

DOCUMENTO DE TRABAJO N°11

NOVIEMBRE | 2018

Teorías del proceso de trabajo. Una revisión de su desarrollo y de las nociones de control y resistencia

Alejandro Castillo y Nicolas Ratto

Este trabajo forma parte del proyecto FONDECYT Regular 2015 N° 1150860



CIPSTRA

CENTRO DE INVESTIGACIÓN
POLÍTICO Y SOCIAL DEL TRABAJO

Fondecyt 1150860 – H. Henríquez, D. Pérez y S. Link

&

Centro de Investigación Político Social del Trabajo

- Título:** Teorías del proceso de trabajo. Una revisión de su desarrollo y de las nociones de control y resistencia.
- Autores:** Alejandro Castillo y Nicolás Ratto
Noviembre, 2018
- Cómo citar:** Castillo, A. y Ratto, N. (2018): “Teorías del proceso de trabajo. Una revisión de su desarrollo y de las nociones de control y resistencia”, *Documento de Trabajo No. 11*, Fondecyt 1150860 & CIPSTRA, Chile.



CIPSTRA es una organización multidisciplinaria de trabajadoras y trabajadores del área de las ciencias sociales que concibe al trabajo como núcleo fundamental de la sociedad, y a los trabajadores como motor principal de sus transformaciones. Nuestro quehacer consiste en el estudio y la reflexión sobre el mundo del trabajo en Chile, apuntando a un horizonte de emancipación de los trabajadores, y a la superación de las contradicciones a las que se ven sometidos por el capitalismo. Por esto buscamos aportar a la construcción de una sociedad donde seamos humanamente diferentes, socialmente iguales y completamente libres. Para avanzar en nuestro objetivo, nos dedicamos a generar insumos teóricos y prácticos sobre el tema: investigaciones que aporten nuevos conocimientos; documentos técnicos y de difusión de nuestros resultados; análisis críticos de coyuntura laboral; actividades de vinculación e intercambio con organizaciones; talleres de formación para trabajadores y dirigentes sindicales; labores de asesoría técnica y política, entre otras.

Nuestra página web es www.cipstra.cl y nos pueden contactar en cipstra@gmail.com

Teorías del proceso de trabajo. Una revisión de su desarrollo y de las nociones de control y resistencia

Alejandro Castillo* y Nicolas Ratto**

* Licenciado en sociología, Universidad de Chile. Estudiante de Magíster en Ciencias Sociales, Mención Sociología de la Modernización. acastillolarra@gmail.com

** Sociólogo, Universidad de Chile. Estudiante de Magíster en Ciencias Sociales, Mención Sociología de la Modernización. nicolasratto@gmail.com

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. ANTECEDENTES Y TRAYECTORIA DE LA TEORÍA DEL PROCESO DE TRABAJO	8
2.1. Los aportes de Karl Marx	8
2.2. El operaísmo italiano: Raniero Panzieri y el problema del control obrero	9
2.3. Principales momentos u “olas” de la discusión	11
2.3.1. Años setenta. La tesis de descalificación del trabajo asalariado	12
2.3.2. Años ochenta. Críticas a la tesis de descalificación del trabajo y la nueva problematización sobre el control en el trabajo.	14
2.3.3. Años noventa. La LPT frente a las teorías posfordistas y al post-estructuralismo	16
2.3.4. Años dos mil. Aperturas en la discusión: El problema de los mecanismos normativos de control y de la economía política.	19
3. PROPUESTAS PRINCIPALES DE LA TEORÍA DE PROCESO DE TRABAJO	21
3.1. Carácter conflictivo de toda relación laboral.	21
3.2. Más allá de la dominación: La importancia del control para asegurar ciclos de valorización del capital.	23
3.3. Carácter indeterminado y cooperativo de los procesos de trabajo: el control siempre es disputable	24
3.4. La frontera del control: dialéctica entre prácticas manageriales y de resistencia	25
3.5. El carácter multidimensional de los mecanismos de control en el trabajo	26
3.6. La relativa autonomía de los procesos de trabajo en el marco de un análisis multinivel	28
3.7. Investigación militante desde el mundo del trabajo	29
4. TIPOLOGÍAS DE CONTROL EN EL PROCESO DE TRABAJO	31
4.1. Control simple o tradicional	32
4.2. Control estructural o directo	34
4.2.2. Control burocrático	40
4.3. Control normativo	43
4.3.1. “Management del conocimiento” o “autonomía responsable”	44
4.3.1. “Management estético y emocional”	47
5. REACCIONES A LOS MECANISMOS DE CONTROL	52
5.1. Resistencia	52
5.2. Las resistencias como posibilidades estructuradas	58
5.3. Mal comportamiento organizacional	60
5.4. Consentimiento	64
5.5. Volviendo sobre la noción de resistencia	67
6. BALANCE GENERAL: CONCLUSIONES Y DISCUSIONES QUE SE ABREN DESDE LA TEORÍA DE PROCESOS DE TRABAJO	70
7. BIBLIOGRAFÍA	76

1. INTRODUCCIÓN

En este documento de trabajo se revisan los principales aportes de la teoría neomarxista y/o materialista del proceso de trabajo (“*Labor Process Theory*”) desarrollada en el mundo anglosajón desde los años setenta hasta la fecha. La importancia de esta teoría, que ha pasado por muchas críticas y transformaciones, reside en las reflexiones en torno a las relaciones que se despliegan en los lugares de trabajo; en particular, sobre los diversos regímenes laborales, mecanismos de control y prácticas de resistencia que se han desarrollado a propósito de las transformaciones en la organización capitalista de la producción y el trabajo.

A diferencia de las perspectivas marxistas dominantes en el campo académico, que por lo general han desvalorado el problema de las subjetividades que se construyen en los lugares de trabajo centrando su atención principal en los problemas de economía política, la teoría de proceso de trabajo (LPT, en adelante) sitúa el dominio del conflicto y hegemonía entre capital y trabajo en el punto concreto de las relaciones sociales de producción. Sin embargo, la LPT no presupone que toda lucha conduzca, en mayor o menor grado, a un desarrollo de la conciencia de clase trabajadora que dinamice el desarrollo de la lucha de clases. Más bien, este enfoque se ha preocupado de analizar las subjetividades de los *trabajadores* (a pesar del término masculino, nos referimos a hombres-mujeres o viceversa) como un producto de relaciones sociales enmarcadas en culturas e instituciones que median entre lo que sucede en el nivel global y sistémico de la economía política y el lugar de trabajo.

A diferencia de otras perspectivas en los estudios del trabajo, como el regulacionismo francés o la escuela británica de relaciones industriales, la LPT pretende ir más allá de las expresiones abiertas de conflictividad que, tradicionalmente, se han estudiado poniendo el foco en la institución del sindicato y en el fenómeno de la huelga. Analizando los mecanismos de control y el amplio abanico de respuestas que se despliegan a modo de resistencia, compromiso, consentimiento u ofensiva en los centros de trabajo, la LPT pretende profundizar en torno a las formas latentes y manifiestas del conflicto entre capital y trabajo sin dejar de lado la importancia que desempeñan factores institucionales, culturales y de economía política.

Sin embargo, como indican exponentes fundamentales de la LPT (Thompson & Smith, 2000), esta perspectiva no pretende fundar una nueva ortodoxia, sino que replantear y extender los alcances de diversas conceptualizaciones que se han discutido entre marxistas y no marxistas. De ahí que la LPT tenga claras limitantes para ser utilizada como marco conceptual de estudios, pues el análisis del proceso de trabajo no es ni exhaustivo ni infinitamente adaptable; más bien, contiene un conjunto distintivo de herramientas conceptuales que se dotan de dinamismo a partir de su permanente aplicación en diferentes economías políticas del orbe.

La estructura de este documento consta de cuatro grandes partes. En primer lugar, se señalan los principales antecedentes teóricos y momentos de la LPT. Primero se esbozan las ideas

centrales de Marx y Panzieri, y luego, se presentan las principales “olas” del debate de la LPT, partiendo por las tesis de Harry Braverman sobre la descualificación del trabajo asalariado en el capitalismo monopolista, hasta llegar a la apertura de problemáticas relativas al *management* estético y emocional y a la economía política. En segundo lugar, se presentan las principales propuestas de la LPT intentando ir más allá de la llamada “teoría nuclear” de esta perspectiva. En tercer lugar, se hace una descripción de las modalidades de control capitalistas identificadas por los diversos exponentes de la teoría del proceso de trabajo. En cuarto lugar, se hace una descripción de las reacciones al control managerial, poniendo el énfasis en las distintas resistencias de los trabajadores al proceso de trabajo capitalista. Finalmente, se concluye presentando una síntesis de los distintos apartados e identificando algunos desafíos para la LPT.

2. ANTECEDENTES Y TRAYECTORIA DE LA TEORÍA DEL PROCESO DE TRABAJO

2.1. Los aportes de Karl Marx

La noción de “proceso de trabajo” tiene su origen en el Tomo I de la obra *El Capital* de Karl Marx, y se refiere a un movimiento de transformación mediante el cual la fuerza de trabajo del obrero ingresa al proceso de producción a fin de producir un producto concreto o servicio que contiene valores de uso y de cambio. El proceso de trabajo propiamente tal comprende, en palabras del autor, tres “elementos simples”: “(...) (1) actividad útil, que es el trabajo mismo, (2) el objeto en el que se realiza ese trabajo, y (3) los instrumentos de ese trabajo” (Marx, 2005: 284).

Para beneficiarse completamente de lo que compró en el mercado y para asegurar que la fuerza de trabajo se transforma en trabajo productivo concreto, el capitalista tiene que encontrar métodos para controlar, dirigir y disciplinar a los trabajadores. En palabras de Marx (2005: 448):

“A través de la cooperación de numerosos asalariados, el dominio del capital se convierte en un requisito para llevar a cabo el proceso de trabajo en sí, en una verdadera condición de producción. Que un capitalista debiera mandar en el campo de producción es ahora tan indispensable como que un general debiera comandar en el campo de batalla”.

Compelidos por la competencia, los capitalistas tienen que participar en una lucha constante para aumentar la plusvalía generada por los trabajadores a través del proceso de producción. El motivo de la producción capitalista es la auto-valorización en tanto mayor producción posible de plusvalía o, en otras palabras, la mayor explotación posible de la fuerza de trabajo (Marx, 2005). En el fondo, los capitalistas necesitan organizar la producción y capturar el trabajo excedente de una manera que pueda hacerlos más eficientes y, por lo tanto, más rentables frente a sus competidores.

Desde esta perspectiva, considerando que un requisito indispensable del capitalismo es la producción generalizada de mercancías, el proceso de trabajo se organiza con el propósito de que el capital invertido se valore al final del proceso. En el Capítulo VI del Tomo I de *El Capital*, llamado “Resultados del proceso inmediato de producción”, Marx (2009: 33) señala: “(...) en el proceso capitalista de producción el proceso de trabajo se presenta sólo como medio, el proceso de valorización o la producción de plusvalía como fin”. Así pues, la subsunción (formal o real) del trabajo al capital en el proceso de trabajo implica mecanismos de control que aseguren un mayor aprovechamiento del proceso productivo y una eficiente subordinación del capital variable a las operaciones requeridas para el proceso de valorización. De ahí que, de acuerdo a De la Garza

(2011), el proceso de trabajo se constituya en un eje fundamental para permitir el desarrollo de los procesos de valorización del capital.

La distinción entre subordinación formal y real es también histórica (Marx, 2005; 2009). Se entiende a partir del tránsito desde el capitalismo artesanal y de manufactura a la industria de gran escala. Tres elementos son fundamentales para comprender tal distinción. (1) La cooperación en tanto agrupación y coordinación de los procesos de trabajo que va dependiendo crecientemente del trabajo colectivo. (2) La producción de mercancías en un contexto de creciente división del trabajo. (3) La introducción de mecanización en la industria. Este tercer elemento permite el paso a la producción industrial. La apropiación capitalista de la ciencia y la tecnología permite ir constantemente innovando en los procesos productivos e intensificando la división del trabajo.

2.2. El *operaísmo* italiano: Raniero Panzieri y el problema del control obrero

Para el marxismo, el proceso de trabajo es un proceso particular pero central en el circuito de acumulación del capital. Si bien este proceso ha sido tradicionalmente reconocido como proceso de producción/valorización, y como el lugar en donde ocurre la explotación, su relevancia analítica como objeto de estudio para los estudios críticos fue escasa durante más de un siglo. Recién en los años sesenta y setenta del siglo XX, el marxismo recupera su preocupación analítica por este proceso, en tanto momento íntimamente ligado a las tendencias económicas más generales. Desde esta perspectiva, los intelectuales y militantes políticos del llamado *operaismo italiano*, tales como Raniero Panzieri y Mario Tronti, fueron unos de los primeros en retomar el problema de la constitución de subjetividades en los procesos de trabajo (De la Garza, 1988).

Esta tradición militante retoma el poco conocido y nunca concretado proyecto de “investigación obrera” de Marx. De acuerdo con Woodcock (2017: 32), esta línea de estudios “(...) *no fue vista únicamente como un método académico; en su lugar, formó un componente importante de un proyecto político*”. Se busca identificar momentos de resistencia a los mecanismos de control en el trabajo, con el objeto de propiciar momentos oportunos para la organización autónoma y crítica de los trabajadores frente al capital.

En este marco, los *operaístas* inauguran un debate “(...) *sobre la diferencia entre investigación y co-investigación (...) entre la investigación ‘desde arriba’ y la investigación ‘desde abajo’*” (Woodcock, 2017: 28). Así también, proponen utilizar las herramientas metodológicas de la sociología burguesa, en tanto estas pueden ser útiles para conocer la situación de los trabajadores, siempre y cuando se utilicen de manera crítica y no naturalizada, teniendo en cuenta que las “(...) *herramientas sociológicas también pueden usarse para un proceso de robo de conocimiento que pretende encontrar nuevos métodos de explotación y control*” (Woodcock, 2017: 29).

Además del proyecto de investigación obrera, el marxismo italiano ofrece una idea teórica y epistemológica clave para pensar el proceso de trabajo y realizar el análisis de la sociedad capitalista: se

debe invertir el problema del conflicto, reconociendo la iniciativa y centralidad de la clase trabajadora para pensar el cambio en los procesos de trabajo. *“En lugar de comenzar con el capital, cambiar la dirección y comenzar desde el principio, y el comienzo es la lucha de la clase trabajadora”* (Woodcock, 2017: 30). Es decir, es en reacción a los procesos de organización críticos y autónomos de los trabajadores que el capital revoluciona las técnicas de producción y los mecanismos de control.

En este marco, en la revista *Quederni Rossi* (Cuaderno Rojo en español), Panzieri retoma el estudio del conflicto entre capital y trabajo en el proceso de trabajo (De la Garza, 1988). En su obra *“El uso capitalista de la Maquinaria: Marx frente a los objetivistas”* (1961), Panzieri señala que la introducción de la maquinaria a gran escala marca la transición de la manufactura a la gran industria. En palabras de Panzieri, *“las nuevas bases técnicas progresivamente alcanzadas en el proceso productivo dotan al capitalismo de nuevas posibilidades para la consolidación de su poder”* (1976a). Panzieri señala que la moderna organización de la producción aumenta las posibilidades de la clase obrera de controlar y dirigir la producción. De ahí que emerjan nuevas demandas de la clase trabajadora en las luchas sindicales: el control obrero de la fábrica. Sin embargo, hasta el momento, la organización taylorista de la producción ha centralizado y jerarquizado las decisiones del control del proceso de trabajo, intensificando los procesos de alienación de los trabajadores.

Desde esta perspectiva, en la obra *“La lucha obrera en el desarrollo capitalista”* (1962), Panzieri señala que en los ciclos de huelgas dados en Italia durante los años cincuenta y sesenta se presentan luchas con reivindicaciones que superan cuestiones puramente sindicales y económicas y apuntan hacia una *“reivindicación del poder obrero”* (Panzieri, 1968[1962]: 7). En este contexto, surge la noción de *“huelga salvaje”* como acción colectiva *“imprevista e imprevisible, que cambia de métodos y lugares y que no se desarrolla en torno a una petición concreta”* (Tardivo & Fernández, 2015: 72).

Sin embargo, esta reivindicación del poder obrero debe enfrentarse a la estrategia de desarticulación más importante que tiene el capital: la atomización de los trabajadores. *“Lo primero que debe hacer el capital, a fin de cuidarse de la insubordinación obrera, es impedir al obrero que reconozca a su compañero como parte del mismo capital variable, del mismo ciclo laboral”* (Panzieri, 1968[1962]: 9). La introducción de maquinaria en los procesos de trabajo cumple esta función pues, recordando los aportes de Marx, las maquinarias no son invenciones técnicas neutras y objetivas, si no que están atravesadas por la lógica de acumulación capitalista y el obrero se pasa a concebir como un fragmento de la empresa.

Para el autor, adquieren primera relevancia las instituciones de democracia obrera sindical, como las comisiones electivas de trabajadores que controlan las contrataciones impidiendo toda forma de discriminación, pues suponen verdaderas escuelas de formación política para los trabajadores. De alguna manera, para Panzieri es importante que los obreros aprendan a conocer la fábrica en su totalidad: deben convertirse en patrones, al menos en el plano del conocimiento, del mecanismo del proceso productivo. Esto, como forma de resistencia al poder del capital que, al organizar la producción y el trabajo, acentúa los procesos de alienación del trabajador respecto al proceso de producción. En este modelo de fábrica taylorista-fordista, el trabajador no conoce nada excepto aquella milésima fracción que es su tarea específica.

En el texto *“Plusvalía y planificación: apuntes de lectura de El Capital”*, publicado en 1964, Panzieri

enfatisa la importancia que tienen los procesos de trabajo para la valorización y reproducción del capital. Tales procesos son de carácter cooperativo y en ellos “*la planificación aparece como aspecto esencial de aquel proceso de trabajo. No existe incompatibilidad entre planificación y capital*” (Panzieri, 1976[1964]: 72). La planificación capitalista se manifiesta en la función de dirección, control y coordinación en el trabajo que, en el contexto fabril de subsunción real del trabajo al capital, pasa a encarnarse en la introducción de maquinaria. Así pues, la relación social capitalista queda oculta dentro de las exigencias técnicas que involucra la maquinaria.

Desde esta perspectiva, la resistencia obrera al capital sólo puede partir en el proceso de trabajo. Se trata de una propuesta estratégica de convertir la fábrica en terreno decisivo de la lucha de clases donde capitalistas y trabajadores se enfrentan por el control del proceso de trabajo. La necesidad que tiene el capital de vencer la resistencia obrera se traduce en la necesidad de expropiar a la clase trabajadora de sus espacios de autonomía en el proceso de trabajo. Y son las mismas necesidades del capital de acumular y vencer la resistencia obrera las que imponen el cambio tecnológico. En este sentido, el concepto de dirección y control se entiende en la obra de Marx como un concepto mediador entre procesos de trabajo y procesos de valorización.

En definitiva, los aportes de Panzieri, a propósito de su análisis marxista del proceso de trabajo y el problema del control obrero, tienen vinculación con la importancia de entender que la clase obrera no es solo “capital variable”, como categoría objetiva, sino que también subjetividad.

2.3. Principales momentos u “olas” de la discusión

Considerando estos antecedentes de la obra de Marx y, posteriormente, de Panzieri, a continuación se realiza un breve recuento de los principales focos temáticos que han ido marcando el desarrollo de la teoría anglosajona de procesos de trabajo, siguiendo la periodización propuesta por Thompson & Smith (2000), Thompson & Newsome (2004), Thompson (2010) y Smith (2015). La obra de Harry Braverman marca el punto de partida de esta discusión, inaugurando un intenso debate y campo de estudio que hasta el día de hoy sigue atrayendo a investigadores y militantes de todo el mundo. Al debate e investigación social anglosajona inicialmente marxista, y posteriormente materialista y posestructuralista, se le ha llamado, y llamaremos en este informe, teoría del proceso de trabajo, que por sus siglas en inglés abreviaremos como LPT (*Labour Process Theory*).

El inglés y militante obrero Harry Braverman realiza una renovada lectura de Marx, con su obra *Labor and monopoly capital* (1974). Como bien comentan Knights & Willmott (1990: 1), “*los fundamentos de la teoría del proceso laboral establecidos por Marx tuvieron relativamente poco impacto sobre el estudio del trabajo antes de la publicación de Labour and Monopoly Capital*”. El hecho de que Braverman y la posterior comunidad científica que surgió en torno a su obra hayan emergido en el Reino Unido (y por ende sean obras de habla inglesa) explica la facilidad con la que se difundió esta tradición en comparación al *operaismo italiano* (De la Garza,

1988), por lo demás, mucho más militante y comprometido con las luchas obreras que la LPT (Tronti, 2016).

Antes de presentar las ideas y discusiones entre los distintos exponentes de la teoría del proceso de trabajo, es pertinente comentar algunas incrustaciones institucionales de la teoría. Primero, el debate sobre proceso de trabajo se desarrolló inicialmente gracias a la Conference of Socialist Economist (CSE) y a la revista *Capital & Class* (Thompson, 2010)¹. Esta última revista hasta el día de hoy sigue existiendo, pero sus temáticas tratan sobre cuestiones que van mucho más allá de las teorías del proceso de trabajo, por lo que el debate desde los años ochenta, y sobre todo desde los noventa, se ha asociado con la *International Labour Process Conference* (ILPC), inicialmente localizada en los departamentos de administración de la University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST) y Aston Universities (Thompson & Smith, 2000). Según Thompson (2010), a medida que la ILPC se convirtió en la fuerza dominante, el papel vital desempeñado por el CSE se hizo poco apreciado y en gran parte se perdió para la mayoría de los participantes, y aunque *Capital & Class* continuó publicando algunos artículos sobre las cuestiones de los procesos de trabajo su conexión con el debate general más amplio fue limitada. La ILPC, siempre circunscrita al Reino Unido y a Europa, ahora se ha ido extendiendo hasta llegar a realizarse por primera vez en América Latina durante este año 2018.

“A primera vista, parece extraño celebrar una conferencia que trata sobre un debate de antecedentes explícitamente marxistas (...) en las escuelas de negocios. Sin embargo, en parte esto fue y es un reflejo del cambio de los sociólogos industriales y organizacionales e incluso de la sociología en los departamentos de negocios y administración, ya que los empleos y el dinero de la investigación se agotaron en las principales escuelas de ciencias sociales. Ambos autores de este artículo son parte de esta migración. También es cierto que el desarrollo comparativamente tardío de las escuelas de negocios en el Reino Unido permitió un mayor espacio para desarrollos más diversos” (Thompson & Smith, 2000: 43).

2.3.1. Años setenta. La tesis de descalificación del trabajo asalariado

Braverman y la comunidad de la LPT retomarán ciertos aspectos de la obra *El Capital* de Marx que habían sido dejados de lado y dados por sentados por el marxismo y las ciencias sociales. Estos aspectos, sintetizados anteriormente en el apartado sobre Marx, radican básicamente en dos fuentes: la sección cuarta del libro uno de *El Capital* que contiene los capítulos “el concepto de plusvalor relativo”, “cooperación”, “división del trabajo y manufactura” y “maquinaria y gran industria”; y el capítulo seis “inédito” del libro primero de *El Capital*.

Pues bien, en su obra *Trabajo y capital monopolista: la degradación del trabajo en el siglo XX*, publicada en 1974, Harry Braverman se propuso analizar críticamente lo que él considera que son los efectos degradantes de la tecnología y gestión científica en la naturaleza del trabajo en el siglo XX. Siguiendo la obra de Marx y su teoría del valor-trabajo, el autor sostiene que:

¹ La revista *Capital & Class* y la CSE son básicamente lo mismo, pues entre los años 1971 y 1976 la CSE publicaba bianual o trianualmente “boletines” de artículos y reseñas de libros sobre marxismo y economía política, que desde el año 1977 comenzaron a publicarse bajo el nombre de la revista *Capital & Class*.

“La capacidad distintiva de la fuerza de trabajo no es (...) su capacidad de producir un excedente, sino más bien su carácter inteligente y orientado hacia alguna meta, lo cual le da una adaptabilidad infinita y produce las condiciones sociales y culturales para la ampliación de su propia productividad, en forma tal que su producto excedente puede ser continuamente ampliado” (Braverman, 1974: 74).

Este carácter inteligente de la fuerza de trabajo constituye también su indeterminabilidad. De ahí que el desafío de la dirección de la empresa pasa a ser controlar las incertidumbres que representa el indispensable capital variable para los procesos de producción. La manera en que el capital resuelve tal problema es a partir de la gestión científica del trabajo que, inspirada en la obra de Frederick Taylor *“Los principios del management científico”*, publicada en 1911, significará un nuevo impulso para darle mayor eficiencia a la producción y, al mismo tiempo, controlar decisivamente los movimientos de los trabajadores por parte de la gerencia.

De esta manera, el control gerencial se logra a través de la expropiación del conocimiento y de la concepción del trabajo desde el *management* hacia los trabajadores. Esto produce una progresiva degradación de la calidad y la experiencia del trabajo, pues los trabajadores pasan a estar condenados a ejecutar una gama predeterminada de tareas rutinarias al servicio del capital. En pocas palabras, en el trabajo, la concepción se separa de la ejecución, produciendo la alienación de los trabajadores respecto a su labor, el cual pasa a ser controlado por el empresario (Braverman, 1974). El trabajo se fragmenta a través de la separación de sus operaciones entre diferentes obreros, los cuales quedan sometidos a prácticas mecánicas, rutinarias y degradantes. Vale decir, el trabajo se aliena definitivamente de su condición vital humana. De esta manera, el proceso de trabajo se subordina a la lógica de acumulación capitalista que busca transformar la fuerza de trabajo en trabajo efectivamente realizado (Braverman, 1974).

Este proceso se orienta hacia una organización corporativa en la cual el trabajador no posee ninguna habilidad básica o “secreto de oficio” de la cual la empresa sea dependiente. Todos los movimientos y operaciones pasan a estar codificados en reglas de rendimiento, convirtiendo al operador en una pieza intercambiable en la empresa (Braverman, 1982). De acuerdo a Littler (1990), Braverman postularía una antítesis simple entre el viejo control artesanal de los sindicatos de oficio versus el control gerencial o *management* científico. Y si esta transición se presenta en la historia como la alienación progresiva del proceso de producción del trabajador, para el capitalista se presenta como el problema de la gestión. Como se aprecia más abajo, en el apartado de “Mecanismos de control en el proceso de trabajo”, los trabajos de la Brighton Labour Process Group (BLPG) sintetizarán y ordenarán la argumentación de Braverman para estudiar los procesos de trabajo.

En definitiva, uno de los grandes méritos de Braverman fue traer de vuelta el debate de Marx sobre el proceso de trabajo, entendido este como un punto focal de conflicto entre capital y trabajo en un contexto más amplio de una economía política (Thompson & Smith, 2000: 40). Específicamente, Braverman *“(...) conectó el proceso de trabajo con la economía política, rompiendo con la lectura de la economía política sólo como economía, que prevalecían entonces, en un ambiente de ascenso de las luchas obreras”* (Knights & Willmott, 1990: 7). Por otra parte, también rompió con *“(...) las visiones optimistas acerca del carácter liberador de las nuevas tecnologías de los años cincuenta y sesenta, y de la amabilidad de los sistemas de relaciones industriales en el capitalismo avanzado (...)”* (Knights & Willmott, 1990: 7).

2.3.2. Años ochenta. Críticas a la tesis de descalificación del trabajo y la nueva problematización sobre el control en el trabajo.

Pese a los méritos de la obra de Braverman, varios autores señalan puntos críticos que deben ser resueltos para afinar una teoría de procesos de trabajo. Siguiendo a Knights & Willmott (1990), estas críticas se pueden agrupar en cuatro dimensiones fundamentales.

Descalificación del trabajo

Esta idea, que sostiene que a través del *management científico* el trabajo es progresivamente reducido a tareas simples y rutinarias, ha sido criticada por idealizar el trabajo artesanal, por abstraer el proceso de descalificación de sus condiciones materiales e ideológicas, y por no apreciar cómo las contradicciones en el proceso de trabajo, y las resistencias de los trabajadores, no son meramente una consecuencia de los esfuerzos de la administración por descalificar el trabajo. Una de las críticas más interesantes a esta tesis sugiere que la descalificación del trabajo es una tendencia parcial y reversible, que en algunos momentos históricos puede aparecer como totalizante, pero no responde más que a una forma por la cual el capital puede realizar su lógica de acumular valor en base a la explotación del trabajo (Thompson, 2010).

