

El control organizacional en el siglo XXI: en busca del trabajador autodisciplinado

*Logics of Organizational Control in the 21st Century:
In Search of the Self-Disciplining Worker*

Juan Carlos Revilla y Francisco José Tovar

Palabras clave

Control de los trabajadores • Disciplina • Análisis del discurso • Michel Foucault • Cambio organizativo

Key words

Worker control • Discipline • Discourse analysis • Michel Foucault • Organizational change

Resumen

La forma de ejercer el control organizacional continúa siendo central para las ciencias sociales del trabajo. El acercamiento desde el poder disciplinario podría resultar útil, si bien Foucault no diferenció apenas diferentes modalidades de control disciplinario en las organizaciones. Nuestro objetivo es la descripción de diferentes lógicas de control organizacional a partir del discurso de muy diferentes tipos de trabajadores entrevistados individualmente (35) o en grupos de discusión (11). Algunas formas clásicas de control siguen presentes, pero también aparecen nuevas lógicas y modalidades, caracterizadas por la atribución de responsabilidad y autonomía a los trabajadores, si bien este supuesto autodisciplinamiento oculta simplemente una mayor distancia entre los trabajadores y la fuente de poder, lo que hace más invisible el control organizacional y dificulta la oposición a estas nuevas lógicas.

Abstract

How control is exercised in organizations remains a central issue for the study of workers' behaviour. The Foucauldian concept of disciplinary power could prove useful, even though Foucault made virtually no distinction between different modalities of disciplinary control. Our purpose here is to investigate different forms of organizational control through the discourses of different kind of workers (35 in-depth interviews and 11 focus groups). Although classic forms of control remain important, new logics and modalities seem to be emerging, which are characterized by the attribution of responsibility and initiative to workers. However, this apparent self-disciplining conceals a greater estrangement between workers and the source of power, which renders organizational control invisible and hinders resistance to these new logics.

EL ESTUDIO DEL CONTROL ORGANIZACIONAL EN LAS CIENCIAS SOCIALES¹

Las organizaciones históricamente han intentado el control de sus integrantes median-

te medios muy diversos. El presente artículo pretende clasificar las distintas formas de control organizacional pasadas y presentes, entendiendo que si bien unas formas han surgido históricamente más tarde que otras, no por ello estas últimas han desaparecido

¹ Este trabajo forma parte del proyecto de investigación SEJ2004-02044 (MCyT), dirigido por el profesor Eduardo

Crespo y que contó con la participación de la profesora Amparo Serrano. De las discusiones de este equipo este

de la escena actual, pues siguen teniendo sentido en ciertos contextos. Para ello, se realizará, en primer lugar, un acercamiento a los estudios más consolidados sobre el tema. Por otro lado, se revisarán algunos planteamientos de Foucault sobre el poder disciplinario que pueden ayudar a entender las lógicas disciplinarias que están detrás de esos mecanismos de control. Posteriormente, y a partir de la revisión realizada, se tratará de realizar un inventario de lógicas disciplinarias recogiendo el amplio abanico de situaciones laborales.

Las aproximaciones sobre esta cuestión son diversas, desde orientaciones tipológicas e históricas (Edwards, 1979; Burawoy, 1983; Mintzberg, 1983) a otras que han descrito algunos tipos característicos de control asociado a determinadas formas organizacionales (Burawoy, 1979; Dore, 1973; Lincoln y Kalleberg, 1990). Desde nuestra posición, el control organizacional está asociado a las prácticas específicas de formas organizacionales que se han configurado en un determinado momento histórico y que tienen una lógica determinada, influida por las transformaciones en el entorno de la organización a las que han de adaptarse (Aldrich, 1979; Pfeffer y Salancik, 1978). Bien es cierto que el esfuerzo tipificador tiene su principal limitación en la dificultad de reducir las organizaciones realmente existentes a los tipos mostrados, pues es frecuente la presencia de diversos mecanismos de control en una misma organización. En cualquier caso, como ya mostró Weber, describir tipos o lógicas ideales ayuda a entender procesos sociales y organizacionales de muy diverso tipo.

Existen diferentes perspectivas sobre el control organizacional (véase Lincoln y Kalleberg, 1990). Las perspectivas marxistas han

tomado una orientación historicista que busca describir las formas de control organizacional que se han ido desarrollando en la historia de las organizaciones. Así, Edwards (1979) establece tres tipos ideales. El primero sería el control simple o jerárquico, basado en la supervisión directa, que aparecería en el siglo XIX. El segundo sería el control tecnológico, el que se consigue con el flujo continuo de producción, el más típicamente tayloriano. El tercero es el control burocrático, que se basa en la imposición impersonal de un sistema normativo, que tendría su principal desarrollo en los años cincuenta del pasado siglo. Burawoy (1983), por su parte, distingue entre dos distintos regímenes industriales, el primero que enfatizaba más la coerción (despótico) y el segundo el consentimiento (hegemónico), si bien su propia investigación (Burawoy, 1979) se ha centrado en este último. Por otro lado, las perspectivas weberianas han desarrollado, desde Weber (1922), la manera en que la regulación normativa del trabajo capitalista se erige en una forma de control a través de la legitimidad y la racionalidad de la norma organizacional. Ambas perspectivas han tratado de dar explicación a las principales modalidades de control organizacional en el siglo XX, especialmente las grandes burocracias del período fordista. Desde otras perspectivas también han tratado de entenderlas, por ejemplo, los teóricos que han enfatizado cómo la organización del trabajo (y la relación entre trabajadores y dirección) es contingente a la tecnología productiva (Woodward, 1965).

Sin embargo, esta literatura ha permanecido normalmente ajena a los trabajos de Foucault (1975, 1980) sobre el poder y que han sido desarrollados posteriormente por los teóricos de la gubernamentalidad (Gordon, 1991). Foucault considera nuestra sociedad moderna como basada en el predominio del poder disciplinario (Foucault, 1975) que persigue la obediencia de los cuerpos a través del adiestramiento y el castigo correctivo. Foucault cita explícitamente a la fábrica

trabajo se ha beneficiado extensamente, así como de los comentarios del profesor Arturo Lahera y de los anónimos revisores de la revista, a todos ellos nuestro agradecimiento.

como un tipo de institución disciplinaria, si bien no lo desarrolla apenas. Autores anglo-foucaultianos, como Deetz (1992), han señalado que el poder disciplinario está ligado a la organización moderna desde sus inicios. En cualquier caso, resulta a todas luces insuficiente entender que las distintas formas de poder que se ejercen en la actualidad son disciplinarias sin mayor distinción, pues limita la apreciación de diferencias en los diversos sistemas disciplinarios que utilizan las organizaciones.

Desde el propio pensamiento foucaultiano se distinguen tres aspectos del poder disciplinario (Danaher *et al.*, 2000). El primero es el panóptico, basado en la posibilidad siempre presente de estar sometido a vigilancia. El segundo es el adiestramiento, como proceso de normalización y sometimiento de los cuerpos a unas actividades y unos saberes y que implica la clasificación de los sujetos conforme a su rendimiento. El tercero es el autodisciplinamiento, el esfuerzo por alcanzar un estado deseado de perfección individual conforme a cualesquiera criterios.

Entendemos que sería posible vincular el control organizacional con el poder disciplinario foucaultiano, pues el control organizacional se ejerce a través de una serie de prácticas que buscan el gobierno de los sujetos y su aquiescencia a los procesos organizativos y que pueden producir en ellos diferentes formas de disciplinamiento. Por tanto, los mecanismos de control son decisión de la organización y tienen efectos disciplinarios sobre los trabajadores sometidos a ellos. Así, el efecto de cada mecanismo de control puede relacionarse con la lógica disciplinaria en la que se basa.

Desde un punto de vista tipológico, sería necesario establecer una serie de mecanismos de control organizacional que recogieran la complejidad de los procesos de gobierno de los sujetos. Lo que buscamos desvelar es la lógica disciplinaria implícita en cada uno de los mecanismos de control. En

tre los mecanismos clásicos de control, de la literatura sobre control organizacional, emergen con nitidez algunos. En primer lugar, el control simple de Edwards (1979), que coincide en gran medida con el control personal de Mintzberg (1992) y el régimen de coerción de Burawoy (1983). En segundo lugar, el control tecnológico de Edwards (1979), que destaca una modalidad de control similar a la aportación de los teóricos de la tecnología (Woodward, 1965). En tercer lugar, el control burocrático ha sido quizá el más desarrollado en la literatura (Weber, 1992; Edwards, 1979; Mintzberg, 1992). Y, por último, el control hegemónico (el régimen hegemónico de Burawoy, 1983), relacionado en buena medida con el corporatismo de bienestar de Dore (1973).

Pero existe una confluencia en entender que las organizaciones se han transformado sustancialmente (véanse Kalleberg, 2001; Powell, 2001), lo que ha generado el desarrollo de nuevas relaciones laborales (Kalleberg, 2000), y que algunas nuevas formas de organización del trabajo, ayudadas por las nuevas tecnologías de la información, constituirían nuevos dispositivos de control sobre los trabajadores. Sin embargo, no todas las nuevas prácticas organizacionales significan nuevas lógicas disciplinarias, algunas de ellas pueden no ser más que una nueva variante de viejos mecanismos de control.

