

# El paradigma posburocrático en Administración: ¿Realidad o Ideología?

---

Fecha de recepción: 21-05-2014

Fecha de aceptación: 26-06-2014

Ernesto R. Gantman<sup>1</sup>

## RESUMEN

A partir de mediados de la década de los ochenta, el discurso dominante en administración propugna un modelo nuevo de organización, que apunta a superar las disfunciones del modelo burocrático. Por un lado, se habla del surgimiento de una nueva sociedad donde el conocimiento es el factor central de la producción. Por el otro lado, se enfatiza que en dicho contexto las organizaciones deberán adoptar estructuras más planas, más flexibles, modulares y en red, las cuales posibilitan otorgar mayor capacidad a los empleados y favorecer la autonomía, la participación y la innovación. En este trabajo, se entiende este discurso como ideológico y se contrastan frente a la realidad empírica dos de las pretensiones clave de la literatura que postula este nuevo paradigma: (1) la emergencia de una sociedad meritocrática y (2) el fin de la alienación en el trabajo, como resultado del mayor poder, autonomía y autodirección de los empleados. Ambas tesis no encuentran sustento empírico, lo cual demuestra el carácter ideológico, legitimante del orden social, del discurso que las postula.

**Palabras clave:** ideologías gerenciales, legitimación, alienación, posburocracia

---

<sup>1</sup> Profesor-investigador en la Facultad de Cs. Económicas de la Universidad de Buenos Aires y la Escuela de Posgrado en Negocios de la Universidad de Belgrado. Correo electrónico: ernesto.gantman@comunidad.ub.edu.ar

## ABSTRACT

From the mid 1980s, the dominant discourse of the management literature promotes a new organizational model that overcomes the dysfunctions of the bureaucratic model. On the one hand, this discourse highlights the rise of a new society in which knowledge is the main factor of production. On the other hand, it emphasizes the need that organizations in this new environment adopt flatter, modular, more flexible, network forms of organizing, which provide new capabilities to employees and foster autonomy, participation, and innovation. In this paper, I analyze this discourse as an ideology and test against the empirical evidence two of its main tenets: (1) the ascent of a meritocratic society and (2) the end of alienation in work as a result of the power, autonomy, and self-direction achieved by employees. Both theses are not supported by the available evidence, which demonstrates the ideological, legitimating character of the discourse that postulates them.

**Keywords:** managerial ideologies, legitimation, alienation, postbureaucracy

## Introducción

La tesis de que los conceptos y modelos de gestión dominantes en un momento histórico determinado no son meros discursos científico-técnicos neutros, sino manifestaciones de una ideología particular que apunta a legitimar los intereses de la clase dominante en dicho momento histórico es un tema recurrente en los estudios críticos en administración (más conocidos por su acrónimo de CMS por *critical management studies*). No obstante, se trata de una posición intelectual de vieja data, que se remonta al trabajo pionero de Bendix (1956). Distintos momentos históricos se asocian a la aparición de modelos o enfoques que configuran discursos dominantes (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013; Boltanski y Chiapello, 1998; Fernández Rodríguez, 2007; Gantman, 2005). Desde esta perspectiva, este artículo propone examinar los elementos centrales de un discurso que adquiere una presencia central en la literatura administrativa desde mediados de los años ochenta. Dicho paradigma surge en estrecha asociación con transformaciones a nivel del capitalismo global que comienzan a perfilarse en aquella década (Gantman, 2005; Boltanski y Chiapello, 1998).

Al respecto, cabe señalar que los estudios críticos en administración procuran “desnaturalizar” el pensamiento de gestión, poniendo de manifiesto la historicidad que lo determina. Las organizaciones están inmersas en un proceso de construcción social, cuyas dimensiones particulares están influenciadas por factores de poder económico y político que afectan no sólo la organización del trabajo humano, sino también la naturaleza de las concepciones dominantes sobre el mismo (Fournier y Grey, 2000). En este sentido, los teóricos que se identifican con los CMS procuran analizar las relaciones de opresión en contextos laborales que suelen asociar a la dominación del capitalismo global como sistema económico con la intención de desnaturalizar el fenómeno de la organización del trabajo y exhibir los patrones de relaciones de poder y opresión que se ocultan cuando conceptos y modelos administrativos se toman como algo natural y fuera de cuestionamiento (Adler et al., 2007). El trabajo está organizado del siguiente modo. En la primera sección, se comentan las características básicas del paradigma posburocrático de organización. Surgido en forma contemporánea a importantes transformaciones del capitalismo y, particularmente, bajo el impulso de cambios tecnológicos en materia de informática y comunicaciones, el discurso de este nuevo paradigma se articula en torno a dos temas centrales: (1) la emergencia de una nueva sociedad en la cual el conocimiento es el factor central de la producción y (2) la formulación de un nuevo modelo posburocrático de organización. En la segunda sección, se contrastan frente a la realidad factual dos implicancias centrales para el mundo del trabajo que este paradigma plantea: la consolidación de una meritocracia basada en el conocimiento y el fin de la alienación. La última sección presenta las conclusiones del trabajo y hace una breve referencia a nuevos desarrollos en el discurso dominante en la literatura de gestión como reflejo de acontecimientos recientes en el capitalismo global.