Estrategia de control managerial

Esta idea, relacionada directamente a la anterior, asume que el paradigma taylorista hegemónico iría acentuando la separación entre la concepción del trabajo y su ejecución. Sin embargo, de acuerdo a pensadores como Littler (1990), el modelo de organización toyotista del trabajo rompe con los supuestos tayloristas, al relevar la importancia de la polivalencia o multifuncionalidad de los trabajadores de planta en los procesos de trabajo. Por su parte, Richard Edwards (1979) señala que el control sobre el trabajo ha favorecido crecientemente formas burocráticas de administración que le dan un fuerte énfasis a la incorporación de la fuerza de trabajo a la empresa mediante políticas enfocadas en el personal y sus posibilidades de ascenso. Andy Friedman (1977: 80), por otro lado, señala que Braverman “*confunde una estrategia particular de ejercer la autoridad gerencial en el proceso de trabajo con la autoridad gerencial en sí*”. Para el autor, existen otras modalidades de control que no necesariamente involucran una separación entre concepción y ejecución del trabajo, como es el caso de la “autonomía responsable”. En definitiva, de acuerdo a Knights & Willmott (1990), Braverman caería en la denominada “falacia de la panacea”, la cual supone que una estrategia de control particular “*(...) sirve para contener o incluso superar las contradicciones inherentes dentro del modo capitalista de producción*” (Knights & Willmott, 1990: 13).

El circuito total del capital

Esta crítica acusa a la teoría del proceso de trabajo de caer en el parroquialismo, al centrarse exclusivamente en el momento de producción del capital, ignorando los momentos de compra de la fuerza de trabajo y realización de las mercancías en los mercados y las políticas de producción estatales. En pocas palabras, la perspectiva de Braverman se priva de un marco político-económico que vaya más allá de los procesos de trabajo (Hyman, 1987; J. E. Kelly,

1988; Littler, 1990). Littler (1990) llega a señalar que Braverman adopta una visión neoclásica de la empresa, vale decir, como un agente que transforma entradas en salidas de tal manera que los beneficios se maximicen. En el fondo, se considera que la empresa tiene un objetivo con consecuencias inequívocas que, en general, se realiza, lo cual involucra descontextualizar el análisis de la economía política más amplia.

De este modo, se sugiere que una forma útil de teorizar los rediseños del trabajo radica en observar las contradicciones entre los diferentes momentos del circuito del capital (Kelly, 1985). Según este autor, no hay una razón teórica sólida para privilegiar un momento en este circuito, como es el caso de la relación trabajo-capital inserta en el proceso de trabajo.

La ontología de las relaciones de clase: el problema de la ausencia subjetividad

Esta es la crítica que más repercusiones tuvo en el devenir posterior de la LPT. La obra de Braverman está confinada a un marco objetivista en el que la “dimensión subjetiva” de clase se encuentra fuera del análisis. Esta omisión es expuesta gráfica y tempranamente por Burawoy (1978), para quien la dominación o el control de los trabajadores en el proceso de trabajo no se puede entender sin la dimensión subjetiva, especialmente en los regímenes de trabajo “hegemónicos” en donde el consentimiento de los trabajadores con la dominación se torna central. Para Burawoy (1978), cualquier contexto de trabajo implica tres dimensiones inseparables: económica, política e ideológica. El proceso de trabajo debe entenderse como proceso de producción, normado por instancias internas y externas, y compuesto por subjetividades con diversas identidades.

Edwards (1979; 1978) y Friedman (1977) también critican este aspecto de la obra de Braverman, al señalar que el autor omite analíticamente la posibilidad de que emerjan resistencias de parte de los trabajadores frente a los diversos mecanismos de control manageriales. Asimismo, Thompson (2010), criticando los planteamientos del BLPG que reafirman las tesis de Braverman, señala que la investigación sobre procesos de trabajo ha mostrado que en las últimas décadas ha existido un impulso significativo de parte del capital para acceder y valorar el conocimiento tácito y las habilidades de los empleados y trabajadores, así como las dimensiones no explotadas de la fuerza de trabajo, tales como las emociones y las cualidades corporales. Este aspecto se manifiesta en una variedad de prácticas manageriales que incluyen el trabajo en equipo, la gestión del conocimiento y el trabajo emocional y estético.

A partir de estas críticas a la obra de Braverman, se da pie a una segunda ola de discusión en la LPT, donde destacan exponentes como Edwards, Burawoy y Freidman. Todos estos autores comparten el interés de construir “tipologías” en torno al problema de la relación dialéctica entre control, consentimiento y resistencia en los procesos de trabajo, dándole movimiento y perspectiva al problema del control managerial (Littler, 1990). Por otra parte, estos autores comprenden que, en palabras de Thompson & Newsome (2004), “(...) no se puede demostrar empíricamente que exista una relación automática entre el proceso laboral, la formación de clase y transformación social como se prevé en el esquema marxista” (113). Los espacios de trabajo tienen, en términos de Burawoy (1982), una “autonomía relativa” frente al contexto más amplio de la economía política. Por más que las políticas de Estado y el carácter de los mercados en que se

sitúan las empresas sean determinantes para comprender los procesos de trabajo, las dinámicas de control y resistencia (o consentimiento y conflicto) dadas en estos, tienen cierta especificidad que debe ser abordada empíricamente. De ahí que, para autores como Friedman (1977) o Edwards (1979; 1978), los conflictos en las relaciones de trabajo no necesariamente conduzcan a un conflicto de clase más amplio, por más que las resistencias sí sean decisivas para impulsar cambios en los modelos de organización del trabajo. En este sentido, en estos estudios de caso, las diferentes formas de conflicto tienden a ser vistas como un problema relativo al *management*, vale decir, como respuestas al ejercicio del control gerencial en el lugar de trabajo (Thompson & Newsome, 2004).

Una de las principales limitantes de la investigación de la segunda ola es que, con demasiada frecuencia, se consideraron como referencias únicas ciertos casos particulares situados en Estados Unidos, haciendo limitadas exposiciones en torno al problema de la competencia global intensificada. En este sentido, de acuerdo a Thompson & Newsome (2004: 143), se tomó demasiado en serio esta idea de “autonomía relativa”, perdiéndose una de las fortalezas de la LPT: su capacidad para conectar el lugar de trabajo con la economía política. Sin eso, dirán los autores, “*el programa de investigación puede desaparecer en estudios de casos de nivel micro de estrategias de control y habilidad cuya cadena causal termina en la puerta de la fábrica*”.

2.3.3. Años noventa. La LPT frente a las teorías posfordistas y al post-estructuralismo

Durante los años noventa hay un estallido de guerras paradigmáticas dentro de la ILPC y la LPT (Thompson, 2010). Los focos de este debate radican tanto en los nuevos paradigmas (*paradigm breakers*) que vienen a problematizar las novedosas formas de organización del trabajo (teorías posfordistas), como en el problema de la subjetivación que se produce en los centros laborales a propósito del giro culturalista que experimentan las ciencias sociales a fines de la década de los ochenta (*Critical Management Studies*).

A. Posfordismo, especialización flexible y producción ligera

Los primeros paradigmas que viene a romper la hegemonía en la LPT tienen sus orígenes en las teorías del posfordismo, la especialización flexible y la producción liviana (“*lean production*”), que toman fuerza en los años ochenta, principalmente con la obra “La segunda ruptura industrial” de Piore y Sabel, y “La máquina que cambió el mundo” de Womack, Jones y Roos. Estas teorías comparten los supuestos de la literatura de negocios y del *management*, considerando su alto optimismo respecto a los cambios técnicos y organizacionales que comenzaban a gestarse en los procesos de trabajo (Thompson & Newsome, 2004). Las causas de estas transformaciones se ubicarían fuera de la fábrica, en la crisis de los “mercados” globales frente a la rigidez de la producción fordista; y sus consecuencias serían beneficiosas para superar la crisis económica y socio-laboral que se vivía en esa década. Los nuevos paradigmas productivos permitirían, de este modo, avanzar hacia una producción flexible, con trabajadores con habilidades técnicas y sociales desarrolladas, y corporaciones insertas en relaciones industriales de alta confianza. En palabras de Smith (1989: 216):

(...) los ingredientes y la economía moral de la flexibilidad se han convertido en un dogma, con un credo de intereses comunes a través de una visión integradora de la comunidad donde los trabajadores, los empleadores y los consumidores se benefician, como en la idea de la especialización flexible”.

Por otro lado, como señalan Thompson y Smith (2000), si bien la discusión sobre paradigmas de producción puede ser útil toda vez que plantea problemas sobre las tendencias sistémicas en el capitalismo, muchas veces estos paradigmas caen en grandes relatos e ideologías desprovistas de un sustento real, o fuertemente contrastadas por experiencias laborales particulares.

B. “Cultural turn”: el problema de la subjetivación en el trabajo

El giro culturalista en las ciencias sociales, dado por la fuerza que adquieren las perspectivas post-estructuralistas y neofoucaultianas, permeará este momento de discusión en la LPT. En el contexto de la crisis industrial británica; su transición hacia una economía de servicios e informacional, de la mano de gobiernos conservadores y del nuevo laborismo de la llamada “tercera vía”; y el declive del sindicalismo; emergen los llamados *Critical Management Studies* (CMS, en adelante) (Rodríguez, 2007). Estos estudios dirigen su atención a nociones tales como subjetividad, poder y saber que, de acuerdo a autores como O’Doherty & Willmott (2009), estarían ausentes en la discusión neomarxista de la LPT. Así entonces, frente a la emergencia del llamado *new management*, los CMS se posicionan desde una perspectiva crítica a partir de las obras de autores tan diversos como Foucault, Agamben, Giddens, Archer, Baudrillard y Butler. Pese a la diversidad de perspectivas teóricas que se recogen, los CMS comparten el hecho de poner su foco en los nuevos discursos que se tornan hegemónicos con la emergencia de las nuevas técnicas de Gestión de Recursos Humanos (en adelante, GRH) y en las nuevas subjetividades que, en consecuencia, se construyen en los centros de trabajo. Adicionalmente, estos estudios comparten el hecho de distanciarse críticamente de la Labor Process Theory y su enfoque materialista sobre las relaciones laborales.

La escuela más importante de los CMS es la Escuela de Manchester, que asume una perspectiva de corte neofoucaultiano, incorporando también elementos de otras perspectivas críticas (Rodríguez, 2007). Su interés radica en entender cómo los dispositivos de control en los centros de trabajo constituyen subjetividades en tanto culturas normativas de trabajo (Thompson & Newsome, 2004). En el fondo, se trata de comprender los procesos de trabajo ya no tanto como espacios donde se constituyen relaciones sociales de explotación –el núcleo de la LPT marxista–, sino que, más bien, como modos de subjetivación, vale decir, procesos de construcción de sujetos que, en tanto objetos de determinadas relaciones de conocimiento y poder en la empresa, terminan consintiendo de diversas maneras (más o menos distantes) con los discursos y estrategias desplegadas desde la dirección de la empresa (Knights & Willmott, 1989)

Los autores de esta línea, como Knights, Willmott, Collinson, O’Doherty y McCabe, critican tanto Braverman como Burawoy por un análisis faltante de la identidad en los procesos de trabajo. Autores como Knights & Willmott (1990) sostendrán que, en el nuevo contexto de precarización e individualización en el trabajo, los empleados y trabajadores se encuentran existencialmente inseguros, por lo que se refugian en las identidades corporativas que ofrecen los discursos del *new management*. La intrusión de las culturas corporativas en las identidades

personales de los trabajadores termina acentuando esas inseguridades y socavando la búsqueda individual de una identidad estable y segura (O'Doherty & Willmott, 2009).

Así pues, las nociones de “resistencia” (Edwards, 1978; Friedman, 1977) y “consentimiento” (Burawoy, 1982) son reemplazadas por el concepto de subjetivación y sus formas específicas: emprendedora, indiferente o conformista, la fatalista y la dramática (McCabe, 2011). Se trata de subjetividades múltiples, abiertas y diversas que no deben comprenderse como “resistencia”. Como Burawoy no profundiza en torno al problema de la identidad, esta perspectiva radicaliza su argumento, señalando que las prácticas y dinámicas informales en la empresa tienden a consentir con los intereses del management, por más que no se adhieran a las identidades corporativas ni sigan las planificaciones, recomendaciones o directrices del *new management* (Knights & McCabe, 2000; McCabe, 2011).

El libro *Labour process theory* de Knights & Willmott (1990) es un ejemplo de esta lucha entre paradigmas. Mientras la primera parte del libro es tratada por autores marxistas, la segunda propaga la ampliación del núcleo de la LPT hacia otras teorías, especialmente foucaultianas. Para referentes de la LPT, como Thompson & Smith (2000: 55), este enfoque de los CMS termina diluyendo la centralidad y particularidad del proceso de trabajo en la constitución de subjetividades. En sus palabras,

“(...) la acción de los empleados es simplemente un ejemplo ilustrativo de una lucha en gran medida individual y eterna a favor y en contra del yo, o contextualizada dentro del marco de las condiciones generales de la modernidad más que en los detalles de la economía política capitalista”.

Por el contrario, de acuerdo a estos autores, la LPT desarrolla y utiliza sus conceptos (como “control” y “resistencia”) basados en el entendimiento de que existen relaciones distintivas de trabajo y control entre capital y trabajo.

Por otro lado, Thompson & Newsome (2004) señalan que el soporte empírico para las proposiciones de los CMS no es muy robusto. Algunos de los apoyos más destacados provienen de un pequeño número de estudios de caso sobre la organización del trabajo y nuevas prácticas de gestión (Barker, 1993; Sewell, 1998; Sewell & Wilkinson, 1992). En el fondo, se acepta que la esfera normativa había sido un área en expansión de la práctica empresarial, sin respaldar la opinión de que estos controles reemplazaban o incluso marginalizaban los mecanismos más tradicionales de racionalización burocrática, intensificación del trabajo y aspectos de la gestión científica (Warhurst, Thompson, & Nickson, 2008).

Así pues, los programas de investigación de la tercera ola de investigaciones de la LPT intentaron responder y hacerle frente a los desafíos de los *paradigm breakers* y del posmodernismo: “(...) en la década de 1990, una nueva y tercera ola de investigación del proceso laboral libró una batalla necesaria, aunque algo defensiva, para analizar las continuidades y restricciones asociadas a la *lean production* y a otras nuevas prácticas de gestión” (Thompson & Newsome, 2004: 147).

Según los mismos autores, surgió una gran cantidad de investigaciones cualitativas que ilustraban el lado oscuro de estos nuevos regímenes de producción, como los intentos de diluir el colectivismo sindical en el lugar de trabajo y limitar la capacidad de resistencia de los trabajadores. Estas

investigaciones restaurarán el énfasis en la experiencia de los trabajadores para observar las implicaciones de la reestructuración laboral. Además, un cuerpo sustancial de investigación identificó que los empleados siguen siendo conocedores de las intenciones de la administración, reteniendo recursos para resistir, portarse mal o desconectarse (Thompson & Newsome, 2004: 148).

Pese a los comentados avances, gran parte de la actividad de investigación en la década de 1990 se mantuvo encerrada dentro de un lugar de trabajo particular. La capacidad de localizar y establecer conexiones entre los cambios en los procesos de trabajo y los cambios más amplios en el nivel de la economía política permanecieron esquivos (Thompson & Newsome, 2004).

2.3.4. Años dos mil. Aperturas en la discusión: El problema de los mecanismos normativos de control y de la economía política.

A partir de la década del 2000, dos líneas principales de investigación se comenzaron a abrir. Por un lado, la discusión con los CMS y emergentes estudios de caso en el sector de servicios, destacando las investigaciones en *call centres*, permitieron que el problema del control en los procesos de trabajo se extienda a nuevos ámbitos anteriormente ignorados en la LPT: la autonomía, la estética y las emociones. Por otra parte, la teoría y la investigación contemporánea del proceso de trabajo comenzó a expandir los análisis y restaurar algunas de las conexiones perdidas con el panorama más general de la economía política, rompiendo así con falsos dualismos como los planteados entre proceso de trabajo y relaciones industriales (Thompson & Newsome, 2004).

A. Mecanismos de control de carácter normativo

Como señala Thompson (2010), la investigación de la LPT desde fines de los noventa muestra que ha ocurrido un impulso significativo de parte del capital para acceder y valorar el conocimiento tácito y las habilidades de los empleados, así como las dimensiones no explotadas de la fuerza de trabajo, por ejemplo, emociones y cualidades corporales. Estos se manifiestan en una variedad de prácticas que incluyen el trabajo en equipo, la gestión del conocimiento, el trabajo emocional y estético. Si ha existido mayor evidencia en torno al problema del *knowledge management* y las repercusiones normativas del auto-control que conllevan las estrategias manageriales de “autonomía responsable” (Friedman, 1977) para trabajadores calificados de planta (técnicos y profesionales) en empresas del sector manufacturero (pero, principalmente, del sector de servicios); menor evidencia existe en torno a los trabajadores de servicios de rutina que trabajan en líneas de venta o *call centres*. En estos casos, como indican las investigaciones de Bolton (2004) y de Warhurst & Nickson (2007), existe evidencia en torno a modalidades de control que apuntan no tanto a la autonomía de los trabajadores sino que a controlar su apariencia, sus modos de comportarse y sus emociones en pos de adaptarse a los requerimientos de clientes y consumidores.

Gran parte de estos hallazgos, que vienen a ampliar el problema del control en el trabajo, se deben al llamado “debate en los *call centres*” (Thompson, 2010) que, bajo la idea de Taylor & Bain (1998) de una “línea de montaje en la cabeza de los trabajadores”, refleja cómo los centros de llamadas se han vuelto emblemáticos de las nuevas tendencias en el trabajo de servicio masivo,

combinando vigilancia intensiva y controles técnicos, con gran dependencia de la movilización de emociones y otras competencias blandas en lugar de habilidades técnicas y conocimiento. En el fondo, los centros de llamadas son buenos ejemplos del crecimiento de sistemas de control híbridos que combinan dimensiones técnicas, burocráticas y normativas (Taylor & Bain; 1998; Woodcock, 2017). En palabras de Cooke (2006: 240), a propósito de su estudio sobre control en hospitales, se trata de una “*burocracia autoritaria combinada con un compromiso ostensible con la empresa y empoderamiento*”.

B. Economía política

Uno de los desafíos pendientes que se comienzan a abordar en esta ola tiene que ver con reafirmar y rearticular las conexiones entre la economía política capitalista y el proceso de trabajo. El principal reto es desarrollar análisis de múltiples niveles que puedan proporcionar cuentas causales creíbles de las relaciones entre los regímenes cambiantes de acumulación y los patrones de cambio en el proceso de trabajo, dentro y entre las industrias, las cuales son cada vez más globalizadas (Thompson, 2010).

En el fondo, se trata de entender que las economías nacionales son diversas, pues cada una tiene sus propias instituciones de regulación del trabajo que, si bien relevantes, no se bastan a sí mismas a la hora de regular los procesos de trabajo. Hay varios niveles de influencia ofrecidos por las tendencias y fuerzas internacionales de las cadenas de valor, las instituciones de regulación supranacional, la difusión de modalidades de gestión del trabajo y los préstamos financieros. Todos estos elementos y tendencias se interrelacionan y expresan en las dinámicas del lugar de trabajo: “*La tradición de la LPT afirmaba la autonomía relativa del proceso de trabajo. Esto puede continuar así, pero en un contexto nuevo y más complejo*” (Thompson & Newsome, 2004: 153).

Volviendo sobre algunas obras referentes de la LPT, como “Las políticas de producción: regímenes de fábrica bajo el capitalismo y el socialismo” publicada en 1985 por Burawoy, este momento de la discusión en la LPT busca romper con las suposiciones de la LPT de la primera y segunda ola que identifican a Estados Unidos como único referente empírico. Como Thompson & Smith (2009) han argumentado, se releva la necesidad de reconceptualizar las nuevas reglas de la economía política global, mapeando los niveles e influencias en la organización del trabajo y la política.

En el fondo, la tradición en LPT de afirmar la autonomía relativa del proceso de trabajo puede continuar como tal, pero asumiendo la importancia de insertarse en un contexto nuevo más amplio y complejo (Thompson & Newsome, 2004). Ejemplos ilustrativos de esta tendencia son la tesis del capitalismo desconectado de Thompson (2003), los estudios sobre financiarización en los procesos de trabajo (Cushen & Thompson, 2016) y los estudios de procesos de trabajo transnacionales en China (Ngai & Smith, 2007; Smith & Pun, 2006), entre otros.

3. PROPUESTAS PRINCIPALES DE LA TEORÍA DE PROCESO DE TRABAJO

Considerando las mencionadas “olas de discusión”, la LPT ha madurado ciertos postulados centrales que vienen a conocerse como “el núcleo o centro de la teoría del proceso de trabajo (*“the core of labour process theory”*)” (Thompson, 1990; 2010; Thompson & Newsome, 2004). Se trata de postulados que permiten hablar de una “ciencia normal” como dominio establecido de pensamiento y escritura con una comunidad de académicos e investigadores anclados en terminologías acordadas (Ackroyd, 2009). Gran parte de estos postulados vienen de la “segunda ola”, y algunos se incluyen de manera adicional como planteamientos fundamentales que se han ido desarrollando al calor de las discusiones. Estas definiciones han permitido la revitalización de los estudios de LPT hasta el día de hoy.

3.1. Carácter conflictivo de toda relación laboral.

Para la LPT es fundamental comprender que, a diferencia de otras relaciones sociales, como las dadas en la familia o en la escuela, las relaciones laborales están atravesadas por un antagonismo estructurado entre el trabajo y el capital (P. K. Edwards, 1990). Esto quiere decir que existe, en todo espacio de trabajo, un conflicto latente que permite explicar que, en ciertos momentos álgidos, se desarrollen huelgas y negociaciones colectivas. Siguiendo los planteamientos neomarxistas de Richard Hyman (1975), el carácter dinámico que tienen las relaciones laborales y las organizaciones del trabajo en las empresas obedece al conflicto que subyace a ellas.

Este es un primer presupuesto relevante de esta línea de estudios, pues se enmarca en la vereda opuesta a las perspectivas estructural-funcionalistas desarrolladas por Dunlop (1967). La noción de “sistemas de relaciones industriales” de este autor puede usarse para caracterizar un lugar de trabajo inmediato o una empresa, donde el establecimiento y la administración de normas es el objetivo fundamental. En este sentido, la ideología, como conjunto de ideas y creencias sustentadas en común por los actores, contribuyen a unir e integrar el sistema como una entidad, definiendo el lugar y la función que cada actor debe desempeñar (Dunlop, 1993). El esquema parsoniano AGIL² permite sintetizar cada una de las diferenciaciones funcionales que aportan a la unidad del sistema. La elaboración de normas contribuye al logro de la estabilidad y la supervivencia, mientras que la estabilidad requiere a su vez de una estructura

2 El esquema AGIL se entiende como: “adaptation” (función adaptativa), “goal attainment” (logro de objetivos), “integration” (integración), y “latency” (mantenimiento).

de normas. Los problemas técnicos involucrados en la elaboración de normas contribuyen a prestigiar el papel del manager y, a su vez, permite reducir tensiones entre los actores y fomentar la integración (Dunlop, 1993).

Ahora bien, esta perspectiva funcionalista sí reconoce la posibilidad de “tensiones” y “disensos” en torno a los valores y normas fundamentales que rigen a un determinado sistema social. De acuerdo a Parsons (1991: 98):

“(…) si varias clases de normas se orientan a la vez, existe la posibilidad de que surja un conflicto, y cuando éste se produce, emerge un problema de primacía. Una norma, o un grupo de ellas, debe ser preferida, debe tener primacía; una debe dominar, la otra debe ceder”.

En el fondo, de acuerdo a Hyman (1975), esta perspectiva funcionalista, que permea indirectamente la tradición del *management*, omite la pregunta acerca de los orígenes del conflicto laboral, lo que involucra un sesgo en torno a sus posibles consecuencias. En el fondo, no se cuestiona sobre los mecanismos que hacen posible que primen ciertos valores o normas por sobre otros en la empresa.

Esta crítica se puede hacer extensiva a las propuestas manageriales y organizacionales de grandes referentes como Frederick Taylor (2004), Elton Mayo (1993) y Peter Drucker (1994, 1995). Los aportes de estos autores se pueden enmarcar dentro de una perspectiva funcionalista en la medida en que, para el *management*, el conflicto constituye una patología que, en tanto anomia, se puede representar como una desviación social que debe ser corregida por el sistema mismo; en este caso, la empresa representada por la figura del manager. Sólo a través de relaciones armónicas y consensuadas, que corresponden a la naturaleza y, al mismo tiempo, al ideario normativo de las relaciones laborales bajo el *management*, la empresa puede llegar a sus niveles más altos de productividad.

En este marco, de acuerdo a Ackroyd & Thompson (1999), la tradición *managerial* de relaciones humanas, basada en aportes de Durkheim y Pareto, hicieron hincapié en el equilibrio basado en un sistema social de interrelación y partes interdependientes. De este modo, los “malos comportamientos organizacionales” o las “desviaciones” se atribuyen a causas psicológicas o biológicas. En efecto, “*ciertas quejas ya no se trataban como hechos en ellos mismos, sino como síntomas o indicadores de situaciones personales o sociales que necesitan ser explorados*” (Ackroyd & Thompson, 1999: 17). La resistencia se ve como una respuesta defensiva o irracional, como “*(…) la psicología del miedo en lugar de la sociología de los intereses opuestos*” (1999: 9). En definitiva, estas perspectivas tienen un déficit importante en reconocer los conflictos de intereses inherentes entre el empleador y el empleado.

Para la LPT, el lugar de trabajo es, en palabras de Edwards (1979), un terreno disputado (*contested terrain*), principalmente porque los empleadores y gerentes están obligados por la lógica de la maximización de ganancias a buscar el abaratamiento de los costos de producción. Al hacerlo, inevitablemente entran en conflicto con los trabajadores buscando proteger y extender sus propios intereses en la producción. Así pues, el conflicto está en el centro de las relaciones entre empleadores y empleados, como un antagonismo estructurado de interés. En otras palabras, algo que no depende de las actitudes subjetivas de las partes (Smith, 2015).

Más allá de que ciertos referentes de la LPT, como Paul Thompson y Paul Edwards, se declaren “materialistas” en lugar de “marxistas”, la diferencia radicaría solamente en la orientación normativa del conflicto del proceso de trabajo. En palabras de P. Edwards (1986: 89), “*el marxismo debe proponer alguna lógica de desarrollo social de tal manera que la explotación será trascendida, mientras que el materialismo no hace tal afirmación*”. Para el autor no tiene por qué existir expectativas de que el conflicto de clase conducirá necesariamente a la transformación social, o que la situación de clase común del trabajo dará lugar a intereses subjetivos compartidos fundamentales. Más allá de esta diferencia, estos autores comprenden que los intereses de los empleadores, individualmente y como clase, tenderán a entrar en conflicto con los de los trabajadores (Thompson, 1990). Como señala Atzeni (2009), el punto de producción, estructurado en torno a la necesidad de garantizar la rentabilidad, tarde o temprano aparecerá y actuará coercitivamente sobre los trabajadores.

3.2. Más allá de la dominación: La importancia del control para asegurar ciclos de valorización del capital.

Para entender la centralidad del proceso de trabajo, la LPT parte asumiendo que los mecanismos de mercado “(...) *no pueden por sí mismos direccionar la indeterminación del trabajo (la conversión de la fuerza de trabajo en beneficios)*” (Thompson, 2009: 101), por lo que los directores de empresa despliegan para ello diversas estrategias de control en los centros de trabajo. De ahí que el desafío de la dirección de la empresa pasa a ser controlar las incertidumbres que representa el indispensable capital variable para los procesos de producción. En el fondo, la existencia de la explotación en las relaciones sociales de producción capitalista no está garantizada de una vez y para siempre, pues cotidianamente el ciclo de producción de valor comienza y termina, y como tal, puede ser interrumpido (De la Garza, 2011). Por lo mismo, una de las funciones básicas del *management* empresarial radica en controlar los procesos de trabajo con el objeto de aumentar la productividad de los trabajadores y, por tanto, las ganancias de la empresa.

