

EL PROBLEMA DEL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES

Eduardo Abarzúa C.

Este artículo se propone presentar un esquema general que permita comprender la existencia de diferentes formas de control al interior de la empresa. De manera preliminar es posible afirmar que existe un cierto consenso sobre la evolución que habrían sufrido los mecanismos de control social en el trabajo. En la actualidad se propone la tesis de que el progreso de la tecnología estaría en relación con la necesidad de mantener el control sobre los trabajadores. (Santilli, 1985; Warnotte, 1983). De la misma manera, se postula la modificación del sistema de control en la sociedad y en las empresas, su extensión a zonas nuevas para hacer frente a los cambios del sistema productivo y a las condiciones actuales de las relaciones de poder en la sociedad. (Pagès et al, 1984). Este texto no intenta pasar revista a la historia y evolución del control en las organizaciones. Para ello sería necesario relacionar numerosas variables (históricas, culturales, políticas, etc.), aproximación que sobrepasa con creces las posibilidades y objetivos del texto.

Este artículo se interesa en plantear el tema del control en la empresa desde la perspectiva psicosociológica, pues sorprendentemente en esta disciplina éste es poco conocido o escasamente divulgado. Ello se observa particularmente en América Latina donde la administración y gestión de recursos humanos está principalmente influenciada por la tradición y el método empirista norteamericano; los programas de formación y los textos divulgados relacionados que incluyen esta temática son escasos. Por lo mismo, son pocos los profesionales que, trabajando en gestión de empresas, cuestionen su rol o el tipo de influencia que ejercen, desarrollan, promueven y también se ejerce sobre ellos.

El texto está dividido en tres partes. En la primera se abordará una concepción operacional del control. No se trata de una definición exhaustiva ya que, para los objetivos del artículo, ha sido necesario circunscribirla y limitarla. En la segunda parte se presentan diferentes tipos de control, según una

integración hecha a partir de diferentes autores. Finalmente, se presenta una síntesis y algunas reflexiones sobre el tema.

1. EL CONCEPTO DE CONTROL EN EL TRABAJO

Toda empresa, en tanto organización, tiene como propósito la instauración de un tipo de estructura que favorezca un estado de regulación interna y externa atendiendo a sus objetivos. Para alcanzar dicho estado, la empresa intentará reducir los conflictos y los desacuerdos entre sus miembros. Por ello toda organización intenta tener, a lo menos, un cierto control de su mundo interno a fin de alcanzar los objetivos que se fija.

El lugar de trabajo ha sido siempre un lugar de conflictos, de enfrentamientos, de oposiciones. Los empleadores desean obtener el máximo esfuerzo de parte de los trabajadores, y éstos resisten a las presiones de sus empleadores. Para contener este conflicto y reducirlo (movilizar los recursos humanos, detener la resistencia del hombre al trabajo, detener los frenos a la producción), la administración va a desarrollar diferentes medios. A esos medios (estrategias) se les denominará en un sentido amplio, control.

2. TIPOS DE CONTROL

En la evolución del trabajo es posible identificar dos grandes momentos en relación al con-

trol, que estarían estrechamente ligados con la evolución de la sociedad. Al mismo tiempo, el control hace necesaria la existencia de dimensiones culturales, las que ligadas a un sustrato simbólico fundan la racionalidad y la legitimidad de las interacciones.

Un primer momento se situaría después de la revolución industrial, que corresponde al nacimiento del capitalismo. El trabajo se transforma en la razón de ser y el centro de la sociedad. Este período correspondería al desarrollo de los medios llamados "racionales". Un segundo momento correspondería a la época actual que podría ser denominado "post-racional". (Tixier, 1988, p. 616).

- 2.1. Los Modelos Racionales:** Desde el comienzo de la industrialización y frente a su sistema de producción, se observan reacciones y resistencias de una mano de obra que no está habituada a esa concepción del trabajo ni menos al ritmo tan apremiante que impone. Así se observa el nacimiento de una verdadera ideología del trabajo, el desarrollo de una serie de valores, ideas fuerza, figuras emblemáticas. El trabajo se vuelve sinónimo de actividad humana en general, único medio de subsistencia, condición de inserción y de reconocimiento social. Su rol se vuelve igualmente determinante en la personalidad del individuo. Este resultado se aprecia, por ejemplo, en la contribución

del trabajo a la construcción de la identidad individual y colectiva o en las consecuencias psicológicas que puede provocar la cesantía¹. (Warnotte, 1988).

