

# El trabajo y las relaciones laborales en las teorías del *management*

Una aproximación crítica



Cecilia Rossi (UNPAZ, UBA)\*  
*ceciliabrossi@yahoo.com.ar*

## Resumen

El escrito que sigue pretende poner en evidencia la omisión que la literatura referida a la administración en general y a la denominada “gestión de recursos humanos” en particular –sobre todo la que suele utilizarse como material de lectura en la formación universitaria– hace respecto de dos aspectos referidos al trabajo: por un lado, su desconocimiento como actividad generadora de riqueza igualándola, en el mejor de los casos, con los otros “factores de la producción”; por otro, omitiendo la forma particular de organizarse en el modo de producción capitalista en tanto trabajo asalariado. De ambas cuestiones derivan otras, como el desconocimiento del conflicto como característica fundamental de las relaciones laborales, de donde proviene la facultad empresaria de organizar el trabajo y la necesidad del incremento de su productividad como base de la ganancia, por ejemplo. El artículo se propone aportar elementos para una reflexión crítica de estos problemas.

\* Doctora en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos, Socióloga (UBA) y Contadora Pública (UBA). Se desempeña como docente e investigadora en la Universidad Nacional de José C. Paz, en la Universidad Nacional Arturo Jauretche y en la Universidad de Buenos Aires. Se ha especializado en el campo de la teoría sociológica y la sociología del trabajo. Escribió numerosos artículos que fueron presentados en congresos y publicados en revistas científicas.

**Palabras clave:** trabajo - relaciones laborales - conflicto

## 1. A modo de introducción

En general, en los manuales y publicaciones que presentan y desarrollan las diversas teorías de la administración –y en particular, las referidas a una disciplina emanada de ellas que es la Administración o Gestión de Recursos Humanos– se hace notoria la ausencia de la actividad de la producción de la vida mediante el trabajo. Esa actividad vital es, en el mejor de los casos, relegada a ser uno de los recursos con los que cuenta una organización, algo así como uno de los tres “factores” de la economía. En el mismo sentido, al tiempo que se desconoce la centralidad del trabajo en la vida social en tanto productor de riquezas, se desatiende la especificidad de las relaciones en que ese trabajo se despliega y organiza en el modo de producción capitalista.

En este trabajo pretenden ponerse en evidencia los límites que ofrecen tales lecturas a los fines de la comprensión de procesos reales de organización del trabajo en las empresas (forma básica en el modo de producción capitalista actual), en las que priman los objetivos de incremento de productividad y ganancia. Asimismo, se propone resaltar el conflicto subyacente de la relación capital-trabajo, que también es soslayado de modo recurrente en la literatura analizada.

Las hipótesis del porqué de semejante omisión u ocultamiento son variadas (por ejemplo, desde la apología del modo de producción actual hasta la inocente simplificación con propósitos pedagógicos), pero lo que importa a los fines de la propuesta de trabajo es reseñar críticamente esa ausencia y reflexionar en torno de las consecuencias que la lectura acrítica de este tipo de literatura produce en la formación de los estudiantes.

## 2. Debates iniciales

El trabajo es la actividad humana que permite al hombre su metabolismo con la naturaleza. Es, además, una actividad que se produce socialmente, es decir –invariablemente–, con otros. En este sentido, el trabajo presenta una doble dimensión: por un lado, es natural, por cuanto el hombre no tiene otro modo de tomar de la naturaleza aquello que necesita para vivir y si no lo hiciese, perecería –todo ser vivo debe hacerlo– y por otro lado, es social. Esa doble dimensión presenta, de entrada, la necesidad tanto de la producción como del intercambio. De manera que el trabajo es la actividad mediante la cual el hombre produce sus medios de vida, y con ello el trabajo produce la vida.<sup>1</sup> Obviamente, el modo en el que ese trabajo se fue organizando socialmente ha cambiado a lo largo de la historia,

---

<sup>1</sup> Si la cuestión pudiera sintetizarse en una oración, podría afirmarse con el profesor Juan Iñigo Carrera (2007) que “la historia de la humanidad es la historia de la transformación del medio en un medio para sí” Efectivamente, cuando el hombre produce, lo hace transformando la naturaleza, alterándola, cosa que no ocurre con el metabolismo de ningún otro ser vivo.

configurando distintos modos de producción.<sup>2</sup> En estos diversos modos de organización del trabajo lo que ha ido cambiando es la relación entre el objeto, el instrumento y el producto del trabajo con quienes realizan el trabajo. Es sabido, que al menos desde la Antigüedad se han generado modos de producción en los que aquellos que producen generan un excedente que es apropiado por un conjunto de hombres que no participa del trabajo social, pero que en virtud de algún atributo se apropia de ese excedente. Sea porque los esclavos tienen miedo, sea porque los señores feudales otorgan protección, esclavos y siervos producen, y amos y señores viven del trabajo ajeno. Ocurre que esas relaciones –sin entrar a considerar ningún concepto de “justicia”– son transparentes. En cambio, en el modo de producción capitalista, tanto la producción de ese excedente como su apropiación se producen mediante un mecanismo económico que tiende a ocultar el proceso.