Desde esta perspectiva, considerando que lo distintivo del capitalismo es la producción de mercancías, el proceso de trabajo se organiza con el único propósito de que el capital invertido se valore al final del proceso. La subsunción (formal o real) del trabajo al capital en el proceso productivo implica mecanismos de control que aseguren un mayor aprovechamiento de la producción y una eficiente subordinación del capital variable a las operaciones requeridas para el proceso de valorización. De ahí que, según De la Garza (2012), el proceso de trabajo se constituya en un eje fundamental para permitir el desarrollo de los procesos de valorización del capital.

En suma, la teoría del proceso laboral examina la cuestión de la función final de gestión y afirma que esta función es la conversión de fuerza de trabajo (el potencial de trabajo) en el trabajo (esfuerzo de trabajo real), bajo condiciones que perpetúan la acumulación de capital. Esto, considerando además que hay una constante necesidad de renovación y cambio en las fuerzas de producción y de calificación del trabajo, debido a la disciplina de la tasa de ganancia y la acumulación competitiva del capital (Thompson & Smith, 2000).

3.3. Carácter indeterminado y cooperativo de los procesos de trabajo: el control siempre es disputable

El proceso de trabajo tiene una propiedad indeterminada debido al carácter “humano” e “inteligente” de la fuerza de trabajo que lo compone en tanto “capital variable” (Braverman, 1974). ¿Cómo el capital puede aprovechar al máximo las potencialidades del trabajo? Hay una brecha inherente entre la potencia de la fuerza de trabajo que el capital compra y los posibles resultados para el capital en términos de trabajo rentable (Thompson & Smith, 2000). Esto genera una indeterminación pues, en último término, el proceso de trabajo no puede ser sujeto a un control absoluto por parte de la dirección de la empresa. De alguna manera u otra, el control del *management* “(...) siempre es contestable” (Thompson & Ackroyd, 1995: 210). Existe un margen de autonomía que permite a los trabajadores responder de diversas maneras ante las dinámicas de control, con el objeto ya sea de negociar la relación entre esfuerzo realizado y salario recibido, o de conservar y fomentar espacios de autonomía frente a los intereses corporativos (Ackroyd & Thompson, 1999).

Por otra parte, el proceso de trabajo también tiene un carácter cooperativo. De acuerdo a Marx (2005, 2009), la agrupación y coordinación orientada a la producción de mercancías va dependiendo crecientemente del trabajo colectivo. Así entonces, la cooperación reviste la forma particular y distintiva del proceso capitalista de producción, toda vez que los procesos de valorización dependen de las funciones colectivas de los trabajadores. Siguiendo los aportes de Martínez & Stewart (1997) y de Atzeni (2009), el carácter colectivo del proceso de trabajo es parte de su naturaleza pues, por más que exista una cultura laboral individualista y mecanismos sofisticados de control, el trabajo nunca será un proceso completamente individual. Esto quiere decir que los procesos de trabajo capitalistas siempre dejan abierta la posibilidad de prácticas de solidaridad entre los trabajadores.

¿Cómo podrían los trabajadores, cuya cooperación es una función del capital y los cuales dependen del capital para sobrevivir, desarrollar una resistencia a él? De acuerdo con Atzeni (2009), es fundamental entender que, a través de la cooperación en el trabajo, el trabajador individual comienza a desarrollar una conciencia de sí mismo no sólo como individuo, sino que como parte de un grupo que comparte condiciones de trabajo similares, que exige mejores salarios y protección laboral y cuyos intereses son en general opuesto a los del empleador. Esto puede dar paso a prácticas de resistencia y solidaridad. En palabras del autor: “*En el trabajador colectivo, mientras que la cooperación en el trabajo es la condición material, la solidaridad es la relación social que expresa la naturaleza colectiva del proceso de trabajo*” (Atzeni, 2009: 25).

En definitiva, tanto la indeterminación del proceso de trabajo como su naturaleza cooperativa son condiciones fundamentales para entender la emergencia de prácticas de resistencia, de parte de los trabajadores, frente a los intereses corporativos.

3.4. La frontera del control: dialéctica entre prácticas manageriales y de resistencia

A partir de los postulados anteriores, se puede comprender la noción de “frontera de control” que se establece en la LPT. Esta noción es incorporada a la discusión a partir de los aportes de Hyman y su enfoque neomarxista de relaciones industriales. El autor señala que,

“La frontera de control en un momento determinado representa un compromiso insatisfactorio para ambas partes, y podemos esperar que se realicen intentos para modificar esta frontera siempre que cada una de las dos partes piense que las circunstancias están a su favor. El conflicto y el cambio son por tanto inseparables en las relaciones industriales” (Hyman, 1975: 38).

Así pues, lo que acá está en juego no es solamente la pregunta de cómo controlar a los trabajadores, sino que también la cuestión de cómo pueden reaccionar a tales mecanismos de control. Suponer que los trabajadores siempre se adecúan o comprometen con los intereses de la empresa es ignorar el carácter conflictivo que tienen las relaciones laborales —como también ignorar su eventual aceptación es invisibilizar el consentimiento de los trabajadores en la producción—. Los trabajadores también pueden resistir a las dinámicas de control, aunque no se manifiesten de manera pública a través de huelgas y movilizaciones masivas.

“Cuanto más sofisticado técnicamente es el proceso productivo, o más estratégicas son las funciones de los trabajadores, tanto más vulnerable es el empresario ante acciones hostiles de los mismos. De aquí que en todos los centros de trabajo exista una frontera invisible de control que reduce algunos de los poderes formales del empresario: una frontera que se define y se redefine a través de un proceso continuo de presión y reacción, conflicto y adaptación, lucha abierta y táctica” (Hyman, 1975: 36).

De este modo, la lucha por el control en los centros de trabajo representa una dimensión fundamental de la lucha general de clases, donde los trabajadores intentan apropiarse del espacio y tiempo de trabajo mientras que el capital, por su parte, busca erradicar o transformar tales culturas laborales autónomas y disruptivas (Hyman, 1975).

Ahora bien, los mecanismos de control no constituyen un aspecto escindido de las respuestas que despliegan los trabajadores. El problema de la resistencia y la adaptación de los trabajadores va de la mano con las prácticas de control que se despliegan en los centros laborales. Las transformaciones en una dimensión involucran cambios en la otra, y viceversa: de ahí que se hable de una “relación dialéctica” entre ambos componentes como partes del mismo proceso de trabajo. Se trata de la dialéctica control-resistencia que opera en los lugares de trabajo y que, en muchos casos, termina produciendo cambios en las estrategias de control de empleadores y gerentes (Thompson & Ackroyd, 1999). Vale decir, apropiaciones por el *management* de los idearios normativos que subyacen a las posiciones críticas de los trabajadores para traducirlos en mecanismos renovados de control (Friedman, 1977; Edwards, 1978; Thompson & Smith, 2009). Como señalan Thompson & Smith (2000), el capital, para revolucionar constantemente el proceso de producción, debe buscar algún nivel de creatividad y cooperación del trabajo.

Se identifican dos variables fundamentales, estrechamente vinculadas entre sí, que permiten comprender el hecho de que las unidades productivas y los mecanismos de control se vayan transformando en el tiempo. Por un lado, el imperativo que fuerza a las empresas a competir en el mercado y a desarrollar nuevas técnicas y tecnologías de gestión y de producción, y, por otro, la dialéctica control-reacción que se despliega en los procesos de trabajo que lleva a que, en muchos casos, la dirección deba reestructurar la organización de la empresa para adaptarse a las nuevas necesidades que vayan emergiendo al interior de la misma (Friedman, 1977; Edwards, 1978).

De acuerdo con Smith (2006; 2015), dos indeterminaciones principales organizan la “frontera de control”: poder de movilidad y poder de esfuerzo. La indeterminación de movilidad surge de la distinción entre trabajo y fuerza de trabajo realizada por Marx. El trabajador tiene la carga y la libertad (restricción y elección) respecto a dónde y a qué empleador vender sus servicios laborales. Constituye una incertidumbre para la empresa empleadora el hecho de calcular si los trabajadores se quedarán con ellos o no, pero también resultar ser una incertidumbre para el trabajador en cuanto a si la empresa empleadora continuará o no comprando su fuerza de trabajo. Tanto el capital como el trabajo planean estrategias y movilizan recursos de tipo colectivo e individual como actores estratégicos-rationales. Las opciones de movilidad del trabajador y las estrategias de retención del empleador están estrechamente relacionadas con la organización del proceso de trabajo. Como resume el autor,

“Esto consiste en estrategias de los empleadores sobre el movimiento laboral y la retención, selección, recompensa y desarrollo de carrera. Para los trabajadores, el poder de movilidad se manifiesta en el tiempo involucrado en la creación de redes, los recursos utilizados en el trabajo para la planificación de movimientos de trabajo, y el uso de amenazas de movilidad para crear recompensas estratégicas” (Smith, 2006: 391).

Por otro lado, el poder de esfuerzo remite a la ya mencionada negociación de salarios por esfuerzo. La cantidad precisa de esfuerzo del trabajador para ser extraído por parte del capitalista no puede ser “determinada” de antemano. Esto produce “luchas de producción” en torno a salarios, condiciones laborales y ritmos de trabajo entre los trabajadores y la gestión de la empresa.

En suma, la dialéctica control-resistencia involucra luchas por definir las fronteras de control en los centros de trabajo, dándole un carácter dinámico a los procesos de trabajo. Esta lucha no solo refiere a la indeterminación productiva del trabajo sino también a la indeterminación de la movilidad, sentando bases para estrategias, tácticas y políticas laborales y de gestión que permitan dirigir el proceso de intercambio dentro de la relación de trabajo capitalista.

3.5. El carácter multidimensional de los mecanismos de control en el trabajo

El control en el trabajo no puede ser concebido en términos de suma cero o de reemplazo, sino que, más bien, existe bajo múltiples formas (Thompson & Hartley, 2007). Las formas de control simple, directo, técnico, burocrático o normativo, cada una de las cuales se verá en detalle

en el próximo apartado, tienden a presentarse de manera combinada en los centros de trabajo particulares y en los regímenes laborales nacionales y regionales. En gran parte de los casos, y especialmente en los contextos actuales de capitalismo flexible, la gestión managerial va tomando diversos matices en las diferentes culturas y en los contextos político-institucionales y mercantiles (Smith, 2015).

Por otro lado, como señalan P. K. Edwards & Scullion (1982), la investigación empírica ha mostrado que tampoco hay una sucesión lineal y segmentada de formas de control tal y como se suele interpretar en la tipología clásica de R. Edwards (1978). El argumento de este autor radica en que el capitalismo estadounidense se desarrolló de manera desigual con diferentes tipos de control que predominan en diferentes segmentos del mercado de trabajo. Empleos en el sector agrícola tienden a asociarse con un control simple, mientras que los trabajos en el sector manufacturero/industrial (como automóviles y acero) están asociados con un control técnico, así como el control burocrático está vinculado al empleo público en expansión desde los años cincuenta (Edwards, 1978). Criticando la noción de “control simple” de R. Edwards (como forma tradicional y personalista de control), P. K. Edwards & Hugh Scullion (1982: 273) señalan un contrapunto:

“Las direcciones persiguen una mezcla de estrategias de control en la cual, en el caso de la tradicional industria del vestido, el paternalismo, el “bienestarismo”, la represión y otros elementos fueron todos involucrados. Describir tales estrategias complejas como “control simple” es ignorar la naturaleza multifacética de las relaciones de los trabajadores con la dirección”.

Sin embargo, R. Edwards reconoce que se trata de modalidades dominantes de control que se imponen en determinados sectores, lo que no excluye su combinación con otras formas o estrategias manageriales. De cualquier manera, el punto de P. K. Edwards es que no debe caerse en simplificaciones. Como señala Littler (1990), desde una perspectiva socio-histórica, no necesariamente determinadas formas de control se vinculan a determinadas fases del capitalismo, pues la evidencia muestra que incluso las formas de control tradicionales, basadas en lealtades y personalismos arbitrarios, tiende a pervivir en muchos centros de trabajo dinámicos y con considerables grados de modernización tecnológica. Pensando en las tipologías de regímenes fabriles de Burawoy (1985) y de control managerial de Edwards (1978), el autor señala que *“los intentos de desarrollar tipos ideales como una herramienta analítica en relación con los procesos contemporáneos tienden a confundirse con una periodización histórica del capitalismo”* (Littler; 1990: 63).

En definitiva, las tipologías de mecanismos de control deben comprenderse como “tipos ideales”, usando el concepto de Max Weber. Esto quiere decir que, pese a sus afinidades con contextos socio-históricos particulares, los mecanismos de control y las formas de reacción de los trabajadores no necesariamente tienen correlatos empíricos predeterminados y, en muchos casos, se pueden identificar de manera simultánea o combinada en una unidad productiva (Thompson, 2010).

3.6. La relativa autonomía de los procesos de trabajo en el marco de un análisis multinivel

Los procesos de trabajo, pese a estar significativamente condicionados por factores externos, conservan cierta “autonomía relativa”. Esta idea, supuesto fundamental para entender la importancia que tiene estudiar los procesos de trabajo, se desarrolla originalmente en la obra “Manufacturing Consent: Changes in the Labour Process Under Monopoly Capitalism”, de Burawoy. Básicamente, el argumento del autor consiste en que el consentimiento con las políticas de producción se origina en los “juegos de arreglárselas” (*games of making out*) y las prácticas sociales o culturas organizacionales que se desarrollan al interior de la fábrica, en los centros de trabajo o “puntos de producción”, y no tanto en aspectos externos que puedan incidir en la “conciencia” de los trabajadores, como la edad, raza, estado civil, género y educación, o bien las crisis o cambios dados en el mercado en el que se inserta la corporación. De cualquier manera, el autor reconoce que esto sería especialmente evidente en momentos de “normalidad” en la empresa, vale decir, en momentos en que no se presentan crisis corporativas relevantes (Burawoy, 1982).

En definitiva, el consentimiento se fabrica menos a través de la ideología social y la falsa conciencia y más dentro de un conjunto relativamente autónomo de relaciones de producción. Burawoy (1982: 156) señala:

“De todos estos hallazgos, concluyo que el proceso de trabajo en Allied [compañía estudiada por el autor] es relativamente autónomo; esto es, le da forma autónomamente a los resultados de los cambios externos y (...) crea sus propias características dinámicas”.

P. K. Edwards (1986, 1990), por su parte, también se refirió a la dinámica de la regulación del lugar de trabajo como un espacio que tiene una “autonomía relativa”, en el sentido de que las fuerzas externas al proceso laboral están mediadas simultáneamente por fuerzas internas dentro de él. En el fondo, los cambios en la economía política más amplia no necesariamente tienen efectos deterministas en los procesos de trabajo: hay una mediación fundamental que permite entender la relevancia que han tenido los estudios particulares de caso en la tradición de la LPT.

De cualquier modo, siguiendo los planteamientos de autores como Littler (1990), Burawoy (1985), Edwards (1986) y Thompson (2003, 2010), es importante examinar los procesos de trabajo capitalista considerando una serie de niveles de análisis. Si Burawoy (1985) señala la importancia de integrar “factores de mercado”, “políticas de Estado” y “procesos de trabajo”, Thompson (2003) en su tesis del “capitalismo desconectado” es más específico, indicando la importancia de integrar los niveles de “acumulación” capitalista (circuitos industriales, comerciales y financieros del capital), “corporativo” (modos de coordinación entre empresas a través de mercados, redes y cadenas de valor), las “políticas de empleo” y los “procesos de trabajo”.

En definitiva, cada uno de estos autores construye sus propias categorías multi-nivel para dar cuenta de que la “relativa autonomía” analítica que ofrecen los procesos de trabajo no involucra ignorar el marco de economía política más amplio en el cual se encuentran inmersos. De alguna

manera u otra, los mecanismos de control no necesariamente constituyen estrategias deliberadamente diseñadas por la dirección de la empresa. Como las empresas proceden de acuerdo a las necesidades y desafíos que se van presentando tanto dentro como fuera de sus márgenes corporativos, “(...) *no es probable que tengan estrategias explícitas, y es muy probable que reaccionen a cada circunstancia lo mejor que puedan*” (Edwards, 1990: 28).

3.7. Investigación militante desde el mundo del trabajo

Un último aspecto fundamental de la LPT radica en que muchos de sus referentes declaran la importancia de realizar investigación militante políticamente comprometida desde el mundo del trabajo, que apunte al fortalecimiento de las organizaciones sindicales y al mejoramiento de las condiciones laborales y salariales en el mundo del trabajo.

Se trata de no olvidar que los antecedentes de la LPT radican en las obras de Marx y de referentes del *operaísmo* italiano como Panzieri, que recuperan la importancia de la llamada “investigación de trabajadores”, la cual apela a la necesidad de investigaciones colaborativas entre trabajadores e intelectuales con el objeto de construir organización colectiva autónoma y crítica en el trabajo. De cualquier manera, no es necesario remontarse a Marx y Panzieri, pues el mismo Harry Braverman, principal referente de la LPT, no solo fue un intelectual, sino que también un obrero de militancia política revolucionaria (Woodcock, 2014).

Sin embargo, los mismos referentes contemporáneos de la LPT señalan que los estudios y el debate que se ha desarrollado en esta perspectiva poseen una deuda respecto a su compromiso político. En el fondo, la importancia de realizar investigación militante desde el mundo del trabajo ha sido mayormente una declaración normativa de buenas intenciones. Como señalan Thompson & Smith (2000: 43),

“El debate sobre el proceso laboral en el Reino Unido, a pesar de todos sus logros intelectuales, ha tendido a no comprometerse con las políticas, ya sea a nivel empresarial o estatal. A medida que se profundizaba en los debates académicos especializados, a menudo perdía su sentido original de una crítica del capitalismo y, al mismo tiempo, no lograba encontrar ningún marco de práctica o política para conectarlo con el mundo exterior al mundo académico”.

Así pues, autores como Jaros (2005) señalan que el investigador de LPT debería participar activamente en los procesos políticos, promoviendo legislaciones que mejoren el desequilibrio en el mercado laboral. El investigador de la LPT debe desarrollar entonces una sociología pública (Burawoy, 2005), en términos de un proyecto de compromiso público crítico. Otros autores, como Hassard, Hogan & Rowlinson (2001) son aún más radicales en este punto, señalando que el problema estructural de la LPT radica en la posición precaria y contradictoria de gran parte de sus académicos que, al posicionarse en escuelas de negocios, encuentran límites infranqueables para realizar investigaciones políticamente comprometidas, más allá de los “sentidos críticos” que le puedan *atribuir* a sus estudios.

En esta línea, de acuerdo a Stewart & Martínez (2011), se debe reevaluar la naturaleza del compromiso académico con el mundo del trabajo en el contexto de la subordinación y los problemas existentes, que a menudo son omitidos por las voces “oficiales” del trabajo. Los autores recuerdan que, durante los ochenta y noventa, hubo importantes activistas locales de los departamentos de investigación sindical (intelectuales orgánicos del movimiento obrero) que impulsaron iniciativas de comprensión crítica de los nuevos fenómenos. Por ejemplo, se puso en el tapete el tema del deterioro de la salud como consecuencia de los nuevos regímenes de trabajo (Stewart, 2006). Muchos trabajadores buscaron una crítica opositora basada en la opinión de que la “producción ajustada” (*lean production*) era esencialmente una forma más profunda de control en el lugar de trabajo. Así pues, estos intelectuales comenzaron a jugar un rol vital en la formulación de este espacio de oposición a través de la documentación, los seminarios y el entrenamiento de los delegados. Más allá de que estas voces críticas fueran marginadas en las discusiones políticas nacionales, su rol sin duda fue clave para darle un cariz político a la reflexión e investigación laboral y desafiar los límites políticamente construidos entre académicos (observadores) y trabajadores (lo observado). Como señalan Stewart & Martínez (2011: 339),

“Revitalizar la sociología del trabajo requiere no sólo reflejar las voces del trabajo y dar respuestas radicales y cuentas fundamentadas, también requiere una nueva metodología de participación. Requiere una forma directa e interactiva de trabajar con aquellos a quienes estamos estudiando, quienes, a diferencia de la gerencia y los empleadores, no tienen los recursos para representar sus puntos de vista y posiciones. También requiere un enfoque genuinamente democrático en torno a las cuestiones metodológicas, el registro de las narrativas de los trabajadores y una realización más sensible de las intervenciones colectivas y no sólo el registro de las preocupaciones individuales a través de breves declaraciones dramáticas a veces extraídas de las realidades políticas y sociales del trabajo”.

En esta misma perspectiva, Woodcock (2014, 2017), rescatando la tradición del operaísmo italiano, plantea la importancia de realizar investigación “desde abajo” y utilizar de manera crítica las herramientas metodológicas de la “sociología burguesa”. En el fondo, se trata de volver a situar la LPT en el marco de una investigación militante y políticamente comprometida con la clase trabajadora.

4. TIPOLOGÍAS DE CONTROL EN EL PROCESO DE TRABAJO

Como se señaló más arriba, uno de los problemas más relevantes en la discusión que se ha dado en la LPT ha sido el del control. Hasta la actualidad, se ha debatido en torno a las diversas modalidades o mecanismos de control que operan en determinados procesos de trabajo. Diversas tipologías se han construido con el objeto de comprender las transformaciones socio-históricas que han ocurrido en los procesos de trabajo en diversos sectores de la estructura productiva. Más allá de las críticas que se le pueda hacer a estos afanes de “tipologización” (P. K. Edwards, 1990; Littler, 1990), resulta analíticamente interesante conocerlas, al menos las más generales y relevantes.

R. Edwards (1978) considera que existen tres modalidades fundamentales de control cuyos orígenes se encuentran en el desarrollo socio-histórico del capitalismo y de la organización del trabajo, sin perjuicio de que éstas convivan en determinadas corporaciones y sectores productivos. Se trata del control directo, el control estructural técnico y el control estructural burocrático. A continuación, se desarrolla cada una de estas formas de control siguiendo la tipología de Edwards y complementándola con otras referencias relevantes de la LPT. De manera adicional, se incorporan los denominados mecanismos de control de tipo “normativos”.

Solo como mención, más allá de los objetivos de este capítulo, es pertinente comentar que existen varias propuestas interesantes para entender las dimensiones del control más allá de las tipologías, algunas de las más relevantes son las indicadas por Littler & Salaman (1984) y la propuesta de Richard Edwards (1978). El primer par de autores propone distinguir entre (1) “división técnica y diseño del trabajo”, considerando rangos, tareas e interacción con desarrollo tecnológico, (2) la “estructura del control”, que involucran elementos tales como procedimientos de instrucción y dirección y sistemas de responsabilidad, monitoreo de personas y flujos de trabajo, y procedimientos de evaluación y recompensa, y (3) “la relación laboral”, que se constituye no solo al nivel de la empresa sino que también a nivel del mercado laboral, de las relaciones de propiedad y el Estado. Esto implica considerar aspectos como el reclutamiento, el entrenamiento, la promoción, y los despidos y sus procedimientos. Así pues, se puede dar un alto grado de dependencia del empleador sobre las habilidades de los trabajadores (Smith, 2006), o bien de dependencia del empleado frente a las acciones y decisiones del empleador (Littler & Salaman, 1984). Por su parte, para Richard Edwards (1978: 112), los sistemas de control incorporan tres elementos: (1) *la dirección de las tareas en el trabajo*, (2) *la evaluación del trabajo hecho*, y (3) *el disciplinamiento de los trabajadores*. Se trata de tres dimensiones fundamentales y auto-explicativas que, complementarias a las propuestas por Littler & Salaman (1984), permiten orientar la discusión sobre control en el trabajo, muchas veces complementando las tipologías.

4.1. Control simple o tradicional

El denominado “control simple” constituye el mecanismo de control más tradicional. Involucra un ejercicio directo, arbitrario y personal del poder, donde la dirección supervisa e interviene permanentemente el proceso de trabajo para exhortar autoritariamente a los trabajadores a realizar sus tareas, muchas veces bajo amenazas de despido o de sanciones coercitivas (Edwards, 1978).

El control simple tiene sus orígenes en el capitalismo del siglo XIX en donde se aprecia una subordinación meramente formal del trabajo al capital que, en ausencia de industria mecanizada (desarrollo de tecnologías o capital fijo en tanto “trabajo muerto”), involucra incipientes formas de cooperación y división del trabajo entre trabajadores especializados y no calificados, al alero de una autoridad despótica que dirige personalmente los procesos de trabajo. De acuerdo con Edwards (1978), el control simple buscaba, en el contexto del siglo XIX, acelerar la proletarianización sometiendo a los trabajadores a una disciplina fabril. Para la década de los setenta, momento en que Edwards escribe la famosa obra aludida -*Contested terrain: the transformation of the workplace in the twentieth century*-, el control simple conservaba su esencia en las pequeñas empresas que, con pocos recursos y posibilidades de invertir en estructuras de gestión más sofisticadas, se insertaban en las industrias más competitivas del mercado.

Una buena síntesis dada por el autor refiere a que los pequeños grupos de supervisores y managers,

“(...) ejercieron el poder personalmente, interviniendo a menudo en el proceso laboral para exhortar a los trabajadores, intimidar y amenazarlos, recompensar el buen desempeño, contratar y despedir en el acto, favorecer a los trabajadores leales, y en general actuar como déspotas, benevolentes o no. Tenían una participación directa en la promoción de la producción, y combinaron incentivos y sanciones en una mezcla idiosincrásica y no sistemática. Había poca estructura de cómo el poder era ejercido, y los trabajadores tendieron a ser tratados arbitrariamente. Como las fuerzas de trabajo eran pequeñas y el jefe era cercano y poderoso, los trabajadores tenían pocas posibilidades colectivamente para oponerse a su regla” (Edwards, 1978: 112).

Así pues, la dirección determinaba directamente, y bajo una estricta y personalizada supervisión, los trabajos que debían realizarse. Las evaluaciones del trabajo se realizaban continuamente y bajo una precaria formalización procedimental. Por otra parte, pese a que existían códigos de disciplina predefinidos, el poder arbitrario y sin restricciones del capitalista para castigar a los trabajadores significaba que los trabajadores estaban sujetos constantemente al control personalizado. *“El control era, en efecto, un sistema de tiranía directa e inmediata” (Edwards, 1978: 113).*

Desde este modo, el control simple o tradicional no involucra una institucionalización de la división de labores. Los trabajadores pueden ir rotando de acuerdo con las necesidades que vaya estableciendo inmediatamente la dirección. Asimismo, tampoco se aprecian marcadas divisiones manageriales. La dirección de las labores, su evaluación, y el disciplinamiento de los trabajadores se tienden a confundir y concentrar en la figura del empresario o de los supervisores o capataces (*foreman*). Es más, en muchos casos, propiedad y dirección se tienden a confundir y el propio propietario trabaja junto a los trabajadores para “dar el ejemplo” (Edwards, 1978).

Pues bien, en esta modalidad de control simple, los procesos de selección y las formas de evaluación del desempeño de los trabajadores son arbitrarios toda vez que dependen más de las muestras de lealtad, sacrificio y docilidad de los trabajadores que de competencias formales. De este modo, estos mecanismos recuerdan las lógicas de “intercambio de dones” (Mauss, 2002), en la medida en que cada favor realizado por la autoridad (como la concesión de permisos o de prestaciones salariales) se espera que sea devuelto mediante la lealtad y compromiso presencial del propio trabajador.

En este sentido, al constituir un ejercicio personalizado de control, se tienden a generar tratos privilegiados con los trabajadores más leales a la empresa, favoreciéndolos a través de salarios o bonos de productividad, y se tiende a castigar a los trabajadores desobedientes y desafiantes frente a la autoridad. De cualquier manera, el sistema de incentivos y sanciones es poco sistemático y reglado en la medida en que depende directamente de las autoridades corporativas. En palabras de Edwards (1978), este mecanismo de control involucra la imposición de una disciplina rigurosa y la ausencia de reglas formales. La idea es que los trabajadores adquieran modos disciplinados de vida que les permitan rendirle cuentas al “patrón”.

