

XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2008.

# Nuevas modalidades de gestión: implicación y autocontrol.

Zangaro, Marcela Beatriz y Wehle, Beatriz Irene.

Cita:

Zangaro, Marcela Beatriz y Wehle, Beatriz Irene (2008). *Nuevas modalidades de gestión: implicación y autocontrol*. XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-032/257>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/efue/TCX>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# NUEVAS MODALIDADES DE GESTIÓN: IMPLICACIÓN Y AUTOCONTROL

Zangaro, Marcela Beatríz; Wehle, Beatríz Irene  
Centro de Estudios e Investigaciones, Universidad Nacional  
de Quilmes. Argentina

---

## RESUMEN

Las actuales modalidades de gestión constituyen modos de acción que responden, en parte, a la necesidad de las empresas de adecuar sus estructuras y sus políticas a un contexto de competencia global. En tanto modos de acción, provocan cambios que afectan a las políticas de gestión de recursos humanos y a las culturas laborales. Estos cambios impactan de manera directa en el componente humano de la organización. El nuevo management se presenta como un conjunto de prácticas más humanizadoras y democráticas, interesadas en rescatar los aspectos creativos del hacer. Se presenta también como una instancia que permite a los trabajadores convertirse en individuos autónomos y encontrar en el trabajo un espacio para la libre expresión de su capacidad y creatividad. Desde estas nuevas propuestas manageriales, estas posibilidades son las que provocan que los trabajadores se sientan comprometidos con su trabajo, más específicamente, que se sientan implicados. La presente ponencia pone en entredicho estos supuestos a partir de las investigaciones que hemos llevado a cabo. Busca reflexionar acerca de las consecuencias que esta propuesta de gestión tiene para los trabajadores, en especial en lo que respecta a la implementación de prácticas de autocontrol.

## Palabras clave

Management Implicación Autocontrol Trabajo

## ABSTRACT

### NEW MANAGEMENT: IMPLICATION AND SELFCONTROL

Actual management proposals are ways of acting that try to partially respond to the needs of organizations. These are related with the necessity of act correctly in a global competence context. As they are ways of acting, they promote changes that affect human resource's politics and organization culture. These changes, of course, have an impact in the human component of organization. New management presents itself like a more human and democratic politic, which is concerned in creative doing. It presents itself like an opportunity for workers to become autonomous and to find a place where to express their capacity and creativity as well. From new management perspective, those possibilities make workers feel engaged with work, or better, make them feel implicated. This paper evaluates critically those ideas. It evaluates the consequences of that management proposal for workers, specially self control practices.

## Key words

Management Implication Selfcontrol Labour

---

Las actuales modalidades de gestión empresarial que se difunden por medio del discurso del llamado "management moderno" constituyen modos de acción que responden, en parte, a la necesidad de las empresas de adecuar sus estructuras organizacionales y sus políticas de desarrollo de negocios a un contexto de competencia global. En tanto modos de acción, provocan cambios organizacionales que afectan a las políticas de gestión de recursos humanos y a las culturas laborales (2). Estos cambios impactan de manera directa en el componente humano de la organización.

En el contexto de una economía globalizada y de los cambios

organizacionales emprendidos, las estrategias que implantan las empresas para la gestión de los recursos humanos han pasado a jugar un rol determinante. A primera vista, pareciera tratarse de que la preocupación por la gestión de los procesos técnicos, nodal para la lógica clásica, ha cedido parte de su centralidad a la preocupación por la gestión de los procesos humanos. Esto resulta evidente a partir de la importancia que toma en las organizaciones empresarias la definición del perfil y de las competencias requeridas a los trabajadores en situación de empleo (Wehle, 2002: 173).

Los nuevos modos de acción implementados se dan en paralelo a un cambio de perspectiva en la consideración de los trabajadores. Desde hace relativamente poco tiempo las empresas "descubrieron" que los trabajadores constituyen para ellas un capital que hasta entonces había estado bastante descuidado. Desde las actuales perspectivas de gestión, los recursos humanos pasan así a ser el capital fundamental de la empresa, aquello en lo que es necesario (y conveniente) invertir, dado que es una fuente fundamental de ventaja competitiva. Esta consideración de los trabajadores sitúa a las nuevas propuestas lejos de la antropología mecanicista (Boltanski y Chiapello: 2002) que caracterizaba a la lógica clásica de gestión, deudora del modelo taylorista-fordista.

Para la lógica clásica de gestión (3) las organizaciones son herramientas diseñadas para alcanzar fines. Sobre la base de que los agentes buscan la maximización de los beneficios, las organizaciones ignoran o minimizan las perturbaciones que puedan surgir en su entorno. Esto significa: no son sistemas abiertos sino sistemas técnicos cerrados. El "factor humano" está al servicio de responder a las necesidades de ese sistema técnico. Esta perspectiva racionalista y mecanicista identifica al trabajo con el ejercicio corporal de la actividad y al trabajador (preponderantemente, al trabajador fabril) con un cuerpo capaz de ejercer un trabajo físico.