El economista norteamericano Samuel Bowles (1989) ha propuesto abordar el estudio de la economía con un “enfoque tridimensional”. Las relaciones económicas, que son obvia y necesariamente relaciones humanas, presentan una “dimensión horizontal”, que abarca las relaciones de igualdad y equivalencia entre los hombres y que son las que se producen en el ámbito del mercado. Como en el mercado se intercambian equivalentes, se experimenta como un ámbito de igualdad, al tiempo que por ser el compendio de todas las relaciones sociales (Marx, 1994), es universalmente experimentado (Hall, 1996). Allí, precisamente, se afina la idea de igualdad. Una segunda dimensión es la “dimensión vertical” que, al contrario de la horizontal, refiere a las relaciones jerárquicas, en las que prima la desigualdad y la autoridad. El principal espacio social de esta dimensión es el de la producción. Bajo las relaciones sociales capitalistas de producción, la jerarquía y la autoridad devienen de la propiedad privada, de modo que en esta dimensión, el poder y la jerarquía corresponden al capitalista. Pero sucede que, parafraseando a Marx (1994) esta dimensión ocurre “tras bambalinas”, a espaldas del luminoso mundo de la circulación que está en la superficie. Allí el capitalista, que contrata fuerza de trabajo usa esa capacidad de producción cuando quiere y como quiere. En definitiva, en eso consiste el capitalismo, en que en tanto capitalista privado e independiente, nadie puede decirle qué hacer, cómo hacer ni cuándo hacer.<sup>3</sup> Para que esta relación se produzca, el capitalista debe encontrar hombres libres (jurídicamente libres y libres de medios de producción) que estén dispuestos, voluntariamente, a emplearse bajo su mando. Desde el punto de vista de las teorías del *management*, serán los “recursos humanos”, de los que el empresario (o la organización, que suele ser el sujeto de la enunciación) podrá hacer uso como de cualquier otro recurso que le pertenezca. Una tercera dimensión la constituye la historia, el cambio: la “dimensión temporal”. Efectivamente, a diferencia de lo que sostienen los enfoques ortodoxos de la economía, el mundo no fue siempre igual, existieron diversos modos de organizarse el trabajo de la sociedad, lo que enfatiza el carácter histórico (y por tanto transitorio) del capitalismo. Si estas relaciones sociales no fueron siempre

2 Este concepto de “modo de producción” se tomará en su sentido más simple, y no se dará cuenta del nutrido debate que ha suscitado desde mediados del siglo XX, en cabeza de autores de la talla de Dobb, Sweezy y Anderson, entre otros.

3 Si bien ese es el contenido de la relación social capitalista, históricamente la propia lucha de los trabajadores por mejoras en las condiciones de trabajo y reducción de la jornada ha ido dejando un conjunto de leyes que tienden a poner límites al uso que el capitalista hace de la fuerza de trabajo que contrata. Incluso hasta el punto que, para muchos autores, las relaciones laborales consisten en el conjunto de normas que tienden a regular la relación capital trabajo, por ejemplo, el derecho laboral individual, colectivo y de la seguridad social.

iguales, quiere decir que no es natural (es decir, incambiable) que sigan siendo como en la actualidad.<sup>4</sup> Dicho en otros términos, no hay nada de natural en la forma en la que producimos, en la ganancia que obtienen los propietarios, la pobreza de quienes no lo son, etc.

El enfoque que acaba de presentarse (muy sintéticamente) es desarrollado por Bowles para mostrar, justamente, que la economía ortodoxa (neoclásica) “borra de un plumazo” dos de las dimensiones (la vertical y la temporal) para quedarse solamente con la dimensión horizontal, la dimensión de la equivalencia, en la que no aparece el conflicto porque reina la igualdad. El paso siguiente que da la economía neoclásica es leer, interpretar todo en esa clave. La propiedad privada desaparece (pues todo el mundo es propietario de algún factor de la producción) y estas relaciones sociales son inalterables, no presentan historia. Allí se asienta, luego, la explicación de que el mercado es el mejor asignador de recursos (sobre todo si se lo deja funcionar “naturalmente”, sin intervenciones artificiales, como podría ser la del Estado) y es el espacio donde actúa un individuo con racionalidad maximizadora,<sup>5</sup> condición necesaria del bienestar social. Lo mismo hace la administración. Construye sus supuestos y puntos de partida sobre esta operación, a lo que suma que el sujeto es la organización.