Por otro lado, como la dirección se encuentra personalmente presente en la empresa, los trabajadores tienen poco margen de discreción para organizarse y oponerse a sus intereses. En el fondo, este control es “(...) un sistema de directa e inmediata tiranía, donde pocos espacios de alivio y autonomía son posibles” (Edwards, 1978: 113). Además, como este control se basa en las relaciones personales de confianza (“cara a cara”) que existan entre dirección y trabajadores, toda forma de resistencia y desacato es percibida como un desagravio personal. Por lo mismo, existe un fundado temor al despido en la medida en que el sistema de sanciones es arbitrario y, en muchos casos, puede llegar a ser desmedido. Esto dificulta que los conflictos, latentes en los procesos de trabajo, se manifiesten a través de acciones colectivas como huelgas (Edwards, 1978).

A principios del siglo XX, el crecimiento de los mercados y de las empresas, los avances técnicos y la concentración del capital, transformaron la estructura del capitalismo competitivo del siglo XIX volcándose hacia formas cada vez más “monopolistas” (Baran & Sweezy, 1966; Braverman, 1974). Como señala Edwards (1978: 114): “Grandes empresas con gran poder de mercado dominaban la mayoría de las principales industrias, mientras que las pequeñas empresas con poco poder de mercado sobrevivieron en sus intersticios y a lo largo de su periferia. La economía dual había nacido”.

De este modo, los problemas de coordinación en las empresas (con dimensiones cada vez mayores), obstaculizada por un entorno más competitivo y complejo, capataces autoritarios y arbitrarios que no respondían a los requerimientos del empresario (“desacoplamiento organizativo”), y la resistencia crecientemente organizada de los trabajadores “de oficio” contra la disciplina arbitraria y el control estricto de los capataces, significaron la crisis de esta forma dominante de control (Edwards, 1978). Esto último es fundamental, pues capas importantes de trabajadores, en base a su tradición gremial y artesanal de larga data, poseían conocimientos fundamentales de los procesos de trabajo. Esto los dotó de un poder importante de negociación frente a la contraparte patronal, lo que finalmente gatillaría la difusión de los principios del *management* científico taylorista (Braverman, 1974).

En suma, este mecanismo de control simple o tradicional se caracteriza por el ejercicio personal, directo y arbitrario del poder por parte de la autoridad (empresario o dirección), la imposición de una disciplina rigurosa, y la ausencia de reglas formales que amparen las decisiones tomadas en la empresa. Más allá de la experiencia particular de los sindicatos de oficio, las relaciones de lealtad que se buscan construir, la presencia abrumadora del control autoritario y la permanente amenaza mediante sanciones arbitrarias y desmedidas, tornan muy improbable la emergencia de formas de resistencia colectiva a tales dinámicas. Más bien, esta relación laboral de subordinación personalizada genera sentimientos en los trabajadores que oscilan entre el miedo y la lealtad. Las formas más desafiantes de resistencia tienden a individualizarse en prácticas como robos, sabotajes, demoras en el trabajo y ausentismo laboral (Edwards, 1978).

4.2. Control estructural o directo

En un contexto de concentración de la producción en grandes corporaciones con importante poder de mercado, acompañado del crecimiento de capas intermedias y burocracias corporativas en las grandes empresas, se comienzan a institucionalizar algunos de los principios del denominado “*management científico*”, divulgado en la obra de Frederick Taylor de 1911.

De acuerdo a Braverman (1974), el *management científico* es fundamental para comprender la superación de las modalidades tradicionales de control en el trabajo. Tras la expropiación de los conocimientos o “secretos de oficio” a los tradicionales trabajadores organizados, las capas gerenciales pasan a controlar y monopolizar el conocimiento sobre los procesos productivos (Braverman, 1974). Esto genera procesos de alienación del trabajador respecto a los procesos productivos en la empresa, escindiéndose la concepción del trabajo de la ejecución.

Así pues, se produce un proceso de progresiva descalificación de las clases obreras, lo cual implica una progresiva pérdida de calificación y destreza de la fuerza de trabajo que, desprovista de toda forma de control sobre los procesos laborales, termina convirtiéndose en mera ejecutora de las disposiciones de la gerencia. Para Braverman (1974), un mayor desarrollo de la ciencia y la técnica como fuerzas productivas involucra una mayor alienación del trabajador respecto del proceso de trabajo.

El Brighton Labor Process Group (1977) reafirma los planteamientos de Braverman buscando derribar los mitos del proceso de trabajo que señalan que las técnicas de producción modernas requieren la calificación general de los trabajadores. En este sentido, sostienen:

“Hay tres características estructurales de la organización capitalista del trabajo: (1) La división del trabajo intelectual y manual, (2) el control jerárquico, (3) la fragmentación y descalificación del trabajo”.

De este modo, los autores que conforman este grupo de estudios mantienen la tesis de que no ha existido un cambio en las tendencias inmanentes del proceso de trabajo capitalista, más allá de cómo fue analizado por Marx. De esta manera, se mantiene y profundiza una organización racional y objetiva del trabajo que, bajo la subsunción real del trabajo en el capital, exige una

utilización cada vez mayor de técnica, calculabilidad, estandarización y rutinización del trabajo controladas por el capital. Esto se distingue de la organización subjetiva de la manufactura donde los trabajadores aún tenían algún grado de control sobre el contenido, la rapidez, la intensidad y el ritmo de trabajo. Bajo la subsunción real, “(...) *el capital, teniendo el monopolio del conocimiento y el poder sobre las relaciones de trabajo y los medios de producción, usa este poder, esta dominación real, para cumplir el objetivo de valorización*” (Brighton Labor Process Group, 1977: 12).

En definitiva, el aporte de Braverman y el Brighton Labor Process Group radica en poner en cuestión esta idea de la sociología burguesa del trabajo de que bastan indicadores subjetivos superficiales como la expresión de satisfacción en el trabajo o la participación en la toma de decisiones para dar cuenta de las dinámicas organizacionales del proceso de trabajo. En su lugar, se debe poner atención a la estructura objetiva del proceso de trabajo donde los intereses obreros son sistemáticamente negados y/o manipulados. La organización de este proceso responde más a la ley del valor y las dinámicas objetivas del capitalismo monopólico que a la resistencia de los trabajadores, relegada a un segundo plano. Este aspecto, como se apreciará más abajo, será profundamente criticado por autores neo-marxistas de la LPT.

En este marco, se da pie a la noción de “control directo”, en palabras de Braverman (1974), Friedman (1977) y el Brighton Labor Process Group (1977); “control despótico” en términos de Burawoy (1982, 1985); y de “control estructural”, en la terminología de Edwards (1978). Este último autor señala: “*el ejercicio del poder se institucionaliza en la estructura misma de la empresa y se hace así impersonal*” (Edwards, 1978: 114). De esta manera, esta modalidad de control, basada en el *management* científico, implica métodos más formalizados y racionalizados de control de la fuerza de trabajo en la empresa. Se trata de formas de control menos dependientes de los individuos y más determinadas por las características estructurales del trabajo (Burawoy, 1985).

Como se señaló recién, este tipo de control asume una separación creciente, por un lado, entre la propiedad y la dirección de la empresa y, por otro, entre la planificación y la ejecución de sus labores. Asimismo, se acompaña de esquemas de bonos e incentivos dando pie a una estructura institucional más compleja. Como señala Friedman (1977),

“Las estrategias de control directo involucran maximizar la separación de concepción y ejecución de las tareas del trabajo para la gran mayoría de los trabajadores, la centralización de las tareas de planificación y la mantención de la autoridad administrativa a través de una supervisión directa e incentivos financieros. En suma, el ideal taylorista de management científico” (47-48).

Debido a este desarrollo institucional, el control estructural tiende a ser menos visible para los trabajadores: “*el control deviene un producto no de las relaciones de trabajo capitalistas, sino que de las nuevas tecnologías de escala de la industria moderna*” (Edwards, 1978: 14). Edwards (1978) se refiere a dos perfiles de este control estructural que se tienden a combinar: el control técnico y el control burocrático.

4.2.1. Control técnico o tecnológico

El control técnico, por su parte, se desarrolla principalmente en las plantas de obreros (*blue collars*) de sectores industriales de la economía de países desarrollados de mediados del siglo XX. Paulatinamente, a medida en que se han sofisticado las técnicas de control, se ha ido extendiendo a capas de trabajadores de servicios de rutina.

Las técnicas implementadas no necesariamente terminan siendo las más “eficientes”, sino que más predominan las más “beneficiosas”. Esto quiere decir que la importancia radica en la transformación de la fuerza de trabajo en “trabajo realizado”, y para eso la variable de control es fundamental: una tecnología eficiente no es beneficiosa si no logra el objetivo de controlar a los trabajadores evitando que se empoderen y dirijan los ritmos de trabajo. En ese sentido, el control técnico “(...) implica diseñar la maquinaria y planificar el flujo de trabajo de modo de minimizar el problema de transformar la fuerza de trabajo en trabajo” (Edwards, 1978: 112).

Para calcular la rentabilidad de las tecnologías se consideran la eficiencia física, el costo de los insumos y, especialmente, el control de los procesos de trabajo, vale decir, la medida en que se transforma la fuerza de trabajo en trabajo realizado. Así entonces, el carácter estructural del control técnico, y que lo diferencia de la mecanización simple, radica en que, además de aumentar la eficiencia de las tecnologías, también incorpora un sistema de control que dirige, evalúa y disciplina a los trabajadores. Como señala Edwards (1978),

“El control técnico sólo emerge cuando toda la producción y procesos de la planta, o grandes segmentos de planta, se basan en una tecnología que marca y dirige el proceso de trabajo. En este caso, el ritmo y dirección de trabajo trasciende el lugar de trabajo particular y están más allá del poder de incluso el jefe inmediato; el control aquí es verdaderamente ‘estructural’” (p. 115).

Lo importante, para esta forma de control, es minimizar la discreción de los trabajadores respecto a cómo realizar las labores cotidianas o, dicho en otras palabras, clausurar la posibilidad de que se abran espacios informales en el trabajo (Braverman, 1974).

Pues bien, el control técnico se termina de consolidar cuando las plantas de trabajo se basan en tecnologías que dirigen el proceso de trabajo de manera impersonal, más allá del poder que tengan los supervisores inmediatos. En términos de Marx (2009), se trata de la consolidación de las formas de subsunción real del trabajo al capital. El proceso de valorización se organiza en la inversión en maquinarias y tecnologías de manera de supeditar el trabajo vivo al capital constante (Friedman, 1977).

La ilustración más clara de esta forma de control se puede representar en el operador de máquinas de la línea de montaje fordista quien, sujeto a labores estandarizadas y exigentes, tiene pocas posibilidades para compartir con otros trabajadores y comparar, por ejemplo, condiciones de trabajo y salarios. Es la propia cadena la que, en tanto tecnología de producción, incorpora y dirige los tiempos de trabajo, de manera automática:

“La línea Ford resolvió tecnológicamente lo esencial primera tarea de cualquier sistema de control: proporcionó inequívoca dirección en cuanto a qué operación debía realizar cada trabajador siguiente, y estableció el ritmo al que el trabajador fue forzado a trabajar. Henry Ford mismo enfatizó este aspecto de la línea al

afirmar como uno de sus tres principios de “fabricación progresiva”: La entrega del trabajo en vez de dejarlo a la iniciativa de los trabajadores” (Edwards, 1978: 116).

Por otro lado, la sofisticación de los mecanismos de control técnicos también supuso un alivio a los capataces: se elimina la estrecha supervisión en la cual el capataz simultáneamente dirigía la producción, inspeccionaba y aprobaba el trabajo, y disciplinaba a los trabajadores. De esta manera, la lucha entre trabajadores y patrones ya no se expresaba de manera personal y directa; ahora el conflicto estaba mediado por las tecnologías de producción. Las disconformidades de los trabajadores ya no se pueden canalizar en la figura del capataz tradicional que, en las formas de control simple, dirige la producción, evalúa y disciplina a los trabajadores. En pocas palabras, la contraparte de este tipo de control se invisibiliza (Edwards, 1978).

Sin embargo, no se trata de que los mecanismos de evaluación y disciplinamiento tradicionales hayan desaparecido: la masa de trabajadores fordistas, al tener bajos niveles de calificación (expropiados por el *management* científico) es fácilmente reemplazable en el mercado laboral. Eso quiere decir que el “ejército industrial de reserva” acentúa su papel disciplinador. Asimismo, se sofistican los sistemas de incentivos y sanciones en la empresa, que pasan a estar determinados por estatutos y reglas formales de la empresa. De cualquier manera, la cuestión principal radica en que las tecnologías asumen una inédita función de dirección productiva en el paradigma del “control técnico” (Edwards, 1978).

Este tipo de control nunca logró resolver el problema de la motivación y el malestar de los trabajadores. Medidas como el famoso “*five dollars day*” de Ford no fueron suficientes. Ante esto, las prácticas de resistencia se renuevan, pasando desde prácticas individuales, como el sabotaje, a la paralización colectiva de las líneas de producción. Los trabajadores entendieron que deben oponerse no tanto a las capas supervisoras como al ritmo de las líneas de producción. Así pues, emergen formas de organización colectiva en “sindicatos industriales” que agrupan masas de trabajadores descalificados, sujetos a las mismas condiciones precarias de trabajo (Friedman, 1977; Hyman, 1975). Estaban las condiciones propicias para la emergencia de estas organizaciones: masas relativamente homogéneas de trabajadores y vinculadas tecnológicamente en líneas de producción. En este sentido, este tipo de control tenía su propio tipo de contradicción interna, pues tendía a unificar la fuerza de trabajo: cuando la línea de producción se detiene, cada trabajador necesariamente se une a la huelga, en función de procesos de trabajo están encadenados.

En este contexto, el control técnico debió reformularse. Dos vías posibles se pueden identificar en la literatura de la LPT. Por una parte, Edwards (1978) señala que esta modalidad evolucionó a un sistema mixto, donde los sindicatos juegan un papel relevante (aunque limitado) en la dirección, evaluación y disciplinamiento de los trabajadores. El despido arbitrario y otras penas son limitados por el mecanismo de arbitraje y reclamo, y los salarios y beneficios se establecen dentro de una estructura de contrato general. Esto daría paso a formas de control “burocráticas” que se analizan con detalle en la siguiente sección.

Sin embargo, hasta el día de hoy se mantiene una segunda evolución de esta modalidad técnica de control: el desarrollo de tecnología mucho más sofisticada de control. Se trata de la invención

de nuevos dispositivos para el control que Edwards (1978) identifica en las micro-computadoras. En sus palabras, “(...) en lugar de producir diferencias cualitativas, esta nueva tecnología se entiende mejor como simplemente expandir el potencial contenido en el concepto de control técnico” (p. 117).

Los cambios técnico-productivos que suponen la emergencia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) desde los años setenta y ochenta, permiten hablar de nuevos mecanismos electrónicos que cumplen las funciones del control estructural, pero de manera exacerbada y extendida. Inspirados en las nuevas formas de organización flexible de la producción, como el toyotismo y la especialización flexible, permiten que, de acuerdo a las demandas de productos que vayan emergiendo, no se detenga el flujo de producción (“*Just in Time*”) (Elger & Smith, 2010). Los trabajadores se supeditan a las demandas de clientes y sistemas de Gestión de Calidad Total (“*Total Quality Management*”) que, procesadas por sistemas informáticos, involucran una aceleración e intensificación de los tiempos de trabajo que pasan a estar definidos de manera impersonal por el “sistema” (Garrahan & Stewart, 1992; Thompson, 2010; Elger & Smith, 2010).

Se trata de métodos que crean y demandan sistemas de vigilancia contribuyendo a perfeccionar un sistema de control técnico centralizado a disposición de la dirección. La Gestión de Calidad Total supone una ampliación aparente de la autonomía de los grupos de trabajadores que supervisan su propia actividad, lo que lleva aparejado un sistema operativo que recaba información sobre la productividad de los trabajadores para suministrársela al sistema (Garrahan & Stewart, 1992). El “*Just in Time*” supervisa y controla el flujo de materiales, lo que permite confeccionar un organigrama de datos fácilmente comprensible. Ambas fuentes suministran información necesaria para llevar a cabo un control técnico exhaustivo cuando no existen mecanismos burocráticos desarrollados o el cuadro de directivos es reducido (Garrahan & Stewart, 1992; Elger & Smith, 2010). Las tecnologías electrónicas permiten a los directores individualizar la organización de la producción en equipos y células y, por consiguiente, incrementar el control. Esta tendencia es una “(...) estrategia neo-fordista más global que tiene por fin incrementar la flexibilidad de las empresas desplegadas en un amplio abanico de actividades: producción, diseño, mercadotecnia y distribución” (Sewell & Wilkinson, 1992: 246).

Desde los años noventa, la lógica ha sido delegar responsabilidades a mandos medios y mantener o intensificar el control centralizado a través de sistemas como los *Enterprise Resource Planning* (ERP) que proporcionan a las organizaciones una plataforma única y una serie de subsistemas (o módulos) para áreas de operación completas: finanzas, logística, recursos humanos, entre otras. Estos sistemas están diseñados para garantizar la coherencia de los datos y la información en toda la organización, eliminando la posibilidad de duplicación de entrada de datos y asegurando que éstos se registren “en tiempo real” (ingresando al sistema de manera automática) (Boreham, Parker, Thompson y Hall, 2009). De esta manera, esta tecnología proporciona una gestión con acceso a información más precisa y actualizada sobre operaciones desempeño de departamentos, equipos de trabajo y trabajadores individuales. Además, la amplia provisión por parte de las empresas de computadoras portátiles, correo electrónico y *personal digital assistant* (PDA) tiene como consecuencia que a los trabajadores les resulte difícil escapar de su trabajo bajo el imperativo de estar siempre disponibles (Boreham, Parker, Thompson y Hall, 2009).

Así pues, las TIC's permiten desplegar nuevas modalidades de control tecnológico a través de la estandarización y la automatización de procesos, con el objetivo de intensificar los ritmos de trabajo. En algunos sectores, como en la programación informática, esto ha llevado movimientos de descualificación del trabajo –en un sentido bravermaniano–, pues se señalan pasos y etapas específicas basadas en líneas de códigos predeterminadas que los trabajadores deben ir siguiendo. Esto involucra arrebatarles espacios de autonomía y creatividad (Beirne et al. 1998).

Algo similar ocurre en el caso de los *call centres*. Si anteriormente la cadena de montaje fordista era el ejemplo paradigmático del control técnico, actualmente el sistema de control de los *call centres* constituye una ilustración clara de la extensión de estos mecanismos de control. Se trata, en términos de Taylor & Bain, (1999), de una verdadera “línea de montaje en la cabeza”. Como se señala en el estudio de Woodcock (2017) sobre control y resistencia en los *call centres*, las innovaciones tecnológicas históricas del sector se centraron en la conexión del teléfono a una computadora, lo que permitió un fortalecimiento tripartito de la gestión con el objeto de reducir la indeterminación característica de todo proceso de trabajo: (1) la aceleración del proceso de trabajo a través del distribuidor automático de llamadas, expropiando el control del ritmo de las llamadas al trabajador, (2) la informatización permitió la recolección automatizada de grandes cantidades de software de datos que puede recopilar y cotejar datos sobre el desempeño de cada trabajador, y (3) se realizan registros digitales de todas las llamadas, almacenándolos en archivos particulares, lo que permite que cada error pueda ser punible en el futuro. Estos tres aspectos del control técnico, junto al llamado *scripting* –como guía elaborada desde el *management* que busca orientar las operaciones de llamadas–, constituyen un nivel sin precedentes de dirección, evaluación y disciplinamiento del trabajo.

Sin embargo, Woodcock (2017) y Taylor & Bain (1999) señalan que los mecanismos de control tecnológicos sí se pueden desafiar. Hay una tensión no resuelta entre las metas cuantitativas y cualitativas que se buscan controlar en estos centros de trabajo. Más allá de esa problemática específica del rubro de los *call centres*, lo relevante es comprender que los mecanismos de control técnico no son infalibles. En palabras de Taylor & Bain (1999),

(...) el reconocimiento de la existencia de amplios mecanismos de vigilancia, sin precedentes en el trabajo de cuello blanco, no debe significar la aceptación de la perspectiva del panóptico electrónico [refiriéndose a los trabajos de Fernie & Metcalf (1998)] (...) Lejos de darles a la gerencia ‘total control’, la vigilancia intensa puede ser contraproducente y costosa en términos de motivación y compromiso para la fuerza de trabajo (...) Los operadores de centros de llamadas no son ocupantes pasivos de alguna prisión foucaultiana. No sólo son participantes activos en el proceso productivo, sino que además son capaces de resistencia colectiva. La evidencia del comportamiento generalizado de oposición y prácticas, combinados con los ricos detalles de la organización sindical emergente, confunde el pesimismo de quienes intentarían resucitar el panóptico de Jeremy como una metáfora efectiva para el centro de llamadas” (p. 115-116).

En definitiva, las nuevas formas de control facilitadas por las TIC's no suelen ser tan directas como las modalidades de antaño (como la cadena de montaje que determinaba directamente el ritmo de trabajo). Se aprecia una interacción más compleja entre las capacidades materiales de la tecnología, las especificidades del sistema implementado, las decisiones de la gerencia (en varios niveles), las acciones de resistencia de trabajadores y sindicatos, la influencia de proveedores de

sistemas y consultores de TIC's, y la organización del trabajo en general. En pocas palabras, para un enfoque político y materialista como el de la LPT, no es la tecnología la que determina los resultados de la organización del trabajo, sino más bien la interacción entre las capacidades de la tecnología y las decisiones tomadas por las organizaciones. Estas últimas son moldeadas por los mercados y por las luchas entre capital y trabajo (Boreham, Parker, Thompson y Hall, 2009).

4.2.2. Control burocrático

Como se señaló en el apartado anterior, una de las vías para superar las resistencias que comienzan a levantarse frente a los mecanismos de control técnico es la burocratización del control managerial. En un contexto de progresivo crecimiento de capas administrativas (*white collars*) en grandes corporaciones, este mecanismo de control adquiere importancia original en la organización del trabajo de los empleados que se ubican en las cadenas de transmisión que conectan la concepción y la ejecución de labores. Solo se puede comprender como parte de los procesos de racionalización y complejización de las grandes empresas, que pasan a constituirse por docenas de managers, empleados y especialistas (Edwards, 1978).

¿Cuál es la característica distintiva del control burocrático? Edwards (1978: 119) lo señala de manera concisa:

“La característica definitoria del control burocrático es la institucionalización del poder jerárquico. La ‘ley de la empresa’ reemplaza a ‘la regla por parte del supervisor’ en la dirección de las tareas de trabajo, en los principios para evaluación de esas tareas, y en el ejercicio del poder de la empresa. Las actividades laborales se vuelven definidas y dirigidas por un conjunto de criterios de trabajo: reglas, procedimientos y expectativas que gobiernan los trabajos”.

Estos mecanismos de control burocráticos se extienden a las capas operarias de las grandes empresas fordistas. Los sindicatos, por su parte, pasan a formar un rol fundamental en la organización de la empresa, principalmente administrando, en una posición subordinada a las capas directivas, la evaluación y el disciplinamiento de la fuerza laboral en los procesos de trabajo. Los acuerdos quedan consignados en complejos sistemas de reglas, procedimientos y protecciones que institucionalizan derechos y deberes laborales (Edwards, 1978).

Así como los sistemas de evaluación del trabajo, los procedimientos de selección de personal están estandarizados según la estratificación de posiciones organizacionales que forman parte de la corporación. Para las diversas posiciones organizacionales, como operarios, supervisores administrativos y gerencias, se requieren diversos grados de experiencia y calificación en base a credenciales formales y experiencias laborales (Burawoy, 1982). Por lo demás, luego de contratar a los trabajadores, la corporación los entrena con el objeto no sólo de transmitir habilidades técnicas, sino que también “hábitos de trabajo” como internalizar la importancia de la asistencia al trabajo, el cumplimiento de tareas y la buena disposición.

El control burocrático institucionaliza las labores que se deben realizar en los procesos de

trabajo, de acuerdo con las diversas posiciones organizacionales en la empresa. Cada posición tiene una función o rol determinado según lo prescrito por las reglas y procedimientos de la empresa, y los “criterios de trabajo” dejan de estar establecidos por órdenes, instrucciones y caprichos del supervisor. En palabras de R. Edwards (1978: 120), “(...) *cada trabajo aparece como único e individualizado por su posición particular en el orden jerárquico gradacional, por criterios que especifican las actividades, su status distintivo, poder, responsabilidades, entre otros*”. De esta manera, el trabajador pasa a enfrentar individualmente una organización impersonal y masiva.

Por otro lado, el marco institucional de la empresa permite evaluar y disciplinar, a través de penalizaciones o compensaciones, los desempeños de los trabajadores. Pese a que se mantienen las jerarquías y divisiones tayloristas entre concepción y ejecución de las labores, se hace hincapié en las recompensas positivas con el objeto de obtener ciertos grados de cooperación de parte de los trabajadores. Los supervisores, por su parte, simplemente deben monitorear el proceso de trabajo de modo que este opere adecuadamente. A diferencia de lo que ocurría bajo las modalidades de “control simple”, estos ya no tienen potestad para dirigir las labores de los trabajadores. Es más, los mismos supervisores devienen objeto de evaluaciones y control desde la normativa de la empresa (Edwards, 1978). En este sentido, excepto para los escalones más altos de la administración corporativa, algunos superiores también se subordinan a las formas burocráticas de control en la empresa.

A diferencia de las formas tayloristas de control técnico problematizadas por Braverman (1974), autores como Burawoy (1982) y Littler (1990) consideran que, en el marco de los mecanismos de control burocráticos, no es sostenible que la corporación monopolice el conocimiento de las labores. De acuerdo a ellos, la empresa recurre a los trabajadores para que desplieguen sus competencias, asumiendo que existe un componente de creatividad que el management no puede controlar directamente. En el fondo, existe una dimensión práctica del trabajo humano que, en tanto “saber hacer”, lo hace irreductible por completo a la máquina. Por lo mismo, no se puede concebir la idea de un automatismo total que conduzca a procesos de descalificación absoluta.

Manteniendo el enfoque neomarxista, el aspecto distintivo del proceso capitalista de trabajo es precisamente la consecución y, a la vez, el encubrimiento de la plusvalía. En un contexto de capitalismo monopólico, disminuye la competencia mercantil y el desempleo, por lo que el ejército industrial de reserva en cuanto mecanismo disciplinador pierde relevancia. Asimismo, aumentan los niveles de organización colectiva a través de la consolidación de los sindicatos industriales. Desde esta perspectiva, a la gran empresa burocrática le interesa buscar la cooperación de la fuerza de trabajo: los trabajadores ya no pueden ser tratados como meras máquinas a través de dispositivos técnicos de control. Así pues, emergen con fuerza los mecanismos de control de carácter burocrático y hegemónicos en los centros de trabajo (Burawoy, 1982).

En este marco, para Burawoy (1982) existen dos elementos fundamentales que permiten encuadrar este tipo de mecanismo de control estructural inserto en las grandes corporaciones burocráticas. Por un lado, la idea de la empresa como un “Estado interno” constituido por trabajadores que se pasan a concebir como verdaderos “ciudadanos industriales” en función de la

política de la dirección, vale decir, trabajadores con derechos y obligaciones consignados en los contratos de trabajo. Los derechos se pueden defender y redefinir en los procesos de negociación colectiva y en mecanismos institucionales como los “sistemas de queja”. Los trabajadores pueden presentar una queja cuando sienten que las reglas no se siguen, pueden cuestionar las evaluaciones que los supervisores y mandos medios realizan de su *performance*, y pueden exigir explicaciones ante determinadas arbitrariedades. Por otra parte, el autor se refiere a la crucial importancia que tiene el “mercado interno” de las empresas, donde los trabajadores compiten y pueden aspirar a ascender a mejores posiciones e incluso proyectar carreras laborales corporativas en base al prestigio que conlleva la experiencia de trabajo en la empresa.

Como se señaló más arriba, la principal consecuencia de la imposición de estos mecanismos de control burocráticos radica en que las relaciones de poder se invisibilizan. A diferencia del control simple, de carácter personal y autoritario, en esta forma más sofisticada de control estructural el problema del poder se sumerge en la estructura y organización de la empresa (Edwards, 1978). Este argumento se radicaliza en los estudios de Burawoy (1982) sobre corporaciones capitalistas: los engranajes burocráticos de las grandes corporaciones, con su mercado interno, negociaciones colectivas y sistemas de quejas, terminan ocultando la producción de plusvalía, en tanto trabajo no remunerado, que se genera en las empresas.