Desde algunas posiciones sí se está poniendo de manifiesto la aparición de una nueva lógica disciplinaria que se caracterizaría por situar en el sujeto la responsabilidad por su propia actuación, buscar que el trabajador se autorregule y tenga iniciativa (Du Gay, 1996) como forma de lograr un mejor rendimiento. Crespo, Revilla y Serrano (2006) la denominan sujeción moral o autosujeción. Lo interesante de esta posibilidad es que coincide con el tercer aspecto del poder disciplinario que señalamos más arriba, el autodisciplinamiento. Con una salvedad, el autodisciplinamiento en un entorno organizacional se realiza con criterios no definidos por el propio

sujeto, sino por la organización, en función de sus intereses.

Sin embargo, resulta en cierto modo confuso entender como autodisciplinamiento una situación en la cual la persona, si no acepta las demandas que se realizan sobre ella, recibe normalmente algún tipo de sanción. Así, las condiciones específicas en que se desarrolla el trabajo en las nuevas formas organizacionales evidencian otros mecanismos de control, externos al sujeto. En primer lugar, el *control concertivo* (Barker, 1993) o normativo (Barley y Kunda, 1992), ejercido de forma más o menos acordada entre sí por los miembros del grupo y que constituye una auténtica vigilancia entre iguales (Sewell, 1998). En segundo lugar, la dependencia directa de un cliente genera otro tipo de control, un control que Boltanski y Chiapello (1999) denominaron mercantil, pero que más específicamente se podría nombrar como *control clientelar*. La extensión de esta situación ha llevado a Dubar (2002) a considerar que una de las características del mundo del trabajo actual es el paso de las relaciones de producción a las relaciones de servicio, clientelares.

Otro tipo de control reside en la fijación de unos objetivos productivos que se deben alcanzar en un determinado tiempo, en cuyo caso consigue unos incentivos económicos, y lo podríamos denominar *control por resultados*. Sería una extensión del tipo de control que caracteriza, por ejemplo, a los directivos de las organizaciones desde los tiempos fordistas desde que fuera implantado por Sloan (1963) y popularizado después por Drucker (1979).

Pero existen otras situaciones laborales que tienden a individualizar más aún la relación del trabajador con la organización, llegando incluso a la práctica desaparición del vínculo. Nos referimos a aquellas profesiones o posiciones basadas en un contrato mercantil y da lugar a una relación de servicio entre el trabajador y la organización o el

cliente, como serían profesionales independientes («free-lance»), comerciales y muchos transportistas, etc. Se podría entender que estos trabajadores están sometidos también a un control clientelar, en la medida en que establecen en muchos casos una relación directa con los clientes para quienes trabajan. Pero aparece una modalidad de control más alejada de la relación laboral concreta, que podríamos denominar, ahora sí en puridad, *control mercantil*, pues el sujeto se disciplina y dirige su comportamiento laboral en función de su percepción y comprensión de las demandas del mercado. De ahí surge la necesidad de estar al día, de no quedarse atrás. Las características esquivas de esa entidad informe denominada mercado lo convierten en un instrumento disciplinario muy útil, pues legitima las demandas que se realicen al trabajador y, de hecho, casi cualquier demanda.

Pero, ¿se podría considerar que la ausencia de lógica estable (la flexibilidad, la precariedad) puede constituir también una forma de disciplinamiento? De ser así, se trataría de un poder en cierta medida perverso, pues deja a los trabajadores desprotegidos y sin saber a ciencia cierta los criterios que les conducirán a mejores resultados. Se podría denominar *lógica fluida* (parafraseando a Bauman, 2000), en la medida en que se basa en la ausencia de una permanencia de los criterios y normas de funcionamiento. Esto se produciría por la modificación repetida, y aparentemente caótica, de los criterios y formas de funcionamiento de la organización, que tiene como consecuencia la dificultad del trabajador para organizar su tarea, para mejorar, o simplemente permanecer, en la organización, etc. Esta lógica de control es heredera del posfordismo si lo entendemos como flexibilización de los procesos productivos. Pero también la flexibilidad produce una incertidumbre que mueve a los trabajadores a mostrar su compromiso con los valores del sistema y aceptar disciplinadamente la precariedad (Alonso y Fernández, 2009).

Las políticas del Estado contribuyen a la aceptación de esta nueva ideología social de hegemonía del mercado.

Como se puede ver, en todos estos casos el supuesto autocontrol no es tal o, al menos, no es completo. De hecho, podríamos entender que todos los mecanismos de control necesitan de una cierta aquiescencia por parte de quien los sufre, por tanto, un cierto grado de autodisciplinamiento. El sujeto, para permanecer en la organización, ha de hacer suyas en cierta medida las demandas disciplinarias de la organización, quedando transformado en el proceso. Si esto es así, entonces, ¿es adecuado denominar autodisciplinamiento a estas formas de control organizacional?

Por tanto, vamos a analizar la presencia de las lógicas disciplinarias en las organizaciones actuales, si bien a través de su presencia en el discurso de los trabajadores. Teniendo en cuenta que no analizamos directamente las prácticas organizacionales, sino los discursos de los trabajadores sobre ellas, lo que podemos esperar de este análisis es la huella en los discursos de los sujetos de lo emergente, de los procesos de transformación que están sufriendo sus organizaciones, en la medida en que esas serán las cuestiones tematizadas que han de aparecer en la discusión de grupo. Y si los sujetos actualizan las relaciones de poder en su actuación, es de esperar que en sus discursos aparezcan fragmentos de los discursos hegemónicos de gobierno. De ahí, por tanto, su interés. Por último, este análisis, al tener como horizonte los discursos de los trabajadores sobre sus experiencias laborales, nos permitirá igualmente dar algunas pistas sobre cómo viven estos las diferentes lógicas disciplinarias, sin entrar a analizar las respuestas de los sujetos a cada una de ellas.

Pero debe entenderse que buscaremos tipos ideales, de forma que en cualquier situación real puede caracterizarse por la existencia de más de una lógica disciplinaria. Por

ejemplo, aunque es difícil pensar en un control tecnológico sin vigilancia, no por ello deja de resultar útil poner de manifiesto que son lógicas diferentes, la lógica de la mirada (directa o mediada por la tecnología) frente a la lógica de la norma.

METODOLOGÍA

Entre las metodologías empleadas en el estudio del control organizacional, podemos distinguir: a) aquellas que se ocupan de una o dos organizaciones, sea mediante estudio de caso (observación participante, entrevistas sobre el terreno, etc.; Dore, 1973; Burawoy, 1979; Barker, 1993; Sewell, 1998) o cuestionario (Lincoln y Kalleberg, 1990); b) aquellas otras que comparan diversas organizaciones, sea recogiendo información cuantitativizable y operacionalizable (Woodward, 1965; Powell, 2001), sea mediante revisiones más o menos extensivas de diferentes resultados (Edwards, 1979; Mintzberg, 1992). Todos ellos han producido aportaciones relevantes a la materia, a pesar de sus diferencias.

En nuestro caso, hemos optado por utilizar los resultados de una metodología distinta, pero que goza ya de una gran tradición en ciencias sociales en general y en la sociología española en particular, el análisis del discurso a partir de entrevistas en profundidad y grupos de discusión. Esto permite recoger los mecanismos de control organizacional tal como son sentidos por los propios trabajadores a partir de los discursos que elaboran sobre su experiencia laboral, permitiendo que sean los propios trabajadores los que describan aquello que condiciona su actuación en el entorno laboral. Además los discursos proceden de situaciones laborales muy diferentes entre sí, lo que, si bien supone una pérdida en la posibilidad de exhaustividad en el análisis de cada entorno laboral concreto, implica, por otro lado, considerar una diversidad mayor de relaciones labora-

les, incluyendo algunas habitualmente no contempladas en la literatura al respecto, lo que podría hacer aparecer otros mecanismos de control no tenidos en cuenta. Por otro lado, consideramos que la descripción detallada que los entrevistados realizan de su trabajo y las condiciones del mismo pueden proporcionar datos suficientes al investigador experto para interpretarlo en términos de las lógicas de control organizacional presente. En los grupos de discusión se cuenta además con la intervención de los diferentes participantes que ponen de manifiesto diversos matices de las lógicas de control características de esas posiciones laborales.

En este caso, nos basamos en el análisis del discurso de 35 entrevistas en profundidad y 11 grupos de discusión realizados en el año 2006. Aparecen testimonios que abarcan desde los sectores más inmersos en la reorganización actual de los tiempos y modos de trabajo hasta sectores donde la sociedad de la información, el post-fordismo y el capitalismo flexible conforman el ambiente de trabajo. Del mismo modo, existen entrevistas y grupos de discusión realizados a trabajadores de los sectores económicos más tradicionales (cuadros administrativos e industriales con poca movilidad). Los grupos están formados por personas entre 35 y 55 años de edad, con cierta trayectoria laboral y una historia personal, mientras que las entrevistas abarcan un mayor espectro de edades, situaciones laborales y cualificación profesional.