### 3. Cooperación y conflicto

La organización, desde el punto de vista de la administración, es una combinación de recursos de los que debe lograrse una “sinergia” para poder alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2001; Pérez Van Morlegan et al, 2012; Bohlander, 2007). Ocurre que, como se dijo más arriba, cualquier recurso (se los llame maquinaria, materias primas, medios de producción o como se quiera) para poder ser transformado requiere de trabajo, componente subjetivo de la producción. Por su parte, la forma más común que asumen las organizaciones en el modo de producción capitalista es la de empresa. Y la empresa, cuna de la dimensión vertical, es propiedad de un capitalista (individual o colectivo) que tiene como principal interés obtener una ganancia (se trata de un objetivo principal, casi nunca declarado<sup>6</sup>). De allí la necesidad que

4 Más o menos en el mismo sentido que Bowles (1989), Lange (1966), Salama (1978) y más recientemente Rolando Astarita (2004) y Diego Guerrero (2008), entre otros, afirman el carácter apologético de la economía neoclásica. Es decir que a partir de negar las relaciones sociales de explotación, construyen una sociedad armónica sobre la que explican la realidad. Los axiomas de los que parten, borran las huellas de la propiedad privada.

5 El individuo con racionalidad maximizadora es el “homo economicus”, que siempre tiende a maximizar su placer si es consumidor (satisfacción marginal decreciente), su ganancia si es productor (el término correcto sería empresario) y su satisfacción devenida del ocio, si es trabajador (Ferguson, 1975). Luego, si todos los individuos maximizan, es decir que alcanzan su punto óptimo, como la sociedad es simplemente una agregación de individuos, se alcanza el bienestar (es decir que todos haya alcanzado su óptimo). Para ampliar esta concepción, pueden leerse varios manuales de microeconomía neoclásica, por ejemplo Varian (2010), Gould y Lazear (1997) o Pindyck (2009). Por otro lado, y este punto es central para comprender las omisiones y ocultamientos en torno del trabajo como necesaria actividad productiva de la humanidad, la teoría neoclásica considera que el trabajo es un mal y que, por lo tanto, los individuos solo decidirán ceder ocio por trabajo si ese sacrificio se ve compensado por un elevado salario. Lo que se desprende de esos supuestos, entre otras cosas, es que la oferta de trabajo es elástica frente a variaciones en su precio (se ofrecerá más trabajo si su precio sube y menos si su precio baja) y que el desempleo es voluntario, es decir que el que no trabaja es porque no quiere. Si bien estos supuestos han sido refutados, continúan invocándose como piedras basales de la teoría y como fundamento de algunas justificaciones económicas.

6 Puede hacerse un ejercicio muy simple: la gran mayoría de las empresas define sus objetivos, su misión y valores (como una estrategia de marketing). Los mismos se hacen públicos en páginas web y otros medios de

tiene el capitalista, la empresa o la organización de hacer del “factor” que transforma, que produce, un factor cada vez más productivo, es decir, hacer que el trabajo sea más productivo. Dicho muy rápidamente, el incremento de la productividad permite abaratar costos y, por tanto, contribuir al incremento de la ganancia. Lógicamente, ese incremento de productividad puede darse por la implementación de tecnología, pero también puede alcanzarse por el desarrollo de nuevas formas de organización del trabajo, con lo que pueden denominarse “tecnologías blandas” o “tecnologías sociales” (Figari, 2015 y 2018). Efectivamente, en un momento particular del desarrollo del capitalismo que coincide con cierto agotamiento del modelo fordista de acumulación (Holloway; 1988), se produce una “crisis de gobernabilidad empresarial” (Godio, 2001). La crisis devenida del agotamiento y del creciente conflicto social presenta, pues, dos aristas: una estrictamente económica y una de corte más bien político en el propio ámbito de las empresas.<sup>7</sup> El avance en el cambio de la matriz tecnológica y energética se completa con la conformación –incluso con cierta pretensión científica– de una nueva disciplina: la “administración de recursos humanos”, muchas veces erigida sobre remozadas teorías del *management* orientadas a la gestión de talentos, personas y subjetividades. Y este simple hecho muestra una contradicción: la administración no reconoce la centralidad del trabajo asalariado como fundamento de la empresa capitalista (sí como un recurso, obviamente), pero crea una disciplina orientada a hacerlo más productivo por la vía de la reducción del conflicto. Y aquí ha aparecido, entonces, el concepto más relevante de cualquier análisis que pretenda dar cuenta del funcionamiento de una empresa que puede ser muchas cosas, pero que invariablemente es una relación capital-trabajo.