## 1. El paradigma posburocrático: aspectos centrales

En la década del ochenta, la literatura de administración comienza a mostrar interés por la posibilidad de utilizar nuevas formas organizacionales. En particular, el modelo burocrático es presentado como disfuncional en relación con los desafíos de un entorno complejo y en cambio permanente. Waterman (1987), por ejemplo, repite un nuevo mantra, “la única constante es el cambio”, que será invocado en numerosas ocasiones por otros teóricos y gurús de la administración. Los desafíos de una economía que manifiesta un proceso de creciente globalización, junto a transformaciones sociopolíticas relevantes a escala planetaria, como el derrumbe del comunismo y el surgimiento de una “nueva ola” de procesos de redemocratización, a menudo son destacados como hechos históricos que configuran un hito y señalan la gestación de un nuevo orden internacional.

38

Un clima cultural de cambio de época se hace evidente en dichos años. Son comunes las alusiones al fin de la historia (Fukuyama, 1992) y a la muerte o irrelevancia de los grandes relatos (Lyotard, 1984), mientras que los avances tecnológicos, a partir de la aparición de la “especialización flexible” y de la posibilidad de introducir sustanciales modificaciones en las rutinas del trabajo administrativo, aparecen como el factor condicionante central en el surgimiento del paradigma pos-burocrático. Muchos *best-sellers* de administración apuntan desde su título mismo hacia un cambio central de perspectiva. Por ejemplo, uno de los más conspicuos autores de administración de los años ochenta y noventa, Tom Peters (1987) publica el libro “*Thriving on chaos*” (Prosperando en el caos), que figura durante semanas en la lista de *best-sellers* del *New York Times* y que está subtítuloado “*Handbook for a management revolution*” (Manual para una revolución gerencial), mientras que Michael Hammer y James Champy (1993), los creadores de la técnica de la reingeniería de enorme influencia a principios de los noventa, titulan su libro “*Reengineering the corporation: A manifesto for management revolution*” (Reingeniería de la empresa: un manifiesto para la revolución gerencial). Naturalmente, aunque a nivel discursivo muchos de los cambios organizacionales se presentan en esta literatura como una ineluctable y revolucionaria tendencia del futuro, antecedentes aislados de llamamientos en favor de formas más participativas y menos jerárquicas de organización (por ej., Bennis y Slater, 1964) existen desde los años sesenta.<sup>2</sup> En definitiva, lo que surge en la década de los ochenta es un nuevo paradigma en la literatura de management, que postula la crisis del modelo burocrático y plantea la necesidad de adoptar nuevas formas organizacionales más horizontales, democráticas y participativas, donde la autoridad formal se diluye y pasa a residir en grupos autodirigidos. Consistentemente con ello, es evidente en esta literatura una apreciación muy favorable de la fuerza laboral, cuya

---

<sup>2</sup> Además, técnicas como la Calidad Total fueron introducidas en la década del cincuenta, aunque su redescubrimiento y revalorización se hubiese producido en los años ochenta debido a su extensa aplicación en Japón.

importancia había estado oscurecida durante la ideología gerencial del racionalismo sistémico de los años sesenta y setenta (Barley y Kunda, 1992) y que en este nuevo paradigma pasa al centro del escenario como el gran recurso vital.

La tecnología, en particular la informática, comienza a ser unánimemente considerada como factor determinante en las transformaciones en el mundo del trabajo. Se celebra así el advenimiento de una “tercera revolución industrial” (Wriston, 1992), que posibilita el surgimiento de un nuevo tipo de organización: la corporación virtual (Davidow y Malone, 1992) e incluso de una nueva sociedad (Drucker, 1992a; 1992b; 1993a). El énfasis en el cambio y la innovación, así como el extenso panegírico de que es objeto el avance tecnológico, inducen a afirmar la existencia de una premisa axiológica característica del nuevo paradigma del management: la ciberfrenia, siguiendo la expresión de Mc. Gill (1988). En efecto, si bien la tecnología no aparece como un fin en sí misma, es considerada un medio privilegiado para liberar al hombre de tareas desagradables y brindarle una posibilidad cierta de autorrealización. Según Mc. Gill (1988:181), “los ciberfrénicos argumentan que la tecnología traerá la verdadera era del Iluminismo, liberando a trabajadores y gerentes de lo mundano, lo trivial, lo aburrido, y del trabajo estresante en las organizaciones, fortaleciendo en vez de destruir la creatividad humana y generando nuevos puestos laborales en el proceso”. Similarmente, Wriston (1992:170) destaca el “poder liberador” de la tecnología, al afirmar que mientras el socialismo “perdió su momento, la era de la información le está dando con rapidez poder a la gente, en lugares del mundo y de un modo que sólo hace unos pocos años parecía imposible”. De acuerdo a William Halal (1986:7), la tecnología informática nos hace descubrir que “la participación democrática y la libertad de empresa no son más un lujo o una delicadeza moral sino los más esenciales ingredientes para la supervivencia.”

39

## 1.1 La sociedad del conocimiento

En un mundo en que la tecnología adquiere un rol central y los servicios se constituyen en un sector privilegiado de la economía, una tendencia parece perfilarse: la creciente preponderancia de actividades y ocupaciones que son intensivas en conocimiento. Esto otorga plausibilidad a la hipótesis de que ha aparecido un nuevo tipo de sociedad, donde el conocimiento es más importante y necesario. Si bien el tópico de la superación del capitalismo por algo cualitativamente distinto no era totalmente novedoso en los años ochenta y noventa, los teóricos del nuevo paradigma del *management* hacen de esta tesis un elemento medular.<sup>3</sup> Peter Drucker reelabora algunas ideas de sus obras anteriores para presentar su concepción de la nueva sociedad, destacando que no pretende realizar una predicción, sino referirse a cambios que están

---

<sup>3</sup> Por ejemplo, en la década del cincuenta, Dahrendorf (1959) utilizó el término poscapitalismo para referirse a la sociedad de su época y describir su estructura de clases, destacando que el conflicto social del que habló Marx estaba ahora contenido y había sido institucionalizado.

de hecho ocurriendo. Su libro "La sociedad poscapitalista" constituye un verdadero manifiesto sobre la caracterización de la nueva sociedad. Otros autores como William Halal(1986) y Richard Crawford (1991) desarrollan una visión similar.