Bajo tales consideraciones, cabe preguntarse entonces por las posibilidades de resistencia que puedan desplegar los trabajadores. En muchos casos, las grandes organizaciones colectivas de trabajadores pasan a colaborar en la gestión indirecta de problemas organizacionales de la empresa, lo que implica la institucionalización de sindicatos en cuanto administradores de las formas de control burocráticas (Edwards, 1978). Sin embargo, muchos trabajadores se muestran descontentos y hastiados de las pesadas rutinas del trabajo fabril o de servicios. El problema es que, en el marco de esta modalidad de control que involucra “alta regulación y baja confianza”, en términos de Ackroyd & Thompson (1999), los trabajadores deben enfrentarse, en muchos casos de manera individual, a la enorme administración corporativa. Sus escasas posibilidades de éxito se reducen a reuniones con sus supervisores directos o sus representantes sindicales, o a la opción de dejar constancia en los sistemas de quejas que disponga la empresa. En el fondo, como señala Burawoy (1989), los lugares de trabajo burocratizados y con acentuadas divisiones de trabajo terminan mitigando el potencial autónomo y crítico de la organización y acción colectiva, al restringir los trabajadores a sus tareas laborales y al canalizar agravios y conflictos más amplios a través de vías organizacionales.

Desde esta perspectiva, el conflicto en el proceso de trabajo se institucionaliza y deviene en formas burocráticas de negociación colectiva que terminan legitimando las formas de control desplegadas en la empresa. Las disconformidades se tienden a expresar en exigencias relativas a beneficios salariales (bonos), tratos “justos” por parte de las capas supervisoras, programas de capacitación y posibilidades de promoción (Edwards, 1978). Para que tales demandas sean concedidas, la dirección de la empresa debe identificar entusiasmo y disposición colaborativa de parte de los trabajadores. Así entonces, se genera un círculo vicioso que hace improbables las opciones de resistencia que vayan más allá de las estructuras burocráticas del control corporativo (Edwards, 1978; Burawoy, 1989). De esta manera, las reacciones de los trabajadores frente al

control estructural, en particular en su variante burocrática, estarían más cercanas al denominado “consentimiento” (Burawoy, 1982) que a la resistencia.

De cualquier manera, poco a poco comienzan a emerger con fuerza demandas que abogan por “mayor democracia” y “mayor autonomía” en los espacios de trabajo, o en sus formas más radicales, control obrero de la producción (Tronti, 2001). Esto da paso al diseño de nuevas modalidades alternativas de control que comienzan a señalar la importancia de atender a esas demandas del mundo del trabajo para aumentar el compromiso corporativo. Se comienzan a desarrollar experimentos manageriales que empoderan y permiten mayores grados de autogestión en el trabajo. Incluso se llega a probar que ese *management* alternativo es menos costoso y más productivo (Edwards, 1978). Pues, como señalan Ackroyd & Thompson (1999), los costos ocultos de este régimen de control son considerables: “*La baja gestión de la confianza es convencionalmente una gran administración: burocratizada, gobernada por reglas (...)*” (p. 31).

En definitiva, cabe preguntarse: ¿por qué fracasan las estrategias de control directo, como la modalidad burocrática? Para Friedman (1977), el contexto de creciente competencia internacional impedía que se sigan aumentando los salarios. De todos modos, y más allá del contexto específico, el problema de esta estrategia radica en la concepción ingenieril que concibe a los trabajadores como máquinas que se guían únicamente por intereses económicos. La descalificación continua de los trabajadores se contradice con la creciente necesidad de fuerza laboral flexible y polifuncional ante cambios técnicos y demandas fluctuantes del mercado. En palabras del propio Friedman (1977: 50),

“El problema es que las personas no son máquinas. Pueden vender su fuerza de trabajo, pero no pueden alienar sus mentes o voluntades. De acuerdo con la estrategia de control directo el capital debía dominar la independencia de los trabajadores y sus voluntades apelando a sus intereses económicos individuales (...) La voluntad de los trabajadores no es simplemente guiada por intereses económicos”.

4.3. Control normativo

Como respuesta a las formas de resistencia y crítica obrera de las últimas décadas del siglo XX (Tronti, 2001), y en el marco de los procesos de reestructuración productiva bajo los nuevos idearios post-fordistas y la creciente competencia en los mercados nacionales y globales, el *management* redescubre las potencialidades del “capital variable” y comienza a desplegar nuevos mecanismos de control normativos en las empresas. Esto se vislumbra en la industria manufacturera durante los años setenta y, posteriormente, en la década de los ochenta, se traslada con fuerza al pujante sector de los servicios.

Como señala Thompson (2011), si bien todas las prácticas de control manageriales involucran dimensiones normativas, en este caso están explícitamente diseñadas para “interactuar con corazones y mentes”, vale decir, para “capturar” las subjetividades de los trabajadores bajo idearios deseables para el éxito de la empresa. Adquieren protagonismo las nuevas técnicas de GRH,

cuyas estrategias de control se dirigen hacia el compromiso de los trabajadores y empleados con determinados valores, emociones o identidades corporativas.

En esta modalidad normativa de control se pueden distinguir dos dimensiones principales identificadas en la literatura de LPT: (1) la “autonomía responsable” o el *knowledge management*, *new management* o *soft management*, que aborda principalmente a trabajadores y empleados calificados, de planta, con conocimiento técnico o profesional especializado y mayor estabilidad y proyección en sus lugares de trabajo, y (2) el *aesthetical emotional management* que apunta especialmente a trabajadores con baja calificación y altos niveles de rotación (*turnover*), que operan en servicios de rutina como las salas de venta del *retail* o los *call centres*. Esta distinción es estrictamente analítica, pues ambas dimensiones son complementarias y, en la práctica, se encuentran estrechamente vinculadas: la “autonomía responsable” se puede encontrar en centros de servicios de rutina, y el *management* estético o emocional está presente en los espacios de trabajo con altos niveles de calificación.

4.3.1. “Management del conocimiento” o “autonomía responsable”

Esta dimensión de los mecanismos de control normativos emerge en un contexto en el cual aumenta la resistencia obrera a las directrices del control estructural y en el que no existe un importante ejército industrial de reserva para trabajadores crecientemente calificados. De acuerdo a Ackroyd & Thompson (1999), la fuerte competencia en los mercados nacionales e internacionales ha gatillado que las empresas se comiencen a centrar en la calidad de los bienes y servicios que se ofrecen. Esto implica obtener altos niveles de compromiso de los empleados y trabajadores para con la empresa, por lo que el *new management* ha puesto atención en cuestiones como la autonomía, la confianza y la participación en la corporación.

La noción de “autonomía responsable” problematizada por Friedman (1977) sintetiza bien esta idea emergente del *new management*. Refiere a los amplios grados de discreción que se les concede a los trabajadores en la dirección de sus tareas, además de un mayor involucramiento con respecto a las decisiones que toma la dirección de la empresa. Se trata, de acuerdo al autor,

“[de la] combinación entre hacer el trabajo más interesante (apelando a deseos de sociabilidad, seguridad, desafío y variedad), eligiendo a los trabajadores más aptos para las tareas requeridas, y ejerciendo un management de manipulación de sentimientos, alentando sentimientos de lucha de equipo y beneficiando lealtades” (Friedman, 1977: 52).

Los aspectos fundamentales de la autonomía responsable, como parte del paradigma del *knowledge management*, son: (1) reducir las jerarquías y superar la tradicional distinción entre planificación y ejecución de labores, (2) buscar la identificación del trabajador con los objetivos de la empresa fomentando su participación y mejorando los sistemas de comunicación, (3) invertir continuamente en capital humano y fomentar la innovación y (4) potenciar su adaptabilidad y responsabilidad individual y colectiva frente a contextos que exigen mayor flexibilidad (Andy Friedman, 1977; Martínez, 2010; Stewart, 2006; Thompson, 2010; Thompson & Smith, 2009). Para ello, esta modalidad de control requiere un aparato ideológico corporativo y el otorgamien-

to de status y responsabilidades a los trabajadores, cuyos desempeños pasan a evaluarse a través de la versión final de determinados productos o de los índices de productividad de la empresa (Friedman, 1977).

En el fondo, el *new management* busca fomentar las culturas organizacionales participativas y los valores de compromiso con la empresa. Como señala Smith (2015), para lograr el auto-disciplinamiento de los trabajadores, las diversas políticas de relaciones humanas buscan involucrar y no meramente coaccionar al trabajador. En este sentido, la participación de los trabajadores en las dinámicas corporativas resulta fundamental. En palabras de Martínez (2010),

“La participación se está reestructurando gerencialmente para socavar cualquier mecanismo representativo autónomo e independiente y para vincularlos más cerca de las necesidades y las agendas de las organizaciones capitalistas” (p.119).

Los focos de estas nuevas formas de participación pasan a ser las necesidades de producción de la empresa. Esto refleja un nuevo micro-corporativismo donde el futuro de los sindicatos está ligado al futuro de la empresa.

Se pueden identificar tres dimensiones que atraviesan los espacios de participación orquestados desde las nuevas técnicas de GRH (Elger & Smith, 2010; Martínez, 2010; Martínez & Stuart, 2005; Stewart, 2006; Ackroyd & Thompson, 1999).

Por un lado, se encuentra la “renovación del tema de la incorporación sindical” (Stuart & Martínez, 2005), según la cual los sindicatos, a cambio de beneficios mínimos, se adhieren a los objetivos económicos y comerciales de la corporación para asegurar una posición importante y un grado relativo de influencia dentro de esta. La GRH busca hegemonizar las relaciones laborales en la corporación, asociándose con el principal sindicato existente. En muchos casos, estas asociaciones (*partnership*) han constituido un dispositivo de legitimación para asegurar las directrices manageriales en contextos de cambio y reestructuración corporativa. Se compromete a los sindicatos a trabajar con la gerencia en agendas corporativas, creando así el problema de que se conviertan en parte de la administración. De acuerdo con Martínez & Stuart (2005), esto contrasta con los procesos de negociación colectiva donde los sindicatos participan autónomamente en las negociaciones colectivas, pero no en la implementación de las decisiones que se tomen.

Una segunda dimensión relevante tiene que ver con “las nuevas formas de participación simbólica e incorporación cultural” (Ackroyd & Thompson, 1999; Martínez & Stuart 2005; Martínez, 2010). Las empresas en ciertos contextos conciben a la mano de obra como parte de una “familia”, con intereses compartidos asociados a los ideales y símbolos de una empresa. Se trata de un creciente interés en que la fuerza de trabajo esté vinculada con la imagen de la empresa. Se refuerza la identidad colectiva de la fuerza de trabajo a través de mecanismos tales como el trabajo en equipo, reuniones masivas dirigidas por la gerencia, nuevas formas de comunicación y el desarrollo de declaraciones de visión, misión y valores corporativos que otorgan gran importancia a los intereses comunes de los trabajadores, gerentes y dueños. Sin embargo, como señalan Ackroyd & Thompson (1999),

“los empleadores en estos días argumentan desear que los empleados puedan expresarse y explorar su potencial, pero en realidad están interesados en este tipo de capacidades sólo en la medida en que sea conducente al beneficio de la organización” (p. 102).

En el fondo, estos nuevos espacios “colectivos” de representación intentan desplazar formas colectivas autónomas e independientes que provengan del mundo del trabajo y el compromiso sindical con estas puede servir para legitimar el papel del *management* en la empresa. En palabras de Martínez (2010), “(...) se utiliza un lenguaje inclusivo que desplaza los antagonismos dentro de la relación de empleo y reorganiza la discusión en relación con la competencia corporativas” (p. 122). La estrategia normativa del *new management* consiste en suponer que la “buena conducta” y el “buen trabajo” en las empresas es una cuestión acordada por las partes de una empresa, por lo que la disciplina se vuelve más un asunto informal de “confianzas” y el control pasa a ejercerse en nombre de la “colectividad” que forma parte de la corporación. Quienes forman parte de la corporación participan supuestamente de los procesos de decisión y de reconocimiento de reglas, por lo que el disciplinamiento pasa a ser “interno”, en tanto modalidad de “auto-control colectivo” (Ackroyd & Thompson, 1999).

Una tercera dimensión se relaciona a la “participación directa e incorporación gerencial y operacional” (Stewart, 2006; Martínez, 2010; Elger & Smith, 2010). Inspirado en los modelos japoneses de gestión, se trata del empoderamiento de “equipos de trabajo” o “círculos de calidad”, presionados por la competencia y vigilancia entre pares (*management by stress*). Se transfiere la carga de representación y control sobre los hombros de los propios trabajadores, quienes se sienten impulsados a participar continuamente en el suministro de ideas y mejoras a través de equipos y esquemas de sugerencias (Martínez, 2010; Elger & Smith, 2010). Finalmente, como señala Stewart (2006), los trabajadores terminan haciendo el trabajo de la gerencia, aunque sin el rol y la posición política y estratégica de los altos directivos.

Así pues, estos “equipos de trabajo”, por un lado, reducen la solidaridad entre los trabajadores a través de dinámicas de competencias grupales y, por otro, disminuyen el poder de los pequeños grupos para interrumpir el proceso completo a través del sabotaje o la huelga. Esto, considerando que los equipos de trabajo realizan tareas paralelas que no se retroalimentan necesariamente entre sí, por lo que su eventual interrupción no corta los circuitos de valorización del capital (Friedman, 1977). En términos de Burawoy (1985), estos programas de “calidad de vida laboral” y “círculos de calidad” representan el intento de la administración de invadir los espacios informales que tradicionalmente tenían los trabajadores en la empresa, movilizándolo así su compromiso para una mayor productividad corporativa. Se trata de prácticas de “despotismo hegemónico”. Como señalan Stewart & Martínez (2011), son nuevas formas de gestión que, bajo el alero de la unidad de Recursos Humanos de la empresa, desarrollan una retórica conciliadora pero que, en el fondo, entiende al centro de trabajo como el campo de batalla en donde se disputa la hegemonía.

En el marco de las discusiones que exponentes de la LPT entablaron con autores de líneas post-estructuralistas en torno al problema del control normativo del *new management*, cabe preguntarse: ¿qué tan efectivas han sido las nuevas técnicas de GRH? De acuerdo con Thompson

(2011), la GRH enfrenta una crisis de confianza y una pérdida de legitimidad frente a las partes interesadas. Esto es especialmente evidente en los mercados laborales con alto nivel de rotación y bajas calificaciones, pero también en los “trabajadores del conocimiento” teorizados por “gurús” del *new management* como Peter Drucker. No se han creado las suficientes condiciones para que los trabajadores muestren iniciativa interna, asuman mayores responsabilidades y se identifiquen con la “marca” de la empresa. Como expresa el autor,

“Se ha vuelto cada vez más difícil mantener narrativas de recursos humanos optimistas a través de períodos de reducción de personal, reingeniería financiera y reestructuración perpetua. Las organizaciones están cada vez más dominadas por los principios del ‘racionalismo de mercado’, y las intervenciones normativas que promueven el compromiso y se centran en la cultura del cambio son cada vez menos relevantes o marginalizadas” (Thompson, 2011: 359).

Así pues, el discurso de la GRH es tildado de “optimista-ingenuo”, pues los vaivenes de la economía política capitalista y la “disciplina del mercado” terminan restringiendo sus posibilidades de éxito, lo que permite cuestionar la efectividad de estos “modelos” de *new management* (Thompson & Hartley, 2007). Según Thompson (2011) y Cushen & Thompson (2012), la evidencia mostraría que el alto rendimiento en los procesos de trabajo no necesariamente protege a una empresa o a un grupo de empleados y trabajadores, considerando también los “trabajadores del conocimiento” que se involucran en procesos de trabajo que requieren niveles importantes de especialización técnica. En este sentido, la “disciplina del mercado” es, en muchos casos, la que termina forzando a que los trabajadores cumplan con los estándares corporativos requeridos. En este sentido, la línea dura (*hard*) de la GRH, que se enfoca en aspectos como el rendimiento, la enfermedad, las ausencias y los ritmos de trabajo, es la que finalmente termina imponiéndose (Thompson, 2011).

4.3.1. “Management estético y emocional”

Si bien se entrelaza con la idea de la “autonomía responsable” referida anteriormente, esta dimensión del control normativo va más allá, abordando aspectos como las trayectorias de vida, las sexualidades, las emociones y las apariencias (estéticas) de los trabajadores; vale decir, las “calificaciones no formales” o “habilidades” (*skills*) (Manwaring & Wood, 1984). De acuerdo a Thompson, Warhurst & Callaghan (2001), se trata de aspectos, prácticas y comportamientos informales que el viejo *management* del paradigma taylorista-fordista no supo aprovechar. Esta dimensión del control normativo involucra a amplias capas de sectores precarizados en el mundo del trabajo, particularmente en el creciente sector terciario, pero la literatura de la LPT se ha centrado principalmente en trabajadores de servicios de rutina (como línea de ventas o *call centres*).

La idea de un *management* estético y emocional parte de la base de que, en el capitalismo neoliberal de las últimas décadas, en términos cuantitativos no ha crecido tanto la “economía del conocimiento” como sí lo han hecho las áreas de servicios de rutina de baja calificación y

salarios exigüos (Thompson & Warhurst, 1998). La mayoría de estos trabajos son ocupados por mujeres trabajadoras y a tiempo parcial, y el contenido de su trabajo es altamente rutinario y rigurosamente supervisado. De esta manera, y considerando los nuevos empleos que se han constituido en los países desarrollados, adquiere mayor relevancia cuantitativa una GRH que apunte no tanto al trabajador del conocimiento (*knowledge worker*), sino al trabajador de servicios de rutina.

De ahí que Thompson et. al. (2001: 227) distingan entre “tipos de conocimiento”:

“Hay conocimiento que es abstracto y perteneciente a conceptos, teorías y fórmula. En contraste, hay conocimiento organizacional específico relacionado con aquello que no es generalizable, técnico o formal, pero que puede ser sistematizado en procedimientos, políticas, rutinas y roles. Luego, hay conocimiento social o social derivado de un enfoque más amplio de conocimientos, valores y creencias compartidos; o conocimiento tácito que proviene de práctica y experiencia y que se puede compartir entre colegas de trabajo”.

En el caso de los trabajadores de servicios de rutina, ¿cuál es el conocimiento que el *management* busca apropiarse? Según los autores, el conocimiento que es contextual, social y tácito se ha considerado de menor valor o importancia para trabajar. Se considera que la ventaja competitiva para las empresas yace en el desarrollo de conocimiento abstracto en lugar de práctico, y en el fomento del conocimiento derivado de entendimientos y valores compartidos, en lugar de los relacionados con los procedimientos y políticas. Sin embargo, en el conocimiento práctico, informal y tácito está la clave para entender la emergencia del *management* estético y emocional (Thompson et. al., 2001).

El estudio de Fuller & Smith (1991) es uno de los primeros en relevar la importancia que tiene el cliente y el consumidor para las nuevas modalidades de control managerial. Se centra en los trabajos de servicios “interactivos” en los cuales la forma en que el trabajador se ve y actúa pasa a formar parte del producto que se ofrece. Así pues, los empleadores, en su búsqueda de una ventaja competitiva a través de una calidad de servicio consistente, estarían desplegando modalidades de control “discreto”, buscando incorporar las habilidades tácitas, interpersonales y afectivas de los empleados y trabajadores. De cualquier modo, cabe mencionar que una de las conclusiones de estudio indica que estas nuevas técnicas de gestión, más allá de lograr cierto disciplinamiento funcional a los intereses comerciales de la firma, no lograron uno de sus principales objetivos: la internalización de “valores corporativos” por parte de los trabajadores.

Los estudios posteriores de Bolton (2004, 2009), con un enfoque que combina aportes de la LPT y del interaccionismo simbólico, aportaron más evidencia en la materia. El autor parte de la noción de “trabajo emocional”, acuñada por Hochschild (1983), para referirse a los trabajos del sector de servicios en que no se despliegan tanto aptitudes físicas y mentales sino emocionales. De acuerdo a Hochschild (1983), en la interacción entre el empleado y el cliente, se requiere que los empleados manipulen sus propias emociones y las del cliente como parte de su trabajo asalariado y para el beneficio comercial de la empresa. En esta línea, Bolton enfatiza en que los nuevos regímenes de gestión apuntan a obtener ventajas comerciales mediante la extensión del control sobre aspectos emocionales del trabajo. Los productos del “trabajo emocional” pueden parecer intangibles, pero en realidad se trata de una actividad formativa con consecuencias ma-

teriales: es un trabajo duro y productivo, involucra agentes conocedores y “gerentes de emociones multidisciplinares” (Bolton, 2004; 2009). Así pues, en lugar de proscribir emociones, como ha sido la postura de las anteriores modalidades tayloristas de control, el *management emocional* ha ideado políticas para prescribirlas de acuerdo a sus intereses comerciales (Bolton, 2009).

Así como en el estudio de Fuller & Smith (1991), Bolton (2004) señala que en su dimensión “prescriptiva”, que busca el compromiso emocional de los trabajadores con los objetivos corporativos, el *management emocional* no ha tenido mucho éxito. Si bien hay quienes disfrutan de un sentido de pertenencia creado por una cultura de empresa cuidadosamente elaborada, la gran mayoría o bien están motivados exclusivamente por cuestiones materiales, como las posibilidades de promoción o de bonificación, o simplemente consienten de manera cínica para “(...) sobrevivir a la vida organizacional” (Bolton, 2004: 96).

La dimensión en la cual el *management emocional* ha tenido más éxito en el sector de servicios es la “pecuniaria”, es decir, la gestión de emociones de acuerdo con “valores comerciales” en base a intereses de clientes y consumidores. Las prácticas del marketing se encargan de definir las posiciones de las empresas dependiendo de los productos y servicios ofrecidos y sus nichos de mercado determinados. En esta dimensión “pecuniaria” reside una de las claves que ha movilizado el capital para su proceso de valorización: la “actitud positiva”, la “alegría”, la “asertividad” e incluso la “empatía” con el cliente son algunas de las emociones que persigue el *management emocional* (Bolton, 2004). Como señalan Warhurst & Nickson (2007: 388), “*el trabajo emocional coloniza la comprensión de las habilidades blandas y las habilidades blandas se equiparan con actitudes*”.

Existen varios trabajos que, utilizando enfoques de la LPT, han retomado los estudios de Hochschild (1983) y Bolton (2004). Uno de ellos es el de Woodcock (2017) quien afirma que en los call centres se demanda “trabajo emocional” de los trabajadores. Si los guiones (*scripting*) marcan los ritmos, tonos, pausas y énfasis necesarios para hacer un buen trabajo, las denominadas *buzz sessions* son espacios en que los supervisores intentan motivar a los trabajadores a través de charlas y juegos varios. A modo de *couchs*, los supervisores hacen énfasis en el uso de la empatía, la paciencia, el entusiasmo y el humor para llevar a cabo las ventas. En el fondo, existen esfuerzos de la gerencia por crear climas agradables de trabajo a través de iniciativas como los meses temáticos y los sistemas de compensaciones simbólicas para los buenos vendedores (asistir a cócteles, o salir a restaurantes y bares), exigiendo a los trabajadores que se adapten a un clima de bromas y diversión, y que disfruten su trabajo.

De cualquier manera, Woodcock (2017) reconoce los límites de esta modalidad normativa de control, pues existe una evidente tensión entre las metas cuantitativas y cualitativas del *management*. Los trabajadores deben hacer más llamadas durante su turno y luego intentar cerrar las ventas en cada una de las llamadas. Las cualidades efímeras necesarias para ser un buen vendedor son difíciles de cuantificar. En las reuniones de evaluación (llamadas “1-2-1”), se aprecia la dificultad de las gerencias y las capas supervisoras para precisar qué era lo que realmente se debía mejorar. Pues, ¿qué significa adquirir una actitud “confiada” y “asertiva” durante una llamada telefónica? En palabras del autor,

“(…) ninguna estrategia puede garantizar una venta en todos y cada uno de los encuentros. El uso de la emoción y el humor son por definición subjetivos y reciben respuestas diferentes. Por lo tanto, lograr la disciplina sobre el proceso de trabajo es particularmente difícil” (Woodcock, 2017: 73).

Estrechamente vinculado al “trabajo emocional”, se identifica el “trabajo estético”, que se puede definir como el suministro de capacidades y atributos sociales y estéticos que los trabajadores incorporan al momento de entrar a un empleo determinado. La demanda del empleador de habilidades y competencias estéticas es cada vez más frecuente debido a su utilidad comercial percibida. Esto, pues el “atractivo estético” del personal no sólo permite captar más clientes o consumidores, sino que, en la medida en que la competencia se intensifica, permite distinguir a una corporación de otra (Thompson et. al., 2001)

En este marco, de acuerdo con Thompson et. al. (2001: 931),

“Los empleadores movilizan, desarrollan y comercializan estas capacidades y atributos a través de procesos de reclutamiento, selección y capacitación, transformándolos en competencias y habilidades que luego están orientadas estéticamente a producir un ‘estilo’ de servicio deliberadamente destinado a atraer los sentidos de los clientes, obviamente de una manera visual o auditiva”.

De alguna manera, se trata de complementar las habilidades sociales y técnicas con las estéticas y, así, producir una interacción estratégicamente favorable con el cliente. En muchos casos, el *management* filtra deliberadamente en la selección de personal de acuerdo a determinadas disposiciones sociales y estéticas, como el lenguaje, las vestimentas, las maneras y estilos de expresión, o la forma del cuerpo. Luego, a través de la capacitación, se continúa moldeando al personal de acuerdo a los “empleados modelos” deseados por la empresa. Thompson et. al. (2001) se refieren al ejemplo de la exigencia de una voz y acento determinados y exigidos por el *management* en tiendas comerciales y *call centres*. Se les instruye cómo permanecer de pie mientras trabajan, qué vestimenta ponerse, e incluso qué palabras se les debe decir a los clientes. En muchos casos incluso se buscan determinadas “experiencias o trayectorias de vida” en la medida en que son condiciones adscritas a trabajadores que facilitarían el despliegue de ciertas actitudes, emociones y apariencias. Tal es el caso de las trabajadoras “dueñas de casa” o que “crían hijos”, que cumplirían con un perfil de “empatía” y “comprensión” que es idóneo para los fines de una determinada empresa, como los *call centres*.

Para cerrar este apartado, es importante distinguir entre tres niveles de movilización de trabajo emocional y estético por parte del *management*. Por un lado, se encuentran las emociones, apariencias y sexualidades impulsadas por los propios trabajadores para beneficio propio, como, por ejemplo, quedar seleccionados en una corporación específica. En este caso la empresa no alienta tales atributos y no necesariamente se ve beneficiada de ellos. Un segundo nivel refiere a la mera “suscripción” por parte de la empresa de determinadas emociones y apariencias. Por ejemplo, los empleados son seleccionados porque tienen las personalidades correctas y/o porque son atractivos, pero una vez en el trabajo, tales atributos no se estimulan necesariamente (Warhurst & Nickson, 2007). El último nivel involucra la movilización y desarrollo activo, por parte del *management*, de las emociones y atributos de los trabajadores. Tal es el caso de las estrategias deliberadas de sexualización del trabajo de determinadas empresas orientadas al marketing y la

clientela. Al prescribir la apariencia de los empleados, algunas organizaciones han ido refinando aún más su imagen corporativa deseada para incluir la movilización, el desarrollo y la mercantilización del atractivo sexual de los trabajadores (especialmente en el caso de trabajadoras mujeres jóvenes) (Warhurst & Nickson, 2007).

Más allá de la distinción analítica entre estos tres niveles, para la LPT es fundamental comprender que la práctica provechosa del conocimiento social y tácito que involucran el trabajo emocional y estético es todavía una cuestión de lucha por las “fronteras del control” entre trabajadores y gerentes (Thompson et. al., 2001).

5. REACCIONES A LOS MECANISMOS DE CONTROL

En este capítulo, se revisan las principales reacciones de los trabajadores frente a los mecanismos de control que se han estudiado y teorizado desde la LPT. Primero, se parte revisando la noción de “resistencia” que, en tanto respuesta a los mecanismos de control, desempeña un rol crucial gatillando transformaciones en los procesos de trabajo. Luego, se problematiza la idea de “mal comportamiento organizacional” como base fundamental de todo acto de resistencia. En tercer lugar, yendo más allá de la dialéctica control-resistencia desarrollada en la teoría nuclear de la LPT, se pone sobre la mesa el problema del consentimiento frente al *management*. Finalmente, y considerando todos los apartados del capítulo, se vuelve a reflexionar sobre la importancia de entender analíticamente la resistencia frente a los mecanismos de control en los procesos de trabajo.