Las entrevistas fueron realizadas a 20 hombres y a 15 mujeres y estaban estructuradas en torno a las variables de cualificación (baja, media y alta) y de régimen laboral (formalización, flexibilidad funcional, flexibilidad numérica, desregulación), lo cual produce doce posibles combinaciones. Cada una de estas combinaciones ha estado cubierta por entre dos y cuatro entrevistas. Estas variables se utilizaron como forma de conseguir la mayor diversidad de situaciones laborales, lo que es plenamente adecuado para este trabajo.

Los grupos fueron también estructurados en torno a dimensiones similares: situaciones estables frente a regímenes flexibles, en sectores más tradicionales o más actuales y con personas de mayor o menor cualificación. Se realizaron grupos con teleoperadores, trabajadores precarios-parados (2), trabajadores industriales, trabajadores agrícolas, cuadros medios (2), profesionales, consultores y directivos (2), que, por la propia característica de su posición laboral, se encontraban en situaciones de mayor o menor estabilidad y en los casos pertinentes se buscó ambos tipos de perfiles (alta y baja movilidad).

A través de los discursos de los individuos entrevistados se evidenciarán los mecanismos de control que se han descrito. En todo momento, se ha tratado de comprometerse con las transcripciones realizadas de tal manera que se llegue a ver sus significados a través de un trabajo reflexivo, fiel a los textos recogidos y que constituya un verdadero análisis de discurso en la línea de los autores más reconocidos en este tipo de análisis. Aunque existe una gran diversidad de formas de análisis de discurso, entendemos que el que hemos realizado aquí se acerca al análisis crítico de discurso (Wodak y Meyer, 2001).

El análisis se ha beneficiado de los conocimientos aportados en investigaciones anteriores en contextos muy diferentes y ha supuesto un diálogo crítico con los autores anteriormente citados, pero también una actualización de las lógicas de control organizacional a la luz de las transformaciones acaecidas en las organizaciones laborales. Se pretende profundizar en los mecanismos de control que aparecen en el discurso de los entrevistados, relacionarlas con las características de las diferentes situaciones laborales tal como son descritas por los trabajadores (con el apoyo de la literatura sobre el particular) y establecer la presencia de los diferentes mecanismos de control en diferentes relaciones laborales. De esta forma, se podrá dar cuenta de la presencia, en algunos casos, de diversas lógicas de control en

lugares en los que prototípicamente no correspondería, pero que queda evidenciado por la descripción de quienes viven esa relación laboral, conviviendo con otras lógicas quizá más esperables. Dicho de otro modo, la tipología que establecemos pretende dar cuenta de las diferentes posibilidades de control que utilizan en la práctica las organizaciones, independientemente de en qué situación laboral se emplee.

LAS FORMAS DE CONTROL ORGANIZACIONAL

En el siguiente punto analizaremos las principales lógicas disciplinarias halladas. El uso del concepto de lógica disciplinaria nos permite dar mejor cuenta de los distintos mecanismos que hacen efectiva cada forma de poder organizacional. Esto nos permite construir una tipología que coincide en términos generales con la propuesta por autores anteriores, aunque organizados de otro modo (pues algunas señaladas como diferentes presentan una similar lógica subyacente) y con algunos añadidos, producto de la consideración o novedad de algunas de las relaciones laborales estudiadas. Las principales lógicas disciplinarias que describimos a partir del análisis son la lógica panóptica, la lógica formalizadora, la lógica benevolente, la lógica productivista, la lógica relacional y la lógica fluida.

La lógica panóptica

La *lógica panóptica* se basa en la vigilancia de los sujetos, sea directa o mediada a través de mecanismos espaciales o tecnológicos. Por tanto, incluiría tanto el control simple de Edwards (1979) como el aspecto panóptico del control disciplinario de Foucault (1975) y ambas perspectivas muestran los contextos de aparición de esta lógica de control: concentración en espacios cerrados e institucionalizados a un grupo importante de personas sometidas a vigilancia para transformar o mejorar su rendimiento.

Sería posible distinguir *tres mecanismos de control* que muestran a su vez una evolución en las organizaciones laborales. Tendrían en común el hecho de establecer una sujeción coercitiva, física y directa (Crespo *et al.*, 2006). El primero sería el *control simple* (edwardiano), que depende de la presencia física y cercana de un superior que vigile directamente a los trabajadores. El ejemplo más característico sería el grupo de trabajadores que depende directamente de un supervisor responsable de su rendimiento. El segundo sería el *control benthamiano*, basado en mecanismos espaciales que aumentan la eficiencia de la vigilancia, tal como describe Foucault (1975) el panóptico benthamiano. El tercero sería el *control tecnopanóptico*, más novedoso y cuya denominación es propia, que se caracterizaría por el control exhaustivo a través de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC).

Esta lógica disciplinaria tenderá a aparecer en entornos organizacionales que necesitan que los trabajadores no reduzcan su esfuerzo y con ello el ritmo de producción para competir en el mercado.

El análisis nos muestra que estos tres mecanismos de control tienen presencia, incluso simultánea, en diferentes organizaciones laborales. Una forma de control muy habitual es la que corresponde a una conjunción de control directo y control benthamiano. Dicho de otro modo, la disposición espacial de los espacios de trabajo coadyuva al control ejercido directamente por los supervisores o capataces. Esto ocurre tanto en espacios industriales como en espacios administrativos.

El:: jefe este, pues:: se encarga de:: vamos de darse paseos de vez en cuando pero tampoco está:, que yo lo prefiero, ahí. Y luego, dentro de la cadena, existe uno que lleva más años que yo por supuesto, y entre comillas es mi encargo, (...) pero siempre hay alguien que manda un poco más, ¿sabes?, porque te dice «Mira, ahora: pues vete que no hay trabajo aquí o ahora:: Mira, ahora más rápido» (Entrevista 3, trabajadora industrial, mujer).

[Hablando de un trabajo administrativo anterior al actual] Trabajan todos al lado así en fila. Eh es una empresa conocida eh:::, muy conocida. Eh entonces y hay como un inspector ¿no?, que va a ver si. El jefe es el que va a ver si haces otra cosa que trabajar (Entrevista 20, consultora, mujer).

Un ejemplo muy claro de *control tecnopañóptico* lo encontramos en el caso de los teleoperadores: la tecnología, al tiempo que facilita el ejercicio de las tareas, permite que sus llamadas sean escuchadas y grabadas. Pero, sobre todo, se refleja el panopticismo tal como lo describe Foucault, la posibilidad siempre presente de ser controlado de forma no sistemática, pero omnipresente (véase también Del Bono, 2002). A través de la recopilación minuciosa de datos del uso del tiempo de trabajo y del desempeño de los trabajadores se consigue un control exhaustivo de la actividad de los empleados, que se mide en minutos de trabajo perdidos o en estadísticas de llamadas, duración, etc. Todo ello puede dar lugar a una utilización mucho más totalizante de la lógica panóptica.

Que tienes que estar pendiente de lo que te dicen los clientes, y pendiente de lo que te dicen los que te escuchan también, (...), con un vocabulario muy específico... (Grupo 3, teleoperadores).

(...) lo tienen todo controlado, tú entras a tu hora, te activas, te vas al descanso lo, lo pones que te vas al descanso, que voy cinco minutos, que me voy diez minutos, que he estado hablando. Todo el tiempo que has estado hablando, que has estado rebatiendo, tal eso (...) (Entrevista 7, telemarketing).

Otra área de actividad en la que la tecnología facilita el control de los trabajadores de esta forma omnipresente aparece en aquellas tareas que implican la movilidad espacial de los empleados, como es el caso de repartidores, transportistas, incluso comerciales. Los dispositivos móviles, como teléfonos, GPS, etc., contribuyen a facilitar el trabajo al tiempo que permiten conocer en cualquier momento la actividad que está desarrollando el trabajador.

Sí, pero el GPS no es más que un controlador, porque ahora si te quieres llevar la furgoneta a hacer

cualquier otra cosa [(Se ríe)] (.) ya te han cazado o sea que:: (.) yo eso no lo veo tecnología, yo a eso lo veo control (Entrevista 5, mensajero, hombre).

Si bien es cierto que este tipo de instrumentos tecnológicos pueden aplicarse a otro tipo de trabajadores, la tendencia en muchas posiciones laborales, como veremos más adelante, parece ser el control sobre los resultados más que sobre el proceso de trabajo.