40 Drucker (1992b;95) sostiene que "en esta sociedad el conocimiento es el principal recurso para los individuos y para la economía en general", añadiendo que "los países desarrollados han entrado ya en el poscapitalismo con nuevas clases y un nuevo recurso central" (Drucker,1992a:92). El nuevo factor decisivo de la producción es el conocimiento, que desplaza en este sentido al capital, la tierra y el trabajo, los cuales ya no pueden asegurar una auténtica ventaja competitiva (Drucker,1992c). "Más bien el *management* se ha convertido en el factor decisivo de la producción", afirma, estableciendo una suerte de identidad entre management y conocimiento (Drucker, 1992c:8). En la nueva sociedad, la división de clases entre burguesía y proletariado no tendrá sentido, ya que las mismas fuerzas que causaron el colapso del comunismo como régimen hacen al capitalismo obsoleto. La sociedad que lo reemplaza, no obstante, no será "anticapitalista" ya que las instituciones del capitalismo sobrevivirán. La élite dominante, pronostica Drucker, estará constituida por los trabajadores del conocimiento (entre los cuales mencionaba a los "ejecutivos, profesionales y empresarios del conocimiento"), quienes tienen la perspicacia para "asignar el conocimiento a los productos, del mismo modo que los capitalistas solían asignar capital para un uso productivo" (Drucker,1992a: 94). No obstante, el grupo más numeroso en esta nueva sociedad estará constituido por los "trabajadores de servicios", carecientes de la necesaria educación para ser considerados trabajadores del conocimiento. Para Drucker, el gran desafío de la sociedad poscapitalista será asegurar la dignidad de este grupo, que aun en los países más avanzados constituirá la mayoría de la fuerza laboral.

En un planteo similar, Richard Crawford (1991) se refiere a la emergencia del talento, la inteligencia y el conocimiento como una fuerza económica a escala mundial. Según dicho autor, la sociedad del conocimiento tendrá valores opuestos a los de la sociedad industrial, enfatizando la igualdad en vez de la jerarquía, la individualidad y la creatividad en lugar de la conformidad, la diversidad por sobre la estandarización, la preocupación por la calidad de vida y la preservación del ambiente frente a la maximización de la riqueza material, la calidad en vez de la cantidad, y la autoexpresión por sobre la seguridad.

## 1.2 El modelo posburocrático

Las manifestaciones organizacionales del cambio tecnológico y el surgimiento de la sociedad del conocimiento se relacionan con la aparición de la organización posburocrática, que involucra importantes cambios en la imagen de la gerencia. De acuerdo a Rosabeth Moss Kanter(1989:88), "a medida que las unidades de trabajo se hacen más participativas y orientadas a los equipos, y los profesionales y trabaja-

dores del conocimiento se vuelven más prominentes, la distinción entre gerente y no-gerente comienza a erosionarse". Las bases del poder sufren una mutación, pues la posición, el título y la autoridad formal no son ya algo adecuado en un mundo en que se empuja a los subordinados a pensar por sí mismos. William Davidow y Michael Malone recurren a la noción de realidad virtual, utilizando el término "corporación virtual" para describir la progresiva desmaterialización de las organizaciones. Esto significa que, en términos de su estructura, las organizaciones tendrán fronteras permeables y en cambio permanente a partir de más estrechas relaciones con clientes y proveedores. Más importante a los efectos del modelo posburocrático, serán los cambios en el interior mismo de las empresas, ya que se desdibujarán las clásicas líneas de autoridad de los organigramas con subunidades organizacionales que cambian de tamaño o surgen de la nada a medida que aparecen nuevos proyectos y se hace más vertiginoso el cambio estructural. Precisamente, los rápidos cambios en procedimientos y estructuras tornarán obsoleta la existencia de detallados manuales de normas y procedimientos, elementos centrales del modelo burocrático. La creciente importancia del trabajo por proyectos, facilitado por el cambio tecnológico, producirá modificaciones permanentes en canales de autoridad y niveles de responsabilidad. Incluso, la "definición misma de empleado" deberá revisarse, ya que algunos clientes y proveedores estarán físicamente más tiempo en la firma que sus propios trabajadores (Davidow y Malone, 1992: 6).

41

La noción de la "organización en red" (Rockart y Short, 1991; Macdonald, 1991) se refiere al mismo fenómeno. Quienes postulan este enfoque para abordar las múltiples interrelaciones que vinculan a empresas entre sí, o a subunidades dentro de ellas, consideran que el modelo de organización en red posibilita que una empresa pueda aumentar su dimensión y complejidad, pero simultáneamente mantener la capacidad de dar respuesta asociada a la pequeña empresa. En síntesis, de acuerdo al modelo posburocrático, las organizaciones del futuro serán más achatadas y más "flexibles". A principios de los años noventa, Scott Morton (1992:277) resume esta tendencia indicando que el resultado "ya era visible en algunas organizaciones innovadoras exitosas" y se trataba de una organización "más pequeña (para el mismo nivel de producto), más chata, y con una mayor utilización de equipos ad-hoc, basados en el área de competencia relevante." Por su parte, James Brian Quinn (1992) introduce su propio neologismo para bautizar a este nuevo modelo emergente de organización, hablando de la "organización inteligente", cuyo organigrama podía tener forma de estrella, pirámide invertida o tela de araña.