5.1. Resistencia

En los postulados centrales de la teoría del proceso de trabajo se ha señalado que, ya sea implícita (Thompson, 1990) o explícitamente (Jaros, 2005; Martínez, 2010), hay una crítica ética y un posicionamiento político del investigador en el antagonismo estructurado entre capital y trabajo. En ese marco, el investigador de la LPT buscará posicionarse y fortalecer a los trabajadores y sus organizaciones. Por ende, desde los inicios del debate de proceso de trabajo, existe una preocupación por parte de los teóricos por identificar las formas de resistencia de los trabajadores al régimen de producción capitalista, en tanto en estas acciones habría un potencial de organización y rechazo al trabajo vigente (Woodcock, 2017) y/o desafío al control gerencial (Hodson, 1995). La resistencia en el esquema de la LPT sería desde un inicio la contraparte al control: “*como categoría analítica, la resistencia del trabajador asume una dialéctica con el control gerencial, el cual es el resultado del antagonismo entre capital y trabajo dentro del proceso laboral capitalista (...)*” (Ackroyd & Thompson, 1999: 24).

En los trabajos de Friedman (1977), Edwards (1979) y Edward & Scullion (1982) ya hay una preocupación por la resistencia de los trabajadores, luego de la inicial ausencia del sujeto por parte de Braverman (1974)³ y de la debilidad de esta temática en los estudios de las relaciones

3 “Braverman (1974) se centró en las características del control en lugar de las iniciativas de los empleados, mientras que muchos otros contribuyentes prominentes (Friedman, 1977; Edwards, 1979) intentaron establecer una dialéctica de control gerencial y resistencia del trabajador como la dinámica central que puede explicar por qué el proceso laboral capitalista adquiere formas particulares en períodos

industriales inglesas de la posguerra, que le daban protagonismo al estudio de los sindicatos, las negociaciones colectivas y las huelgas laborales por sobre las resistencias en el lugar de trabajo (Ackroyd & Thompson, 1999). El redescubrimiento del conflicto en el lugar de trabajo, bajo la forma de resistencias, matizará las tesis que decretaban el progresivo declive del conflicto laboral en los inicios del siglo XXI (Hebdon & Noh, 2013).

Pese a las consideraciones iniciales de los investigadores de la LPT por la resistencia, el concepto permaneció “subdesarrollado” hasta fines del siglo XX (Hodson, 1995). Para este último autor, los estudios que trataron el tema, tanto dentro como fuera de la LPT, no ofrecen un modelo teórico sistemático, lo que impide desarrollar teorías del lugar de trabajo que incluyan el activo rol de los trabajadores, quienes muy a menudo son tratados como pasivos portadores de actitudes como la satisfacción laboral o el compromiso con la empresa, o como portadores de fuerzas estructurales fuera de su control. Hodson (1995: 80) ofrece una satisfactoria definición usada en diversos estudios empíricos: *“cualquier acto individual, o de un grupo pequeño, destinado a mitigar demandas (o pretensiones) de la administración sobre los trabajadores o destinado a avanzar en las demandas de los trabajadores frente a la administración”*.

El modelo teórico de Hodson (1995) identifica cuatro grandes tipos de resistencia de los trabajadores, que serían paralelos a los cuatro tipos de control ya desarrollados por autores como Edwards (1979). El primer tipo sería “desviando el abuso”, que constituiría la contracara del control directo. El segundo es “regulando la cantidad e intensidad de trabajo”, que sería típico en el control técnico, apareciendo en la idea de la “negociación del esfuerzo”. La tercera sería “defendiendo la autonomía”, vale decir, luchas en torno a los procedimientos y la organización de las tareas en el lugar de trabajo, en el marco del desarrollo de mecanismos de control burocráticos. Por último, está la resistencia “expandiendo el control de los trabajadores”, que se torna posible en las nuevas formas de control normativo que se basan en los esquemas de participación de los trabajadores. Pese a esta asociación entre formas de resistencia y control, el autor señala que cada forma de resistencia no se circunscribe a las respectivas modalidades de control. En el fondo, cada una de las “agendas de resistencia” puede emerger en cualquier régimen de trabajo. A continuación, se presenta una breve descripción de estas agendas de resistencia en base a lo escrito por Hodson (1995).

1) Desviando el abuso

Según Hodson (1995), en los regímenes de control directo los trabajadores suelen ser tratados de forma abusiva por sus supervisores, ya sea psíquica o psicológicamente. Frente a este “abuso”, los trabajadores pueden reaccionar “dejándolo pasar” o pueden “desviarlo”, “negarlo”, e incluso “buscar revancha”. Si bien en los sistemas de control directo es donde probablemente haya más abusos, estos no se restringen a aquél.

La resistencia al abuso no necesariamente tiene objetivos claros. Puede ventilar frustraciones de los trabajadores o incluso desencadenarse “por diversión”. En los regímenes de control directo, se identifican dos cuestiones claves para la resistencia: “la duplicidad” de los trabajadores, o el

o circunstancias determinados” (Ackroyd & Thompson, 1999: 23)

“doble estándar”, y el apoyo social hacia los actos de resistencia por parte de otros trabajadores. La “duplicidad” involucra formas de resistencia ocultas de modo que, en el marco de estos regímenes de vigilancia y control directo, los trabajadores no sean reprimidos por sus acciones. Para ocultar su acción, los trabajadores en presencia del jefe sonríen y, cuando éste se va, lo insultan por la espalda. Por otro lado, en estos regímenes de control simple las acciones de resistencia tienden a tener un alto apoyo social en tanto el abuso extendido provoca rechazos y solidaridades entre los trabajadores (Fantasia, 1988, citado por Hodson, 1995).

2) Regulando la carga de trabajo

Por lo general, dirá Hodson (1995), los trabajadores evitan trabajar en exceso. La intensidad y duración del trabajo es un área clave de disputa entre trabajadores y *management*, tematizada por diversos autores de la LPT (y anteriores a esta tradición teórica) como “negociación del esfuerzo”, cuya expresión clásica es bajo las formas de control técnico. Como bien muestra Hodson (1995), esta negociación es solo una forma de resistencia de los trabajadores, pero no la única. Formas clásicas de este tipo de resistencia son: destinar espacios y momentos del trabajo a proyectos personales propios, llegar tarde al trabajo, las pausas laborales, la presión social a no trabajar por sobre “lo normal” por parte del grupo de trabajadores, el ausentismo, el irse antes del fin de la jornada, hacerse el “tonto” frente a los procedimientos, entre otras.

3) Defendiendo la autonomía

El control burocrático en el lugar de trabajo se expresa en un mercado interno que regula los ascensos laborales, en una negociación colectiva entre empresa y sindicato que regula salarios y beneficios, en la división clara de tareas y en la existencia de procedimientos de quejas o reclamos formales (Edwards, 1979). En este régimen, las resistencias como autonomía, según Hodson (1995), se expresan hacia las reglas burocráticas de la empresa, buscando resguardar espacios informales que escapen a la extensa regulación burocrática de la corporación. Estas resistencias las desarrollarán principalmente trabajadores calificados y profesionales en defensa de sus estándares de trabajo, protegiendo sus derechos de determinar los procedimientos operacionales en sus trabajos. Estas resistencias suelen darse cuando determinado régimen de trabajo artesanal y/o profesional comienza a ser administrado y gobernado por reglas burocráticas. La figura del *managment* es vista por estos trabajadores como una imposición externa y parasitaria sobre sus labores. En la defensa de su autonomía, los trabajadores pueden expandir las brechas y generar conflictos “laterales” hacia otros trabajadores con menos autonomía:

“Los esfuerzos de los trabajadores de diseñar circunstancias más viables para ellos también pueden dirigirse contra otros grupos de trabajadores. La defensa de la autonomía puede incluir la protección de las prerrogativas de los grupos de trabajadores contra las incursiones tanto de la gerencia como de otros trabajadores” (Hodson, 1995: 97).

4) Expandiendo la participación de los trabajadores

Según Hodson (1995), a fines del siglo XX muchos trabajadores son invitados en la empresa moderna para tomar parte en varias formas de participación en el lugar de trabajo, con el objetivo del crecimiento de la productividad a partir del compromiso y esfuerzo de los trabajadores (y la

disminución de la planta de trabajadores). Dentro de los objetivos corporativos, también se busca socavar al sindicato existente, evitar la creación de uno, o establecer un compromiso –o consorcio– entre el sindicato y el *management*. Esta participación de los trabajadores está construida sobre la idea ya mencionada de la “autonomía responsable” estudiada por Friedman (1977), y muchas veces emerge como respuesta a las mismas resistencias de los trabajadores: “*es una solución al clásico problema de las resistencias de los trabajadores, colocando sus conocimientos de producción en servicio a la racionalización*” (Hodson, 1995: 99). Frente a estas ofertas de participación, muchas veces no transparentes, los trabajadores pueden responder de diversas maneras según las razones y presiones que se les ofrezcan. Hodson (1995) dirá que una forma muy presente de participación es la no entusiasta y sin motivación. Los trabajadores participarían por miedo a represalias o simplemente por retribuciones materiales. El mismo autor muestra ejemplos de participación de trabajadores que ideológicamente adscriben a estas formas de trabajo, pero que en la práctica realizan rituales informales que ironizan y son cínicos con la participación. O trabajadores a los que les motiva la idea de participar en la producción por diversas retribuciones, pero que cuando se les dice lo que implica, y el tiempo extra de trabajo que requiere, simplemente se niegan a hacerlo. Por último, el autor también dirá que los esquemas de participación en la empresa pueden terminar empoderando a los trabajadores, generando fuertes identidades entre ellos mismos y un alto sentido de eficacia política: “*el ámbito de su poder y la autonomía de los trabajadores se expande potencialmente mediante las nuevas formas de participación*” (1995: 23).

Pues bien, de manera adicional a la tipología de Hodson (1995), en la revisión de la literatura de la LPT se han identificado dos formas más de clasificar las resistencias de los trabajadores, una bastante abstracta y genérica (Hebdon & Noh, 2013) y otra más acotada a un sector de trabajadores en específico (Woodcock, 2017). A continuación, se presentan estas clasificaciones tras una breve explicación de los objetivos de ambos textos.

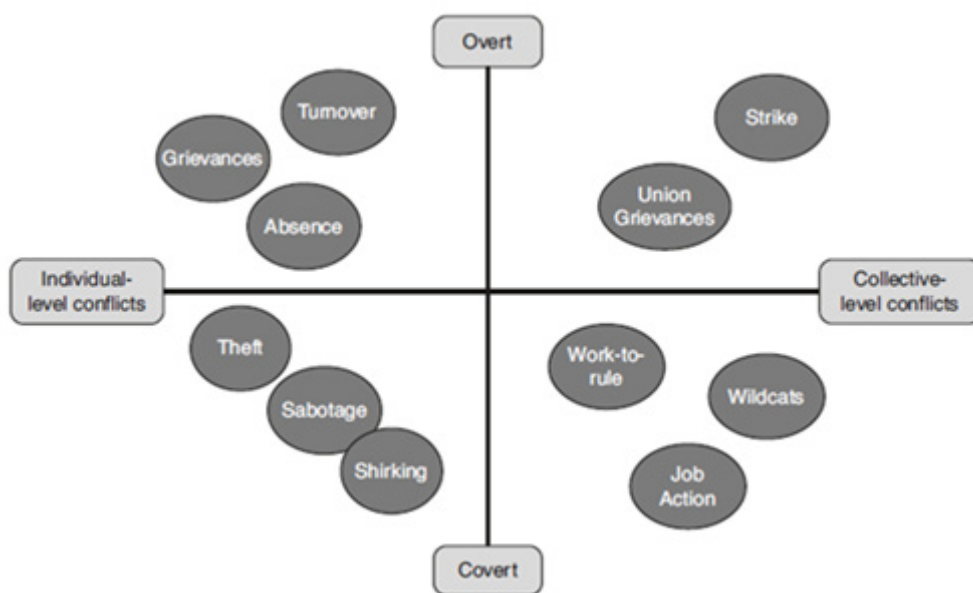
Hebdon & Noh (2013) buscan construir una teoría que relacione las distintas expresiones del conflicto en el trabajo, es decir, formas como el ausentismo, el robo, el sabotaje, las quejas/malestares, las acciones en el trabajo y las huelgas. Los autores sostendrán que hay un proceso por el cual el conflicto en el lugar de trabajo se desarrolla a partir de expresiones individuales, para luego pasar a formas más avanzadas y colectivas, como las huelgas. Las acciones individuales y encubiertas del conflicto en el lugar de trabajo serán una forma preliminar y latente del conflicto colectivo. Lo que plantearían, siguiendo los aportes de la psicología social, sería una teoría del conflicto escalonada que sugiere que el estallido de una forma de conflicto raramente es un acto espontáneo, sino más a menudo la manifestación de patrones en aumento de interacción negativa entre los actores. Por lo tanto, en este marco teórico, las diferentes formas de expresión del conflicto tienen una relación interdependiente, de tal manera que el conflicto lanzado en un nivel puede estimular otros niveles. Frente a un determinado problema, los trabajadores desarrollan varias expresiones de conflicto individual, y si los problemas persisten, se pasa a formas “blandas” de acción colectiva (por ejemplo, piquete de mediodía, trabajo a regla, ralentización) y, posteriormente, a la huelga.

Las resistencias, o “expresiones del conflicto en el trabajo”, son clasificadas por Hebdon & Noh (2013) a partir de dos dicotomías: (1) si la acción es individual o colectiva, y (2) si la

acción es cubierta (secreta) o abierta. Las formas cubiertas de conflicto son expresiones de descontento poco visibles e indirectas que tienen lugar cada día en las organizaciones. Generalmente no son planeadas, son espontáneas y siempre ocultas (*hidden*). Por su parte, las formas abiertas refieren a expresiones de conflicto que son explícitas y visibles. Además, las formas colectivas del conflicto refieren a cualquier tipo de expresión organizada de descontento frente a las iniciativas de la empresa; mientras que las formas individuales incluyen expresiones de insatisfacción generalmente desorganizadas y hasta cierto punto más personales o interpersonales.

En base a estas dos dimensiones los autores construyen un plano cartesiano (ver Figura 1) que permite pensar cuatro tipos de resistencias: (a) las individuales abiertas como el ausentismo, la queja individual o la rotación laboral, (b) las individuales cubiertas como el robo, el sabotaje o la elusión de trabajo, (c) las colectivas abiertas como las huelgas o las quejas sindicales (colectivas) y (d) las colectivas ocultas como las acciones laborales (*job action*), el trabajo en regla o las huelgas salvajes (*wildcats*).

Figura N°1
Dos dimensiones del conflicto en el lugar de trabajo



Fuente: (Hebdon & Noh, 2013: 31).

Jamie Woodcock (2017), por su parte, en una reciente etnografía sobre control y resistencia en un *call centre* de Gran Bretaña, hace una distinción entre “resistencia” y “organización”. A la primera la entiende según la definición ya comentada de Hodson (1995: 80)⁴, agregándole el componente oculto o secreto de la acción y limitando las resistencias a las luchas por la frontera

⁴ “(...) cualquier acto individual, o de un grupo pequeño, destinado a mitigar demandas (o pretensiones) de la administración sobre los trabajadores o destinado a avanzar en las demandas de los trabajadores frente a la administración”.

de control en el lugar de trabajo. Por otro lado, la “organización” se entiende como organización colectiva formal (como el sindicato) que ejecuta eventualmente acciones abiertas y colectivas, como las huelgas. Mientras para los administradores esta última acción es visible, pues el proceso de trabajo se ha detenido, el caso de las acciones de resistencia como el sabotaje o el trabajo ralentizado no necesariamente son advertidas por los jefes. Los trabajadores pretenden que la “resistencia” se mantenga en un plano oculto. Según el autor, estas acciones de resistencia cuestionan el aparente consenso en el lugar de trabajo cuando no hay sindicato o negociaciones colectivas. Eventualmente, pueden llegar a transformarse en intentos de organización, así como pueden ser un terreno fértil para la construcción de organización sindical (Woodcock, 2017).

Siguiendo a Mulholland (2004), quien estudió la resistencia de los trabajadores en un *call centre* irlandés, Woodcock (2017: 103-112) describe cuatro momentos de resistencia que pueden aparecer en los *call centres*, de los cuales solo pudo observar tres: ‘*Slammin’ Scammin’ Smokin’ an’ Leavin*. Estas expresiones podrían traducirse como resistir “estafando”, “evitando”, “fumando” y “abandonando”.

La resistencia “Slammin” fue la que no pudo observar Woodcock (2017) en su investigación, debido a los poderosos mecanismos de control técnico que existían en la empresa. Pese a esto, la describe como la resistencia que busca arruinar o no concretar las ventas. Los trabajadores aparentan hacer su trabajo normalmente, vendiendo los servicios telefónicamente, pero realmente las ventas no se concretan. Un artilugio comentado por el autor radica en acordar con amigos falsas llamadas para concretar ventas, lo que permitiría al trabajador cumplir su meta productiva. Cuando llega la hora de pagar por el servicio, después de un tiempo de servicio gratis, por ejemplo, el amigo rechaza el servicio, diluyéndose así la venta.

Otro momento de resistencia es el ‘Scammin’, que refiere a los diversos intentos de los trabajadores por evitar el trabajo, ya sea simplemente no apareciendo en el lugar de trabajo, fingiendo estar enfermo o saliendo temprano sin permiso. La tercera forma es el “Smokin”, la cual consiste en alargar los tiempos de descanso o las charlas motivacionales del *management*. Esta resistencia brinda a los trabajadores la oportunidad de un descanso adicional, interrumpiendo el cronograma de trabajo. Mulholland (2004: 719) descubrió que esta resistencia le permite a los trabajadores “reunirse, alentando la identidad del grupo de trabajo y un sentido compartido de agravio cuando los trabajadores discuten sobre capacitación, escasez de personal, desilusiones sobre el pago, entrega de premios, supervisión excesiva, disciplina arbitraria y presiones de productividad”. La cuarta forma de resistencia es el abandono del trabajo (*quitting* o *turnover*). El autor señala que la distinción entre huir de un trabajo y luchar por mejores condiciones de trabajo es bastante fluida en un contexto de precariedad en donde existen pocas posibilidades de organización y altas tasas de movilidad entre empleos⁵.

En todos estos momentos de resistencia, Woodcock (2017: 114) identifica un rechazo del trabajo, el cual, siguiendo a Tronti (2001), es uno de los puntos de partida para la organización y el antagonismo. “*El primer desafío es encontrar los momentos de resistencia que ya están teniendo lugar, luego tratar de comprender cómo se pueden convertir en un rechazo al trabajo (...)*”.

5 Esto resulta similar al argumento de Hirschman (1970) sobre “exit” en el trabajo.

Según Woodcock (2017), el trabajo en el *call centre* es un trabajo particularmente susceptible a ser rechazado por los trabajadores debido a que en general es un trabajo que no hace sentido. Se trata de un trabajo socialmente poco importante, insatisfactorio y desagradable. Incluso aunque los trabajadores pudieran tomarse los medios de producción, preferirían irse y hacer otra cosa. No hay nada en los *call centre* que haga que valga la pena quedarse y luchar por mejores condiciones de trabajo. Siguiendo a Graeber, el autor dirá que el trabajo en *call centres* es un “trabajo de mierda” (*bullshit Jobs*), es decir, un trabajo que está muy lejos de cualquier actividad satisfactoria, tanto así que a muchas personas les resulta difícil explicar para qué están empleados en estos trabajos. El problema del abandono del trabajo, entonces, se puede ver en términos del deseo de los trabajadores de hacer algo más que el trabajo del *call centre*, o también, como falta de organización y ausencia de esperanzas en el lugar de trabajo: “*el acto de irse del trabajo es evidencia de la hostilidad de los trabajadores para trabajar y de la falta de un canal colectivo para el cambio de condiciones de trabajo*” (Woodcock, 2017: 117).

En el *call centre* estudiado por Woodcock (2017) no había un canal colectivo para la expresión del malestar de los trabajadores, es decir, no existía sindicato. Como se ha visto, esto no significa que no fuera un sitio de lucha colectiva y, como también comenta el autor, no significa que no hayan existido intentos de organización, los cuales, por diversos motivos, se vieron frustrados. Para entender la ausencia y dificultad de formar sindicatos, Woodcock (2017) sugiere que hay que tener presente los siguientes aspectos: la baja sindicalización existente en el Reino Unido, el hecho de que a veces el rechazo al trabajo por parte de los empleados es tan extremo que incluso el hablar de sindicato y de negociaciones no resulta atractivo o interesante, las altas tasas de rotación en los *call centres* que dificultan la organización de los trabajadores, el hecho de que los sindicatos supra-empresa tienen tiempos de acción lentos y, por último, que los administradores tienden a victimizar individualmente a los activistas en el lugar de trabajo.

5.2. Las resistencias como posibilidades estructuradas

Los estudiosos de la LPT tienden a esperar que existan resistencias en cualquier lugar de trabajo, dada la indeterminación característica del proceso de trabajo (Thompson, 2010). Ahora bien, se debe considerar que: (1) la resistencia tiene probabilidades de ocurrencia según distintas variables externas relacionadas al lugar de trabajo (Roscigno & Hodson, 2004), (2) las formas que adquiere la resistencia son posibilitadas y moldeadas por los procesos de trabajo particulares (Woodcock, 2017), y (3) que ciertas formas de control tiendan a generar ciertas formas de resistencia, como ya se ha visto con Hodson (1995). Como bien sugieren Hebdon & Noh (2013: 26-27),

“Gran parte de la literatura sobre el comportamiento organizacional ha abordado comportamientos que podrían considerarse conflictos en el lugar de trabajo a nivel individual: ausentismo, rotación, agravios y malos comportamientos. Sin embargo, han sido criticados por pasar por alto la naturaleza del conflicto incorporado en el contexto más amplio de las relaciones laborales (...) El sesgo inherente a este enfoque

ha llevado a los académicos del comportamiento organizacional a no considerar factores estructurales y de nivel macro que rodean el conflicto laboral, basando los conceptos de absentismo y rotación, por ejemplo, en la noción de individuo como autónomo y acultural”.

Roscigno & Hodson (2004) realizan un Análisis Comparativo Cualitativo (QCA) de 83 etnografías realizadas en lugares de trabajo de los Estados Unidos por distintos investigadores en las últimas cinco décadas. Esto, con el objetivo de explicar la emergencia de resistencias individuales y colectivas de los trabajadores a partir de tres dimensiones: (1) organización de la empresa, (2) relaciones interpersonales en la empresa y (3) presencia sindical en el lugar de trabajo y legado de acción colectiva. Es decir, buscan explicar las resistencias de los trabajadores a partir de las relaciones sociales en el lugar de trabajo. En sus palabras, *“el lugar de trabajo y sus dinámicas son el punto natural para partir entendiendo el cómo, por qué y el cuándo de las resistencias de los trabajadores”* (Roscigno & Hodson, 2004: 15).

Específicamente, Roscigno & Hodson (2004: 20) identifican la ocurrencia de seis tipos de resistencias, una colectiva (la huelga), y otras cinco resistencias individuales: el sabotaje social que socava a los superiores a través de la burla y el ridículo, la evasión de tareas y/o del mismo trabajo, el fingir no entender tareas de trabajo particulares o procedimientos organizacionales, el ausentismo laboral y el hecho de robar en el lugar de trabajo.

Para explicar las resistencias de los trabajadores, Roscigno & Hodson (2004) sintetizan diversas tradiciones teóricas que se han preocupado del estudio del lugar de trabajo, teniendo presente que *“la asociación entre organización del lugar de trabajo, bienestar de los trabajadores y acción de resistencia ha estado siempre en el centro de la teoría sociológica”* (Collins 1981, citado por Roscigno & Hodson, 2004: 15). Una de estas teorías son las del proceso de trabajo, particularmente la desarrollada por Edwards (1979) y Burawoy (1985), quienes señalan que el incremento del control burocrático sobre los trabajadores lleva a mejores relaciones interpersonales en el lugar de trabajo y menos abuso de los supervisores hacia los trabajadores. Los lugares de trabajo burocráticos, con una fuerte organización y divisiones de trabajo mitigarán el potencial de conciencia y acción de clase al restringir los trabajadores a sus tareas laborales y al canalizar agravios y conflictos más amplios a través de canales organizacionales. En resumen,

“los lugares de trabajo bien organizados y con poco conflicto interpersonal (abuso) generarán menores niveles de resistencia. Mientras que los lugares con una pobre organización del trabajo, ambientes de trabajo informales, y malas relaciones sociales (abuso), incrementan los niveles de resistencia” (Roscigno & Hodson, 2004: 19).

La otra tradición teórica a las que recurre Roscigno & Hodson (2004: 19) son los estudios de la acción colectiva. Los autores dirán que *“los lugares de trabajo caracterizados por una identidad de clase histórica y presencia sindical serán más receptivos a la organización y actividad laboral”*. De este modo, la presencia sindical en el lugar de trabajo puede reforzar la probabilidad de resistencia de los trabajadores. Además, la insurgencia pasada en el lugar de trabajo puede ser significativa para acciones futuras mediante el establecimiento de redes interpersonales y organizacionales.

Otra forma de entender las resistencias de los trabajadores como acciones estructuradas por las dinámicas de los lugares de trabajo es presentada por Woodcock (2017: 102), quien explícitamente

sugiere “(...) considerar la conexión entre las especificidades del proceso laboral en diferentes trabajos y las nuevas formas de resistencia que pueden surgir”. Por ejemplo, el autor muestra cómo el uso de cierta tecnología telefónica en los *call centres* abre una serie de posibilidades de resistencia, a la vez que limita otras. En específico, una interesante posibilidad de resistencia que abren los *call centres*, comentada por Woodcock (2017, citando a Tartanoğlu, 2014: 103), es el “ataque de llamadas” (*call attack*). Esta resistencia e intento de organización, “consiste en que los activistas llamaron colectivamente a los centros de llamadas (...) y hablaron a los trabajadores sobre la organización, llegando a un gran número al mismo tiempo”.

Así también, la territorialidad de la empresa capitalista se basa en espacios geográficos donde los trabajadores materializan su consentimiento con la empresa, al sentirse “libres” del control patronal en espacios relativamente autónomos, pero organizados siempre bajo la configuración de la propiedad privada. Como así también, en dirección inversa, estos espacios son apropiados por los trabajadores por las necesidades del proceso productivo, a partir de lo cual dichos espacios pueden devenir, mediante un mayor desarrollo agencial, en “espacios seguros” que brindan mejores condiciones materiales para el desarrollo de la conciencia de clase trabajadora, según facilitan la crítica de los superiores e inclusive protegen el proceso de crear un sindicato. Este es el argumento que desarrollan Pérez y Link (2018) al estudiar sindicatos de minería y supermercados, cuestión que retomaremos al final de las conclusiones.

Finalmente, cabe mencionar que otras formas de resistencias son posibilitadas por el contenido del trabajo mismo. Woodcock (2017), siguiendo a Hochschild, se refiere a las resistencias que pueden ejercer los trabajadores que desarrollan “trabajo emocional”, vale decir, trabajos donde se explota la mente y las emociones de los trabajadores. Particularmente, la buena disposición o la sonrisa (la “sonrisa bajo el teléfono”) pueden ser claves en el buen desarrollo del proceso de trabajo. Por lo mismo, estas demandas de trabajo emocional pueden ser resistidas por los trabajadores. Así, por ejemplo, los trabajadores pueden involucrarse en una “huelga de sonrisas”, como la de los asistentes de vuelo de la aerolínea Cathay Pacific citada por Woodcock. En esta huelga los trabajadores se negaron a sonreír, rechazando desplegar el trabajo emocional requerido por la empresa.

5.3. Mal comportamiento organizacional

En base a estudios de caso, que involucran entrevistas en profundidad y observación participante, Ackroyd & Thompson (1999: 2) exploran los llamados “malos comportamientos organizacionales” (*organizational misbehaviour*), entendidos como “(...) cualquier cosa que haces en el trabajo y que se supone que no debes hacer”. Considerando que los trabajadores siempre se están adaptando, interpretando y desafiando las reglas de una organización, el “mal comportamiento organizacional” refiere a esas prácticas “contraproducentes” que no se encuentran conforme a las directrices manageriales de la corporación.

