se debió acceder a la productividad (en tanto objeto de estudio) se concentró en la figura del obrero antes que en sus tareas. Transformación de la disciplina de la gestión que sería difícil de explicar sin el soporte teórico de la psicología.

Debido a que las empresas estadounidense estaban luchando por incrementar su productividad y debido a que delegaban la solución de esta cuestión en personas que habían sido capacitadas en las ciencias emergentes de la psicología, surgía una nueva categoría cultural: la de la “relación humana” (Illouz, 2010: 95).

El hecho que el sector industrial recurra al saber experto de la psicología se asentaba en la tendencia generalizada de las experiencias en otras instituciones/organizaciones

⁸ Para un desarrollo de la implicancia de la perspectiva de la Escuela de Relaciones Humanas y en particular el experimento de Hawthorne ver Anzoátegui, Díaz y Szlechter (2018).

⁹ Por ejemplo la creación en 1917 de la *Industrial Fatigue Research Board* (que unió al Comité para la Salud de los Trabajadores de Pertrechos de Guerra, el Consejo de Investigación Médica y el Departamento de Investigación Científica e Industrial). 1921 en Londres: Instituto Nacional de Psicología Industrial.

(hospitales, cárceles y ejércitos), consolidando un nuevo tipo de relación normativa entre autoridad y subjetividad de los individuos implicados (enfermo, delincuente, soldado, trabajador) (Rose, 1990). El cambio paradigmático que tiende a dejar de prestar atención a la regularidad (promedio, media, estándar) y dar cuenta de la singularidad, como vía de acceso para optimizar los procesos de trabajo, enfrenta al campo teórico de la gestión a todo un dominio de categorías simbólicas (grupo informal, motivación, liderazgo, comunicación). Esto no implicó un abandono de la búsqueda de “leyes” generales que gobiernen la administración. Se constituyó en una suerte de cambio metodológico deductivo-inductivo. Si la premisa taylorista apuntaba al promedio de rendimiento en determinada tarea, dicho promedio se constituía en una afirmación universal del cual derivaran los “casos” (obrero eficiente/deficiente). Métodos amparados en la fuerte influencia del positivismo y su lógica de volver observable y replicable los ensayos.

La Escuela de Relaciones Humanas es presentada en la actualidad como una innovación que dotó de “sensibilidad” a la gestión (asumido en cierto sentido como ética profesional) pero soslayando que justamente lo “humano” se constituyó en objeto de análisis. Por ejemplo, en el capítulo “el significado del estado de ánimo” Mayo detecta en dos obreras un rendimiento anómalo (bajo condiciones “óptimas” de trabajo) a partir de la variación de curvas en registros cuantitativos. La pregunta por los posibles motivos que pudieron influenciar en el rendimiento llevó a toda una serie de indagaciones que involucraban aspectos de la vida familiar y social:

Su edad y su experiencia eran enteramente distintas: el número uno tenía alrededor de cuarenta años, era una viuda con dos hijos que se destacaban en la escuela, poseía una experiencia de cinco años en el trabajo de partición de mica; el número cinco tenía dieciocho años, era soltera y vivía con sus padres, estaba “cohibida por una disciplina” severa impuesta por sus padres, y especialmente por su madre (que

era oriunda del sudeste de Europa), había tenido algo más de un año de experiencia en el trabajo de partición de mica. La mujer de más edad era inteligente y concienzuda, leía y pensaba mucho en el “bienestar de los niños”, tenía pocos amigos y se preocupaba desmedidamente por sus hijos: en una palabra “pensaba demasiado” en su situación, en forma realmente obsesionante. La otra la mujer, también estaba sumamente preocupada, pero de manera totalmente distinta. Le dolía el austero control de sus padres y especialmente su imposibilidad de vivir como las demás muchachas y de hacer amistades a su antojo. [...] ambas obreras sufrían de insuficiente contacto social, de una relación social inadecuada con las demás personas (Mayo, 1972 [1946]: 103-105)¹⁰

Como vemos, la indagación sobre los vínculos sociales y las emociones no resultaba una novedad para la gestión de principios de siglo XX. Para este tipo de descripciones Mayo se sirvió de perspectivas cercanas al conductismo que luego serían desarrolladas por autores como Kurt Lewin. Lo que respecta a situar el problema de la productiva en perspectiva “humanista” podemos decir que la identificación de instancias que obstaculizan el rendimiento por fuera del proceso de trabajo volvió permeable a la gestión a diferentes saberes que tuvieron un papel de creciente importancia en el análisis y diseño de procesos de trabajo. Si bajo el taylorismo la conjunción entre ingeniería y economía constituía una amalgama que dotaba de especificidad al análisis gerencial (Bartlett, 2019), la incipiente apertura subjetiva de la gestión propició la hibridez disciplinar entre psicología y economía (Cabanas y Illouz, 2019).