La lógica formalizadora

La *lógica formalizadora* se basa en la existencia de una serie de normas formales y racionales, que sirven tanto para organizar el trabajo como para establecer relaciones sociales jerarquizadas. Weber (1992) entendía que esta es la forma predominante de poder en la época moderna, enfatizando esos aspectos de racionalidad, previsión, impersonalidad, etc., de la burocracia. La formalización puede tomar un carácter eminentemente tecnológico, que consistiría en pautar al máximo los movimientos de los trabajadores. En ambos casos, el control sobre el trabajador se consigue simplemente comprobando que se respetan las reglas de funcionamiento de la organización. Por eso se plantea que la formalización es un sustituto funcional de la supervisión directa (Robbins, 2003). Esta lógica de control está relacionada con el segundo aspecto del poder disciplinario que señalamos, caracterizado por la clasificación de los sujetos y el establecimiento de rangos. Aunque Edwards (1984) vincula la aparición del control burocrático al período fordista, los planteamientos sobre la burocracia de Weber muestran que esta lógica disciplinaria aparece mucho antes. Como señalan Mintzberg (1984) y los teóricos de la contingencia (Child, 1972; Pugh *et al.*, 1969; Woodward, 1965), el tamaño y la propia tecnología de producción tienen una influencia clara sobre variables estructurales como la formalización, especialización, estandarización de reglas, etc., por lo que cuando estemos

hablando de organizaciones grandes y que utilicen tecnologías de producción en masa, la lógica formalizadora ha de tener una presencia relevante en las organizaciones. Eso sí, la inestabilidad actual conlleva que la formalización esté sujeta a una crisis continua. Precisamente por eso, adquiere una cierta connotación positiva para los trabajadores, pues implica una estabilidad y una previsibilidad en el entorno laboral.

Se pueden distinguir dos mecanismos en esta forma de control, que coinciden con las dos formas de control estructural señaladas por Edwards (1979). En primer lugar, el control *tecnológico*, cuando el proceso de producción está basado en una tecnología que regula y dirige el trabajo, y, en segundo lugar, el control *burocrático*, relacionado con los procesos administrativos de las administraciones fordistas. Aunque esta distinción tiene interés analítico y, como señala Edwards, una historia particular, no siempre es fácil distinguir ambos tipos de control, pues todo procedimiento administrativo requiere de una tecnología y viceversa.

Esta lógica disciplinaria tenderá a aparecer en entornos organizacionales en los que es posible y beneficiosa la estandarización del proceso productivo para mejorar los resultados de la organización.

El control *tecnológico* ha sufrido importantes modificaciones o adaptaciones en función de los nuevos procesos de trabajo que han ido apareciendo o consolidándose. Pero sigue siendo importante, pues en muchos casos la forma de organizar el proceso productivo determina la labor del trabajador.

Es una medida de tiempo: se controla, todo lo que es, la cuantía de piezas, con:: todo lo que tú tienes que elaborar, en ese tiempo de:: en esa hora, con todo lo que tú tienes que hacer pues eh::: por ejemplo:: subida de piezas, bajada de piezas, limpiar piezas::, eso va todo en el cómputo de-del:: del o sea: del control que: que llevas (Entrevista 17, trabajador industrial, hombre).

La importancia otorgada a la calidad está haciendo confluir este tipo de control con el que denominamos control por resultados (como se verá más adelante). Esto se puede relacionar con los cambios en las formas de organización del trabajo de reducción de stocks, lo que hace que cualquier error paralice el proceso de producción. Dicha búsqueda de la calidad se convierte en un mecanismo disciplinario tecnológico para los trabajadores (véase Lahera Sánchez, 2005).

Solemos nosotros: cada: dos veces al día a lo mejor llevar: a:: lo que es un control de calidad, un control a un laboratorio para que se lo miren lo que estamos haciendo, ¿no? Pero además de eso pues se comprueba todo. Diaria, o sea, unidad por unidad se comprueba todo:: (Entrevista 8, trabajador industrial, hombre).

Aparecen también, en diferentes sectores de actividad, ejemplos de control burocrático, vinculado con un trabajo de corte administrativo, pautado, rutinario, jerarquizado, individualizado, etc., esto es, las características tradicionales de la organización burocrática. Pero, como mencionábamos antes, el control burocrático sobrevive no sin cierta dificultad, sometido a la presión hacia la mejora de la productividad.

...pues ahora que está muy de moda. Pues en las empresas optimizar los trabajos de administrativos. Bueno esto, porque en toda la vida se han hecho cuatro copia:::, a mí me llegan cuatro copias de un papel, yo archivo dos y dos tiro a la papelera. Pero no tengo a nadie al que decirle que no me mande esas dos copias, ¿no? (Entrevista 27, administrativo, mujer).

La lógica benevolente

Tanto la lógica panóptica como la lógica formalizadora han producido entornos laborales restrictivos para buena parte de los trabajadores sometidos a ellos. La solución humanista pasó por buscar entornos laborales más positivos que permitieran el desarrollo de las capacidades humanas (McGregor, 1969) y la participación de los trabajadores.

Así, aparece un «estado interno» a la organización y cobra relevancia la negociación colectiva (Burawoy, 1979), pero también se produce la intervención del Estado en la limitación de la dominación empresarial sobre los trabajadores (Burawoy, 1983), hasta dar lugar a lo que Burawoy denomina régimen hegemónico, que fundamenta su fuerza en el consentimiento, convirtiéndose en una lógica disciplinaria distinta. Es una *lógica benevolente*, pues fundamenta la aquiescencia de los trabajadores en el disfrute de unas condiciones laborales beneficiosas. De esta forma, se trata de aunar el aumento de la motivación, el rendimiento del trabajador y la productividad de la organización (Likert, 1967). No es solo la aparición de un mercado interno, sino que se modifican las bases normativas de las organizaciones: se alargan los puestos de trabajo, se otorgan beneficios sociales, se aumentan los salarios. Todo ello porque se entiende que es la organización quien debe motivar a sus integrantes buscando mejorar su rendimiento. Presenta un carácter colectivo, a diferencia del control burocrático, que implica una recompensa diferenciada en función de los méritos, en tanto clasifica a los sujetos. Además, Edwards (1979) analiza cómo en la década de 1920 en EE. UU. se realizaron «experimentos de bienestar», de carácter claramente benevolente, si bien fracasaron al no ir acompañados de una transformación en las relaciones autoritarias y paternalistas de la época. Aun así, la relación entre ambos tipos de control ha sido fuerte en el período fordista, pues, como señala el mismo Edwards (1979), del énfasis en las normas se pasa a la petición de democracia organizacional en busca de aumentar la capacidad de influencia en el establecimiento de las reglas.

Esta lógica de control tenderá a aparecer en organizaciones en las que existe un número importante de trabajadores en condiciones similares a los que se necesita motivar y/o retener de forma colectiva para mantener el ritmo productivo.

El carácter disciplinario de esta lógica se aprecia en los efectos que tiene sobre la relación entre trabajadores y organización. Cuando la empresa respeta los derechos adquiridos y acepta la mediación sindical, aparece el consentimiento, como señalaba Burawoy (1979).

...la paz social que nosotros tenemos: en la empresa, digámoslo así. De conflictos o de problemas, eh:: lo supera todo y:: va palante y punto, estas cosas o sea: Hay mu buena:: en ese-en ese aspecto que tú tengas un problema nunca la empresa se ha metido: (1) en: en descontar días a lo mejor porque ha faltao:: porque has tenido la operación de un familiar y:: Y la gente ve:: que es un tema más: delicado, más complicaio, no tienes na más que:: ir, hablar con el director de recursos humanos y normalmente, normalmente, ha habido: solución siempre. Ya te digo, que a ni-y a nivel sindical que nosotros hemos intervenido en algunos temas de estos, siempre se ha solucionao, siempre (Entrevista 8, trabajador industrial, hombre).

Esta lógica disciplinaria se aprecia también en la forma en que los trabajadores valoran enormemente todo aquello que redunde en una experiencia laboral más gratificante, de forma que las condiciones favorables se convierten en un mecanismo de control benevolente. Los elementos disciplinantes propios de este mecanismo de control son escasamente sorprendentes y apenas nos detendremos en ellos. Mostraremos un extracto que parece traslucir ese carácter disciplinario, en el que el trabajador muestra cómo se aceptan los elementos negativos de un trabajo precisamente por ciertas condiciones positivas respecto de otros trabajos.

...de los trabajos que he tenido yo solo puedo estar satisfecho: de lo que es la construcción, porque es lo único que veo que está un poco dentro de:: (.) es lo más duro (.) pero es lo que (.) creo que está un poco mejor pagado. (.) [((Asiente))] Y un poco mejor visto y con sus: (.) tiene sus cosas, tiene:: (.) su mal tiempo, su:: su estar a-tol día fuera, en la calle, tirao ahí (.) pero también (.) tiene sus

compensaciones luego (Entrevista 5, mensajero, hombre).

Lógicamente el carácter disciplinario de la lógica benevolente pasa por ofrecer unas condiciones de trabajo relativamente mejores que las de otras organizaciones del sector, lo que suele estar asociado con una cierta protección sindical. Con la precarización de las relaciones laborales entendemos que es una lógica de control en retroceso, pero no ha desaparecido de la escena organizacional, pues sigue constituyendo un mecanismo de control que otorga una mayor capacidad a los trabajadores para defender sus intereses.

La lógica productivista

La *lógica productivista* se basa en la (auto) regulación del comportamiento del trabajador para que se consigan unos determinados resultados productivos. Dentro de este principio, distinguimos entre *control por resultados*, *control clientelar* y *control mercantil*. En estos tres mecanismos de control aparece como elemento importante la autonomía, la automotivación del trabajador, por lo que aquí la autorregulación del trabajador es mayor que en las lógicas anteriores.

Esta lógica aparece en situaciones laborales en las que resulta más difícil estandarizar los procesos, por lo que se hace necesaria la medición de resultados de desempeño.