En este contexto, el conflicto está siempre presente, como también la necesidad de control. Es posible observar una cierta evolución y una transformación de la naturaleza y de las características de ese control.

2.1.1. Control Simple: Se trata de un control directo sobre los individuos, ejercido a través de la violencia. (Enriquez, 1974). El poder interviene directamente en el proceso de trabajo a través de recompensas y sanciones, de la estabilidad y del despido. El contrato de trabajo se presenta asimétrico, el factor trabajo está ubicado en una situación de sumisión. El control se funda en un encuadre personal y represivo (fundado en la represión); se evidencia claramente el discurso de la violencia inmediata y total. (Molitor, 1989; Enriquez, 1983).

2.1.2 Control estructural: Se trata de un control más bien institucional y menos visible. Se desarrolla a

partir del momento en que los sindicatos se constituyen y las luchas obreras se organizan, en aquellos lugares en que las empresas se amplían y son más complejas. Históricamente es posible distinguir tres frases:

- a) **Control técnico:** Aparece en el momento en que las máquinas sirven para controlar, dirigir y pautar la velocidad del proceso de trabajo. Se trata de someter al trabajador al ritmo de la máquina.
- b) **Control burocrático:** Se inscribe en aquellos lugares en que las relaciones sociales de trabajo son determinadas por un conjunto de normas formales y reglas impersonales que dictan los comportamientos a adoptar. Se trata de la organización del trabajo con división de tareas, la asignación de capacidades y los medios de acción: ya no existe un control de los individuos sino un control del trabajo (y del rendimiento) que ellos deben cumplir. (Enriquez, 1983). El modelo burocrático (también el taylorismo) encierra la actividad humana en un conjunto de reglas que el trabajador debe obedecer como ejecutante (debe hacer el trabajo)².

¹ En relación a este tema es interesante analizar la historia del concepto de trabajo y ver también las concomitancias culturales y psicosociológicas del dinero y sus relaciones con el rol que este tiene en la sociedad y la modernidad en general. Sobre estos temas véase de G. Mairret, *L'éthique marchande*, en F. Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Pion, 1964; M. Hopenhayn, *El trabajo, itinerario de un concepto*, Chile, PET, 1988; E. Fromm, *El miedo a la libertad*, B. Aires, Paidós, 1984; D. Hume, *Del dinero*, en *Ensayos Políticos*, Madrid, Centro de estudios constitucionales, 1982; B. Malinowski, *Antropología y Economía*, Barcelona, Editorial Anagrama, 1976.

² Sobre este tema es interesante analizar la relación que existe con la compulsión a la repetición como otra modalidad de la pulsión de muerte.

Este modelo racional reposa sobre la idea-mito de la razón universal, que legitima un conjunto de reglas que debe respetar el actor social. El mito instala la regla como legítima y permite la estabilidad de las relaciones y los intercambios. En este caso, el control tiene como propósito verificar la conformidad del comportamiento en relación con las directivas elaboradas por el grupo de técnicos/profesionales, considerados como depositarios del saber. En relación con lo anterior, es interesante reflexionar sobre la influencia que tiene el rol de teorizar y aplicar conocimientos en la organización de grandes trabajos, en la constitución de un grupo (porqué no una clase) y su poder. Siguiendo la misma temática se puede establecer un vínculo con la concepción de Foucault sobre la relación de poder. Este filósofo percibe una conexión entre la política y la verdad: la verdad, lo real, como un correlato producido a partir de relaciones de fuerza y de relaciones políticas en la sociedad. Así, un nuevo tipo de poder es un nuevo campo de saber, donde el poder juega un rol no solamente represivo o ideológico sino produciendo lo real³ (Foucault, 1969).

