

XIII Jornadas de Investigación y Segundo Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2006.

Cambios en las formas de gestión del trabajo: del ajuste a la implicación.

Zangaro, Marcela Beatriz.

Cita:

Zangaro, Marcela Beatriz (2006). *Cambios en las formas de gestión del trabajo: del ajuste a la implicación. XIII Jornadas de Investigación y Segundo Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-039/255>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/e4go/Db0>

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>.

CAMBIOS EN LAS FORMAS DE GESTIÓN DEL TRABAJO: DEL AJUSTE A LA IMPLICACIÓN

Zangaro, Marcela Beatriz
Centro de Estudios e Investigaciones, Universidad Nacional de Quilmes. Argentina

RESUMEN

En esta ponencia se presenta una comparación entre las modalidades de gestión de trabajo tayloristas-fordistas y las posfordistas. Enfocando la primera desde un esquema centro-periferia, analiza los supuestos sobre los que se basa, la brecha que abre entre trabajo prescrito y trabajo real y cómo, en función de la búsqueda de incremento de la productividad, intenta cerrarla implementando acciones de ajuste entre el trabajador, la tarea y las condiciones en la que ésta se realiza. Muestra, posteriormente, cómo a partir de finales del siglo XX se pone en crisis la concepción taylorista-fordista y este esquema explicativo en términos de centro-periferia. Aborda las políticas de gestión posfordista a partir de la importancia que adquieren en el trabajo las capacidades intelectuales, del cambio operado en el contenido de las tareas y de las consecuencias que estos factores implican para la gestión eficiente de la fuerza de trabajo. Presenta, finalmente, la idea de que las modalidades posfordistas abren una brecha entre trabajo deseado y trabajo real, brecha que se busca cerrar por medio de políticas manageriales de implicación subjetiva.

Palabras clave

Trabajo Taylorismo Posfordismo Subjetividad

ABSTRACT

CHANGES IN MANAGEMENT: FROM OBJECTIVE
ADJUSTEMENT TO SUBJECTIVE IMPLICATION

This paper presents a comparison among the taylorist-fordist and the posfordist managements. Focusing the first one from a center-periphery perspective, analyzes its assumptions, the gap it opens among prescribed and real work and how, in order to increase the labour productivity, it tries to close the gap implementing objective adjustments between worker, tasks and conditions under which those tasks are performed. For the understanding of the posfordist conception, the paper shows how since the last decades of the XX century taylorism-fordism and center-periphery perspective go into crisis. It considers the posfordist management from the point of view of the growing importance of the intellectual labour, of the changes suffered by tasks contents and of the consequences all these factors have for the efficient management of the labour power. Finally the paper presents the idea that the posfordist management open a gap among desired and real work, gap that management policies try to close focusing on subjective implication.