El *control por resultados* consiste en el disciplinamiento del trabajador a través de la fijación de unos objetivos de producción, en cantidad o calidad, que, si se alcanzan, suelen llevar aparejado algún tipo de recompensa, lo que Mintzberg (1984) denominó control del desempeño. La presencia habitual de estos incentivos normaliza a su vez la prolongación de la jornada, la disponibilidad, la autorresponsabilización por el propio rendimiento, etc. Este tipo de prácticas ya existían en los tiempos fordistas, aunque restringidas a los puestos de responsabilidad intermedia, si bien se están extendien-

do a otras posiciones laborales. Las situaciones más características de esta forma de control las encontramos en los directivos y en los comerciales.

la dirección comercia:::l, es responsable::: de::: compras y de ventas, es decir, entonces (2)en una dirección comercial que al final de año hay beneficio, (.) ↑es que va bien. Si se han cumplido los objetivo:::s es que va bien. (2) ↓lo demás interesa poco (Entrevista 28, directivo, hombre).

Luego, depende de los positivos que llevas, las ventas que llevas: más los negativos que llevas, hacen una media. Luego, si te corresponden dos diarias o tres te dan gratificación, si no llegas no te corresponde gratificación... (Entrevista 7, telemarketing, mujer).

Cuestiones clave en esta forma de control son la determinación de los objetivos y la evaluación de su cumplimiento. Sobre lo primero, en nuestro material los objetivos se toman como algo fijado a un nivel que resulta normalmente difícil de alcanzar, lo que produce una presión para poder conseguirlos.

Tú cuando entras a una empresa de informática, tú normalmente tienes que cumplir los objetivos, y los objetivos normalmente se, te los marcan::: siempre, están por encima, luego tienes un ochenta por ciento y vale. Pero siempre estás con::: esa presión... (Entrevista 21, directivo, hombre).

Respecto de lo segundo, cuando los objetivos no son tan cuantificables, las evaluaciones de desempeño cobran importancia. Si, además, son realizadas por los propios compañeros y superiores, el control por resultados se acerca enormemente al control concertivo que veremos más adelante, pues quienes realizan la evaluación adquieren un poder enorme sobre el trabajador que se juega en la relación interpersonal.

A mí por ejemplo, una de las cosas que en (nombre de la organización) tiene mucha gente miedo es a las evaluaciones. O sea es, a los juicios de valor que hacen sobre el trabajo que haces y la repercusión que tienen en tu carrera (Entrevista 32, consultor, hombre).

El control *clientelar* se caracteriza por la dependencia del trabajador respecto del cliente. Este mecanismo de control se basa en el autodisciplinamiento de los sujetos ante las demandas del cliente y plantea la relación laboral como servicio más que como producción. En esta situación nos encontramos a los trabajadores de consultoría y a los comerciales. Estos últimos establecen una relación distinta con el cliente y la dependencia respecto de la dirección es mayor, pues es la que marca los objetivos individuales. Por eso, esta posición laboral se encuentra a caballo entre el control por resultados y el control clientelar. La individualización en la relación laboral es máxima y, de hecho, muchas organizaciones están optando por establecer contratos mercantiles con sus comerciales, como forma de externalizar las consecuencias de las fluctuaciones de la demanda. Por ello, el control clientelar es también característico de los trabajadores autónomos.

En el discurso de los consultores existe en muchos casos un agente externo (cliente) que tiene la última palabra respecto de su trabajo y que decide sobre la adecuación del trabajo realizado en aspectos como el coste, el plazo de entrega, la organización del trabajo, la jornada de trabajo, el resultado e, incluso, también a veces el personal que estará a su servicio. La presión sobre el resultado parece provenir más del cliente que de la dirección, por lo que pareciera que los superiores no serían más que transmisores de las demandas del cliente. El disciplinamiento más importante concierne el logro de la satisfacción del cliente. Por tanto, es un control en cierta medida relacional, no en términos de sumisión, sino de gestión de la relación.

...porque además es que casi nunca te suelen decir: 'uy qué bien, justo lo que pensaba', no, pero, ¿y no son capaces de, tampoco, transmitirte lo que quería?, sin embargo cuando tú llegas con algo en tu pantallita, toda tal (2) (...), ya me dice 'ponte en mi lugar y mira tú si tienes que estar escribiendo aquí en esta esquina, mejor me cambias este cuadro aquí, me subes esto, y si me haces

aquí un botón' (1), entonces como:: vale, ¿en el mismo plazo, ¿no? (Grupo 4, consultores).

Hay que saber con: vencer a la gente (.)y mira que es bueno (.) (Entrevista 25, trabajador autónomo, hombre).

La disponibilidad se convierte en una característica estructural de los trabajadores sujetos a esta forma de control, adaptándose a los horarios y tiempos del cliente o aumentándolo en períodos de puntas de trabajo con el fin de terminar a tiempo el proyecto en curso.

A las ocho de la mañana es cuando me organizo, pido cosas y tal. Y luego ya:::, me quedo en la oficina, hago unas llamadas y ya salgo. No, no. No me marco un horario, tengo que adaptarlo a tal hora. Si tengo que ir a visitar a alguien a las nueve de la noche en Coslada, pues se le va a visitar (Entrevista 22, comercial, hombre).

En todos siempre hay alguna fase crítica...

Siempre está la semana crítica:::

Tienes un (mito) en un (proyec) que hay que entregar tal (.), y te quedas (Grupo 4, consultores).

Por ello, esta forma de control también tiene un importante componente autodisciplinario. Los comerciales enfatizan la automotivación necesaria para gestionar sus clientes. Los consultores se fundamentan en la propia responsabilidad sobre la gestión del tiempo de trabajo y los plazos. Como la demanda de prolongación del trabajo es fundamentalmente informal, se consigue que sean los trabajadores quienes asuman como propia la decisión de quedarse, como compromiso con el trabajo. Además, eso permite que los directivos responsabilicen implícitamente al trabajador de tener que dedicar más horas para realizar su trabajo por su propia ineficacia.

Te tienes que automotivar para poder vender. Entonces::: es que es algo muy personal (Entrevista 21, comercial, hombre).

...terminar el proyecto, fecha, no sé qué no sé cuanto, ah muy bien, he trabajado dos sábados (2)...(...) Y:::, y::: me miraban, claro, y, y no me

dijeron nada, pero prácticamente me dijeron (.) 'es que vas muy lento y tuviste que↑ (.) trabajar el sábado porque tú no ibas a tu:: (.)' (Grupo 4, consultores).

Por *control mercantil* nos referimos a las situaciones laborales que hacen recaer sobre las demandas (cambiantes) del mercado la regulación de la conducta de los trabajadores, de forma que se les obliga a la adaptación constante. En este sentido, es una lógica de control característica de trabajadores autónomos o pequeños empresarios, que están totalmente expuestos a un mercado cambiante. Por tanto, es una lógica en gran medida autoimpuesta y autodisciplinaria, pero se traduce en una dificultad para gestionar y analizar toda la información disponible y así tomar las decisiones correctas para mantenerse o prosperar en el mercado.

..., es estresante eh:: en ocasiones (.) pues es mucha información, muchos más datos (.) hay semanas duras, en diciembre tuve una semana un poco dura, la primera (.) eso: como (.) p-propio del mercado, es decir es: (.) unir datos, cuando hay: pues una noticia (.) (...) yo creo que en abril tiene que recortar. No sabemos si por China, por Irán, Venezuela (.) o: (Kim) (.) pero algún (.) para cortar con ese. (...) Que cuesta apilarla toda [la información]::, cuesta decidir qué haces, entonces tienes que modificar un poco la estructura, es decir estamos aquí (.) y hacer cambio brusco no?, entonces eso genera un poco de: de vértigo no?, es decir m: ¿lo estoy haciendo bien:?. (Entrevista 34, gestor de carteras de inversión autónomo, hombre).

...antes por ejemplo l-los fines de semana: el cliente se iba al bar a-a pasarlo: a-a-ellos lo llevaban a pasarlo bien, a echar la tarde, a estar con los amigos, pero ahora no, ahora se van fuera, muchos tienen su parcelilla o tienen su-o los centros comerciales, se van a los centros comerciales a echar la tarde, y tú te quedas ahí, a no ser que pongas algo atractivo para ellos. Te vas quedando un poco: descolgao.

Entonces tú estás eh intentado siempre: eh:: integrar: formas de que lo-lo-buenos clientes puedan: quedarse toda la tarde por ejemplo?

Claro, de retener al cliente (Entrevista 13, gestor de hostelería, hombre).

Sin embargo, junto con la inseguridad ante el mercado, los trabajadores en esta situación viven con una cierta satisfacción algunos aspectos de la misma, como tener una ocupación interesante (en su caso), la posibilidad de organizarse el trabajo, la sensación de libertad y el hecho de trabajar para uno mismo.

Sí, saber que lo que yo hago vale para algo. Trabajo para mí, no tengo a nadie por encima (.) no tengo a ningún:: chinche (.) desagrada, tenía al jefe ahí al lao y no hacía nada no sabes, es que ni va a trabajar (.) es que (.) que van que no tal (.) Entonces (.) hago lo q me gusta (2) m:: no me va mal, me dedico a ello: (.) y luego me da mucha libertad (.) lo que yo hago (.) lo voy construyendo... (Entrevista 34, gestor de carteras de inversión autónomo, hombre).