Esta vía de acceso que favorecía la psicología al fenómeno de la productividad todavía no constituía lo que hoy se conoce como perspectiva positiva. Es decir, la atención de Mayo no estaba puesta en las “potencialidades” sino más bien en las anomalías, patrones discordantes, conductas fuera de lo común y sensaciones; aspectos que correlacionaba

¹⁰ Comillas del autor.

incipientemente con los procesos de trabajo¹¹. Pero si reforzaba la inquietud sobre la motivación, una categoría central en el pasaje interpretativo que realiza la gestión sobre el proceso de trabajo. Si la motivación responde a condicionamientos que no se pueden circunscribir a un solo elemento básico de estímulo respuesta (como el condicionamiento pavloviano-taylorista), se debería caracterizar toda una gama de dimensiones que favorecieran y potenciaran al trabajador y captaran su complejidad. Comprender esos aspectos sería una tarea crucial para la gerencia.

La incorporación de la crítica: motivación y cultura

Si bien la noción de motivación puede ser rastreada en Taylor y Mayo bajo diferentes inferencias, su formulación autónoma dentro marco conceptual de la gestión se da partir de los aportes de la psicología humanista/positiva. Separado del conductismo y el psicoanálisis, el humanismo constituyó la rama de la psicología más cercana a la gestión por su fuerte acento en los procesos de autorrealización del individuo. Partimos de dicha premisa, porque consideramos que la traducción teórica que operó de una corriente a otra dotó de operatividad a los dispositivos gerenciales acentuando su carácter prescriptivo. De modo que la legitimidad del concepto motivación y su inscripción como formación discursiva (Foucault, 2002) en el *management*, reviste importancia porque delinea los primeros puentes interpretativos de lo que podemos denominar soportes subsidiarios del capital; volveremos sobre esta idea al final.

En principio nos interesa situar a la psicología positiva en el marco de la cultura terapéutica¹² y la ampliación de

¹¹ Mayo (1972: 46) afirma “el grado hastío tiene cierta relación con el grado de mecanización de la tarea”.

¹² Aquí retomamos la definición de Papalini (2014: 215) en la cual las culturas terapéuticas constituyen “amalgamas de discursos, saberes legos y expertos,

los discursos *psí*, que para el momento de la publicación de *Motivation and Personality* (1954) de Maslow, revisten de un incipiente consenso y mayor divulgación. Si en la actualidad la motivación es un concepto que atraviesa instituciones y opera bajo diferentes dispositivos, es porque forma parte de un guion cultural que retomó las premisas de autenticidad, bienestar y realización como un imperativo del yo (Furedi, 2004) y como una crítica al espíritu del capitalismo.

La pirámide¹³ de necesidades de Maslow (1991 [1954]), es quizás uno de los conceptos más referenciados dentro del campo de la gestión al momento de operativizar la motivación. A riesgo de simplificar, su planteo parte de distinguir necesidades superiores e inferiores que en su totalidad comprenden la naturaleza humana. Esta distinción implica una tendencia *natural* del individuo en escalar y satisfacer sus necesidades partiendo de aquellas más básicas (necesidades que compartimos con otros organismos vivos) hacia las que son propiamente humanas y que nos distinguen como especie: creatividad, inspiración, amor. Para Maslow (1991[1954]: 22), esto marca una dinámica particular por la cual una vez que se satisface una necesidad emerge otra. Bajo esta distinción, las necesidades también pueden asumir un carácter “prepotente” (de potencia relativa) para aquellas que son de orden fisiológico y que por sus manifestaciones resultan fácil de identificar y aislar (sed o hambre por ejemplo). Pero que en el caso de las necesidades superiores reúnen una serie de requisitos externos: entorno social, económico, político. Esto es importante, porque en perspectiva de Maslow las necesidades materiales son indiscutiblemente *precondiciones* para la autorrealización. Por otra parte, para el estudio de la autorrealización (*self-actualizing*)

prácticas y creencias científicas y religiosas que conciben el malestar subjetivo y la dolencia física como sufrimiento inaceptable o sólo admisible en niveles muy bajos”.