En estrecha consonancia con otros aspectos del modelo posburocrático, los teóricos del nuevo paradigma coinciden en destacar el viraje del control externo por supervisión directa al control internalizado de la propia tarea. Esta es la recomendación de Sims y Lorenzi (1992:197), para quienes "el empleado autodirigido es la expresión última y natural del nuevo paradigma del liderazgo". Waterman (1987) denomina a esto "autonomía dirigida", lo que claramente pone de manifiesto que

los fines de la acción de los trabajadores no les son propios, sino que pertenecen a la dirección de la organización.

Este nuevo paradigma posburocrático de gestión fue difundido en artículos en revistas de negocios, best-sellers en la materia y activamente, promovido, al menos a nivel retórico, por la industria de consultoría en *management* que adquiere gran relevancia a partir de los años ochenta.

## 2. Los mitos del paradigma posburocrático

Frente al discurso de este nuevo paradigma del *management*, cabe plantear dos interrogantes básicos que se abordarán a continuación. En primer lugar, la retórica de la sociedad poscapitalista y la emergencia del talento y la inteligencia (Crawford, 1991), de la mano del trabajador del conocimiento, implica la noción del establecimiento de una base meritocrática para la nueva sociedad. Sin embargo, ¿hasta qué punto es el nuevo orden meritocrático y está la posición social de los individuos determinada por los conocimientos que adquieren? En segundo lugar, en muchas de las obras de mayor difusión de los pensadores más prominentes de este paradigma, surge la idea implícita o explícita de que los cambios producidos en las prácticas y el pensamiento administrativos siguen un vector de progresiva liberación humana, que alcanza con la organización pos-burocrática una nueva forma que promete mayor libertad para todos. Bajo este nuevo modelo, el trabajo deja de ser una fuente de descontento para los empleados, ya que las tareas tediosas, rutinarias o desagradables quedan reservadas a robots u ordenadores. Esta es precisamente la concepción de Bernard Avishai (1994:46), quien afirma que “por primera vez en la historia del capitalismo industrial, los intereses de los negocios son consistentes con los de los ciudadanos, consistentes con el anhelo por el cultivo intelectual, la autodirección, la singularidad y el deleite en el trabajo”. En este sentido, resulta pertinente la caracterización de Fernández Rodríguez (2007) quien, en un análisis crítico de las ideologías de gestión, habla de los discursos de los noventa como liberadores. ¿No habrá llegado, entonces, en estrecha asociación con el advenimiento de la meritocracia posindustrial, el fin de la alienación? Examinaremos ambas cuestiones a continuación.

### 2.1 El surgimiento de la meritocracia

Los portavoces del nuevo paradigma asignan al conocimiento el rol de recurso productivo central de la nueva sociedad. Tom Peters (1992:758), por ejemplo, habla acerca de la importancia del conocimiento, llegando incluso a afirmar que “la destreza devora a la destreza”. Así, el conocimiento adquirido por las personas aparece como el factor determinante central de su nivel de ingresos y, por lo tanto, de su posición social. Además, si se asume que a mayor inteligencia, mayor facilidad de aprendizaje y de adquisición de conocimientos, puede también esperarse que ésta se constituya en una importante ventaja competitiva para los individuos.



La idea de que nuestra sociedad contemporánea está basada en un sistema totalmente abierto de capilaridad social basado en capacidades individuales es ciertamente anterior a la prédica de los teóricos del nuevo paradigma. Al respecto, William Goode (1967:5) ya argumentaba en la década del sesenta: “se nos asegura que vivimos en una sociedad orientada por el logro, y la norma es ubicar a los individuos en sus ocupaciones en base al mérito. Sin embargo, las investigaciones de sociólogos y psicólogos demuestran que, a medida que los niños pasan a través de umbrales sucesivos a posiciones más elevadas, el efecto acumulado de clase, raza, sexo, y otros atributos fácilmente adscriptivos aumenta en vez de disminuir”. De acuerdo a un trabajo de Arthur Okun (1982), Premio Nobel de Economía, la inteligencia, operacionalizada mediante el IQ, tiene poco peso en las recompensas del mercado, que reflejan una gran variedad de talentos y esfuerzos. No obstante, este hallazgo puede ser criticado si se concibe la inteligencia en un sentido amplio que excede al mero IQ. Quizás la importancia de la inteligencia pueda estar sobreestimada, por lo cual cabe considerar la relevancia de la educación de los individuos como predictor de su nivel de ingresos. En este sentido, si bien las personas con mayor educación formal tienen en promedio mayores ingresos, los análisis multivariados revelan patrones de determinación más complejos. Además, hay que tener en cuenta qué casos nacionales se consideran en el análisis. Por ejemplo, estudios efectuados en países escandinavos sobre las variables que determinan los ingresos de los individuos revelan “una declinación del rol de la educación en la diferenciación de ingresos” (Therborn,1992:64), lo que lleva a cuestionar que el rol del conocimiento sea “la clave de las sociedades posindustriales” (Therborn, 1992: 65). Pero la opinión de Therborn no es única. Con la sociedad británica como referente empírico, Jackson *et al.* (2005) observan, en contra de la creencia popular, que la importancia de la educación como factor determinante de la movilidad social ascendente ha perdido importancia en las últimas décadas.