Key words

Labour Taylorism Posfordism Subjectivity

La relación del hombre con el trabajo constituye una realidad compleja que ha sido objeto de investigaciones originadas en múltiples campos disciplinares. La complejidad de este objeto deriva no sólo de las distintas variables que intervienen en él, sino también de las diferentes relaciones que tales variables pueden establecer entre sí. Mucha de la literatura especializada que analiza la relación hombre-trabajo organiza estas variables o factores agrupando por un lado las que constituyen el trabajo o la tarea en sí misma y separándolas de aquellas que, por el otro, no integran la tarea directamente pero que, "rodeándola", inciden en la actividad laboral de manera relevante. Este último conjunto de variables o factores suele denominarse "condiciones de trabajo". "Condiciones de trabajo" es una categoría amplia, que recibe diferentes definiciones según el interés teórico que guíe su recorte. Algunas taxonomías incluyen dentro de sus dimensiones a "las condiciones de empleo; condiciones ambientales; condiciones de seguridad; características de la tarea; procesos de trabajo; y condiciones sociales y organizacionales." (Ramos, Peiró y Ripoll: 1996, p. 42). Los análisis en términos de tarea/condiciones bajo las cuales se realiza la tarea se adecuan al enfoque taylorista-fordista del trabajo, enfoque que nos permite pensar la relación hombre-trabajo bajo un esquema centro-periferia. El centro está constituido por dos partes. Una es la tarea misma, la actividad definida que el trabajador debe realizar. A partir de criterios objetivos, es posible analizarla determinando sus elementos componentes. Esa posibilidad se funda en dos supuestos: 1) el trabajo es un saber-hacer reducible a la ejecución física de una actividad y 2) en la medida en que se materializa sin mediaciones en el ejercicio físico de la actividad, ese saber-hacer es pasible de observación y descripción. Los elementos componentes de la tarea, su contenido, se esquematiza en un conjunto de pasos formales que refleja la mejor combinación posible de elementos, i.e., aquella que elimina la mayor cantidad de tiempos muertos (tiempos no productivos) e incertidumbres. Esta esquematización establece la base para la prescripción de la tarea y los sistemas de control también "objetivos". La otra parte que constituye el centro es el trabajador. En este caso, sobre la base de los supuestos de que 1) es posible separar en el trabajo la concepción respecto de la ejecución y de que 2) el trabajador tiene un papel secundario respecto de la tarea, se plantean criterios objetivos de ejecución del trabajo y criterios objetivos de ajuste del trabajador a la tarea (2). Pero hay una periferia que rodea este centro. En ella se despliega el conjunto de condiciones dentro de las cuales se realiza la tarea: como mencionamos antes, condiciones ambientales, de seguridad, organizacionales y sociales, etc. A pesar de rodear la totalidad del centro, las condiciones no repercuten en la tarea (que ha sido definida formalmente y prescrita) sino en el trabajador. Esto es así porque ya de por sí la ejecución de cualquier trabajo implica, para aquel que lo realiza, una carga física o mental (3) y, consecuentemente, una fatiga; y tanto la carga de trabajo como la fatiga pueden variar (aumentar o disminuir) en relación con las condiciones que rodean al ejercicio del trabajo. El trabajador puede ver dificultado su ajuste a la tarea definida, puede quedar afectada la posibilidad de ejecución y, en consecuencia, el nivel de productividad y desempeño. El esquema centro-periferia al tiempo que permite esquematizar la propuesta taylorista-fordista pone en evidencia su "locura racional" (4): el haber