Al respecto es significativo relevar algunas prácticas cotidianas en la empresa, que pueden ser

vistas también como una forma de control social. Como muestra baste el caso de la apreciación de personal. En general, se trata de evaluar la conformidad de los comportamientos a las reglas (de comportamiento) dictadas para que el puesto sea efectivamente bien llenado (apreciación en relación al puesto). En ese caso es posible observar que:

- i. Cada función es el objeto de una descripción precisa y recibe un nombre bien preciso. Lo anterior dificulta cualquier tipo de actividad innovadora pues además la función está definida en un tiempo determinado.
- ii. Las relaciones están formalmente prescritas, las reglas impersonales dirigen la asignación y la promoción, hay procedimientos para evaluar el rendimiento. Como consecuencia se encuentra una uniformación de los comportamientos, un respeto de las reglas y de la jerarquía, una esclerosis de las conductas de innovación y el sentimiento de los sujetos de que son una pieza más -absolutamente reemplazable- en la empresa.
- iii. De la misma manera, la interiorización de las metas y los objetivos de la empresa, sus valores, es otra variable por tomar en cuenta en la apreciación del personal.

³ Existe una cierta coincidencia entre esta concepción y lo que postula M. Pagés en relación al poder en la empresa. Según este autor "el poder no reside en la regla misma sino en el movimiento que la instituye y en sus modalidades de puesta en práctica". (Pagés, et. al 1984, p. 64).

Este tipo de control transforma los comportamientos de los subordinados en tan previsibles como posibles; los buenos resultados no son obtenidos sino gracias a un alto grado de conformismo, a un relativo automatismo, lo que asegura su dependencia (inferioridad) frente a aquellos que ejercen el poder. Este control conduce a una estratificación de los trabajadores, lo cual hace muy difícil la acción colectiva organizada. (Warnotte, 1983; Enriquez, 1976).

- c) **Control por la gestión de afectos:** Se presenta como un contra-modelo del control burocrático y corrige sus efectos negativos. Se trata de reconocer las necesidades del individuo, situación que no ocurre con el modelo burocrático. Esta forma de control supone un uso corriente de intercambios afectivos, permitiendo a cada uno encontrar una suerte de reconocimiento personal. Es posible apreciar diferentes maneras de ejercer este control.

Por ejemplo, el control de la eficiencia (de los resultados). En este caso, es necesario que los miembros de la organización se sientan integrados; entonces el control se traduce en la acepta-

ción de los objetivos de la empresa, que se transforma en el ideal del yo de cada uno, en la instancia a la cual no solamente se le debe el trabajo sino la energía vital⁴. Existe una sutileza que puede dar luces al respecto: el control se evidencia en el hecho de interpretar la regla, pues ello implica situarse en relación a la regla y ya no fuera de ella. De esta manera, cada uno se siente responsable delante de sí mismo y de los otros, en la medida que sus resultados influyen los resultados del resto de la organización. Es el control por la competencia, el éxito por mantenerse en la carrera; la competencia se extiende a todos los dominios: la gloria y el prestigio (el salario también es central) serán recompensa para los vencedores; la humillación y la marginación -si no la muerte simbólica asociada a la pérdida del prestigio- serán para los perdedores.

- 2.2. **Los Modelos Post-rationales:** Estos modelos de control, en lugar de negar la creatividad y la subjetividad de los actores sociales en nombre de una razón externa a ellos, construirán las interacciones en el trabajo sobre la base del reconocimiento y la valoración de esta creatividad y subjetividad. La organiza-

⁴ Sobre este tema vale la pena detenerse a analizar las llamadas "enfermedades de la excelencia". Estas enfermedades aparecerían con el pasaje de una sociedad autoritaria, articulada en torno a normas y estructuras sociales fuertemente sedimentadas a una sociedad más individualista y narcisista, en que las estructuras sociales están debilitadas y donde el logro, por cada uno, de la plena realización del yo en todas sus dimensiones figura en el primer plano de las preocupaciones y es observable también en el modo de funcionamiento de la empresa. (Aubert y de Gaulejac, 1991).

ción es concebida como un lugar en que se expresa la intersubjetividad, la expresión individual se vuelve legítima, situación que pone en peligro la integración y la cohesión en la empresa. Frente a estas nuevas contradicciones, la administración buscará articular las dimensiones económicas, técnicas y sociales a partir de la puesta en práctica de políticas de gestión participativa ("management participativo") y políticas ideológicas de tipo comunitario, controlando así por la intersubjetividad.