43

Cabe además señalar que, en términos de modelos predictivos del ingreso de los individuos, los llamados modelos estructuralistas de la distribución del ingreso que ponen el acento en la posición de los individuos en el sistema capitalista de relaciones sociales (Halaby y Weakliem 1993; Wright, 1993), poseen mayor poder explicativo que aquellos provenientes de la economía, correspondientes al modelo del capital humano. Con esto no se pretende negar la relevancia del conocimiento y el rol de la educación en la formación de la fuerza laboral, sino poner de manifiesto la existencia de una ficción meritocrática en el paradigma posburocrático. Incluso algunos especialistas en comportamiento organizacional muestran serias dudas en este sentido. Al respecto, Jeffrey Pfeffer (1992: 166), señala: “en la llamada era de la información, un listado de atributos individuales que otorguen poder e influencia estaría muy probablemente encabezado por el gran genio o la inteligencia, en vez de características físicas como la fuerza, la energía y la resistencia. Pero dicho énfasis sería inadecuado, por cuanto muy a menudo ocurre el caso que la resistencia

triumfa sobre la inteligencia". En rigor, las cualidades que pueden asignar poder a los individuos están, de acuerdo a Pfeffer, más relacionadas con aquellas mencionadas por Wright Mills (1973) al hablar del "mercado de la personalidad". Consecuentemente, la emergencia de la meritocracia aparece claramente como un mito, que sin embargo opera como ficción legitimante de un orden social con una marcada y creciente desigualdad (Piketty, 2014).

## 2.2 El fin de la alienación

Examinaremos ahora la otra tesis importante que aparece implícita en el paradigma posburocrático: el fin de la alienación en el nuevo mundo del trabajo. El término "alienación" ha sido utilizado con distinto alcance y significado desde una variedad de perspectivas. Si bien la gran difusión de la problemática de la alienación se debe al pensamiento de Karl Marx, el origen del concepto puede rastreearse en el idealismo alemán, en particular en Fichte y Schelling, aunque también Hegel utilizó el término y Feuerbach habló de la religión como alienación. Según Bendix y Lipset (1966), Marx creía que la alienación de los trabajadores era inherente al sistema capitalista y que la revolución del proletariado sería motivada precisamente por el sentido psicológico de privación que esta situación producía. Para dichos autores, el problema de la alienación se vincula a la insatisfacción que los hombres viven en su trabajo, la cual genera un sentido de privación psicológica que parecía a Marx "más significativa que la pauperización económica que el capitalismo imponía a las masas de trabajadores" (Bendix y Lipset, 1966:10).

Pero no sólo los marxistas emplearon el concepto de alienación, sino que muchos teóricos que no responden a dicha tradición otorgaron a la noción de alienación verdadera importancia para comprender la vida social. Thompson (1980) argumenta que los teóricos no marxistas asocian la alienación no al sistema capitalista sino a la burocracia racional. En este sentido, el nuevo paradigma del *management* que postula el advenimiento de un modelo posburocrático, posjerárquico de organización puede considerarse una instancia superadora de la alienación o enajenación del trabajador respecto a su trabajo, dado que la causa que la provoca (la forma burocrática de organización) tiende a desaparecer.

Una variada gama de experiencias se asocia al concepto de alienación. Extrañeza, falta de poder, la sensación de que el trabajo que se efectúa no cubre las expectativas ni provee satisfacciones intrínsecas más allá de la mera recompensa monetaria, pueden considerarse indicadores de la existencia de alienación. Podría sostenerse que un individuo que no está satisfecho con su trabajo sufre cierto grado de alienación. Por lo tanto, es válido utilizar la noción de satisfacción laboral como aproximación al estudio de la alienación, tal como parecen sugerir Bendix y Lipset (1966), aunque claramente no sean conceptos idénticos. Se puede asumir que alguien que no está satisfecho con su trabajo (o es indiferente a él) no encuentra en el

mismo un elemento que le permita sentirse laboralmente realizado, y tal sensación está sin duda comprendida en la noción más amplia que desde Marx en adelante ha querido transmitirse con el término alienación asociado al trabajo humano.

Desde el punto de vista metodológico, el problema de la satisfacción laboral es en realidad más complejo de lo que parece, especialmente porque una respuesta positiva en un cuestionario sobre satisfacción laboral podría ser mal interpretada e indicar, por ejemplo, una suerte de conformismo disfrazado, si el trabajador no está consciente respecto al tipo de opciones reales que existen frente a su trabajo u ocupación actual (Bell, 1988). C. Wright Mills (1973:293) también tiene dudas al respecto, sosteniendo que “no sabemos lo que las preguntas significan para los que las contestan o si éstos representan adecuadamente los diferentes estratos”. Sin embargo, continúa Mills, “la satisfacción laboral está relacionada con la renta, y si tuviésemos modos de medirla podríamos descubrir que está también relacionada con el status y el poder”.