En base a las críticas que Martínez & Stewart (1997b) realizan al primer estudio publicado por Thompson & Ackroyd (1995) sobre “comportamientos recalcitrantes” en los centros de trabajo, los autores reconocen que, si bien tales prácticas pueden producir resistencia, ello no necesariamente ocurre. Actitudes hostiles y conscientemente dirigidas en contra de las jefaturas pueden no dar lugar a formas de “resistencia”, dada las particulares condiciones de mercado o el equilibrio de poder existente en la corporación. Sin embargo, es posible que los trabajadores mantengan normas informales y auto-organización, generando bases para futuras acciones de “resistencia” más radicales. Como señalan los autores,

“Estos comportamientos no necesariamente, ni mucho menos de manera directa, se relacionan a las dinámicas de resistencia en el trabajo. Por ejemplo, el sabotaje puede ser parte de la lucha en la frontera del control, pero igualmente puede ser empleado para aliviar el aburrimiento y divertirse” (Ackroyd & Thompson, 1999: 25).

El trabajo generalmente combina tiempo y recursos materiales y simbólicos, los cuales pueden convertirse en objetos de reclamo o apropiación por el *management* o por los propios trabajadores. La lucha por la “apropiación de recursos materiales y simbólicos” entre *management* y trabajadores tiene cuatro dimensiones principales de “malos comportamientos organizacionales” (ver más abajo Tabla N°1). Estas cuatro dimensiones a menudo se superponen y, por lo tanto, son difíciles de distinguir empíricamente.

En primer lugar, se encuentra el desacuerdo entre trabajadores y *management* en torno a la “apropiación del tiempo de trabajo”, vale decir, el tiempo que involucran determinadas operaciones en el trabajo. Los trabajadores pueden reaccionar ante el control managerial perdiendo el tiempo en el trabajo (“sacando la vuelta” o “trabajando lento”), ausentándose o incluso renunciando (*turnover*) (Ackroyd & Thompson, 1999: 25).

Una segunda dimensión tiene que ver con la “apropiación del trabajo”, que en la LPT se conoce como la “negociación de esfuerzo por salario”. Constituye el corazón del problema de los “malos comportamientos organizacionales”, expresándose en prácticas que van desde el tradicional “soldiering” que tanto preocupaba a Frederick Taylor, hasta prácticas más radicales como la destrucción y el sabotaje. El “soldiering” consistía en una restricción deliberada de la producción organizada por los antiguos trabajadores de oficio altamente calificados de finales del siglo XIX y principios del XX. Esta práctica no sólo involucraba una “restricción de la producción”, sino que también de la cantidad de conocimiento (“secretos del oficio”) a la que tenían acceso los gerentes (Ackroyd & Thompson, 1999).

En tercer lugar, se encuentra la “apropiación del producto y de los materiales de trabajo”. El fenómeno más importante aquí es el “hurto”, pero históricamente esto ha sido conocido a través de eufemismos tales como “contracción del stock” o “gastos generales no planificados”. Finalmente, una última dimensión es la “apropiación de la identidad”: sin la formación de parte de los trabajadores de una identidad distinta a la corporativa, todas las demás formas de mala conducta son difíciles de prever. Se trata de una disputa fundamental entre trabajadores y *management* por espacios y recursos simbólicos en la empresa. Frente a los idearios del *new management* de construir “identidades corporativas”, los trabajadores pueden responder a tra-

vés de diversas prácticas informales de “malos comportamientos”, como juegos lúdicos y sexuales, subculturas en los centros de trabajo, o incluso prácticas de solidaridad. De cualquier manera, la gerencia buscará apropiarse y sacar provecho de tales sentimientos y prácticas informales de los trabajadores (Ackroyd & Thompson, 1999).

La dimensión identitaria de los malos comportamientos organizacionales ha tenido mayor prominencia desde la implementación de nuevas técnicas de GRH. En contextos de “círculos de calidad” y *Totality Quality Management (TQM)*, la voz disidente, formulada como broma, por ejemplo, ha sido potente en desequilibrar la relación entre empleadores y trabajadores. En la terminología de Hirschman (1970), es una forma de “voz” de los empleados ante contextos laborales adversos o ante situaciones de implementación de programas y estrategias “soft” del *new management*.

Como señalan Ackroyd & Thompson (1999), mientras que la retórica gerencial sugiere que las opiniones de los empleados importan, todas las partes también saben que muy poco se puede o se hará para cambiar la situación básica de los empleados. En estas circunstancias, emergen bromas, ironías o ambientes laborales cínicos, dando pie a subculturas organizacionales disidentes. El valor del modo humorístico es que los trabajadores pueden realizar sugerencias que, de otro modo (como en un “discurso serio”) no se podrían hacer. Ahora bien, si las payasadas y las burlas expresan una subcultura anti-gestión, la sátira representa una crítica “intelectual” más seria y sostenida (“cinismo sistemático”). La sátira se distingue de las bromas tradicionales en el lugar de trabajo, pues, en lugar de constituir una mera disidencia, puede llegar a representar una contracultura crítica dentro de las organizaciones, lo que a la larga puede potenciar la solidaridad entre pares. Como señalan los autores, “*las subculturas se distinguen por la articulación de valores distintivos dentro del principal sistema de valores, mientras que las contraculturas son movimientos sociales en los que existe una adhesión activa a valores alternativos*” (Ackroyd & Thompson, 1999: 106).

En la Tabla N°1 se presentan las cuatro dimensiones de los “malos comportamientos organizacionales”, distinguiendo en una gradiente las prácticas que involucran mayor compromiso con el trabajo y el *management*, y las que implican mayor hostilidad.

Tabla N° 1: Dimensiones de los malos comportamientos organizacionales

	Apropiación del Tiempo	Apropiación del Trabajo	Apropiación del Producto	Apropiación de la Identidad
Compromiso				Identificación con metas corporativas
Cooperación	Pérdida de tiempo	Trabajo activo Negociación de esfuerzo	Hurto	Rituales de juegos
Conformidad	Ausencia	“Soldiering”	“Fiddling”	Subculturas Juegos sexuales
Retirada				
Negación	Renuncia al trabajo			
Hostilidad		Destrucción y sabotaje	Robo	Solidaridad de grupo o de clase

Fuente: Ackroyd & Thompson (1999)

Una quinta dimensión propuesta por Smith (2006) para complementar las dimensiones de Ackroyd & Thompson (1999), tiene que ver con la “apropiación de la movilidad”. La indeterminación de la movilidad de la fuerza de trabajo también constituiría una “frontera de control” en los procesos de trabajo. La amenaza de salida (“*exit*” en la terminología de Hirschman), y la búsqueda de trabajos alternativos, en determinadas circunstancias pueden constituir “mala conducta” o, incluso, “resistencia”. Para ello, se requieren ciertas condiciones contextuales como “redes de contacto” y “alta demanda del mercado laboral”.

En este sentido, las prácticas de “*exit*”, al arrojar luz sobre los regímenes de administración laboral interna en relación a prácticas de gestión alternativas en otras empresas, constituyen un dispositivo de señalización que puede forzar el cambio en los regímenes de gestión, especialmente en contextos de mercados laborales competitivos. De este modo, las prácticas de *turnover* se vuelven problemáticas cuando los trabajadores comienzan a apropiarse de sus opciones de movilidad.

De todos modos, el *management*, por su parte, también tiene la posibilidad de ofrecer opciones de movilidad interna en la empresa (“mercado interno”), opciones de formación y capacitaciones, o incluso la posibilidad de reorganizar la empresa para hacer sustituible cierta fuerza de trabajo. En la línea de la tesis de la empresa flexible o liviana (*lean production*), la diferenciación interna dentro de la empresa en tanto segmentación de puestos de trabajo con diferentes contratos, se puede leer como un intento por parte del empleador de minimizar el “poder de movilidad” del trabajo. Así pues, en palabras de Smith (2006: 393),

“El argumento aquí no es que la salida [“exit”] sea superior a la voz o viceversa, sino más bien, que necesitamos más investigación de las luchas disruptivas, conflictivas y efectos desestabilizadores que los trabajadores pueden ejercer utilizando el mercado laboral para la resolución de disputas”.

Pues bien, retomando el problema de los “malos comportamientos” en general, para Ackroyd & Thompson (1999) los gerentes y supervisores a menudo están preparados para conceder ciertas “malas conductas”. Esto se explica por una variedad de razones: falta de cuidado, o porque estas prácticas aparentemente no amenazan sus preocupaciones centrales en relación a la productividad del trabajo.

Desde esta perspectiva, diversos elementos influyen en la decisión managerial de lidiar con los “malos comportamientos”: (1) pueden considerar necesario mantener un grado de cooperación y consentimiento con los trabajadores, (2) analizar si tales comportamientos son funcionales o no a la “eficiencia organizacional”, al “buen orden” y a la rentabilidad de la empresa, (3) evaluar si determinadas acciones manageriales para tratar con esas malas conductas costarán más tiempo y recursos que su tolerancia, y (4) evaluar el grado de legitimidad moral disponible para desafiar a los comportamientos no deseados (Ackroyd & Thompson, 1999).

En definitiva, los “malos comportamientos organizacionales” pueden constituir una base importante para la resistencia en el trabajo. Para ello, en terminología weberiana, debe haber cierta atribución de sentido, por parte de los trabajadores, a sus acciones y conductas. De alguna manera, constituye un problema empírico determinar qué significados comportan determinadas acciones, pues muchas veces las atribuciones de sentidos van cambiando en el tiempo. Como señalan los autores, *“las acciones en sí mismas no pueden tener un significado fijo en la forma en que se consideran como mal comportamiento o si son considerados como mal comportamiento en absoluto”* (Ackroyd & Thompson, 1999: 28).

5.4. Consentimiento

Si para Friedman (1977), Edwards (1979) y Thompson (1990, 2010) la resistencia siempre está presente en los procesos de trabajo, en tanto “terreno disputado”, Burawoy, (1982) considera que el término “consentimiento” es central en la producción capitalista, puesto que las acciones de los trabajadores llevan incorporados elementos ideológicos mediante los cuales se ocultan los mecanismos de explotación. En el fondo, Burawoy (1982, 1985, 2012) argumenta que el fenómeno que debe ser explicado no es tanto el estallido ocasional de resistencia, o los niveles de ausentismo y las restricciones a la producción, sino el hecho de que los trabajadores desean explotarse, aún contra su propio beneficio.

En esta línea, en el contexto de la gran empresa burocrática de la segunda mitad del siglo XX, Burawoy (1982) desarrolla la noción “control hegemónico”, inspirado en los trabajos de Gramsci (1992). ¿Por qué? Yendo más allá de la tradicional noción de dominio a través de la coacción, el marxista italiano incorpora la persuasión y el consentimiento del propio dominado

a la fórmula de las relaciones de poder. En el fondo, el capital combina coerción y consentimiento como parte del mismo binomio de la dominación. En el fondo, el consentimiento nace históricamente del prestigio y, por tanto, de la confianza que el grupo dominante obtiene de su posición y función en el mundo de la producción (Gramsci, 1992)

En este sentido, de acuerdo a Burawoy (1982), el consentimiento se funda en las prácticas autónomas de cooperación de los trabajadores, las cuales son aceptadas implícitamente por la dirección, aún bajo el riesgo de no controlarlas. En específico, estas prácticas, en la lógica de juegos entre las partes, a la larga resultan eficaces como políticas de producción de beneficios para la empresa. Se trata del juego de “arreglárselas” (*making out*) que emerge en el marco de procesos históricos de lucha y negociación entre los trabajadores y la dirección de la empresa. Tales reglas son convencionales y van variando, dependiendo de cómo se organiza la producción en el centro de trabajo.

Las metas definidas por el juego vienen dadas por las normas aceptadas en el taller. En este sentido, más allá de los contenidos específicos del juego, el interés en “entrar a jugar” en el control del proceso productivo no es algo simplemente económico. Los trabajadores no necesariamente buscan los trabajos o tareas mejor remuneradas. Más bien, es la monotonía del trabajo, el desgaste físico y mental, y el hastío que supone el trabajo diario, el que motiva al trabajador a buscar satisfacciones relativas en el juego, a sabiendas de estar explotado. En este sentido, las compensaciones del juego se definen en función de factores relacionados directamente con el proceso productivo (reducción de la fatiga, transcurso más rápido del tiempo, disminución del aburrimiento) y de factores derivados, como las compensaciones sociales y psicológicas de “habérselas arreglado” en una tarea difícil, y del estigma social que acompaña al fracaso (Burawoy, 1982).

Así pues, los juegos se basan en un margen mínimo de inseguridad o incertidumbre que le imprime al trabajo un carácter desafiante. De alguna manera, el triunfo no se puede transformar en rutina, pues de lo contrario el juego deja de concitar interés. Asimismo, la incertidumbre tampoco puede alcanzar un predominio excesivo pues, en ese caso, el juego se torna frustrante, así como inservible para el capitalista. De esta manera, por ejemplo, el autor señala que, en base a su experiencia trabajando como obrero en una fábrica de Estado Unidos, los trabajos en los cuales era muy sencillo alcanzar la meta terminaban aburriendo. Los trabajadores, entonces, buscaban otras tareas para hacer, toda vez que, por su carácter poco desafiante, era mal visto quedarse en esa posición y superar las metas convenidas (Burawoy, 1982).

Los juegos tienen un carácter colectivo insoslayable. Como señala Burawoy (1982: 119),

“Los juegos cuyo ámbito se limita a los trabajadores aislados y a su relación con el proceso productivo sólo hacen posible una distanciación cada vez menor de la privación y, sobre todo, no generan adhesión a las relaciones en el ámbito de la producción. En los juegos en que participan otros agentes, hay mayores posibilidades de continuidad porque amplían el margen de incertidumbre. No sólo requieren capacidades técnicas y conocimientos prácticos, sino una especial capacidad en la esfera de las relaciones humanas”.

Por otro lado, entre más rígida sea la organización del proceso productivo, más probable es que se cristalicen las relaciones antagónicas de clase. Para el *management*, es importante que las

corporaciones sean capaces de adaptarse a los juegos, prácticas y subculturas informales en el trabajo, a fin de maximizar la explotación (Burawoy, 1982).

En efecto, las consecuencias de participar en el juego son el encubrimiento de la producción de plusvalía y el consentimiento con la producción. El juego integra al trabajador en el proceso productivo como individuo toda vez que el sistema de retribución se basa en el esfuerzo individual. Esto genera un desplazamiento lateral del conflicto jerárquico: trabajadores entran a competir en el juego. De este modo, el consentimiento se basa en el juego y se crea a través de él, disminuyendo la posibilidad de aumentar la conciencia de clase trabajadora.

En definitiva, el concepto de juego vincula la racionalidad individual del trabajador con la política de producción de la empresa, genera adhesión a las reglas de la producción capitalista (que aparecen como dadas y estables), descarta por utópica cualquier otra alternativa de cambiar colectivamente las reglas del juego, y entraña el deseo de aumentar la autonomía. En palabras del autor,

“El juego de arreglárselas integra al trabajador en el proceso productivo como individuo y no como miembro de una clase definida por una determinada relación con los medios de producción” (Burawoy, 1982: 108).

El “juego de arreglárselas” supone varias dificultades para la resistencia crítica frente a los mecanismos de control manageriales. Por un lado, en la medida en que los juegos se constituyen como fuentes de entusiasmo en el trabajo, permiten sortear el hastío de la rutina laboral. Asimismo, los juegos otorgan ciertas garantías de seguridad mínima, toda vez que el “juego de arreglárselas” constituye un mecanismo fundamental de socialización y soporte en los espacios laborales: es la principal excusa para entablar relaciones con otros y permite la integración en las culturas laborales o corporativas (Burawoy, 1982).

En un artículo más actual, titulado *“The roots of domination: beyond Bourdieu and Gramsci”*, Burawoy (2012) desarrolla y sintetiza su noción de consentimiento, distinguiéndola de los planteamientos de autores como Gramsci y Bourdieu. El modo de subjetivación que consiente con los mecanismos de control empresariales construye perfiles de trabajadores que legitiman las reglas a través de acciones concretas (participación en el juego) que operan de manera simbólica. A diferencia de la perspectiva de Gramsci, construida en torno al carácter consciente de las disputas por los sentidos comunes de la dominación, para Burawoy (2012) este proceso, en el trabajo, se experimenta de manera mistificada, a través de los juegos de arreglárselas que permiten el oscurecimiento de la plusvalía o trabajo excedente. En palabras de Burawoy (2012): *“Los juegos oscurecen las condiciones de su propio juego a través del mismo proceso de asegurar la participación (...) uno no puede jugar a arreglárselas y, al mismo tiempo, cuestionar las reglas”* (p. 189).

En este aspecto, Burawoy (2012) reconoce que la lógica del juego tiene bastantes confluencias con las nociones de “habitus” y “campo” en Bourdieu (1998). Si el habitus refiere a las disposiciones incorporadas en el agente para observar, sentir y pensar el mundo de una cierta manera, resultado de las condiciones sociales, la noción de campo apunta a un “micro-cosmos” que posee sus propias reglas que otorgan un sentido o fin (“enjeux”) que motiva a los agentes a competir entre sí. Ahora bien, la diferencia radica en que, para Bourdieu (1998), la dominación

se encuentra inscrita en el habitus del agente, mientras que para Burawoy (2012) esto se logra a través de la mistificación (ocultamiento de la plusvalía a través del juego) enraizada en las relaciones sociales de producción, independientemente de sus disposiciones heredadas⁶.

En conclusión, los aportes de Burawoy permiten entender que las relaciones dialécticas dadas en los procesos de trabajo son más complejas que el binomio control-resistencia. Como señala Bolton (2004), las propias reglas de una organización son constantemente refutadas, renegociadas y consensuadas a través de las acciones de sus miembros. Así entonces, la vida en el trabajo es una combinación de consentimiento, compromiso y resistencia.

Esta ruptura del tradicional binomio control-resistencia dio lugar a la inserción de estudios post-estructurales (*Critical Management Studies*) que problematizaron sobre los diversos modos de consentimiento que existen en los espacios de trabajo: actitudes y prácticas que muestran indiferencia, cinismo (“dramaturgia”), fatalismo y compromiso frente a las directrices del *management* son algunos de los ejemplos relevados por estas investigaciones (Collinson, 2003; McCabe, 2011).

5.5. Volviendo sobre la noción de resistencia

Según Ackroyd & Thompson (1999), sería un error juzgar la resistencia de los trabajadores en términos de su capacidad para cambiar la sociedad. Por esta razón es que estas acciones fueron tantas veces ignoradas por el marxismo y otras tantas corrientes teóricas. Incluso dentro de la LPT, referentes marxistas como Hassard y Rowlinson sostienen una postura crítica frente a la idea de “resistencia” desarrollada por la teoría nuclear de la LPT. De acuerdo a Hassard, Hogan & Rowlinson (2001) es problemático que en la LPT se celebre la capacidad de los trabajadores para realizar reformas al proceso de trabajo capitalista. Casi todos los referentes post-Braverman habrían perdido la fe en el potencial de la clase trabajadora para liderar una transformación revolucionaria de sociedad.

Según Hassard et. al. (2001), en su afán por criticar la falta de consideración que tiene Braverman sobre el problema de la subjetividad en los procesos de trabajo, la LPT ha terminado desarrollando una noción de “resistencia” políticamente estéril. Como señala el autor, la resistencia solo sería significativa “*en la medida en que prepara a los trabajadores para cosas más grandes*” (2001:

6 Así entonces, si bien en los socialismos reales existe una intensiva inculcación de la ideología socialista, a través de instituciones como el partido político o la escuela, la hegemonía que se construyó fue frágil porque no existían mecanismos de ocultación de la producción de la plusvalía: no existían “juegos de arreglárselas” toda vez que las metas de producción eran impuestas unilateralmente desde el “partido de Estado” (Burawoy, 2012). Desde esta perspectiva, así como la sociología pragmática de Boltanski (2011), Burawoy (2012) también critica el pesimismo que supone la perspectiva de Bourdieu, toda vez que haría prácticamente imposible la posibilidad de desafiar la dominación y, por consiguiente, el cambio social. Al respecto, el autor señala que el problema del desajuste entre el habitus y el campo no es sistemáticamente explicado por Bourdieu (1998).

351). En el fondo, la importancia de la resistencia radica en generar agentes colectivos capaces de perseguir el objetivo consciente del cambio social. Por lo mismo, de acuerdo a Hassard et. al. (2001), no debería extrañar que investigadores marxistas del trabajo, como J. E. Kelly (1988), hayan declarado que la LPT no es políticamente interesante puesto que no se preocupa del problema del sindicalismo, y de cómo los sindicatos influyen en la conciencia y la unidad de los trabajadores.

En defensa de la teoría nuclear de la LPT, Thompson (1990, 2010), señala que es importante evitar las posiciones marxistas esencialistas que niegan la conveniencia de reformas progresivas dentro de la producción capitalista, o que consideran cualquier acción de los trabajadores como “funcionales al capital”, a menos que conduzcan a la revolución. En esta línea, en sus últimos trabajos sobre LPT, Friedman (1986) argumenta que se debe abandonar el razonamiento marxista fundamentalista respecto a que no tiene sentido problematizar la “resistencia” en los procesos de trabajo debido a que, generalmente, no tienen éxito, o debido a que no han constituido “experiencias revolucionarias”.

La historia de las transformaciones de los regímenes de gestión está directamente vinculada a las prácticas de resistencia que se han desarrollado frente a éstos. Sin embargo, yendo más allá de la dialéctica control-resistencia y las consecuentes transformaciones en los regímenes de gestión, para Friedman (1986) el principal criterio para evaluar el éxito de la resistencia es la perpetuación de la resistencia misma. En el fondo, la resistencia es su propia justificación, independiente de su resultado. Cuando se trata de resistencia, “el proceso es el producto”. En palabras del autor,

“La reforma de la estrategia de gestión en el lugar de trabajo podría verse como un resultado exitoso de la resistencia, siempre y cuando la capacidad de los trabajadores para una mayor resistencia no está subordinada al cambio de la estrategia de gestión a través de medios que no sean la resistencia de los propios trabajadores” (Friedman, 1986; 104).

En este marco, cuando uno de los objetivos de la investigación de los procesos de trabajo es el tradicional interés del marxismo por empoderar a los trabajadores y sus organizaciones (Jaros, 2005), tiene sentido preguntarse por el significado y potencial de los actos de resistencia. Más que perder el tiempo discutiendo cuál es la verdadera lucha de clases, más vale hacer un amplio análisis de las resistencias que existen en el mundo del trabajo y que pueden dar lugar a experiencias de organización colectiva (Hodson, 1995). Esto requiere ver empírica y analíticamente los efectos de las resistencias, y no acotarse a las acciones de consentimiento que terminan reproduciendo el orden organizacional, como lo hacen Burawoy y los posestructuralistas (Hodson, 1995).

Si el éxito de la resistencia es la perpetuación y acentuación de ésta, toma relevancia analizar esta noción como acciones que generan cambios en los regímenes de control en el trabajo, y que son el germen de la organización de los trabajadores y de un posible cambio social (Woodcock, 2017). En este punto es pertinente recordar la “revolución copernicana” de los obreristas italianos al “invertir el problema” del cambio en los lugares de trabajo: ya no es el capital el sujeto que tiene la iniciativa en el proceso de trabajo, es el mismo trabajo y sus organizaciones, en el marco

de la lucha de clases, lo que motiva los cambios en el control y en las tecnologías (Tronti, 2001). Frente a esta respuesta de control por parte del capital, los trabajadores deberán nuevamente resistir y organizarse para desbordar la respuesta de control *managerial*.

En las resistencias, aunque sean menores, está la posibilidad o germen de desafiar el gobierno del capital en el lugar de trabajo. El rol del investigador marxista está precisamente en encontrar estas resistencias y analizar sus potencialidades: “*El primer desafío es encontrar los momentos de resistencia que ya están teniendo lugar, luego tratar de comprender cómo se pueden convertir en un rechazo al trabajo, y después buscar las formas de organización que podrían desarrollarlo más adelante*” (Woodcock, 2017: 114). Entonces, las resistencias en sí mismas no son el fin, sino el germen de la organización de los trabajadores. El movimiento hacia actividades que podrían generar un desafío al poder estructural del *management* puede comenzar a partir de acciones relativamente menores de resistencia, como el “*decirle al jefe exactamente lo que piensas (...) o encontrar formas pequeñas de mitigar el implacable ritmo de trabajo*” (2017: 112).

Entonces, la clave para responder al acertijo de la lucha de clases contemporánea no es solo identificar esos momentos de resistencia, sino también comprender el potencial que éstos pueden tener para los procesos de constitución de organizaciones colectivas autónomas y críticas a las directrices empresariales. En este sentido, resulta fundamental estudiar la resistencia para complejizar los estudios de revitalización sindical como el de Frege & Kelly (2004) o, es más, vincular formas de organización sindical y estrategia sindicales con las formas de los procesos de trabajo –generando un diálogo entre teorías de la revitalización sindical y teorías del proceso de trabajo–.

Pues bien, haciendo un balance sobre los aportes en torno al problema de la “resistencia” en la LPT, resulta fundamental volver a lo planteado por Ackroyd & Thompson (1999): los “malos comportamientos” (*misbehaviour*) no necesariamente involucran “resistencia”, aunque pueden constituir un terreno fértil para éstas. De este modo, para que los espacios potenciales de resistencia devengan en resistencias, debe existir por parte del trabajador una atribución de sentido crítico a su acción o comportamiento. Desde una perspectiva weberiana, el desafío para la investigación en la LPT radica en identificar tales atribuciones de sentido en los discursos de los propios trabajadores que evidencien una crítica frente al *management*. Desde una perspectiva marxista, el desafío en la LPT es investigar prácticas de los trabajadores vinculadas al proceso productivo con elementos de hecho revolucionarios, aunque sean mínimos en conciencia u organización; vale decir, acciones que cuestionen la justicia de la propiedad capitalista de los medios de producción y ejercen una tendencia a replantear su control. En definitiva, en una gradiente de politización, habría que distinguir tres niveles analíticos concatenados entre sí: (1) espacios potenciales para la resistencia en tanto “malos comportamientos”, (2) prácticas de resistencia propiamente tales y (3) formas de organización colectiva autónomas y críticas respecto a los intereses del *management* y del empresario.

6. BALANCE GENERAL: CONCLUSIONES Y DISCUSIONES QUE SE ABREN DESDE LA TEORÍA DE PROCESOS DE TRABAJO

A lo largo del presente documento se han revisado los principales aportes de la teoría neomarxista y/o materialista del proceso de trabajo –en inglés, *Labor Process Theory* (LPT) –, desarrollada en el mundo anglosajón desde los años setenta hasta la fecha. Como se ha mostrado, la novedad y el aporte fundamental de esta teoría ha sido el volver a poner el foco de análisis en el proceso de trabajo, tensionando los análisis estructuralistas que han caracterizado la investigación marxista del siglo XX.

Desde este interés por el proceso de trabajo, y siguiendo la teoría marxista, se ha constituido una escuela de investigación que incluso ha llegado a establecer postulados centrales que motivan y ordenan la investigación empírica (Thompson, 2010). Estos postulados pueden resumirse en que (1) la función del trabajo en el capitalismo es generar plusvalía, y por lo tanto, hay una centralidad del trabajo y la producción en el sistema; (2) hay una constante necesidad de renovación y cambio en las fuerzas de producción y de calificación del trabajo debido a la disciplina de la tasa de ganancia y la acumulación competitiva de capital; (3) hay una necesidad imperativa de control en el proceso de trabajo en pos de que el capitalista se asegure la ganancia en la producción y, sobre todo, la maximice en base a la diferencia entre el valor de la fuerza de trabajo en el mercado y valor producido por el trabajo efectivamente realizado en el proceso productivo; (4) el resultado del control y la explotación es un continuo de posibles respuestas de los trabajadores, situacionales y superpuestas, desde la resistencia a la acomodación, desde el cumplimiento y el consentimiento hasta el desacato y el rechazo al trabajo.