El capitalista contrata en el mercado fuerzas de trabajo individuales que, una vez contratadas en una transacción libre como la de cualquier intercambio y pactado un precio (en este caso el salario), pasa a depender de las decisiones del capitalista. Retomando el enfoque tridimensional planteado precedentemente, se produce el pasaje de la dimensión horizontal a la dimensión vertical; se pasa de la superficie en la que reina la igualdad, a un ámbito un poco más oculto donde la igualdad no tiene lugar. Efectivamente, el contrato de trabajo se pacta libremente entre dos partes, pero es un contrato por el cual el empleado se obliga a obedecer y el empresario tiene la facultad de mandar, facultad que reposa en que su propiedad es amparada por la ley (Hyman, 1981). Lógicamente, entonces, será el empresario el que dicte las líneas generales del contrato de trabajo: el empresario necesita hacer un uso flexible de la fuerza de trabajo que contrata para transformarla de capacidad, de pura potencialidad, en actividad productiva real.

---

difusión. Se invita a leer ese ítem de las páginas web, allí se verá que ninguna plantea que tiene como objetivo obtener una ganancia. Es probable que la obiedad haga innecesario su reconocimiento explícito. Pero muchas veces los propios textos de Administración y particularmente de Administración de Recursos Humanos, omiten ese reconocimiento, de modo que todas sus técnicas parecerían orientadas por cierta filantropía que tendería a mejorar la sinergia de los recursos de la organización como un fin en ese mismo. Lógicamente, no puede afirmarse que las empresas no tengan otros objetivos, pero es importante resaltar que, en términos generales, la rentabilidad empresarial es al menos condición de posibilidad.

7 Un concepto clave para poder pensar estas dimensiones dentro del ámbito de las empresas es el de la generación de hegemonía en el ámbito de la producción. Para un mayor desarrollo de esta cuestión véanse Rossi (2014), Alvarez Newman (2018), Palermo (2012); Giniger (2011) y Figari (2015 y 2018).

Pero ocurre algo más. El capitalista contrata fuerzas de trabajo individuales, sin embargo el uso de sus capacidades es colectivo, de modo que el capitalista genera una fuerza de trabajo combinada (Marx, 1994) que será mucho más productiva que la suma de las fuerzas de trabajo individuales.<sup>8</sup> Como contrapartida, el capitalista ha reunido un conjunto de voluntades que, siendo regidas por la competencia en el mercado, desarrollan la solidaridad en el espacio de trabajo conjunto creando un sujeto colectivo contrapuesto a sus intereses. Es una de las contradicciones que acarrea el modo de producción capitalista. A partir de esta contradicción, puede afirmarse que el conflicto es inherente a las relaciones laborales. Este enfoque es omitido por la administración y, en particular, por la administración de recursos humanos, que más bien reconoce una estructura “natural” de control, unidireccional.

Una de las características fundamentales del recurso humano (es decir del trabajo o de quien trabaja) es que, a diferencia de cualquier otro recurso, es un recurso que tiene una existencia actual y una potencial, y que su rendimiento depende de muchos factores. Una máquina o una herramienta, en el uso, transfiere al producto partes alícuotas suyas sin alterarse o modificarse a sí misma. En cambio, con la fuerza de trabajo ocurre algo distinto. Las capacidades, las competencias, los saberes, los grados de intensidad, la velocidad y la propia subjetividad de los trabajadores pueden modificarse. Sobre esas dimensiones subjetivas actuará la “moderna gestión de recursos humanos”.

Las relaciones laborales —a veces comprendidas como el conjunto de normas que regulan el trabajo en el ámbito productivo<sup>9</sup>— son los procesos de control sobre los trabajadores, entre los que revisten particular importancia aquellos que se refieren a su organización y acción colectiva.<sup>10</sup> Sin reconocer explícitamente esta dimensión del conflicto, es imposible conocer el contenido y la dinámica del trabajo en las empresas capitalistas y precisamente a eso se abocan las gerencias de recursos humanos. No lo saben (o no lo dicen), pero lo hacen: se partiría de considerar relaciones laborales armónicas cuando en realidad este nivel de conflicto, que podría denominarse estructural, está siempre presente de modo latente o como conflicto abierto. Efectivamente, la historia del capitalismo y sus conflictos ha ido mostrando que es más económico resolverlos mediante la negociación que llegar a sus formas más evidentes, como podría ser la huelga. Inclusive, en la tendencia del abordaje del conflicto por medio de la negociación, dio lugar a un largo proceso de institucionalización del conflicto. Se han ido conformando actores sociales definidos, reconocidos como instituciones, en cuya relación interviene el Estado, lo que, aun en las diversas lecturas de su participación, muestra el elevado grado de reconocimiento institucional.<sup>11</sup>

8 Marx denomina a este proceso “cooperación” (capítulo 11 de *El Capital*) que, independientemente del desarrollo de la maquinaria y de la gran industria, es un proceso básico que se mantiene como base de cualquier proceso de trabajo más complejo y en el que medie tecnología.