creído posible la adecuación entre los resultados propuestos y los obtenibles, el haber reducido la actividad del hombre a "una carcasa operatoria con una gestualidad cautiva de su objeto" (Clot: 1993). El esquema centro-periferia permite ver que la fuerza de los intentos de establecer una definición "pura", formal de la tarea se debilita en la medida en que la tarea se prescribe para ser ejecutada y la ejecución siempre queda circunscrita, siempre está restringida por un conjunto de condiciones. El esquema centro-periferia permite ver que las modalidades de gestión taylorista-fordista implican la apertura de una brecha entre el trabajo prescripto (la tarea concebida de manera general, abstracta, formalizada) y el real (la tarea ejecutada en condiciones particulares). Esta brecha que se abre se explica desde la periferia, desde el concepto "condiciones de trabajo". Son las condiciones de trabajo las que delimitan el margen de indeterminación en la potencia productiva definida y prescripta de la actividad. En la medida en que la implementación de las modalidades de gestión del trabajo sobre la base de la concepción taylorista-fordista permitió ver cuán nociva resulta para el proceso de valorización del capital esta brecha entre trabajo prescripto y real, dentro de las organizaciones empresarias comenzó a crecer la preocupación por las condiciones de trabajo (5). Se apuntó al establecimiento de las que fueran óptimas para que la brecha se cierre o se acorte lo más posible. Se construyó una "ilusión managerial" (Clot: 1993) que, sobre la base de una visión del hombre que podríamos calificar de reduccionista, sostiene que es posible limitarlo al lugar de ejecutor de una tarea prescripta y que, en consecuencia, reenvía cualquier otro factor involucrado con el trabajo (como por ejemplo las relaciones sociales y organizacionales) a la periferia de las condiciones. Se construyó una "ilusión managerial" que sostiene que cuanto mejor esté la periferia, mejor será la identificación del trabajador con su trabajo, mejor será su desempeño, mayor ajuste habrá entre lo prescripto y lo real. Esta ilusión se sostiene buscando optimizar el ajuste del trabajador a sus tareas y el del contenido del trabajo prescripto y pre-diseñado a las condiciones de trabajo. Desde su ilusión, el management taylorista-fordista gestiona ajustando periferia y centro. Desde las últimas décadas del siglo pasado, sin embargo, el contexto empresarial en el que surgió el management taylorista-fordista se vio substancialmente afectado por modificaciones operadas en los parámetros que guían la competencia en la economía ya global, por la introducción generalizada en el mundo del trabajo de las tecnologías de la información y de la comunicación, por la avanzada del sector terciario o de servicios en la economía en detrimento del sector secundario, etc. Estas modificaciones implicaron nuevas condiciones para el ejercicio del trabajo y, consecuentemente, plantearon nuevos desafíos de gestión ya que el management basado en el enfoque taylorista-fordista parecía no responder ni a unas ni a las otras. Se estableció un nuevo contexto de producción en el cual las antiguas formas de gestión parecieron no poder seguir el desplazamiento que tuvo el eje de la producción de valor: de depender del predominio del desarrollo y la aplicación de competencias físicas pasó a depender del predominio del desarrollo y la aplicación de competencias intelectuales. La ciencia, la información, el saber en general, las competencias necesarias para la comunicación lingüística (Virno: 1992), la responsabilidad, la capacidad de trabajo en equipo se convirtieron en los nuevos factores creadores de riqueza. Se delinearon entonces nuevas propuestas de gestión, llamémoslas posfordistas (6) que, buscando estar más adecuadas al contexto, reestructuraron las conexiones entre las variables presentes en la relación hombre - trabajo. Estas nuevas propuestas implicaron que la comprensión de esta relación en términos de centro y periferia perdiera validez. La separación entre el centro (trabajador - tarea) y la periferia (conjunto de condiciones) estalló en la medida en que lo que antes era condición para el trabajo ahora se convirtió en su contenido. El grado de control sobre el trabajo (vinculado con

la autonomía y la relación entre libertad de actuación y estandarización de los comportamientos), el desarrollo personal (vinculado con la responsabilidad personal y la motivación para el trabajo, para el logro, etc.), la estructura de las recompensas, los aspectos relacionados con la comunicación (circulación de la información y toma de decisiones) y las dimensiones relacionadas con la innovación y la creatividad, que bajo el esquema centro-periferia constituían las dimensiones de la variable "condiciones sociales y organizacionales" (Ramos, Peiró y Ripoll: 1996) abandonan la periferia para integrarse en la tarea misma. Esta importante transformación significa que ha cambiado la forma y el contenido del saber-hacer: ya no es un mero saber desplegar un conjunto de movimientos físicos coordinados sino que es un saber desplegar un conjunto de capacidades intelectuales. Esta transformación presenta problemas fundamentales a la gestión de la fuerza de trabajo porque el saber-hacer de la actividad intelectual no es directamente observable y analizable según criterios objetivos a la manera de un conjunto de movimientos corporales. Resulta difícil, si no imposible, volver objetivo el saber-hacer intelectual en el sentido de universalizarlo, codificarlo y transferirlo (entre los trabajadores mismos, por ejemplo). En la medida en que una buena parte de los conocimientos puestos en juego en el trabajo intelectual se manifiestan en la interacción directa de la fuerza de trabajo (Virno: 1992), se dificulta la pre-definición acabada de la tarea y el ajuste de la ejecución que bajo el anterior paradigma gerencial también se predefinía. Las nuevas políticas de management posfordista ya no pueden, entonces, operar bajo los supuestos de que el trabajo es reducible a la ejecución física de la actividad, de que el trabajador tiene un papel secundario con respecto a la tarea ni de que el saber-hacer se materializa sin mediaciones en el ejercicio de la actividad. Puede prescribirse qué realizar, pero en la medida en que para la realización de una tarea es necesario desplegar un conjunto de habilidades relacionales y comunicacionales, que se asientan directamente en capacidades intelectuales y de procesamiento de información, ya no es posible prescribir cómo realizar. Ya no es posible ajustar el trabajador a la tarea y la periferia al par trabajador-tarea. La brecha ya no se plantea entre trabajo prescripto y real, sino entre deseado y real. El margen de incertidumbre en el logro de la productividad es aún mayor que antes. En este sentido, la gestión busca su restricción/reducción sobre otras bases porque ya no remite su explicación a la periferia de las condiciones externas, objetivas sino al centro de las experiencias subjetivas. En el nuevo contexto, la posibilidad de que la tarea se realice según los parámetros de productividad depende de que el trabajador acepte "voluntariamente" el cumplimiento del trabajo y "voluntariamente" ponga en juego, de manera productiva, sus capacidades comunicacionales y relacionales, su creatividad y su compromiso con la actividad. Las políticas de management, entonces, cambian: pasan del ajuste a la implicación, promueven una "movilización subjetiva" que define un "saber-ser" en el trabajo. (Wehle: 2000). Este pasaje implica también un cambio en el contenido de "la ilusión managerial": el management deja de ilusionarse con la esperanza de limitar y fijar al trabajador al lugar de ejecutor y se ilusiona con que "los beneficios de la movilización ideológica de la empresa sean transferibles sin obstáculo a cualquier actividad de trabajo" (Dejours: 1993). Se ilusiona con que la subjetividad es pasible de prescripción.