¹³ El término “pirámide” fue utilizado para la difusión pedagógica de la obra de Maslow. En sus publicaciones el concepto utilizado es de “jerarquía de necesidades” (*hierarchy of needs*).

el cambio paradigmático pasaría por tomar como objeto de análisis individuos autorrealizados potenciando o incrementando sus capacidades¹⁴.

Maslow refuerza estos conceptos con su participación dentro del ámbito empresarial en Non-Linear Systems (empresa dedicada a la fabricación de componentes electrónicos) en California en 1962¹⁵ al cual llega en carácter de observador-investigador invitado por el CEO Andrew Kay¹⁶. El ámbito laboral resulta para el autor un escenario ideal (mejor incluso que el espacio educativo), ya que supone según sus términos una “terapia de masas”. Básicamente responde a un escenario en el cual si la empresa atiende o aplica una perspectiva holística del trabajo, este responderá de manera más eficiente¹⁷. Este tipo de gestión fue

¹⁴ “Los objetivos y metas de la psicoterapia deben ser vistos positivamente. (Esto es también cierto para los objetivos de la educación, de la familia, de la medicina, la religión, la filosofía.) Debe hacerse hincapié en el valor terapéutico de las experiencias buenas y positivas que cada uno tenga en la vida” (Maslow, 1991[1954]: 268).

¹⁵ Este dato no es menor si tenemos en cuenta el movimiento contracultural *hippie* que justamente tenía como epicentro la ciudad de San Francisco. También en California en 1962 abre el Instituto Esale, donde las principales figuras de la corriente humanista de la psicología (Carl Rogers y el propio Maslow) desarrollan diferentes actividades. Alvaro (2021: 11) señala que era un “lugar de referencia para quienes comenzaban a interesarse por religiones y filosofías orientales, así como por terapias alternativas y prácticas de desarrollo personal. Algunas de las figuras emblemáticas vinculadas a los inicios del coaching participaron en calidad de estudiantes o docentes en las actividades que se llevaban a cabo en Esalen”.

¹⁶ Esta información está incluida en *Maslow on Management* (Maslow, 1998) libro que reúne los apuntes y notas escritas a modo de diario sobre la experiencia en Non-Linear Systems (redición del original titulado *Eupsychian Management* de 1965).

¹⁷ “Renuncié hace mucho tiempo a la posibilidad de mejorar el mundo [...] a través de la psicoterapia individual. Esto es impracticable [...] Entonces me volví para mis propósitos utópicos [...] pensé en las lecciones de la psicoterapia individual como esencialmente datos de investigación, cuya utilidad más importante era la aplicación a la mejora eupsíquica de las instituciones educativas [...] Solo recientemente me di cuenta de que tan importante como la educación [...] es la vida laboral del individuo, ya que todos trabajan. Si las lecciones de la psicología [...] pueden aplicarse a la vida económica del hombre entonces mi esperanza es que también se le pueda dar una

denomina por Maslow como gestión eupsiquía. Término utilizado para referirse a empresas que tenían como objetivo principal la salud mental, bajo la premisa de que si un gran número de personas no puede acceder a una experiencia terapéutica por lo menos tendrían un espacio de trabajo guiado bajo preceptos de la psicología positiva.

El modelo motivacional de Maslow presenta una continuidad explícita con los objetivos que dan origen a la gestión; la posibilidad de ligar intereses entre capital y trabajo¹⁸. Pero la vía de acceso se da mediante un desplazamiento de las críticas al capitalismo que sostenía que en lo esencial era un sistema deshumanizante. Ante esto, las preguntas por la autenticidad de la trayectoria vital de los trabajadores (sobre todo en su vida laboral) adquirían relevancia para la psicología positiva de la década del 60'. Ahora bien, lo que la crítica hacía emerger como biografías opacas, predecibles y sobre todo desenganchadas de los deseos del propio sujeto, debían constituirse en experiencias significativas pero sin que el mismo sujeto rompa con el proceso de acumulación. De modo que las concesiones del capital (palpables en los Estados de bienestar) aseguraban lo que Maslow daba por descontado para su época y fundamentalmente para su *self-actualizing*: una densa red de soportes materiales situados en la base de su pirámide¹⁹.