Además, y previo a la identificación de los postulados centrales de la LPT, se han revisado algunos antecedentes teóricos de esta escuela. Karl Marx fue quien inauguró el debate, para luego ser revivido y retomado en los años sesenta y setenta del siglo XX, casi un siglo después, por diversos estudiosos marxistas como Raniero Panzieri. Pese a esto, fue definitivamente el inglés y militante obrero Harry Braverman quien marcó el quiebre, influyendo enormemente en las ciencias sociales e inaugurando el campo de estudio de la LPT. Esto, a partir de una lectura renovada y políticamente interesada de la obra de Marx, expresada en el texto *“Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century”* (1974). Esta obra, junto a otras de los años setenta que siguen y radicalizan sus argumentos (Brighton Labour Process Group, 1977), constituirán la primera ola de las teorías del proceso de trabajo, según la clasificación de periodos de la LPT de Thompson & Newsome (2004).

Los autores de la segunda ola de las teorías del proceso de trabajo, de fines de los setenta e inicios de los ochenta, discutirán enormemente contra Braverman y sus seguidores, debido a que

igualan una forma particular de control del proceso de trabajo –la degradación del trabajo– con el control en general, y porque dejan de lado, intencionalmente o no, la subjetividad del trabajo en este proceso (Burawoy, 1978; Edward & Scullion, 1982; Andy Friedman, 1977).

La tercera ola se compone de discusiones internas y externas entre distintos paradigmas y teorías que estudian el proceso de trabajo, particularmente las reacciones de la LPT frente a las críticas y postulados de los nuevos paradigmas de organización del trabajo (posfordismo) y de las teorías posmodernas (giro culturalista) (Thompson, 1990), que en muchas ocasiones se insertan en la misma comunidad científica de la LPT y la intentan disputar desde dentro (Knights & Willmott, 1990). La cuarta ola refiere a la investigación contemporánea, compuesta de estudios de casos muy ricos que revitalizan la LPT e intentan hacerse cargo de sus desafíos y críticas y que, en términos generales, siguen los postulados centrales de la teoría del proceso de trabajo.

Durante estas cuatro olas los diferentes investigadores de la LPT han identificado y caracterizado cuatro tipos ideales de formas de control capitalistas (Edwards, 1978): control simple, control técnico, control burocrático y control normativo. El primero constituye el mecanismo de control más tradicional, que involucra un ejercicio directo, arbitrario y personal del poder, donde la dirección supervisa e interviene permanentemente el proceso de trabajo para exhortar autoritariamente a los trabajadores a realizar sus tareas, muchas veces bajo amenazas de despido o de sanciones coercitivas. El segundo, el control técnico, a partir de la introducción de tecnologías en los procesos de trabajo, intenta minimizar el problema de la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo. Y será precisamente la tecnología la que dirigirá el proceso de trabajo en las plantas de producción: el ritmo y la dirección del proceso están más allá del control de los trabajadores y supervisores directos.

El tercer control, el burocrático, tiene que ver con la institucionalización del poder jerárquico. La ley de la empresa reemplazará a la regla del jefe en la dirección de las tareas de trabajo, en los principios para evaluación de esas tareas y en el ejercicio del poder de la empresa. La división del trabajo está claramente delimitada, así como las normas que rigen el ascenso de los trabajadores y las que permiten la selección del personal. En el cuarto control, el normativo, la administración capitalista redescubre las potencialidades de la fuerza de trabajo, intentando otorgarles autonomía a los trabajadores e incentivándolos al compromiso con los valores y objetivos de la empresa. Además, el *management* identificará potencialidades humanas emocionales y afectivas no explotadas hasta el momento que pueden ser enormemente productivas.

Como respuesta a estos controles, e incluso como gatillantes del control, los estudiosos de la LPT han identificado diversos comportamientos de los trabajadores en el lugar de trabajo. En relación a su grado de desafío respecto a la autoridad del capital en el lugar de trabajo, se les ha llamado resistencias, malos comportamientos o simplemente consentimiento. De las tres respuestas, las resistencias serían aquellas acciones más contestatarias de los trabajadores en el lugar de trabajo, en tanto buscan mitigar las demandas o pretensiones de la administración sobre los trabajadores o, incluso, avanzar en sus demandas (Hodson, 1995). Estas, como se ha señalado, pueden ser individuales o colectivas, encubiertas o abiertas (Hebdon & Noh, 2013).

Esta preocupación por las resistencias en la LPT nacerá después del olvido inicial del sujeto por parte de la primera ola de estudios y de la ausencia de esta temática en los estudios de las relaciones industriales inglesas de la posguerra –anteriores a la LPT– (Ackroyd & Thompson, 1999). En el fondo, la problemática de la resistencia emerge en el marco de un progresivo declive de los clásicos indicadores para medir el conflicto laboral en los finales del siglo XX. A partir de esta baja, muchos estudiosos decretaron el fin del conflicto en el trabajo y del actor laboral. En este contexto de aparente calma y cohesión social, los estudiosos del trabajo retornarán al lugar de trabajo para observar los conflictos y resistencias tradicionalmente invisibilizadas.

Las resistencias de los trabajadores emergerán en un marco de posibilidades estructuradas por la naturaleza de los procesos de trabajo y por el tipo de control que prima en el lugar de trabajo. Hodson (1995) asociará cada uno de los cuatro tipos ideales de control con cuatro formas típicas ideales de resistencia: “desviando el abuso”, “regulando la cantidad e intensidad de trabajo”, “defendiendo la autonomía” y “expandiendo el control de los trabajadores”. En una línea similar, Roscigno & Hodson (2004) explican la emergencia de las resistencias a partir de las características de las empresas (sus niveles de burocratización y de abuso, principalmente), y a partir de la presencia sindical y de los legados de acción colectiva en el lugar de trabajo. Son las dinámicas del lugar de trabajo las que moldearán las formas y niveles de resistencia. La importancia de las resistencias radica en constituir gatillantes de los cambios en los procesos de trabajo, así como de los controles que se ejercen en estos espacios. Por ende, para un conocimiento acabado de las formas que adquieren los procesos de trabajo, y de las razones por las que adquieren estas formas, la comprensión de las resistencias se torna fundamental.

Pero si las preguntas se plantean en términos políticos: ¿cuál es la efectividad de las resistencias para los trabajadores? ¿Por qué resulta pertinente estudiar las resistencias para quien esté comprometido con transformaciones revolucionarias en la sociedad? Por un lado, como se planteó, sería un error juzgar la resistencia de los trabajadores en términos de su capacidad para cambiar la sociedad. Eventualmente las resistencias pueden cambiar o motivar cambios en las formas de control o en ciertas dinámicas de los procesos de trabajo, pero es más difícil sostener si los cambios van o no en una línea abiertamente revolucionaria.

Hassard (2001) y Woodcock (2017) ponen sobre la mesa una dimensión interesante de las resistencias: su potencialidad. Las resistencias serían acciones que pueden preparar a los trabajadores para cosas más grandes, son el terreno inicial para la generación de solidaridades y sentimientos de agravios/injusticia colectivos, o también, la base sobre la cual los sindicatos deben construir sus bases sociales en el marco de su revitalización. Las resistencias pueden convertirse en un rechazo al trabajo –como potencia–, o pueden también expresar subjetivamente rechazos al trabajo –como realidad–. En las resistencias, aunque sean menores, está la posibilidad de desafiar el gobierno del capital en el lugar de trabajo. Si es que estas resistencias se dotan de un sentido crítico, se articulan y van más allá de los lugares de trabajo, pueden constituir una importante oportunidad para la organización y acción colectiva de carácter crítica y autónoma a los intereses manageriales y empresariales.

De todas formas, es menester reconocer que en este punto la LPT toca techo, por lo que es pertinente recurrir a otras teorías. Una de éstas puede ser la línea de la revitalización sindical (Frege & Kelly, 2004) o la de la movilización social (Kelly, 2012), ambas representantes críticas de las teorías de las relaciones industriales, herederas del giro neomarxista dado por Richard Hyman (1975). Las teorías de la movilización social, pese a sus críticas (Atzeni, 2017), permiten vincular las injusticias percibidas en el lugar de trabajo por los trabajadores, y eventualmente sus resistencias, con la formación de organización colectiva crítica y autónoma.

Esta teoría ha identificado una serie de motivos y condiciones que llevan a los trabajadores a organizarse y actuar colectivamente en función de sus propios intereses. En un primer nivel, Kelly (2012) se refiere a la noción de “sentimientos de injusticia”, vale decir, el reconocimiento de que determinadas desigualdades existentes en los centros de trabajo (desigualdades salariales, por ejemplo) son “injustas” o “ilegítimas”. En otras palabras, los trabajadores deben sentirse “agraviados” por determinadas situaciones de desigualdad en el trabajo y, además, tales “injusticias” deben poder ser atribuidas a la dirección de la empresa (empleador o gerentes). En un segundo nivel, se encuentra la construcción de identidades colectivas en el trabajo considerando, como factor detonante, los sentimientos compartidos de injusticia en el trabajo. Finalmente, en el nivel de la organización colectiva, los trabajadores deben estar dispuestos a movilizarse frente a estas situaciones de injusticia, percibir al sindicato (y al sindicalismo en general) como una herramienta eficaz para resolver los problemas de los trabajadores, y contar con liderazgos carismáticos que promuevan la movilización (Kelly, 2012).

A este proceso escalonado se le pueden sumar las resistencias, como germen y motivo de una organización y acción sindical más amplia y radical, como muy lúcidamente lo han empezado a esbozar teóricos como Hebdon & Noh (2013), quienes muestran que cualquier gran acción sindical –como una huelga– es improbable sin una fuerte acumulación de presión y malestares de los trabajadores. A la propuesta de Kelly (2012), sería necesario, entonces, agregar las acciones de resistencia existentes en los lugares de trabajo, considerando siempre el sentido atribuido a estas acciones por parte de los trabajadores. Sin duda complejizar y probar estas hipótesis sobre las relaciones entre las resistencias de los trabajadores y las acciones colectivas y sindicales de los mismos es uno de los grandes desafíos actuales de la LPT.

Un segundo desafío de la LPT tiene que ver con potenciar investigaciones de procesos de trabajo desde las periferias de los países capitalistas centrales. Así, se podrían conectar con la LPT las problemáticas de las cadenas de valor en el marco de los estudios de geografía y economía política (Newsome, Taylor, Bair, & Rainnie, 2015). En esta línea han ido los últimos estudios que buscan conectar problemas de economía política y procesos de trabajo (Thompson, 2003; Ngai & Smith, 2007). Es fundamental que estos estudios dejen de acotarse a las regiones más desarrolladas del capitalismo tardío y que problematicen procesos de trabajo y cadenas de valor que articulen realidades periféricas. Sin duda, el hecho de que la International Labour Process Conference (ILPC) del año 2018 se haya realizado, por primera vez, fuera Europa (en Buenos Aires), es un primer paso importante.

En esta línea, desde la realidad latinoamericana, destacan estudios como el de Pérez y Link

(2018), quienes proponen comprender a la empresa capitalista como un territorio, investigando con ello la geografía política de los trabajadores en función del control territorial que ejercen sobre el proceso productivo, aun cuando se encuentren en un territorio políticamente dominado por el capitalista. En efecto, la LPT ha indagado en la apropiación del tiempo, del trabajo y de la identidad, pero no en el control territorial como una forma de control del proceso de trabajo.

Así pues, mediante un estudio de casos comparados de sindicatos en minería y supermercados en Chile, los autores encuentran tácticas significativas de territorialidad sindical en tres dimensiones: (i) la producción de espacios seguros en el proceso de trabajo, (ii) la creación de sindicatos en retaguardia territorial respecto a la propiedad y (iii) el control coyuntural mediante movilizaciones contenciosas. Se trata de estudiar la subjetividad de los trabajadores en función del quehacer y reflexión que estos despliegan en el centro laboral y más allá de éste. En específico, en la medida en que se clausuran posibilidades de resistencia y lucha en los centros de trabajo de la corporación, los trabajadores estructuran espacios seguros externos a la empresa, a saber: casas y barrios de trabajadores, sedes sindicales y espacios comunitarios. En este sentido, se propone una lectura que desnaturaliza el poder político-ideológico de la propiedad privada, la cual se presenta mixtificada como un hecho “sagrado”, en otras palabras, sin vinculación alguna al conflicto territorial. En específico, comprender la empresa capitalista como un territorio, significa postular que los medios de producción constituyen un espacio siempre disputable (Pérez y Link, 2018)⁷.

Un tercer y último desafío para la LPT, que no se aborda en este documento, tiene que ver con la conexión entre los estudios de procesos de trabajo y las problemáticas de género. Existen algunas investigaciones que han avanzado al respecto, aunque esta dimensión constituye quizás la parte más débil en la LPT. Hasta ahora, esta línea de investigación ha estudiado trabajos feminizados particulares –en tanto empresa o sector en donde predominan trabajadoras mujeres–, con el objetivo de describir los trabajos, emociones, habilidades y disposiciones “propias” de estas, que son aprendidas por su socialización como mujeres. Estos aspectos han sido desvalorizados culturalmente, pero, a su vez, son utilizados y explotados por la clase capitalista para sus fines de acumulación (Bolton, 2009; Collins, 2009; Ikeler, 2016).

Ahora bien, no existen muchos estudios que busquen relacionar los procesos de trabajo productivos y reproductivos, así como los controles y resistencias que se ejercen en el espacio del hogar, cuestión que se torna especialmente interesante cuando tanto en la periferia como en el centro del mundo los hogares de mayores recursos (de empresarios, gerentes y empleados de capas medias altas) recurren al trabajo asalariado, muchas veces migrante, para satisfacer sus necesidades de reproducción y cuidado. En este sentido, planteamientos desde el feminismo

7 Con esta perspectiva marxista territorial en la LPT, lo interesante es que la noción de resistencia puede vincularse en ocasiones con la idea de ofensiva, por cuanto los trabajadores debilitan el carácter estrictamente “privado” de los medios de producción e, inclusive, frecuentemente pasan a reclamarlo en la cotidianidad o ya de forma más organizada. Esto permite extender la idea de territorialidad sindical más allá de los límites del centro de trabajo, observando cómo los trabajadores, en distintas ocasiones históricas, han pujado por la creación de territorios sindicales para gobernar tanto el espacio privado como el público, cuestionando la empresa privada y el Estado capitalista (Pérez y Link, 2018).

marxista ponen en tensión algunas orientaciones centrales de la LPT y del marxismo en general, específicamente en lo relacionado a los límites de la relación laboral. Para Federici (2010), la mujer primero produce la fuerza de trabajo -la mercancía más esencial del capital- y, sometida dentro de la clase trabajadora, luego la reproduce en diversos niveles, iniciando así la cadena de valor desde el cuerpo y el hogar. Ante ello, el capitalismo combate el control de este poder negándole todo pago y expulsándola finalmente de la relación salarial. En pocas palabras, termina invisibilizando su trabajo.

Marx ya había planteado que el dinero y el salario constituye un fetiche del valor, pero no había problematizado hasta dónde podían llegar los efectos de esta mixtificación. Ante esto, surgen una serie de preguntas para la LPT: ¿Cuáles son los alcances del control del proceso de trabajo frente al mundo reproductivo? O, pensando en la relación entre los centros de trabajo y sus entornos, ¿cuáles son los límites efectivos que enmarcan a los procesos de trabajo? Y, en términos más amplios, ¿cuál es el valor de la producción y reproducción de la fuerza de trabajo en la economía política? Así, es probable que en la escisión entre el mundo productivo y reproductivo la LPT encuentre importantes desafíos a futuro.

*Noviembre del 2018,
elementos para volver a debatir el capitalismo,
en la conmemoración número doscientos del natalicio de Karl Marx.*

7. BIBLIOGRAFÍA

- Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehaviour: SAGE Publications*. Sage.
- Atzeni, M. (2009). Searching for injustice and finding solidarity? A contribution to the mobilisation theory debate. *Industrial Relations Journal*, 40(1), 5–16.
- Atzeni, M. (2017). Una perspectiva marxista sobre la acción colectiva de los trabajadores. Traducción. *Revista La Maquila*, N°5.
- Baran, P. A., & Sweezy, P. M. (1966). *El capital monopolista: ensayo sobre el orden económico y social de Estados Unidos*. Siglo xxi.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 408–437.
- Beirne, M., Ramsay, H. y Panteli, A. (1998) Developments in Computing Work: Control and Contradiction in the Software Labour Process. In: Thompson, P. y Warhust, C. (Ed.), *Workplaces of the future* (pp 142-162). Palgrave, London.
- Boltanski, L. (2011). *On Critique: A Sociology of Emancipation* (1 edition). Cambridge, UK ; Malden, MA: Polity.
- Bolton, S. C. (2004). *Emotion management in the workplace*. Palgrave Macmillan.
- Bolton, S. C. (2009). Getting to the heart of the emotional labour process: a reply to Brook. *Work, Employment and Society*, 23(3), 549–560.
- Boreham, P., Parker, R., Thompson, P. y Hall, R. (2007). *New technology @ work*. Routledge, London.
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. NYU Press.
- Brighton Labour Process Group. (1977). The Capitalist Labour Process. *Capital & Class*, 1(1), 3–26.
- Burawoy, M. (1978). Toward a Marxist theory of the labor process: Braverman and beyond. *Politics & Society*, 8(3–4), 247–312.
- Burawoy, M. (1982). *Manufacturing consent: changes in the labor process under monopoly capitalism*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Burawoy, M. (1985). *The politics of production: Factory regimes under capitalism and socialism*. Verso Books.
- Burawoy, M. (2005). For public sociology. *American Sociological Review*, 70(1), 4–28.
- Burawoy, M. (2012). The Roots of Domination: Beyond Bourdieu and Gramsci. *Sociology*, 46(2), 187–206.
- Collins, J. L. (2009). *Threads: Gender, Labor, and Power in the Global Apparel Industry*. University of Chicago Press.
- Collinson, D. L. (2003). Identities and insecurities: Selves at work. *Organization*, 10(3), 527–547.
- Cushen, J., & Thompson, P. (2012). Doing the right thing? HRM and the angry knowledge worker. *New Technology, Work and Employment*, 27(2), 79–92.
- Cushen, J., & Thompson, P. (2016). Financialization and value: why labour and the labour process still matter. *Work, Employment and Society*, 30(2), 352–365.
- De la Garza, E. (1988). *Raniero Panzieri, Orígenes del El Obrero Italiano: Control sobre el*

- Proceso de Trabajo, Sindicato, Partido y Estrategia del Movimiento Obrero*. Retrieved from sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/congresos/ObrerismoItaliano.pdf
- De la Garza, E. (2011). La revitalización del debate del proceso de trabajo. *Revista Latino-Americana de Estudos Do Trabalho*, 16(26), 7–35.
- Drucker, P. F. (1994). *Post-capitalist society*. Routledge.
- Drucker, P. F. (1995). *People and performance: The best of Peter Drucker on management*. Routledge.
- Dunlop, J. T. (1993). *Industrial relations systems*. Harvard Business Sch.
- Edward, P. K., & Scullion, H. (1982). The social organization of industrial conflict: Control and resistance in the workplace. *Oxford: Basil Blackwell*, 8, 265–277.
- Edwards, P. K. (1990). *El conflicto en el trabajo: un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Centro de Publicaciones.
- Edwards, R. (1979). *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*.
- Edwards, R. C. (1978). The Social Relations of Production At the Point of Production. *Insurgent Sociologist*, 8(2–3), 109–125.
- Elger, T., & Smith, C. (2010). Global Japanization? Convergence and competition in the organization of the labour process. In *Global Japanization?* (pp. 49–77). Routledge.
- Federici, S. (2010). *Calibán y la bruja. Mujeres, cuerpo y acumulación originaria*. Traficante de Sueños, Madrid.
- Frege, C., & Kelly, J. (2004). *Varieties of unionism: Strategies for union revitalization in a globalizing economy*. Oxford University Press.
- Friedman, Andrew. (1986). Developing the managerial strategies approach to the labour process. *Capital & Class*, 10(3), 97–124.
- Friedman, Andy. (1977). Responsible Autonomy Versus Direct Control Over the Labour Process. *Capital & Class*, 1(1), 43–57.
- Fuller, L., & Smith, V. (1991). Consumers' reports: management by customers in a changing economy. *Work, Employment and Society*, 5(1), 1–16.
- Garrahan, P., & Stewart, P. (1992). Management control and a new regime of subordination: Post-Fordism and the local economy. In *Fordism and flexibility* (pp. 107–117). Springer.
- Gramsci, A. (1992). Antología, Selección, Traducción y Notas de Sacristán M. México.
- Hassard, J., Hogan, J., & Rowlinson, M. (2001). From labor process theory to critical management studies. *Administrative Theory & Praxis*, 23(3), 339–362.
- Hebdon, R., & Noh, S. C. (2013). A theory of workplace conflict development: from grievances to strikes. *New Forms and Expressions of Conflict at Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 26–47.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- Hodson, R. (1995). Worker resistance: An underdeveloped concept in the sociology of work. *Economic and Industrial Democracy*, 16(1), 79–110.
- Hyman, R. (1975). *Industrial relations: A Marxist introduction*. Springer.
- Hyman, R. (1987). Strategy or structure? Capital, labour and control. *Work, Employment and Society*, 1(1), 25–55.
- Ikeler, P. (2016). Deskillling emotional labour: evidence from department store retail. *Work, Employment and Society*, 30(6), 966–983.
- Jaros, S. J. (2005). Marxian critiques of Thompson's (1990)'core'labour process theory: an evaluation and extension. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 5(2), 5–25.

- Kelly, J. (2012). *Rethinking industrial relations: Mobilisation, collectivism and long waves*. Routledge.
- Kelly, J. E. (1988). *Trade unions and socialist politics*. Verso Books.
- Knights, D., & McCabe, D. (2000). Bewitched, bothered and bewildered: The meaning and experience of teamworking for employees in an automobile company. *Human Relations*, 53(11), 1481–1517.
- Knights, D., & Willmott, H. (1989). Power and Subjectivity at Work: From Degradation to Subjugation in Social Relations. *Sociology*, 23(4), 535–558.
- Knights, D., & Willmott, H. (1990). *Labour process theory*. Springer.
- Littler, C. R. (1990). The Labour Process Debate: A Theoretical Review 1974–88. In *Labour process theory* (pp. 46–94). Springer.
- Littler, C. R., & Salaman, G. (1984). *Class at work: The design, allocation & control of jobs*. BT Batsford Limited.
- Manwaring, T., & Wood, S. (1984). The ghost in the machine-tacit skills in the labour process. *Socialist Review*, (74), 55.
- Martínez Lucio, M. (2010). Labour process and Marxist perspectives on employee participation. In *The Oxford handbook of participation in organizations*.
- Martínez Lucio, M. & Stewart, P. (1997). The Paradox of Contemporary Labour Process Theory: The Rediscovery of Labour and the Disappearance of Collectivism. *Capital & Class*, 21(2), 49–77.
- Martínez Lucio, M. & Stuart, M. (2005). “Partnership” and new industrial relations in a risk society: an age of shotgun weddings and marriages of convenience? *Work, Employment and Society*, 19(4), 797–817.
- Marx, K. (2005). El Capital, tomo I, vol. 1. *México, Siglo XXI Editores*.
- Marx, K. (2009). *Capítulo VI (inédito). Resultados del proceso inmediato de producción*. Cap. VI.
- Mauss, M. (2002). *The gift: The form and reason for exchange in archaic societies*. Routledge.
- Mayo, E. (1993). El experimento de Hawthorne en la Western Electric Company. *Ramió, C Y X. Ballart*.
- McCabe, D. (2011). Accounting for Consent: Exploring the Reproduction of the Labour Process. *Sociology*, 45(3), 430–446.
- Mulholland, K. (2004). Workplace resistance in an Irish call centre: slammin’, scammin’ smokin’ an’ leavin’. *Work, Employment and Society*, 18(4), 709–724.
- Newsome, K., Taylor, P., Bair, J., & Rainnie, A. (2015). *Putting labour in its place: labour process analysis and global value chains*. Palgrave.
- Ngai, P., & Smith, C. (2007). Putting transnational labour process in its place: the dormitory labour regime in post-socialist China. *Work, Employment and Society*, 21(1), 27–45.
- O’Doherty, D., & Willmott, H. (2009). The decline of labour process analysis and the future sociology of work. *Sociology*, 43(5), 931–951.
- Panzieri, R. (1968). Lucha obrera en el desarrollo capitalista. *Cuadernos de Ruedo Ibérico*, (20–21).
- Panzieri, R. (1976). Surplus value and planning: notes on the reading of Capital. *CSE (Eds.) (1976) The Labour Process and Class Strategies. CSE Pamphlet 1. London: Stage 1*.
- Parsons, T. (1991). *The social system*. Psychology Press.
- Pérez, D., & Link, S. (2018). Control territorial en la disputa del proceso de trabajo: sindicalismo chileno en empresas de minería versus supermercados. *Política y sociedad* 55(2), 575–596.
- Rodríguez, C. J. F. (2007). *Vigilar y organizar: Una introducción a los Critical Management Studies*. Siglo XXI de España Editores.

- Roscigno, V. J., & Hodson, R. (2004). The Organizational and Social Foundations of Worker Resistance. *American Sociological Review*, 69(1), 14–39.
- Sewell, G. (1998). The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative Science Quarterly*, 397–428.
- Sewell, G., & Wilkinson, B. (1992). 'Someone to Watch Over Me': Surveillance, Discipline and the Just-in-Time Labour Process. *Sociology*, 26(2), 271–289.
- Smith, C. (1989). Flexible specialisation, automation and mass production. *Work, Employment and Society*, 3(2), 203–220.
- Smith, C. (2006). The double indeterminacy of labour power: labour effort and labour mobility. *Work, Employment and Society*, 20(2), 389–402.
- Smith, C. (2015). Continuity and change in labor process analysis forty years after labor and monopoly capital. *Labor Studies Journal*, 40(3), 222–242.
- Smith, C., & Pun, N. (2006). The dormitory labour regime in China as a site for control and resistance. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(8), 1456–1470.
- Stewart, P. (2006). Individualism and collectivism in the sociology of the collective worker. In *Employment relations in a changing society: assessing the post-Fordist paradigm* (pp. 182–199).
- Stewart, P., & Martínez Lucio, M. (2011). Collective narratives and politics in the contemporary study of work: the new management practices debate. *Work, Employment and Society*, 25(2), 327–341.
- Taylor, F. W. (2004). *Scientific management*. Routledge.
- Taylor, P., & Bain, P. (1999). "An assembly line in the head": work and employee relations in the call centre. *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101–117.
- Thompson, P. (1990). Crawling from the wreckage: The labour process and the politics of production. In *Labour process theory* (pp. 95–124). Springer.
- Thompson, P. (2003). Disconnected capitalism: or why employers can't keep their side of the bargain. *Work, Employment and Society*, 17(2), 359–378.
- Thompson, P. (2010). The capitalist labour process: Concepts and connections. *Capital & Class*, 34(1), 7–14.
- Thompson, P. (2011). The trouble with HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(4), 355–367.
- Thompson, P., & Ackroyd, S. (1995). All Quiet on the Workplace Front? A Critique of Recent Trends in British Industrial Sociology. *Sociology*, 29(4), 615–633.
- Thompson, P., & Hartley, B. (2007). HRM and the worker: Labor process perspectives. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*.
- Thompson, P., & Newsome, K. (2004). Labor process theory, work, and the employment relation. *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, 133–162.
- Thompson, P., & Smith, C. (2000). Follow the redbrick road: Reflections on pathways in and out of the labor process debate. *International Studies of Management & Organization*, 30(4), 40–67.
- Thompson, P., & Smith, C. (2009). Labour power and labour process: Contesting the marginality of the sociology of work. *Sociology*, 43(5), 913–930.
- Thompson, P., & Warhurst, C. (1998). *Workplaces of the Future*. Springer.
- Thompson, P., Warhurst, C., & Callaghan, G. (2001). Ignorant theory and knowledgeable workers: Interrogating the connections between knowledge, skills and services. *Journal of Management Studies*, 38(7), 923–942.
- Tronti, M. (2001). *Obreros y capital* (Vol. 8). Ediciones Akal.

- Tronti, M. (2016). *La política contra la historia*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Warhurst, C., & Nickson, D. (2007). Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality. *Work, Employment and Society*, 21(1), 103–120.
- Warhurst, C., Thompson, P., & Nickson, D. P. (2008). Labour process theory: putting the materialism back into the meaning of service work.
- Woodcock, J. (2014). The workers' inquiry from Trotskyism to Operaismo: A political methodology for investigating the workplace. *Ephemera*, 14(3), 489.
- Woodcock, J. (2017). *Working the phones: control and resistance in call centres*. Pluto Press.