45

Pese a estas dificultades metodológicas, hubo numerosos intentos de abordar empíricamente este tema. A principios de la década del setenta, un estudio bastante ambicioso del *Work in America Institute* detectó que “un número significativo de trabajadores americanos estaba insatisfecho con la calidad de su vida laboral, en parte porque el tipo de trabajo que hacían era intrínsecamente tedioso” (Moch y Bartunek, 1990:1). La necesidad de encontrar una salida a este problema, que esta vez se demostraba claramente y no podía ser ignorado, fue un poderoso determinante para la implementación de programas de enriquecimiento del empleo y calidad de vida en el trabajo, según dichos autores. Hasta qué punto los programas implementados en tal sentido han logrado eliminar la alienación del mundo del trabajo es una pregunta todavía abierta. En todos ellos, la idea de dar mayor poder de decisión a los empleados es el punto central. Según Witte (1980: 145), algunos elementos de la alienación pueden reducirse mediante la participación, aunque “el incremento de la participación por sí solo no garantiza una disminución de la alienación”.

Por otra parte, y ya específicamente abordando las consecuencias de las estrategias de organización posburocráticas sobre los trabajadores, Roger Whittaker (1993) concluye que las nuevas formas de diseño del trabajo parecen liberadoras cuando son vistas desde la cumbre de la organización, mientras que la visión desde abajo muestra un panorama particularmente distinto, tratándose en definitiva de una forma sutil e insidiosa de control de los trabajadores (Barker, 1993; Salaman, 2005). Además, no es sólo el modo de organización del trabajo lo que puede resultar opresivo, sino que el tedio motivado por una ocupación poco interesante o desafiante constituye en sí mismo una fuente potencial de alienación. “Pocos trabajos son más tediosos o repetitivos que revisar los códigos de las rutinas de programas de computación”, afirma Robert Reich (1991:175). En contraposición a lo señalado por los “profetas de la era de la información”, cuyas predicciones hablaban de una abundancia de trabajos bien remunerados aún para individuos con conocimientos

básicos, ironiza dicho autor, la realidad es que muchos trabajos caerán dentro de la categoría de “servicios de producción rutinaria”.

También hay que señalar que, en los años noventa, los problemas de stress laboral parecen haber afectado con más fuerza a los trabajadores (Blanchflower y Oswald, 1999), lo cual se ha traducido en una disminución en la tasa de satisfacción laboral en los Estados Unidos (Sousa-Poza y Souza-Poza, 2000). Este panorama ha sido recogido incluso en publicaciones profesionales de recursos humanos (Caudron, 2001). En definitiva, esto sugiere que para un número importante de trabajadores, la experiencia laboral, lejos de ser algo placentero y liberador tiene connotaciones negativas concretas.<sup>4</sup> El fin de la alienación es, entonces, una ficción con escasas perspectivas de materialización en el futuro inmediato.

### 3. Conclusión

El análisis precedente sugiere que el paradigma posburocrático, surgido a mediados de los años ochenta y consolidado durante los noventa, es un ejemplo de discurso ideológico que legitima un orden social particular, al presentarlo como inevitable e incluso como deseable. Por un lado, plantear la idea de un *management* liberador tiene efectos legitimantes, aunque en la práctica el trabajo para la mayoría de los trabajadores, incluso para profesionales y gerentes de posiciones intermedias, no conlleve experiencia “emancipatoria” de ningún tipo. Por otro lado, la ficción meritocrática es esencial para legitimar un orden social en el cual la desigualdad social es creciente, ya que es necesario ofrecer algún tipo de justificación frente a dicha realidad social. En este sentido, algunos gurús del *management* no limitan su prédica a aspectos meramente técnicos, sino que en ocasiones adoptan un rol de “intelectuales públicos” (Jacoby, 1987) o, si se prefiere utilizar una expresión gramsciana, de “intelectuales orgánicos”.

Debido a que el capitalismo global sufrió importantes cambios en los últimos años, es pertinente preguntarse si la ideología gerencial dominante representada por este nuevo paradigma se modificó en alguna medida en relación a dichas transformaciones. En general, la retórica sigue siendo la misma de décadas anteriores, aunque autores como Alonso y Fernández Rodríguez (2013) apuntan acertadamente que el tema más saliente de esta literatura en la primera década del siglo XXI fue la innovación. Sigue prometiéndose un futuro brillante de organizaciones planas (Malone, 2009; Malone et al., 2003; Pontefract, 2013) y experiencias de trabajo liberadoras (Cloke y Goldsmith, 2002; Gratton, 2004), pero han pasado varios años y el horizonte temporal de este futuro continúa desplazándose hacia adelante. La importancia del trabajador del conocimiento y el recurso humano especializado como clave de triunfo

---

<sup>4</sup> Según Askenazy (2001), en los Estados Unidos, la adopción de prácticas como la calidad total y los equipos autónomos de trabajo estaba asociada no sólo a un incremento del stress laboral, sino a un aumento sustancial de enfermedades y accidente de trabajo.

empresarial (Dewhurst *et. al.*, 2013) y las promesas emancipadoras de la virtualidad siguen en pie (Johns y Gratton, 2013), lo mismo que las organizaciones flexibles y planas en las cuales la innovación y la creatividad deben ser la regla (Hamel, 2012).

Sin embargo, el optimismo propio de los tiempos del fin de la historia no es actualmente sostenible o, al menos, ha debido morigerarse ante desarrollos recientes como la crisis económica global del año 2008 y el hecho de que las economías de los países centrales ya no operan como locomotoras de progreso, al punto de que países como China e India son percibidos como economías dignas de emulación. Algunos best-sellers de literatura gerencial reconocen esos problemas, pero las respuestas que ofrecen no son novedosas. Simplemente, se apela a una mayor responsabilidad social de las empresas hacia sus empleados, el entorno natural y el entorno social, así como a favorecer y promover el espíritu empresarial, al que se percibe como fundamental en la creación de empleo (Bower *et al.*, 2011).