Autores como McGregor, Likert y Herzberg profundizaron los análisis sobre formas de gestión y liderazgo que

dirección esclarecida, tendiendo así a influir en principio en todos los seres humanos" (Maslow, 1998: 32).

¹⁸ "Podemos aprender de las personas autorrealizadas cuál podría ser la actitud ideal hacia el trabajo en las circunstancias más favorables. Estos individuos altamente evolucionados asimilan su trabajo a la identidad del yo, es decir, el trabajo en realidad se vuelve parte del yo, parte de la definición que el individuo tiene de sí mismo" (Maslow, 1998: 31).

¹⁹ Cabanas e Illouz (2019) van a señalar que avanzada la economía de mercado y el proyecto neoliberal la pirámide de Maslow se invirtió. En el sentido de que hoy es imperioso el trabajo subjetivo que se realiza para develar lo propio del sujeto, sus deseos y motivaciones, para así recién alcanzar las seguridades material y un capital social amplio que determinaban la base original de las jerarquías de necesidades.

promueven un mayor involucramiento y motivación, perspectiva que se denominó escuela de neorrelaciones humanas (Alonso, Fernández Rodríguez, 2013). Entrada la década del 80 la recuperación que hizo el campo de la gestión de las teorías motivacionales se sintetizó en premisas generales que podemos sistematizar a partir de los siguientes rasgos: a) los factores motivacionales son heterogéneos y varían según el individuo (y en la biografía del mismo); b) están orientados a objetivos que revisten diferentes características; c) esos objetivos a la vez son medios para encausar otras motivaciones.

Entendemos que la cultura se presenta como otro concepto importante para comprender la expansión de la razón gerencial. Su incorporación paulatina al campo de la gestión a partir de la década del 80 tuvo como marco a la competencia de empresas transnacionales de posguerra y la creciente productividad del toyotismo. La crisis del Estado de bienestar en los países desarrollados y el pasaje del modelo de acumulación hacia el posfordismo subrayó la necesidad de estructuras organizativas flexibles y adaptables al cambio. En la actualidad, la relevancia de la noción de *cambio* se asume como clave argumentativa en la mayoría de los textos administrativos, donde justamente la cultura se presenta como una dimensión operativa que vendría a facilitar la gestión de múltiples procesos²⁰ más flexibles y adaptables.

Los análisis críticos sobre el modo en que el concepto de cultura fue instrumentando al interior del campo administrativo²¹ señalan varios aspectos que tienen como

²⁰ Sea para el cambio “hábitos” (López, 2014), en su dimensión “ética” (Ruiz, Ruiz, Martínez, 2012), el desarrollo sustentable (Carro, Sarmiento, Rosano, 2017) o en la productividad de pymes (Salas, García Solarte, Murillo, 2017) la categoría cultura actúa de modo transversal dentro de las operaciones conceptuales que se engloban bajo el tópico gestión del cambio.

²¹ Principalmente Wright (2005) o en perspectiva crítica de estudios organizacionales Szlechter y Bauni (2018). Es importante también el planteo que desde la antropología realiza Gonnet (2012), enfatizando que la cultura organizacional se puede tomar como una interpretación de “segundo orden” (a modo de doble hermenéutica). Esto teniendo en cuenta su utilización por

primera consecuencia la reducción de su potencial heurístico; simplificación que opera en la descontextualización de las empresas de sus ámbitos políticos y territoriales. Sumado a que la conceptualización de la cultura organizacional en realidad solo viene a querer representar para la gestión la perspectiva del capital o la imagen corporativa que se quiere proyectar antes que cierto modo de “ser” de la clase trabajadora²².

Las condiciones de orden práctico que permitieron los primeros estudios sobre las dimensiones culturales no presentan muchas diferencias de los casos Mayo y Maslow al estar propiciados por las mismas empresas. Por su influencia, uno de los casos más significativo tal vez sea el de Geert Hofstede²³ y sus investigaciones a partir de encuestas realizadas por IBM en la década de 1970. Hofstede retoma (en perspectiva estructural-funcionalista) la centralidad de la cultura como un sistema que condiciona las acciones con base en valores. En sus términos, la cultura se asemeja a un modo de “programación mental” que permite diferenciar entre agrupamientos de diferentes escalas, distinguiendo tres niveles: universal, colectivo e individual. Los niveles parten de aspectos generales a aquellos que nos distinguen como individuos (Hofstede, 2001: 23-24) referenciándose en el modelo de jerarquía de necesidades de Maslow. Pero señala que los autores que se basaban en dicha perspectiva podían incurrir en el etnocentrismo al postular como

parte de los cuadros gerenciales y no tomándolo como una representación totalizada de la organización.