[ahora] mismo no me veo, no me veo trabajando en otra cosa.(.)↓ Si lo tuviera que hacer pues ↓ no tendría problemas para ↓ buscar trabajo, pero no sé, me da mucha pereza no? Cambiar. Te haces a una cuesta(.) y no creo que haya ningún ↓ trabajo que pueda compara con el que tengo en cuanto a ↓ flexibilidad::, condiciones económica::s, todo en general (Entrevista 35, gestora de páginas web autónoma, mujer).

Estos trabajadores en muchos casos dependen también directamente de la relación directa que establecen con el cliente, por lo que su trabajo presenta en esos casos componentes de control clientelar, lo que condiciona su autoorganización. Además, precisamente el hecho de que se tenga responsabilidad plena sobre el resultado produce que se asume plenamente como necesario y autoimpuesto, lo que lleva a situaciones de fuerte autoexplotación.

Y el tiempo de trabajo también es que:: ya no me importa: tanto (.) tampoco, o sea::, porque hay-también hay días que tengo que echar muchísimas horas de trabajo, porque::: (.) porque sale así. (.) Porque ha habido una avería, porque se te han juntado muchas cosas, porque::: (.) se te ha dao

mal el día, o estas haciendo una instalación y:::: no puedes: o: te sale algo mal, y tienes que ir a buscar más material, tienes que volver y:: (.) pero vamos (.) cuando normalmente yo:::: a las siete las ocho el::-estoy en casa:: como tarde (.) pues así el día aquel (.) puedo llegar a las diez, a las once, oyes, pues no pasa nada. (.) También, pero es otro::: es un no pasa nada porque sé que son horas productivas (Entrevista 24, técnico de servicios autónomo, hombre).

La lógica relacional

La *lógica relacional* consistiría en la adaptación del trabajador a las demandas de los iguales. Encontramos presiones del grupo tanto como resistencias, negociaciones, etc., por lo que una de las claves más importantes de esta lógica es la capacidad para manejar las relaciones interpersonales. En la lógica relacional, el principio disciplinario es de corte interpersonal, esto es, el trabajador ajusta su conducta a lo que cree que son las expectativas de sus compañeros. En un momento de auge del trabajo en equipo en las organizaciones, el *control concertivo* (Barker, 1993; Barley y Kunda, 1992; Sewell, 1998) cobra una mayor importancia en el mundo del trabajo. El trabajo en equipo está extendiéndose en diferentes ámbitos, entre ellos en el trabajo industrial y en el trabajo por proyectos.

Esta lógica de control aparece cuando las organizaciones optan por la responsabilización grupal sobre los resultados productivos de los trabajadores, por lo que estará asociada a aquellos entornos organizacionales donde la organización en equipos de trabajo es funcional.

El carácter disciplinario de esta lógica se basa en el tipo de vínculo que se establece en el equipo de trabajo. Para realizar adecuadamente su trabajo, los empleados han de ser capaces de generar una dinámica grupal e interpersonal positiva, basada en la cooperación, la confianza mutua y la solidaridad, lo que requiere de un mutuo ajuste. Evidentemente,

esto otorga al control relacional una gran potencia, reforzada por la satisfacción vivencial que proporciona la dinámica grupal positiva.

yo creo que es importante el::: el estar con un equipo: donde:: encajas no?, y tienes cosas que: que compartir no? Entonces hay eh ha-hay otras firmas de consultoría que: se dedican a lo mismo que nosotros, pero:: con una:: una cultura distinta entonces aquí el: posiblemente por::: las horas que pasamos y por la intensidad del trabajo: y-y por el roce es muy importante el:: eh::: el encaje que tú tengas, el sentir que te respaldan, que te valoran (Entrevista 33, consultora, mujer).

Pero de su potencia también puede surgir su debilidad, pues los conflictos internos minan necesariamente la cooperación y la solidaridad mutua. Además, desde un punto de vista subjetivo, esto significa para los trabajadores la perspectiva de cambiar de grupo con cierta frecuencia (cuando se termina el proyecto) o incorporar nuevos miembros y, consecuentemente, iniciar nuevamente el proceso de creación de lazos interpersonales de confianza y cooperación.

Pero, no veo:::, no veo::: (3) no veo más (.), al ser muchas veces trabajo en equipo (3) pues::: (1) te toca ahora con este hacer una cosa, bueno, pues venga, vamos y te metes, y::: (2), y te entra un::: nuevo chaval que han subcontratado†, y que::: no lo conoces de nada, pero al final terminas yéndote de cañas con él (.), pues mira, pues de puta madre (.), algo que has ganado (.), por lo demás no:::, no le veo::: (Grupo 4, consultores).

Al igual que en el control clientelar, la relación en el equipo hace que la responsabilidad de los directivos se diluya y que sea el funcionamiento en buena medida informal del grupo el que se encarga de disciplinar y conseguir que las tareas se realicen de la forma adecuada, en línea con lo que Sennett (1998) denomina *poder sin autoridad*. Y así, si hay que ampliar el tiempo de trabajo no es necesario que nadie lo ordene:

Tu grupo viene el sábado y tú tienes una parte que depende de ti::: Te sientes un poco si tú no vienes. Si no tienes algún motivo especial. Vas,

vas. No porque::: Yo te digo la verdad::: yo he ido muchas veces sin pensar que me iban a dar las extras::: (Entrevista 29, diseñador informático, hombre).

La lógica fluida

Si entendemos la flexibilidad como uno de los principios más importantes del modo de regulación postfordista, no debería sorprender que una de las lógicas de control emergentes sea la *lógica fluida*, que podemos entender como la ausencia de unos principios de organización y de recompensa estables y el disciplinamiento a través de la incertidumbre que se genera. El trabajador se convertiría en un superviviente que cada día debe dar lo mejor de sí en su puesto de trabajo, debiendo generar el menor número de incertidumbres y adaptarse a todo lo que laboralmente acontezca. En estos momentos cobra una fuerza especial como mecanismo (auto)disciplinario, en la medida en que la norma de la flexibilidad se impone como discurso dominante e incuestionable que disciplina especialmente a la población en situación precaria (Alonso y Fernández, 2009), pero, por extensión, a toda la población trabajadora, pues pocas relaciones laborales se perciben ya como permanentes y seguras.

Se podrían diferenciar dos mecanismos dentro de esta lógica. En primer lugar, el *control en la flexibilidad funcional*, referido a las transformaciones organizacionales, legitimadas por el discurso de la adaptación al mercado, que se erigen en inapelables e incuestionables por el bien de la supervivencia de la organización. En segundo lugar, el *control en la flexibilidad numérica*, que se refiere a la posibilidad de ser expulsado de la organización por criterios organizacionales.

Esta lógica de control tenderá a aparecer en organizaciones que utilizan estrategias de flexibilidad como forma de adaptación a los cambios del entorno.

Respecto del control en la *flexibilidad funcional*, dado que la adaptación al mercado se

convierte en un imperativo para la organización, en continua competencia con otras organizaciones para conseguir clientes, la incertidumbre se convierte en un mecanismo disciplinario, pues conduce a aceptar las condiciones de mercado ante el miedo a la crisis o a los ajustes que pudieran surgir en cualquier momento. Como consecuencia de esto, aparece una cierta desinstitutionalización (en cuanto proceso opuesto a la institucionalización; Berger y Luckman, 1986) ante la ausencia de una norma clara y permanente. Se produce en los trabajadores una impresión de arbitrariedad, pues las expectativas son fácilmente traicionadas, lo que limita la posibilidad de una agencia positiva para el trabajador, que se debate entre la acomodación a la ausencia de regla y la demostración de su capacidad en el puesto y la conquista del corazón de los superiores para gozar de su beneplácito. Estos cambios pueden producirse en la dirección, bien sea por cambios en su accionariado o titularidad, o tratarse simplemente de cambios en la estrategia empresarial. En algunos casos, los trabajadores enfatizan la dificultad para poder organizar las propias tareas en el puesto de trabajo, quedando a la merced de los superiores. Esto necesariamente ha de paralizar otros intentos de mostrar iniciativa y provocar estrategias de dejación en las propias obligaciones cuando no son ordenadas directamente por los superiores jerárquicos.

...tú te vas a gusto porque vas con esa persona y de pronto viene otro gerente a los cuatro o cinco años y piensa lo contrario a ti, tú no te lo has ganado... (Grupo 2, cuadros técnicos y administrativos).

Te hacen dos reuniones porque te quieren cambiar estrategia de venta::: o algo::: o decir algo::: Entonces pues a eso sí estás claro, tienes que estar (Entrevista 23, comercial, mujer).