Esta lógica clásica parece oponerse de lleno a las nuevas modalidades a las que ya aludimos, que denuncian a aquella de reduccionista. Para las nuevas lógicas el trabajador importa no sólo como cuerpo capaz de ejercer un trabajo físico sino como un todo, como persona con aspectos emocionales, intelectuales y afectivos que deben ser tomados en cuenta. Esto se debe a que, para estas nuevas lógicas manageriales, el trabajador es en realidad una persona completa, un ser inescindible. El nuevo management se presenta así como un conjunto de prácticas más humanizadoras y democráticas, interesadas en rescatar los aspectos creativos del hacer. Se presenta también como una instancia que ofrece a los trabajadores una doble ventaja: no sólo les permite convertirse en individuos autónomos sino que les permite también encontrar en el trabajo un espacio de libre expresión de la capacidad y la creatividad individual. Desde estas nuevas propuestas manageriales, estas posibilidades son las que provocan que los trabajadores se sientan comprometidos con su trabajo, más específicamente, que se sientan implicados.

Toda práctica laboral y toda lógica de gestión impactan de manera directa en el hacer de los trabajadores. Pero ciertamente impactan también en el ser, dado que la subjetividad es el punto nodal de una serie de instancias que se entrecruzan y se determinan mutuamente. La subjetividad se constituye en un espacio que es el cuerpo (y en lo que refiere al trabajo, un cuerpo en acción), en la relación con otras subjetividades (es decir, se constituye en la intersubjetividad), en el seno de ciertas instituciones históricamente situadas. Es decir, la subjetividad es lo producido por instancias individuales, colectivas e institucionales (en ciertas coordenadas históricas) (Guattari: 1996). Pero el impacto que tenga cada lógica de gestión en la implicación del trabajador será diferencial en la conformación de la subjetividad, habida cuenta de dónde dicha lógica ponga su eje o centro de atención. (4) Y la mayor parte de las veces existe una brecha entre el impacto que las propuestas manageriales dicen tener sobre los trabajadores y las consecuencias que surgen de su implementación en el hacer y el ser de los trabajadores.

Las investigaciones que hemos llevado a cabo (5) nos permiten

afirmar que a pesar de la panacea promocionada a partir de sus propios discursos, bajo la lógica actual de gestión los sujetos en el trabajo no necesariamente viven los cambios experimentados como beneficiosos. Las nuevas situaciones laborales creadas posicionan a los trabajadores en el centro de una tensión entre el decir del discurso organizacional y la realidad del accionar de las empresas. La tensión surge por el hecho de que las estructuras organizacionales han cambiado, pero sigue presente la necesidad de ejercer el dominio sobre el trabajo. La desarticulación de las formas organizacionales clásicas, coherentes con las modalidades de organización disciplinaria, enfrentó a las empresas con "el problema de cómo ejercer el control" (Boltanski y Chiapello, 2002: 128).

Desde nuestra perspectiva, las empresas logran seguir ejerciendo el control sobre el trabajo por dos vías. Una de ellas está relacionada con el ejercicio del autocontrol (Wehle, 1999 y 2002). La cuestión ya no es controlar al trabajador para que desempeñe bien su tarea sino desarrollar las capacidades de autocontrol. En ese sentido la ética y los principios morales, sumados a las capacidades cognitivas integrales del trabajador, constituyen la base de la implicación y de la responsabilidad en el trabajo que exigen las nuevas formas de organización (Wehle, 2002: 181). "La solución es que las personas se "autocontrolen", lo que implica desplazar la coacción de la exterioridad de los dispositivos organizacionales a la interioridad de las personas -y que las fuerzas de control que ejercen sean coherentes con un proyecto general de empresa" (Boltanski y Chiapello, 2002: 128). Esta forma de autocontrol tiene como consecuencia la búsqueda de "motivaciones intrínsecas", de prácticas de implicación personal, que buscan la adhesión voluntaria al trabajo. La motivación económica, eje de la lógica clásica de gestión, ya no es la única estrategia de integración del personal, "diversas formas de integración del personal se desarrollan a través de la incorporación de nuevas capacidades, incluyendo generalmente, la valorización individual y la integración a los valores de la empresa según las características de cada una de ellas" (Wehle, 2002: 170). En estos casos, las nuevas competencias profesionales que requieren estas estrategias, buscan no solamente que el personal sepa realizar una tarea específica (saber hacer), sino que además sea capaz de interpretar la "cultura de la empresa" y actuar en consecuencia (saber ser). Este "saber - ser" constituye una competencia tácita, no cuantificable, pero sin embargo muy presente en las nuevas estrategias de recursos humanos (Wehle, 2002: 183).