²² La dualidad entre describir y prescribir a partir de los conceptos utilizados es una constante en las teorías administrativas que terminan decantando por escolarizar sus textos, presentándolos como “recetas” o “modelos”.

²³ Fundó y dirigió el departamento de investigación de personal de IBM Europa. En 1980 publicó “Culture s Consequences: International Differences in Work-Related Values”. En 1991 retoma algunos resultados del trabajo en IBM para complementar sus investigaciones en los Países Bajos y Dinamarca, de ahí la publicación más difundida “*Cultures and Organizations: Software of the Mind*”.

universales las necesidades descritas desde una perspectiva de clase media estadounidense (Hofstede, 2001: 62).

Del modelo de Hofstede se toman dos aspectos centrales para el estudio de la cultura organizacional por parte de la teoría administrativa. Primero la idea de *manifestación*, en el sentido de que la cultura tendría diferentes grados de visibilidad y se representaría como “capas de cebollas” según sus términos. Teniendo a los *valores* como núcleo, seguirían tres “prácticas” que se presentan como visibles para el investigador: los rituales, los héroes y los símbolos. Esta conceptualización fue difundida bajo diferentes metáforas como ser el modelo del *iceberg* (Chiavenato, b2007) que intenta representar escalas de visibilidad de la cultura desde aquellas que se encuentran en el pico (más visibles) a aquellas que se “sumergen” (menos visible).

Segundo, la noción de cambio, asociado a la posibilidad de gestionar la cultura, tiene como una de sus primeras teorizaciones en las diferencias que establece Hofstede (basado en Parsons) para el estudio de las naciones como sociedades autosuficientes con relación a sus entornos. El autor parte de una diferencia sustancial al entender que la cultura (en singular) de las naciones es inmodificable a corto plazo, su permanencia en el tiempo y la cristalización de conductas responden a elementos históricos que pueden trascender a la biografía. Por lo contrario en las organizaciones, los entornos controlados y presunciones básicas que distinguen los comportamientos y representaciones de los individuos suponen aspectos administrables; sobre todo en lo que respecta a los elementos más “visibles” (conductas) y recién a partir de ahí las dimensiones más persistentes y centrales como los valores.

La cultura no solo responde a la pregunta de la productividad sino también a la introducción más operativa de la crítica. ¿Qué significa? Que mediante la cultura, la gestión puede operacionalizar (reconvertir, simplificar, traducir) conceptualmente los señalamientos críticos que se dan en lo social. El hecho de que las tensiones sociales sean

recreadas mediante conceptos administrativos como el de clima organizacional, manifiesta un proceso complejo que sugiere un fuerte acento en las demandas simbólicas antes que distributivas (Fraser, 2000). Por ejemplo, las problemáticas de género-femenismo y trabajo tuvieron una reciente lectura cultural por parte de la gestión²⁴ y fueron traducidas en métricas competitivas como ser el caso de *Great Place to Work*.

Cuando los ambientes laborales se construyen basados en la diversidad y la equidad de género, los resultados son un mejor rendimiento corporativo, el fortalecimiento de la marca empleadora, mayor innovación y una mejora en la atracción y retención de talento²⁵.

En el mismo sentido, la cada vez más recurrente “gestión de la diversidad” se presenta como un aspecto diferenciador de la organización en términos competitivos y de inserción en el mercado. Pero quizás el concepto que mejor ilustre esto sea el de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Porque nos plantea un tipo de pregunta que va más allá de interpelar al capital en su papel de responsable de problemáticas sociales. En realidad, los dispositivos teóricos de la gestión que asumen la crítica nos interrogan sobre los escasos márgenes de acción que permiten.

Básicamente porque delimitan (habilitan) un problema bajo sus formas y necesidades. En definitiva: administran un imaginario político, de modo que se pueda conducir una demanda para y por el marco normativo y el proceso de acumulación específico donde se inserte la tensión política.

²⁴ Para una aproximación a la relación entre crítica feminista y gestión ver Medina-Vincet (2020).

²⁵ “Los mejores lugares para trabajar para mujeres” es un ranking de la consultora *Great Place to Work* que se elabora desde 2020 y se construye a partir de cinco variables: a) desarrollo; b) autenticidad y visibilidad; c) ascenso profesional; d) beneficios; y e) cuidado. También el coloquio IDEA introdujo temáticas de género y empleo en sus publicaciones, ver por ejemplo la edición 271 de su revista (<https://www.idea.org.ar/revista-idea>).