- **Control por la participación**

El control por la regla se sustituye por una integración que descansa en el principio de la participación de cada uno. El control reposa en la utilización permanente de la creatividad y la subjetividad que facilita la puesta en práctica de estructuras participativas, ofreciendo espacios de expresión controlada, tendientes a hacer soportar a los individuos las presiones del modelo. La dominación es interiorizada, creando un sentimiento de responsabilidad personal, si no de culpabilidad, frente a los objetivos de la organización (el trabajador ya no debe obedecer, debe participar). La empresa participativa se abre en micro colectivos que definen microculturas, cuya significación sobrepasa ampliamente las normas operacionales ligadas a la tarea. (Tixier, 1988).

- **Control por la ideología**

El problema es cómo mantener la cohesión de la organización si está compuesta particularmente por múltiples colectivos, sobre todo porque la participación puede favorecer la expresión efervescente y divergente que, en general, estimula valores antagonistas a aquellos de la empresa. Así la empresa intentará definir y proponer una ideología, una ética de la organización, como un lugar donde se realiza una comunidad. La organización es definida como un lugar donde se encuentran individuos diferenciados, orientados por valores y representaciones comunes que provee la empresa. Estos valores servirán de guía a los miembros de la empresa; toda divergencia será considerada como un cuestionamiento ya no a la empresa sino a la institución. Esto corresponde una visión horizontal de las relaciones sociales que sustituye la visión vertical de las relaciones sociales en términos de clase.

Esta orientación propone una visión económico-funcional de la cultura, buscando articular rentabilidad, sentimiento de lealtad y adhesión ("cultura corporativa" o de empresa).

En síntesis, es posible apreciar un conjunto de prácticas simbólicas cuyo objetivo es favorecer la aceptación de una estructura organizacional y favorecer la integración del individuo a un colectivo. A modo de ejemplo, se

pueden mencionar los rituales de bienvenida al recién llegado, los procesos de orientación al cargo, la alimentación en conjunto, etc. Los símbolos reposan en la utilización de signos distintivos que refuerzan el sentimiento de pertenencia a la empresa y favorecen la identificación de los asalariados con un espacio comunitario que estaría en lucha frente a un medio ambiente hostil (estilo de vestimenta, uso de logos, emblemas, etc.).

- **Control por el amor
(la identificación total)**

El control por el amor puede ser complementario al precedente. Para mantener su perennidad, la institución debe ser un lugar donde los miembros tengan una participación libidinal: ocultar el poder por el amor, orientando la identificación hacia la empresa. Por ello, será propuesta y difundida una imagen de la empresa como una buena madre o madre nutricia, de la cual es posible esperar preocupación afectuosa, indulgencia y consideración, la posibilidad de una carrera y de una atmósfera cálida, a la cual se le debe todo y sin la cual no se podría existir. Pero el padre no queda ausente, estará presente como padre encarnado (el jefe, el presidente del directorio, el fundador). La tendencia a la personalización de los dirigentes es una evidencia de la reaparición del padre como objeto central con el cual cada uno puede identificarse. Así la

empresa se transforma en la gran familia. (Enriquez, 1974).

Al respecto existen autores que postulan que en la actualidad, dentro de la organización moderna y por primera vez en la vida económica, la dependencia psicológica se despersonaliza y se instaura en referencia a la organización. El inconsciente ya no se investirá primero en las personas sino en las estructuras organizacionales. De esta manera, las estructuras sociales tienden a modelar directamente la personalidad, que se involucra en ellas, sin pasar por la identificación con personas. Entonces; se produce el cambio desde un sistema inconsciente de tipo paternal hacia uno de tipo maternal; la organización es asociada a una imagen inconsciente femenina, siendo la base de su dominación la oferta y el retiro del amor más que la coerción, la interdicción (la castración), asimismo que el temor a perder su cariño. (Pagès et al. 1984).

3. A MODO DE CONCLUSION

Se intentará sintetizar lo expuesto haciendo referencia a tres focos de análisis; el cuerpo, el pensamiento y la psique.

En primer lugar, se aprecia que existe una gama de métodos de control que se dirigen hacia **el cuerpo** del sujeto. Un ejemplo, tal vez dramático, es la represión violenta en el encuadre represivo. Sin embargo, no es po-

sible olvidar que el primer fundamento de la identidad es el cuerpo; que utiliza el uniforme, el color, el emblema, el corte de pelo tipo de la organización. El mismo cuerpo que es prisionero del "tiempo y movimiento", que participa en las cadenas de trabajo, en circuitos administrativos bien precisos. Todas esas estrategias son "agresiones directas contra el yo", que buscan negar la auto-concepción y reducir la identidad del sujeto. (Goffman, 1972). Así, la "coraza corporal" se vuelve rígida y también las posturas corporales, los comportamientos gestuales. La organización inscribe directamente su orden en el cuerpo, proveyendo de esta manera un modelo de conducta común.