En conclusión, el discurso dominante en la literatura gerencial no ha cambiado sustancialmente desde los primeros aportes novedosos del paradigma posburocrático de mediados de los años ochenta. Los problemas existentes en el orden social del capitalismo global no pueden pasar desapercibidos y, consecuentemente, son tenidos en cuenta por la literatura de gestión. Como no puede prometer soluciones mágicas, dicha literatura apela a formulaciones en torno a llamamientos éticos y a la ubicuidad de la responsabilidad social corporativa, un concepto con antecedentes directos en algunas obras de los años cincuenta (Buchholtz y Rosenthal, 1999) y que algunos autores asociados a los CMS también critican por su orientación marcadamente instrumental e ideológica (Banerjee, 2006). No pueden anticiparse los cambios que sobrevendrán en los discursos gerenciales de moda, pero tras varias décadas de vigencia el nuevo paradigma posburocrático no exhibe signos evidentes de agotamiento. No obstante, las condiciones económicas y políticas que han facilitado su surgimiento han sufrido algunas modificaciones. Si éstas adquieren un carácter verdaderamente importante, es muy posible que una nueva ideología gerencial dominante aparezca en el futuro.

## Bibliografía

Adler, Paul, Forbes, Linda y Willmott, Hugh (2007), "Critical management studies", *Academy of Management Annals*, vol. 1, núm 1, pp119-179.

Alonso, Luis Enrique y Fernández Rodríguez, Carlos (2013), *Los discursos del presente. Un análisis de los imaginarios sociales contemporáneos*, Siglo XXI, Madrid.

Askenazy, Philippe (2001), "Innovative workplace practices and occupational injuries and illnesses in the United States", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 22, núm. 4, pp. 485-516.

Avishai, Bernard (1994), "What is business's social compact?", *Harvard Business Review*, vol. 72, núm. 1, pp. 38-48.

Banerjee, Bobby (2007), *Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly*, Edward Elgar, Cheltenham.

Barker, James (1993), "Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams", *Administrative Science Quarterly*", vol. 38, núm. 3, pp. 408-437.

Barley, Stephen R. y Kunda, Gideon (1992), "Design and devotion: Surges of rational and normative control in managerial discourse", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, núm. 2, pp. 363-399.

Bell, Daniel (1988), *The end of Ideology. On the exhaustion of political ideas in the fifties*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Bendix, Reinhard (1966), *Trabajo y autoridad en la industria. Las ideologías de la dirección en el curso de la industrialización*, Eudeba, Buenos Aires.

Bendix, Reinhard y Lipset, Seymour Martin (1966), "Karl Marx' theory of social classes", en Reinhard Bendix y Seymour Martin Lipset (eds.), *Class, status and power. Social stratification in comparative perspective*, 2nd. edition, The Free Press, New York, pp. 6-11.

Blanchflower, David y Oswald, Andrew (1999), "Well-being, insecurity and the decline of American job satisfaction", Working Paper, Dartmouth College.

Boltanski, Luc y Chiapello, Eve (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, París.

Bower, Joseph, Leonard, Herman y Paine, Lynn, (2011), *Capitalism at risk: Rethinking the role of business*, Harvard Business Review Press, Boston.

Buchholtz, Rogene y Rosenthal, Sandra (1999), "Social responsibility and business ethics", en Robert Frederick (ed.), *A Companion to Business Ethics*, Blackwell, Malden, pp. 303-321.

Cloke, Kenneth y Goldsmith, Joan (2002), *The end of management and the rise of organizational democracy*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Caudron, Shari (2001), "The myth of job happiness", *Workforce*, vol. 80, núm 4, pp. 32-36.

49

Crawford, Richard (1991), *In the era of human capital. The emergence of talent, intelligence and knowledge as the worldwide economic force and what it means to managers and investors*, Harper Business, New York.

Dahrendorf, Ralf (1959), *Class and class conflict in industrial society*, Stanford University Press, Stanford.

Davidow, William y Malone, Michael (1992), *The virtual corporation. Lessons from the world's most advanced companies*, Harper Collins, New York.

Dewhurst, Martin, Hancock, Brian y Ellsworth, Diana (2013), "Redesigning knowledge work", *Harvard Business Review*, vol. 91, núm. 1, pp. 58-64.

Drucker, Peter (1992a), "The post-capitalist world", *The Public Interest*, núm 109, pp. 89-101.

Drucker, Peter (1992b), "The new society of organizations", *Harvard Business Review*, vol. 70, núm. 5, pp. 95-104.

Drucker, Peter (1992c), *Managing for the Future. The 1990s and beyond*, Truman Talley Books-Dutton, New York.

Fernández Rodríguez, Carlos (2007), *El discurso del management: tiempo y narración*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.

Fournier, Valerie y Grey, Christopher (2000), "At the Critical Moment: Conditions and prospects for critical management studies", *Human Relations*, vol 53, núm 1, pp. 7-32.

Fukuyama, Francis (1992), *The end of history and the last man*, The Free Press, New York.

Gantman, Ernesto (2005), *Capitalism, social privilege and managerial ideologies*, Ashgate, Aldershot.

Goode, William J. (1967), "The protection of the inept", *American Sociological Review*, vol. 32, núm. 1, pp. 5-19.