La otra vía está relacionada con la puesta en uso de las tecnologías de la información y la comunicación como herramientas que facilitan el paso de *empresas disciplinarias* a *empresas de control* (parafraseando a Deleuze). Las nuevas tecnologías, lejos de permitir la creatividad, imponen formas estandarizadas a los problemas y pautan su resolución de manera también estandarizada. Exigen el desarrollo y puesta en práctica de competencias que, lejos de expresar las capacidades individuales, apuntan al desarrollo de competencias "universales". Al mismo tiempo, en la medida en que permiten muchas veces el ejercicio de trabajo fuera de los lugares "tradicionales": la fábrica, la oficina (en términos de Foucault, "lugares de encierro"), permiten extender el lugar y el tiempo de trabajo y fundirlos con los de no trabajo, borrando los límites entre lo privado y lo público, "suprimiendo progresivamente espacios 'fuera de control'" (Boltanski y Chiapello, 2002: 351). Estas nuevas modalidades de gestión de trabajo, bajo el impulso de la racionalidad instrumental que las caracteriza, imprimen nuevas prácticas de control en la constitución de sujetos en el ámbito laboral.

A partir de la reflexión sobre los tecnicismos supuestamente científicos ligados a los procesos estandarizados, nos preguntamos en qué medida estos pueden constituirse en formas homogeneizantes y totalizadoras que impactan en la subjetividad y en la identidad de los agentes.

## NOTAS

(1) Esta ponencia constituye avances del proyecto que se desarrolla en la Universidad Nacional de Quilmes: "*Culturas Laborales, Competencias Profesionales y Formación*", dirigido por la Dra. Beatriz Wehle y que integra la doctorante Marcela Zangaro con su investigación sobre "Las nuevas formas de gestión y subjetividad en el trabajo en Argentina. Los discursos en circulación. Estudio de casos".

(2) Siguiendo a Morgan (Morgan, 1996) entendemos por culturas laborales el conjunto de ideas, valores, normas, rituales y creencias que sostienen las organizaciones como realidades sociales. Estos factores contribuyen al establecimiento de significados compartidos que guían la vida organizacional.

(3) Dijksterhuis, van den Bosch y Volberda definen la lógica de gestión como "conjuntos de creencias y valores de macronivel que influyen de manera fuerte en el aspecto teórico y práctico de la gestión" (Dijksterhuis et al., 1999: 570). Para estos autores, la lógica clásica de gestión resultaría de sumar a la propuesta taylorista los postulados de la teoría de la organización de Fayol, los de la economía clásica y los de la teoría burocrática de Weber.

(4) Coriat (1992) analiza la implicación a la "japonesa" y observa la posibilidad de pasar de la implicación incitada a la implicación negociada, donde la calificación, la formación y la carrera se constituyen en base de la productividad y de la calidad.

(5) Proyectos: PUNQ 96 "*Reconversión productiva y capacitación de recursos humanos. Estudio de casos*". PUNQ 01: "Procesos de cambio en la organización del trabajo y competencias del personal en la Administración de la Justicia". PUNQ 05: "*Paradigmas en conflicto y producción de subjetividades en espacios de trabajo del ámbito estatal*", Centro de Estudios e Investigaciones, Universidad Nacional de Quilmes.

## BIBLIOGRAFÍA

MORGAN, G. (1996). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.  
Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002) *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal.

CORIAT, B. (1992) *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Madrid, Siglo XXI.

DIJKSTERHUIS, M. et al (1999): "Where Do New Organizational Forms Come From? Management Logics as a Source of Coevolution, *Organization Science*, Vol. 10, Nro. 5, 569-582.

GUATTARI, F (1996): "Acerca de la producción de la subjetividad", en *Caosmosis*, Bs. As., Editorial Manantial.

WEHLE, B. (2002) "Modelos de gestión de recursos humanos y nuevas competencias profesionales", en *Unidad en la diversidad. Estudios laborales en los 90*, Bialakowsky, A., Lezcano, A. y Senén González, C. (comp.) Colección Sociedad, N° 12, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Eudeba, Buenos Aires, ISBN 950-23-155-4

WEHLE, B. (2000) "El "valor" del trabajo como fuerza de movilización subjetiva" en *El trabajo en los umbrales del Siglo XXI. CDROM III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Buenos Aires.

WEHLE, B. (1999) "Cambios en la organización del trabajo y capacitación laboral", en *Libro XXV Aniversario de la Fundación del Instituto de Derecho del Trabajo*, Colegio de Abogados de Lomas de Zamora.

WEHLE, B. (1999) "Paradojas de los cambios tecnológicos y organizacionales en el mundo del trabajo. Reflexiones a partir de un estudio de casos en la Argentina", en "*¿Hacia dónde va América Latina?*", CDROM XXII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología -ALAS, Universidad de Concepción, Chile.