9 Sobre este tema se adoptan los aportes de Hyman (1981), un autor clásico de las relaciones laborales y de la sociología del trabajo. Hyman reconoce la existencia de normas que rigen las relaciones laborales e incluso que existen estructuras y técnicas de negociación, una de las funciones de cualquier departamento de relaciones laborales en la industria. Sin embargo, este autor sostiene que tanto las normas como la negociación son una consecuencia del conflicto que las antecede; es decir que las normas son un resultado de esos conflictos. Efectivamente, y por poner un ejemplo, las leyes que limitan la jornada de trabajo son posteriores a las luchas por la reducción de la jornada.

10 Hyman (1981) sostiene que definiendo las relaciones industriales en términos de procedimientos de control, puede alcanzarse el objetivo de comprensión y subraya la fluidez del proceso de control: en efecto, se trata de una relación continua y cambiante que nunca puede ser inmovilizada eficazmente en una norma formal.

11 Por un lado, uno de los indicadores de esa tendencia a la institucionalización es el volumen y contenido de la negociación colectiva, comúnmente denominadas “paritarias”, en las que los representantes de los trabaja-

En síntesis, puede afirmarse que la propia existencia de la negociación pone en evidencia la existencia del conflicto que le da origen, sea por cuestiones salariales, por condiciones de trabajo u otras situaciones. Es decir, que el equilibrio en la industria (o en las empresas o en la producción) no se produce por la ausencia de conflicto, sino que se sostiene en la dialéctica conflicto-negociación. El equilibrio, pues, no es un momento estático, sino producto de un juego de relaciones de fuerza.

#### 4. Dimensiones del conflicto, relaciones laborales y gestión de recursos humanos

El carácter inherente del conflicto radica, fundamentalmente, en la disputa por la distribución del producto generado en la industria. Dicho muy rápidamente: lo que se va en forma de ganancia disminuye la posibilidad de incrementar salarios y lo que se va en forma de salarios, disminuye, al menos a simple vista y fundamentalmente a ojos del capitalista, la porción de sus ganancias. De allí el carácter inherente y casi irresoluble que presenta este nivel de conflicto. Sin embargo, no es reconocido de tal forma por la literatura especializada en administración en general y en recursos humanos en particular. Esto no quiere decir, no obstante, que no se reconozca el conflicto: hay un nivel de conflicto que es reconocido e incluso se sostiene que debe ser abordado, gestionado, con el objetivo de potenciar a la organización. Se trata del conflicto funcional (Pérez Van Morlegan, 2011 y 2012; Chiavenato, 2001), de un conflicto que queda en el nivel de las subjetividades individuales.

En estos enfoques generalizados, el conflicto refiere a una oposición de intereses, forman parte de la vida cotidiana y son inherentes al ser humano;<sup>12</sup> frente a ello, lo que debe hacer una “moderna gestión de recursos humanos” es prevenir el conflicto, es decir, anticiparse a las diversas situaciones que pueden generar esas diferencias, o bien, si el conflicto aparece, establecer los cursos de acción que deben tomarse en pos de su resolución. Obviamente, esta perspectiva reconoce que en las organizaciones las conductas pueden orientarse mediante normas, pero puede ocurrir que una situación conflictiva no se encuadre en ninguna regulación establecida; entonces, asumiendo que el no reconocimiento del conflicto puede traer consecuencias peores, se plantea que el conflicto debe gestionarse.<sup>13</sup> De este

---

dores y de los empresarios acuerdan niveles salariales, condiciones de trabajo, etc. Esos acuerdos, denominados “convenios” o “acuerdos colectivos”, son homologados por el Estado mediante su Ministerio de Trabajo. A su vez, son fundamentalmente dos las lecturas en torno del Estado en este proceso. Una que lo postula como un tercero, árbitro de la relación capital-trabajo y otra que lo considera como parte fundante de la misma relación, en tanto garante de la propiedad privada y de las relaciones de producción capitalista.