Otra forma de control social es instaurar una ideología general de una aparente complejidad de creencia en la ciencia y en la racionalidad. En particular, se constata la aparición de ideologías específicas a la empresa; la obediencia, el compromiso con la empresa, sus valores y sus reglas, que se manifestarán en un deseo de participación, de eficiencia, de excelencia. Se trata de un control que se dirige hacia **el pensamiento**.

Finalmente, se distingue un tipo de control en que el individuo es llevado a comprometerse de una manera libidinal. Aquí se aprecia la interiorización y la identificación con un líder, con la orga-

nización como totalidad. El control se dirige hacia **la psique**; los individuos quedan en una prisión psíquica inconsciente, desconocida para ellos. (Morgan, 1984).

En relación al control y la psique es interesante reproducir la reflexión de Pagès. El autor señala que el sujeto se convierte en una parte del objeto por la proyección sobre éste de partes de sí mismo (pulsiones y temores rechazados), permitiéndole vivirlos inconscientemente sin asumirlos; inversamente, el objeto así investido es introyectado, toma el lugar de las emociones rechazadas en el inconsciente del sujeto, y deviene una parte de sí mismo. El resultado de este doble proceso es la identificación. Lo anterior equivale a decir que el individuo se vuelve un esclavo de la organización; dicho de otra manera el sujeto es alienado por ella. Como desenlace, el sujeto "se vuelve un engranaje, se ha investido la empresa y se la hace funcionar, la alienación psicológica prolonga la alienación económico-política; es a la vez su efecto y la condición de su éxito". (Pagès et al, 1984, pp. 161-162).

Para terminar, es necesario decir que no se trata de rechazar todo control, sino de intentar que el control no sea monopolizado, reificado, heredado. Se ha asumido este estilo provocativo para el artículo pues parece más efectivo si se tiene como propósito poder identificar y hacer cons-

cientes muchas interacciones, que son portadoras de control, particularmente en la vida organizacional. Lo anterior se transforma en una tarea central para los profesionales, sobre todo para aquellos que estudian, desarrollan y aplican diferentes métodos que buscan "optimizar el recurso humano" en la empresa.

REFERENCIAS

- Aubert, N.; de Gaulejac, V. (1991) **Le coût de l'excellence**. Francia. Editions de Seuil.
- Enriquez, E. (1974) Contrôle et totalitarisme. **Connexions**, 10, 109-120.
- Enriquez, E. (1983) **De la Horde à l'Etat**. Francia, Editions Gallimard.
- Enriquez, E. (1983) Structures d'organization et contrôle social. **Connexions**, 41, 97-124.
- Foucault, M (1969) **L'Archéologie du savoir**. Francia, Editions Gallimard.
- Goffman, I. (1972) **Internados**. Buenos Aires, Amorrortu.
- Molitor, M. (1989) **Analyse sociologique des organizations**. Lovaina-la-Nueva, Diffusion Universitaire Ciaco (Syllabus).
- Morgan, G. (1986) **Images of Organization**. U.S.A., Sage Publications.
- Pagès, M; Bonetti, M.; De Gaulejac, V.; Descendre, D. (1984) **L'Emprise de l'Organisation**. Francia, PUF.
- Santilli, G. (1985) L'automatisation comme forme de contrôle social. **Revue Travail**, 8, 20-25.
- Tixier, P.E. (1988) Légitimé et modes de domination dans les organisations. **Revue de Sociologie du Travail**, IV, 615-629.
- Warnotte, G. (1983) **Evolution du travail et transformation du contrôle social**. Cahiers de la Faculté Notre Dame de la Paix des Sciences Economiques et Sociales de Namur (Serie Documents et points de vue), nº 11.

Copias de este artículo pueden obtenerse escribiendo al autor a:
Rue de la Lanterne Magique 32
1348 Louvain-la-Neuve. Belgique