Es que en mi trabajo hay mucha incertidumbre, entonces (.) como no hay claridad↑ (.) pues nunca sabes por donde se va↑ (.), por donde van, los jefes ¿no?, sobre todo. Entonces, nunca, siempre, lo

que decía X, al día siguiente es todo una simpleza (.), no hay nada realizado, entonces a lo mejor tú llevas algo organizado y te lo descolocan todo. Entonces, no:: sabes eh::: que es lo que te va a preparar, es como si fueras a trabajar de nuevas otra vez a un sitio, es así todos los días... (Grupo 3, teleoperadores).

Otro ejemplo muy notable de arbitrariedad es la ausencia de criterios claros para el acceso a puestos de cierta responsabilidad, ascensos, lo que impide cualquier proyección de carrera, al quedar al albur de la decisión de la gerencia, que funcionaría como una varita mágica que te transforma por la propia voluntad, de ahí nuevamente el disciplinamiento a la voluntad, en cierta medida arbitraria, del jefe.

Sí, pero somos muy pocos los tocados por la varita mágica... (...).

Porque a mí me fue así, o sea, a dedo, y no sé, a no ser que... (Grupo 3, teleoperadores).

Respecto del *control en la flexibilidad numérica*, ciertamente la posibilidad de ser expulsado de la organización no es algo nuevo, sino que es consustancial a la relación laboral salarial. De hecho, está implícita en lo que Marx (2000) llamara ejército de reserva. La estabilidad en el trabajo es un deseo habitual de una gran parte de los trabajadores, así la posibilidad de perder el empleo se transforma en una presión sobre aquellos para aceptar ciertas situaciones.

En las posiciones laborales más estables, este tipo de control toma forma en la posibilidad de reestructuraciones de plantilla, que pueden generar presión, tensión, miedo, resignación, etc. En aquellos entornos laborales más inestables, la posibilidad de salir de la organización está muy presente, sea por terminar el servicio o por cuestiones vinculadas con la forma de organización del trabajo, como es el trabajo por proyectos.

Nos lo sugieren, pero:: pero, aunque yo esté indefinida:: también un poco temes-temes perder tu puesto de trabajo, porque estás indefinida, pero, quién te dice que por no hacer un sábado o o:::

un sábado o dos al mes. M::: no pongan a otra persona, es que no sé, es que:: (Entrevista 3, trabajadora industrial, mujer).

Pues, yo creo que, no sé si estaréis de acuerdo, nuestros actores () que::: un día para otro les pongan en la calle (2), se acaba el servicio, o le caes mal al jefe, o lo que sea, y te dicen 'mañana ya no vengas', pero tal cual ¿eh?, entonces, claro no (Grupo 3, teleoperadores).

Y además ahora que hay bastante inseguridad: en:, si vuelves a:: la central te quedas sin proyecto (.), a lo mejor hay un recorte y te vas a la calle porque no:: (Grupo 4, consultores).

Esta situación de incertidumbre se muestra tanto en puestos de baja como de mayor cualificación, si bien vivido de forma diferente. En el primer caso se enfatiza la arbitrariedad, la dependencia de los superiores. En este caso, su efectividad será mayor en situaciones de alto desempleo y menor cuando existen posibilidades de encontrar trabajos similares. En el segundo caso, se enfatizan más las condiciones del mercado, del sector, del producto o servicio, por lo que se está a merced de que la organización consiga clientes.

Pero donde el disciplinamiento alcanza un carácter más intenso es en los trabajadores temporales adscritos a empresas de trabajo temporal (ETT). Estos trabajadores muestran cómo se les exige más que a los trabajadores propios de la empresa cliente, lo cual se acepta con la esperanza, más o menos fundada, de conseguir abandonar el estatus de trabajador temporal y pasar a ser trabajadores fijos en la organización cliente o, al menos, de seguir siendo tenidos en cuenta por la ETT en posteriores demandas del cliente. Todo ello coincide enormemente con el análisis de Padavic (2005) sobre la situación de los trabajadores temporales, que, a pesar de la percibida arbitrariedad de los directivos, mantienen las esperanzas de ser contratados por la empresa matriz.

o prefería haber encontrado un trabajo que no fuera por ETT. Pero al final tuve que recurrir a ellos porque:: es mucho más fácil. Y bueno, también

creo que por ETT sí que tienes posibilidad de entrar en empresas en las que igual no:: no tienes posibilidad de entrar si no es por ETT (Entrevista 18, trabajadora administrativa ETT, mujer).

cuando hay que hacer:: eh: un día quedarse a hacer horas. No un sábado, un día:: normal, el fi-el indefinido hace sus 8 horas y se va a casa, pero el temporal se le:: no se le obliga, pero se le insinúa que si puede hacer más horas, entonces si no accede se le echa (Entrevista 3, trabajadora industrial, mujer).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Las lógicas disciplinarias que analizamos son una buena muestra de las transformaciones de las organizaciones en estos tiempos, al tiempo que de las persistencias de otras más tradicionales (lógicas panóptica, formalizadora y benevolente), si bien con algunos mecanismos diferenciados, como es el caso del control tecnopanóptico, que supone una actualización de la vieja lógica panóptica.

El control tecnopanóptico es (re)conocido en la literatura científico-social, aunque la denominación es propia. Son muchos los autores que han analizado posiciones laborales sujetas a este mecanismo de control (véase, por ejemplo, Del Bono, 2002). Lo que aporta nuestro análisis es mostrar que los trabajadores son conscientes de ese control y se resienten del mismo, lo que da lugar a un entorno constrictivo y empobrecedor. Es, además, un tipo de organización del trabajo dirigido a desapropiar a los trabajadores de sus saberes, en la medida en que el estricto y pensado protocolo operativo trata de esconder la complejidad de una tarea que requiere de elevadas capacidades comunicativas que no se reconocen contractual ni salarialmente.

La lógica productivista obliga a que los trabajadores asuman personalmente las fluctuaciones de la demanda y se responsabilicen de sus resultados. Ha sido puesta de manifiesto igualmente en diferentes trabajos que aprecian la imparable implantación del trabajo por

objetivos, así como la progresiva clientelización de las relaciones laborales, sea con clientes externos o internos (Dubar, 2002). Nuestro análisis enfatiza cómo estas formas de organización del trabajo favorecen la autorresponsabilización del sujeto de sus resultados, al igual que tienden a ocultar el poder que ejerce la organización sobre él. Es el mercado o el cliente quien exige la disponibilidad o la prolongación de la jornada. Sin embargo, a pesar del estrés resultante y los problemas personales que acarrea, estos trabajadores valoran enormemente la variedad y la novedad que supone cambiar a otro proyecto, lo que favorece su implicación en el trabajo.

Nuestro análisis de la lógica relacional coincide básicamente con lo que la literatura ha puesto de manifiesto en relación con el control concertivo (Barker, 1993; Sewell, 1998), cómo son los propios trabajadores los que se controlan entre sí para lograr unos resultados que se evalúan grupalmente. De esta forma, la clave de esta lógica reside en las relaciones que se establecen en el seno del grupo, por lo que su dinámica y sus transformaciones adquieren una gran relevancia.

Pero la lógica fluida no ha sido contemplada y eso que tiene mucho que ver con la flexibilización de las organizaciones actuales. El control en la flexibilidad numérica tiene que ver con la posibilidad de que termine la relación laboral, sea por la amenaza continua de la reestructuración empresarial o por la adaptación a las demandas cambiantes de un mercado que se afrontan en la gestión de flujos de empleados. Esta forma de control es más imperativa cuando el trabajador puede tener dificultades para reintegrarse al mercado laboral, que produce una acomodación más profunda. Y lo es menos cuando el trabajador puede poner en valor sus capacidades en el mercado.

El control en la flexibilidad funcional se refiere a la vivencia de ausencia de control del sujeto sobre su actividad en la organización, producido por una dirección o unas

políticas y normas cambiantes y/o arbitrarias. Es como si en condiciones de flexibilidad acrecentada los trabajadores permaneciesen más que las prácticas o las políticas. Entendemos que esta forma de control es digna de tener en cuenta en tiempos donde se normaliza la figura del directivo nómada, al tiempo que se suceden fusiones y reestructuraciones empresariales, elementos que producen una cierta sacralización del cambio como valor en sí mismo, descolocando y desapoderando a los trabajadores.

Por último, tal como las entendemos, como mecanismos de control, y en línea con los planteamientos foucaultianos, debería ser posible relacionar cada una de estas lógicas con saberes específicos e, incluso, con formas de resistencia características que provocan.

Primero, la lógica panóptica, que basa su poder disciplinario en la capacidad de vigilancia por parte de los superiores jerárquicos, produce típicamente sumisión, en el sentido de Kelman (1961), si tiene éxito (insumisión si no lo tiene). Segundo, la lógica formalizadora, que basa su poder en un saber de corte administrativo, produce las ineficiencias características de la organización burocrática, ya señaladas por autores clásicos como Merton. Tercero, la lógica benevolente, basada en un saber humanista que considera posible conjugar los intereses de todos los agentes implicados en la actividad organizacional, tiende a producir resistencias colectivas, de reivindicaciones grupales de los intereses o derechos propios. Cuarto, la lógica productivista, establecida sobre un saber estratégico que asegure que los objetivos son los adecuados para maximizar las capacidades productivas, tiene su principal peligro en la posibilidad de que los trabajadores no se comprometan con la organización y sus fines, pues se necesita de su participación plena para lograrlos. Quinto, la lógica relacional pone en primer plano un saber psicosocial, la capacidad para manejar las relaciones con los iguales. Por ello, el problema más característico puede ser el acoso laboral, si lo entendemos como el uso nocivo de

su propio saber característico o su utilización en beneficio propio y en perjuicio de otros. Por último, la lógica fluida erige al saber «ecológico» en la clave de esta lógica, pues la organización ha de estar constantemente atenta a las señales del entorno para así adaptarse a él y sobrevivir. Además, provoca un importante sentimiento de indefensión, de incapacidad para tener una cierta influencia sobre las propias circunstancias.