12 En este punto sería interesante reparar, aunque sea mínimamente, en una “epistemología” de la disciplina Recursos Humanos. Los propios autores de la bibliografía especializada sostienen que toman gran parte de sus conceptos de otras disciplinas y ciencias como la sociología, la psicología, el derecho, la estadística, etc., que les permiten aproximarse a un estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones (Pérez Van Morlegan, 2011). Ocurre que “recursos humanos” toma varios conceptos sin explicitar sus fuentes. Luego, esos conceptos operan como fundamentos que no se cuestionan y por tanto se naturalizan (por ejemplo, el hombre es conflictivo por naturaleza, la existencia de autoridad es necesaria en cualquier organización, etc.). De allí que, en general, sus “puntos de partida” reposan en las vertientes más conductistas de esas disciplinas.

13 Se afirma que la resolución de conflictos es una técnica y que esa técnica se puede aprender, que la estrategia de resolución comienza con la decisión de intervenir. Respecto de la consideración de que se aborda solamente el conflicto a nivel de la subjetividad de las personas, se habla de tres niveles de conflicto: el “intrapersonal” (que surgiría al interior de un individuo como resultado de roles contradictorios), el “interpersonal” (que aparecería cuando dos o más personas son incompatibles y sus personalidades chocan) y



modo, una de las acciones de las agencias de recursos humanos debe tender a estabilizar las relaciones entre las personas, para sacar de esa relación el mayor provecho posible: debe lograrse que el conflicto sea funcional a la organización procurando, por ejemplo, la estimulación del disenso como un estilo de relación entre los integrantes de una organización. “Creatividad”, “innovación”, “participación”, “mejora continua”, son conceptos que acompañan la idea de “funcionalización” de los conflictos. Ahora bien, la bibliografía reconoce que siempre que se habla de conflicto debe involucrarse la noción de “poder”, entendido como la capacidad de influir en el comportamiento de las personas, como un integrador de racionalidades heterogéneas que imponen una racionalidad dominante (Crespo, 2005). Lo que nunca se menciona es el poder de quién. Quién ejerce ese poder ni cómo se ejerce ese poder.

Podría afirmarse que lo que pretende la gestión de recursos humanos es, Bowles –nuevamente– mediante, horizontalizar relaciones que son, por definición, verticales. Y esto es, efectivamente, lo que se viene verificando en la práctica cotidiana de las empresas, el empleo de un conjunto de políticas y técnicas que por su forma de implementación se asemejan a un proceso pedagógico de modelar un sujeto productivo ideal. Bajo la forma de la participación, la libertad, la igualdad, el sujeto se encuentra cada vez más dependiente de la organización.

Este aspecto está ampliamente aceptado y los esfuerzos de la disciplina se vuelcan al abordaje de esta dimensión del conflicto. Pero un proceso de conocimiento de la unidad económica fundamental en el modo de producción capitalista no puede soslayar la dimensión constitutiva de la relación capital-trabajo, inherentemente conflictiva. Lógicamente, ambas dimensiones se tocan, pues el despliegue de las estrategias empresariales tiende a desalentar, por ejemplo, la organización sindical en los lugares de trabajo, a individualizar las relaciones colectivas, etc. Pero esas estrategias no eliminan el conflicto en su dimensión estructural sino que, en todo caso, tienden a minimizarlo. Como sostiene Hyman (1981), parece que

la tarea de las relaciones industriales es lograr el mantenimiento de la estabilidad y normalidad en la industria. La atención se centra en cómo se contiene y controla un conflicto, más que en los procesos mediante los que se generan los desacuerdos y los conflictos. Desde esta perspectiva, la cuestión de si la estructura de propiedad y control vigente en la industria es una fuente inevitable de conflicto se deja de lado.

La limitación de ese enfoque es más o menos evidente.

---

el “intergrupala” (que ocurre entre diferentes grupos, por ejemplo entre diferentes departamentos) (Pérez Van Morlegan, 2012).