De modo tal que, para la gestión por ejemplo, el feminismo será reducido al lugar “ideal” para trabajar que permita cierto horario flexible que ajuste tareas de cuidado. La cultura tendrá forma de un reconocimiento de especificidad mediante un cupo laboral. La ecología una campaña de reciclaje.

Conclusiones

La pregunta por los modos en que la gestión fue problematizando su campo teórico tiene como vector a la productividad, como insumo a la crítica y como efecto la ampliación de sus campos de intervención. En otros términos, la eficiencia de los procesos productivos se nutre de las tensiones sociales que la circundan. Esta dinámica se encuentra en los pasajes interpretativos que, apoyados en disciplinas como la psicología humanista, dotaron de intangibilidad a categorías que dejaron de operar directamente en los aspectos estrictamente técnicos del proceso de trabajo: motivación, cultura, diversidad, género. En suma, el giro humanista/culturalista de la gestión asumió al individuo bajo las premisas de su autonomía y realización.

Esto también implicó la emergencia de lo que denominamos soportes subsidiarios del capital. Dispositivos que se inscriben por fuera de la cadena de valor, teniendo como objetivo gestionar las tensiones, críticas y demandas del mismo. Permitiendo un funcionamiento y sostén precario del individuo y que están en un orden subjetivo y de relaciones simbólicas. Con esto intentamos hacer referencia por ejemplo a las consultoras, expertos en *coaching*, políticas de mentoreo, acciones de RPS que convergen en prácticas de gestión de una multiplicidad de temáticas (gestión de talentos, emociones, diversidad, etc.).

Paradójicamente, al momento en que los soportes subsidiarios del capital realzan el imperativo del yo (su autonomía

y realización) tanto más prescriben y diseñan dispositivos que se modulan para cada instancia de vida. Este proceso creemos empuja y potencia la expansión de la gestión como herramienta maleable para cualquier escenario (la educación, el ambiente, la cultura) y para cualquier estado del individuo (desmotivado, precarizado, improductivo).

Bibliografía

- Alonso, L. Fernández Rodríguez, C. (2013). Los discursos del management. Una perspectiva crítica. En: *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, n° 28, pp. 42-69. Disponible en: <https://bit.ly/3VutKGm>
- Alvaro, D. (2021). *Vidas diseñadas. Crítica del coaching ontológico*. Buenos Aires: Ubu Ediciones.
- Anzoátegui, M. Diaz, C. Szlechter, D. (2018). La perspectiva sistémica. La construcción del conocimiento sobre los sistemas organizaciones desde un abordaje interdisciplinario y descolonializado: una propuesta de abordaje desde el Sur. En: *Teorías de las organizaciones. Un enfoque crítico, histórico y situado*, Diego Szlechter (Coord.), pp 121-166. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Avellaneda, A. Vega, G. (2019). *Conductas que importan. Variantes de análisis de los Estudios en Gubernamentalidad*. Corrientes: EUDENE.
- Bartlett, J. (2019). El gobierno del trabajo a través de la gestión y administración. En: *El gobierno como problema. Objetos y abordajes en clave de gubernamentalidad*, Joaquin Bartlett y Daniel Chao (comp.), pp. 183-206. Buenos Aires: TeseoPress.
- Botticelli, S. (2017). La impronta neoliberal en el New Public Management: Gobernar a través del mercado. *Trabajo y Sociedad* N° 29, Invierno 2017, Disponible en: <https://bit.ly/3COajAK>