Gratton, Lynda (2004), *The democratic enterprise: Liberating your business with freedom, flexibility and commitment*, Pearson Education, Harlow.

Halaby, Charles N. y Weakliem, David (1993), "Ownership and authority in the earnings function: Nonnested test of alternative specifications", *American Sociological Review*, vol. 58, núm. 1, pp.16-30.

Halal, William (1986), *The new capitalism*, John Wiley, New York.

Hamel, Gary (2012), *What matters now: How to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation*, Jossey Bass, San Francisco.

Hammer, Michael y Champy, James (1993), *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York.

Jackson, M., Goldthorpe, J. y Mills, C. (2005), "Education, employers and class mobility", *Research in Social Stratification and Mobility*, vol. 23, pp. 3-33.

Jacoby, Russell (1987), *The last intellectuals: American culture in the age of academe*, Basic Books, New York.

Johns, Tammy y Gratton, Lynda (2013), "The third wave of virtual work", *Harvard Business Review*, vol. 91, núm. 1, pp. 66-73.

Kanter Rosabeth Moss (1989), "The new managerial work", *Harvard Business Review*, vol. 67, núm. 6, pp. 85-92.



- Lyotard, Jean-François (1984), *La condición postmoderna*, Ed. Cátedra, Madrid.
- Macdonald, K. Hugh (1991), "Business strategy development, alignment and re-design", en Michael S. Scott Morton (ed.), *The corporation of the 1990s. Information technology and organizational transformation*, Oxford University Press, New York, pp. 159-186.
- Mc. Gill, Michael (1988), *American business and the quick fix*, Henry Holt, New York.
- Malone, Michael S. (2009), *The future arrived yesterday : The rise of the protean corporation and what it means for you*, Crown Business, New York.
- Malone, Thomas W., Laubacher, Robert y Scott Morton, Michael S. (eds.) (2003), *Inventing the organizations of the 21st century*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Mills, C. Wright (1973), *White collar. Las clases medias en Norteamérica*, Aguilar, Madrid.
- Moch, Michael K. y Bartunek, Jean M. (1990), *Creating alternative realities at work. The quality of work life experience at Food Com*, Harper Business, New York.
- Okun, Arthur (1982), *Igualdad y eficiencia. La gran disyuntiva*, Sudamericana, Buenos Aires.
- Peters, Tom (1987), *Thriving on chaos. Handbook for a management revolution*, Alfred A. Knopf, New York.
- Peters, Tom (1992), *Liberation management. Necessary disorganization for the nanosecond nineties*, Alfred A. Knopf, New York.
- Pfeffer, Jeffrey (1992), *Managing with power. Politics and influence in organizations*, Harvard Business School Press, Boston.
- Piketty, Thomas (2014), *Capital in the twenty-first century*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Pontefract, Dan (2013), *Flat army: Creating a connected and engaged organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Quinn, James Brian (1992), *Intelligent enterprise*, The Free Press, New York.

- Reich, Robert (1991), *The work of nations: Preparing ourselves for the 21st. century capitalism*, Alfred A. Knopf, New York.
- Rockart, John F. y Short, James E. (1991), "The networked organization and the management of interdependence", en Michael S. Scott Morton (ed.), *The corporation of the 1990s. Information technology and organizational transformation*, Oxford University Press, New York, pp. 189-216.
- Salaman, Graeme (2005), "Bureaucracy and beyond: Managers in leaders in the post-bureaucratic organization", en Paul Du Gay (ed.), *The values of bureaucracy*, Oxford University Press, Oxford, pp. 141-164.
- Scott, Morton Michael S. (1992), "The effect of information technology on management and organizations", en Thomas Kochan y Michael Useem (eds.), *Transforming organizations*, Oxford University Press, New York, pp. 261-278.
- Sims, Henry y Lorenzi, Peter (1992), *The new leadership paradigm. Social learning and cognition in organizations*, Sage, London.
- Slater, Philip y Bennis, Warren (1964), "Democracy is inevitable", *Harvard Business Review*, vol. 42, núm. 2, pp. 51-59.
- Sousa-Poza, Alfonso y Souza-Poza, Andrés (2000), "Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction", *Journal of Socio-Economics*, vol. 29, núm.6, pp. 517-538.
- Therborn, Göran (1992), *Peripecias de la modernidad*, Ed. El Cielo por Asalto, Buenos Aires.
- Thompson, Kenneth (1980), "The organizational society", en Graeme Salaman y Kenneth Thompson (eds.), *Control and ideology in organizations*, The MIT Press, Cambridge, MA, México, pp. 3-23.
- Waterman, Robert H. (1987), *The renewal factor. How the best get and keep the competitive edge*, Bantam Books, New York.
- Whittaker, Roger (1993), "The transformation of work. Post Fordism revisited", en Michael Reed y Michael Hughes (eds.), *Rethinking organizations: New directions in organizational theory and analysis*, Sage, London, pp. 184-206.

Witte, John (1980), *Democracy, authority and alienation in work. Workers' participation in an American corporation*, The University of Chicago Press, Chicago.

Wright, Erik Olin (1993), "Typologies, scales and class analysis: A comment on Halaby and Weakliem's "Ownership and authority in the earnings function", *American Sociological Review*, vol. 58, núm 1, pp. 31-34.

Wriston, Walter B. (1992), *The twilight of sovereignty. How the information revolution is transforming our world*, Charles Scribner's Sons, New York.