## 5. Conclusiones

El reconocimiento de la subjetividad de los trabajadores como un campo de acción de la administración no es una novedad. Tempranamente, el propio Taylor –fundador de una de las primeras teorías del *management*– sostuvo que su teoría se basaba fundamentalmente en un cambio en la mentalidad, en una suerte de “revolución de la subjetividad” (Vegara, 1971). Las escuelas que le siguieron retomaron algunas de estas cuestiones, inclusive con el objeto de volverse “más humanas”. Pero será recién hacia fines de la década de 1960 cuando las grandes corporaciones empresarias y los centros universitarios más afines comiencen a pensar el problema del consentimiento y de la hegemonía en el ámbito de la producción de modo explícito y sistemático. Las empresas comenzaron a desarrollar sus “sistemas corporativos” que sintetizan en una especie de doctrinas con pretensiones sistémicas y que operan, a su vez, como “filosofías” fundamentales de las culturas organizacionales. Incluso, lo que más arriba se denominaron “tecnologías sociales” se han desarrollado tanto que se han convertido en un producto: hay empresas dedicadas a producir dispositivos de calidad, a relevar indicadores de clima laboral y hasta construir rankings que más tarde redundan en mejores posicionamientos de las empresas, siempre tendiendo al involucramiento de los empleados, completando el panorama los programas de responsabilidad social empresarial (Figari y Giniger, 2014). Sin embargo, el mundo del trabajo queda invisibilizado, el conflicto estructural se ignora y el aspecto coercitivo de contra e imposición de disciplina (Gaudemar, 1991) que despliega todo proceso de producción capitalista queda subsumido bajo el supuesto de la existencia de una armonía que debe ser repuesta y estabilizada cada vez que se ponga en riesgo y, de ser posible, que se salga mejor parados de esas divergencias de intereses interpersonales. Esas omisiones y soslayos devienen –desde la perspectiva de este trabajo– del no reconocimiento de la actividad productiva que es el trabajo. Pero no el trabajo como actividad libre, sino como actividad dirigida empresarialmente con el objetivo de producir ganancias; es decir, de las formas concretas de organizarse el trabajo asalariado para hacer de ese “factor de la producción” un factor crecientemente productivo.<sup>14</sup>

Se sostiene en este trabajo, pues, que la administración tiene un límite para explicar. Un límite aún mayor es el que puede leerse en muchos de los manuales que suelen estudiarse en las asignaturas de las licenciaturas en administración. Tal vez con el propósito de simplificar, resumir, modelizar, los manuales de administración en general y los de administración (o gestión) de recursos humanos en particular borran completamente la centralidad del trabajo en cualquier organización, sus formas particulares y concretas de desplegarse en el modo de producción capitalista actual y, con ello, cualquier forma de conflicto estructural entre el capital y el trabajo. En muchos casos, presentan un contenido puramente procedimental, es decir, un conjunto de reglas, y procedimientos que deben seguirse para llegar a buenos resultados. Ocurre que cuando no se fundamentan los procedimientos o se naturalizan los fundamentos que le dan origen (por caso, la existencia de individuos con racionalidad maximizadora), esas supuestas

14 Como el objetivo del capital es incrementar ganancias, en caso de no poder incrementar la productividad del trabajo vía mejor organización, rendimiento e involucramiento o introducción de tecnología, lo hará reduciendo su costo: de modo directo, bajando salarios y de modo indirecto, aumentando su intensidad y extensión. De reducción de costos (y disciplinamiento) se trata la reforma laboral en ciernes propuesta por el partido de gobierno (Alianza Cambiemos).

teorías devienen dogmas. Y algo de eso hay. La administración que se enseña en los manuales deviene en un dogma autoevidente que a fuerza de ser repetido asume rasgos de verdad, hasta de cientificidad.

Los interrogantes que siguen son más o menos obvios en el derrotero de este trabajo: ¿qué profesionales pueden formarse si no se fomenta la reflexión crítica respecto del objeto de estudio? ¿Cómo puede intervenir en una realidad que no se conoce porque se la ha idealizado? ¿Existen las empresas que reseñan los manuales y para las que fueron pensadas las “recetas” que se repiten como válidas? Sin dudas, esos manuales canonizados y las perspectivas hegemónicas en este tipo de bibliografía, atentan contra la formación de profesionales críticos. Ignorar la propiedad privada (que más que propiedad sobre las cosas es propiedad sobre relaciones, capacidades y la actividad de producir la vida misma), es decir, la dimensión vertical como el territorio de la empresa choca de bruces con la realidad.

Este trabajo partió de una revisión crítica del concepto de trabajo y de las relaciones laborales (como una dialéctica permanente de conflicto-negociación) con la intención de aportar a una complejización de lecturas extremadamente simplificadas. Sin dudas, no es la única disciplina en la que esto ocurre, pero es importante estar atentos a la hora de “importar” o “crear” realidades que, lejos de aportar herramientas para hacer, propagan un dogma de dudosa aplicación. En este sentido, todo análisis debe partir de cuestionar, de problematizar. Toda organización solo es entendible si se la considera como parte de una estructura económica que la condiciona. De allí que su análisis siempre debe contener dos dimensiones (Calvo, 2012): ser contextual –en oposición a una visión que supone que lo que sucede dentro de las organizaciones y el eventual logro de los fines es solo producto de un buen diseño y una hábil conducción– y comparativo –es decir, considerar diversos tipos de organizaciones y no solo un modelo del cual deba derivar todo conocimiento teórico y cuya práctica sea extensible a cualquier tipo de organización–. De lo contrario, se corre el riesgo de repetir dogmas.