- Brown, W. (2015). *El pueblo sin atributos. La secreta revolución del neoliberalismo*. Barcelona: Malpaso Ediciones
- Cabanas, E. Illouz, E. (2019). *Happycracia. Cómo la ciencia y la industria de la felicidad controlan nuestras vidas*. Barcelona: Paidós
- Castel, R. (1997). *La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado*. Buenos Aires: Paidós.
- Castillo Fernández, D. (2009). Hegemonía y clase obrera de Estados Unidos. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires. Disponible en: <https://bit.ly/3rMUxQE>
- Chandler, A. (2008). *La mano visible. La revolución de la gestión en la empresa norteamericana*. Barcelona: Esade Fondo, Ediciones Belloch.
- Coriat, B. (2000). *El Taller y el Cronómetro: Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Madrid: Siglo XXI.
- Dardot, P. Laval, C (2013). *La nueva razón del mundo: Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Buenos Aires: Gedisa.
- Foucault, M. (2002). *La arqueología del saber*. Buenos Aires: Siglo XXI Ed.
- Foucault, M. (2006 [1978]). *Seguridad, territorio, población: curso en el Collège de France (1977-1978)*. Buenos Aires: FCE.
- Fraser, N. (2000) ¿De la redistribución al reconocimiento? Dilemas de la justicia en la era «postsocialista». En: *New Left Review*. Disponible en: <https://newleftreview.es/issues/0>
- Furedi, F. (2004). *Therapy Culture. Cultivating vulnerability in an uncertain age*. Londres: Routledge.
- Gonnet, J. (2012). Cultura, organizaciones y antropología. Una revisión crítica. En: *Avá. Revista de Antropología*, n° 21, pp. 151-170. Disponible en: <https://bit.ly/3rK84Z1>
- Haraway, D. (2004). *Testigo _ Modesto @ Segundo _ Mile-nio. HombreHembra (c) _ Conoce_Oncoración (r). Feminismo*

- y tecnociencia. España: Editorial Universitat Oberta de Catalunya.
- Harvey, D. (2005). *El "nuevo" imperialismo: acumulación por desposesión*. Socialist register. Buenos Aires: CLACSO. Disponible en: <https://bit.ly/3CNuvCU>
- Illouz, E. (2010). *La salvación del alma moderna. Terapia, emociones y la cultura de la autoayuda*. Buenos Aires: Katz Ed.
- Luci, F. (2016). *La era de los managers. Hacer carrera en las grandes empresas*. Buenos Aires: Paidós.
- Medina-Vicent, M. (2020). *Mujeres y discursos gerenciales. Hacia la autogestión feminista*. Granada: Comares Ed. Disponible en: <https://bit.ly/3RTThFV>
- Papalini, V. (2014). Culturas terapéuticas: de la uniformidad a la diversidad. En: *Methaodos. Revista de ciencias sociales*, n° 2 (2): 212-226. Disponible en: <https://bit.ly/3VkpGne>
- Rose, N. (1990). "Psychology as a Social Science". En: *Deconstructing Social Psychology*, Ian Parker y John Shotter (editores). Londres: Routledge, pp. 103-116.
- Rose, N. (1997). El gobierno en las democracias liberales "avanzadas" del liberalismo al neoliberalismo. *Archipiélago: Cuadernos de crítica de la cultura*, n° 29, pp. 25-40.
- Szlechter, D. (2015). *Consentir y resistir. Las contradicciones del mundo del management de empresas transnacionales en la Argentina*. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Szlechter, D. Bauni, N. (2018). Las perspectivas de la cultura organizacional. En: *Teorías de las organizaciones. Un enfoque crítico, histórico y situado*, Diego Szlechter (Coord.), pp 167-204. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Wright, S. (2005). *Antrhopology of organizations*. Routledge, Londres.
- Zangaro, M. (2011). Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno. En: *Trabajo y Sociedad*, vol. XV, núm. 16, 2011, pp. 163-177. Santiago del Estero: Universidad Nacional de Santiago del Estero. Disponible en: <https://bit.ly/3fUFRpo>

Fuentes

- Carro, J. Sarmiento, S. Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. En: *Estudios Gerenciales* n° 33, p. 352–365. Disponible en: <https://acortar.link/j7GpPH>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: MacGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2007b). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: MacGraw-Hill
- Drucker, P. (2013). *La administración en épocas de grandes cambios*. Buenos Aires: Debolsillo.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. California: Sage Publications.
- Lopez, D. (2014). Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional. En: *Suma de Negocios* n° 5(11): 29-38. Disponible en: <https://acortar.link/RzemBZ>
- Maslow, A. (1991 [1954]). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Maslow, A. (1998). *Maslow on Management*. John Wiley and Sons Inc.
- Mayo, E. (1972) [1946]. *Problemas Humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Ed. Nueva Visión.
- Ruiz, P. Ruiz, C. Martínez, R. (2012). Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible. En: *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 18, n° 1, pp. 017-031.
- Salas, L. García Solarte, M. Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. En: *Suma de Negocios* n° 8, p. 88–95. Disponible en: <https://acortar.link/eimfNR>
- Taylor, F. (1969) [1911]. *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.