NOTAS

(1) Este trabajo fue realizado en el marco del Proyecto "Paradigmas en conflicto y producción de subjetividades en espacios de trabajo del ámbito estatal", Centro de Estudios e Investigaciones, Universidad Nacional de Quilmes (CEI-UNQ), 2005-2007.

(2) Esta objetividad se manifiesta, por ejemplo, en los análisis ergonómicos.

(3) La noción de "carga" hace referencia a "las demandas que supone la realización de una determinada actividad laboral respecto a la persona que

debe desempeñarla" (Ramos, Peiró, y Ripoll, 1996: p. 72) y que pueden referirse a la actividad fisiológica y muscular (carga física) o a las actividades mentales de procesamiento de información o los procesos cognitivos particulares involucrados en las tareas (carga mental).

(4) La expresión es de B. Dorey y está incluida en Clot: 1993.

(5) Es posible considerar los aportes de H. Maslow y E. Mayo, como ejemplos resultantes de estas preocupaciones.

(6) Utilizo el término "posfordismo" para hacer referencia tanto a los modelos manageriales que se orientan hacia la "especialización flexible" como a los que "impulsan la producción de masa diversificada y de alta calidad, que aúna las economías de escala y variedad". (Linhart: 1997, p. 8).

BIBLIOGRAFÍA

Clot, Y. (1993): "Le travail comme source d'étonnement", *Futur Antérieur*, 16: 1993/2.

Dejours, Ch. (1993): "Coopération et construction de l'identité en situation de travail", *Futur Antérieur*, 16: 1993/2.

Lazzarato, M. (1992): "Le concept de travail immatériel: la grande entreprise", *Futur Antérieur*, 10: 1992/2.

Linhart, D. (1997): La modernización de las empresas, Bs. As., Asociación Trabajo y sociedad, PIETTE/CONICET.

Ramos, J., Peiró, J.M. y Ripoll, P. (1996): "Condiciones de trabajo y clima laboral" en Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds.): Tratado de psicología del trabajo. Vol I: La actividad laboral en su contexto, Madrid, Síntesis, pp. 37-91.

Virno, P. (1992): "Quelques notes à propos du general intellect", *Futur Antérieur*, 10: 1992/2.

Wehle, B. (2000): "El valor del trabajo como fuerza de movilización subjetiva", *Actas Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Bs. As. Zarifian, p. (1993): "Travail industriel, socialisations et liberté", *Futur Antérieur*, 16: 1993/2.