A riesgo de redundar, puede evitarse la difusión de dogmas desnaturalizando supuestos subyacentes.<sup>15</sup> El análisis crítico supone un intento de sacar a la superficie lo que se encuentra en el trasfondo, no explicitado por razones voluntariamente queridas o inconscientemente ignoradas, e indagar en el origen y fuente de los conocimientos. Parfraseando a Eduardo Galeano, más que certezas, debe enseñarse a dudar.

## Bibliografía

- Alvarez Newman, D. (2018). *La hegemonía del capital. Estudio sobre el dispositivo de implicación en el trabajo*. Buenos Aires: Teseo.
- Astarita, R. (2004). *Valor, mercado mundial y globalización*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Bohlander, G. y Scott, S. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson.

15 Algunos de los conceptos subyacentes que es interesante repensar son: las concepciones del hombre y la sociedad que implican las teorías y enfoques organizativos; los valores e ideologías implícitas en las construcciones teóricas (lo que se intenta explicar) y el enfoque de su intención explicativa; al servicio de qué grupo dentro de la organización y de qué clase social dentro de la sociedad, están los conocimientos, enunciados o declaraciones que se brindan en los manuales, medios académicos y gerenciales, etc. (Calvo, 2012).

- Bowles, S. y Edwards, R. (1989). *Introducción a la economía: competencia, autoritarismo y cambio en las economías capitalistas*. México: Alianza Editorial.
- Bowles, S. (2010) *Microeconomía. Comportamiento, instituciones y evolución*. Colombia: Universidad de los Andes.
- Calvo, A. (2012). *Nociones de Sociología de la organización*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Figari, C. (2015). Corporaciones y dispositivos pedagógicos: la estrategia formadora del capital *Estudios Sociológicos*, XXXIII(98), 285-310.
- (2018). Formación de los trabajadores y disputa de saberes en grandes corporaciones del sector automotriz y siderúrgico: la pedagogía del management. *Revista Trabajo y Sociedad*, 30.
- Figari, C. y Giniger, N. (2014). Responsabilidad Social empresaria y pacto global: bases para la reflexión conceptual. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 19(31), 41-70.
- Gaudemar, J. P. (1991). *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*. Madrid: Trotta.
- Giniger, N. (2011). *Así se templó el acero. Estrategias de control laboral y respuestas sindicales en el emplazamiento sidero metalúrgico de Villa Constitución. Implicancias dentro y fuera de la fábrica*. (Tesis de doctorado). Universidad de Buenos Aires.
- Godio, J. (2001). *Sociología del trabajo y política*. Buenos Aires: Atuel.
- Gould, J. y Lazear, E. (1997). *Teoría microeconómica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Guerrero, D. (2008). *Historia del pensamiento económico heterodoxo*. Buenos Aires: Ediciones r y r.
- Hall, S. (1996). ¿Quién necesita identidad? En S. Hall y P. du Gay (comps.), *Cuestiones de identidad cultural*. Buenos Aires–Madrid: Amorrortu.
- Hyman, R. (1981). *Relaciones Industriales. Una introducción marxista*. Madrid: H. Blume Ediciones.
- Holloway, J. (1988). La rosa roja de Nissan. *Cuadernos del Sur*, 6.
- Íñigo Carrera, J. (2007). *Conocer el capital hoy. Usar críticamente El Capital. Volumen 1. La mercancía o la conciencia libre como forma de la conciencia enajenada*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- Lange, O. (1966). *Economía Política I. Problemas generales*. México-Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Marx, K. (1994). *El Capital*. México: Siglo XXI Editores.
- Palermo, H. (2012). *Cadenas de oro negro en el esplendor y ocaso de YPF*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Pérez Van Morlegan, L. et al (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- (2012). *La gestión moderna en recursos humanos*. Buenos Aires: Eudeba.
- Pindyck, D. y Rubinfeld, D. (2009). *Microeconomía*. Madrid: Pearson.
- Rossi, C. (2014). *Hegemonía del capital, formas de control de la fuerza de trabajo y conformación del obrero colectivo. Un análisis de cuatro empresas*. (Tesis de doctorado). Universidad de Buenos Aires.
- Salama, P. (1978). *Sobre el valor: elementos para una crítica*. México: Era.
- Varian, H. (2010). *Microeconomía intermedia. Un enfoque actual*. Barcelona: Antoni Bosch editor.
- Vegara, J. M. (1971). *La organización científica del trabajo ¿Ciencia o ideología?* Barcelona: Fontanella.