En definitiva, entendemos que este ejercicio de clasificación de las lógicas de control organizacional puede contribuir a la discusión sobre las transformaciones en las organizaciones y en las relaciones laborales, entendiendo que no es posible tampoco pensar en una ruptura completa respecto de formas anteriores de control. Como tampoco es posible sostener simplemente que nos encontramos ante una tendencia general hacia el autodisciplinamiento. La observación de relaciones laborales concretas en organizaciones particulares sería complementaria a nuestra perspectiva y podría poner de manifiesto la convivencia de diversas lógicas de control en el mismo entorno.

Como hemos visto, muchas de las nuevas formas de control organizacional implican un alejamiento de la fuente del poder en relación con el trabajador. El cliente, el mercado, los objetivos de desempeño, incluso la vigilancia por la tecnología del control tecnopanóptico, son elementos mediadores entre el trabajador y sus superiores. Por tanto, entendemos que no es afortunado concebir estas nuevas formas de control como mero autodisciplinamiento, pues las organizaciones no dejan de proveerse de medios que aseguren el buen funcionamiento de sus procesos y el buen desempeño de sus trabajadores. Lo que tenemos, más bien, son dispositivos de control diseñados para conseguir que los trabajadores aporten más a su trabajo (en tiempo y esfuerzo) y que estén dispuestos a adaptarse a entornos cambiantes. Pero justamente el alejamiento de la fuente de poder dificulta la identificación de un responsable claro del control que se sufre y, con ello, la oposición a

TABLA 1. *Las lógicas disciplinarias y los mecanismos de control organizacional*

Lógica	Panóptica	Formalizadora	Benevolente	Productivista	Relacional	Fluida
Principio disciplinario	Vigilancia	Organización del trabajo	Condiciones de trabajo	Logro de objetivos	Co-vigilancia	Adaptabilidad
Saber	Coercitivo	Administrativo	Humanista	Estratégico	Psicosocial	Ecológico
Resistencias	Insumisión	Burocratización	Colectiva	Descompromiso	Acoso	Indefensión
Mecanismos	Simple	Burocrático	Benevolente	Por resultados	Concertivo	Flexibilidad funcional
	Benthamiano	Tecnológico		Cientelar		Flexibilidad numérica
	Tecnopanóptico			Mercantil		

estas lógicas de control, en especial, como hemos señalado, a la lógica fluida.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldrich, Howard (1979): *Organizations and Environments*, Englewoods Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Alonso, Luis Enrique y Carlos Jesús Fernández Rodríguez (2009): «Uso del trabajo y formas de gobernabilidad: la precariedad como herramienta disciplinaria», en E. Crespo, C. Prieto y A. Serrano (eds.), *Trabajo, subjetividad y ciudadanía. Paradojas del empleo en una sociedad en transformación*, Madrid: CIS-UCM.
- Atkinson, John (1984): «Manpower Strategies for Flexible Organizations», *Personnel Management*, 16(8): 28-31.
- Barker, James R. (1993): «Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-managed Teams», *Administrative Science Quarterly*, 38(3): 408-437.
- Barley, Stephen R. y Gideon Kunda (1992): «Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse», *Administrative Science Quarterly*, 37(3): 363-399.
- Bauman, Zygmunt (2000): *Liquid Modernity*, Cambridge: Polity Press.
- Berger, Peter y Thomas Luckmann (1986): *La construcción social de la realidad*, Madrid: Amorrortu.
- Boltanski, Luc y Ève Chiapello (1999): *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris: Gallimard.
- Burawoy, Michael (1979): *Manufacturing Consent*, Chicago: University of Chicago Press.
- (1983): «Between the Labor Process and the State: Factory Regimes under Advanced Capitalism», *American Sociological Review*, 48: 587-605.
- Child, John (1972): «Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice», *Sociology*, 6, 1: 1-22.
- Crespo, Eduardo, Juan Carlos Revilla y Amparo Serrano (2006): «La psicologización política del trabajo», en A. Dorna (ed.), *Psicología Política*, Bogotá: Psicom Editores. Libro electrónico.
- Danaher, Geoff, Tony Schirato y Jen Webb (2000): *Understanding Foucault*, Londres: Sage.
- Deetz, Stanley (1992): «Disciplinary Power in the Modern Corporation», en Mats Alvesson y Hugh Willmott (eds.), *Critical Management Studies*, Londres: Sage.
- (1998): «Disciplinary Formations, Strategized Subordination and Self-surveillance», en A. McKinlay y K. Starkey (eds.), *Foucault, Management and Organization Theory*, Londres: Sage.
- Del Bono, Andrea (2002): *Telefónica. Trabajo degradado en la era de la información*, Madrid: Miño y Dávila Editores.
- Dore, Ronald (1973): *British Factory, Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Berkeley: University of California Press.
- Drucker, Peter F. (1979): *Managing for Results*, Londres: Pan Books.
- Du Gay, Paul (1996): *Consumption and Identity at Work*, Londres: Sage.
- Dubar, Claude (2002): *La crisis de las identidades: la interpretación de una mutación*, Barcelona: Bellaterra.
- Edwards, Richard C. (1979): *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Nueva York: Basic Books.
- Foucault, Michel (1975): *Surveiller et punir*, Paris: Gallimard.
- (1980): *Power/Knowledge*, Brighton: Harvester Wheatsheaf.
- French, John P. R. Jr., y Bertram Raven (1960): «The Bases of Social Power», en D. Cartwright y A. Zander (eds.), *Group Dynamics*, Nueva York: Harper and Row.
- Gordon, Colin (1991): «Governmental Rationality: An Introduction», en G. Burchell, C. Gordon y P. Miller (eds.), *The Foucault Effect. Studies in Governmentality*, Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- Kalleberg, Arne L. (2000): «Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work», *Annual Review of Sociology*, 26: 341-65.
- (2001): «Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century», *British Journal of Industrial Relations*, 39, 4: 479-504.
- Kelman, Herbert C. (1961): «Processes of Opinion Change», *Public Opinion Quarterly*, 25: 57-78.
- Lahera Sánchez, Arturo (2005): «Conquistando los corazones y las almas de los trabajadores: la participación de los trabajadores en la calidad total como nuevo dispositivo disciplinario», en J. J. Castillo (dir.), *El trabajo recobrado. Una evaluación del trabajo realmente existente en España*, Madrid: Miño y Dávila Editores.

- Likert, Rensis (1967): *The Human Organization*, Nueva York: McGraw Hill.
- Lincoln, James R. y Kalleberg, Arne L. (1990): *Culture, Control and Commitment*, Cambridge: Cambridge U. Press.
- Marx, Karl (2000): *El capital: crítica de la economía política*, Madrid: Akal.
- McGregor, Douglas (1969): *El aspecto humano de las empresas*, México: Diana.
- Mintzberg, Henry (1984): *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona: Ariel.
- (1992): *El poder en la organización*, Barcelona: Ariel.
- Padavic, Irene (2005): «Laboring under Uncertainty: Identity Renegotiation among Contingent Workers», *Symbolic Interaction*, 28, 1: 111–134.
- Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik (1978): *The External Control of Organizations*, Nueva York: Harper and Row.
- Powell, Charles (2001): «The Capitalist Firm in the Twenty-First Century: Emerging Patterns in Western Europe», en Paul DiMaggio (ed.), *The Twenty-First-Century Firm. Changing Economic Organization in International Perspective*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Pugh, Derek S., et al. (1969): «The Context of Organization Structures», *Administrative Science Quarterly*, 14, 1: 91–114.
- Robbins, Stephen P. (2003, 10ª ed.): *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*, México: Pearson-Prentice-Hall.
- Roethlisberger, Fritz, J. y William Dickson (1939): *Management and the Worker*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sennett, Richard (1998): *La corrosión del carácter. Las consecuencias del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona: Anagrama.
- Sewell, Graham (1998): «The Discipline of Teams: The Control of Team-based Industrial Work Through Electronic and Peer Surveillance», *Administrative Science Quarterly*, 43, 2: 397–428.
- Sloan, Alfred F. (1963): *My years with General Motors*, Nueva York: Doubleday Anchor Books.
- Weber, Max (1992): *Economía y sociedad*, Buenos Aires: FCE.
- Wodak, Ruth y Michael Meyer (eds.) (2001): *Methods of Critical Discourse Analysis*, Londres: Sage.
- Woodward, Joan (1965): *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford: Oxford University Press.

RECEPCIÓN: 24/05/2010

REVISIÓN: 21/10/2010

APROBACIÓN: 29/03/2011

