
Introducción

"Sé lo que puede tener de un poco áspero el tratar los discursos no a partir de la dulce, muda e íntima conciencia que en ellos se expresa, sino de un obscuro conjunto de reglas anónimas. Lo que hay de desagradable en hacer aparecer los límites y las necesidades de una práctica, allí donde se tenía la costumbre de ver desplegarse en una pura transparencia, los juegos del genio y de la libertad. Lo que hay de provocativo en tratar como un haz de transformaciones esta historia de los discursos..."

Michel Foucault.

La Arqueología del Saber.

La participación (Decisión, restricción, ilusión)

Montaño Hirose Luis
Rosim Ciola Mirivaldo A.

El pensamiento administrativo ha sido tradicionalmente presentado de manera lineal, ahistórico, transparente, con leyes neutras y de aplicación universal. La literatura administrativa se caracteriza por la ausencia casi total de análisis crítico e interpretativo de la evolución de dicho pensamiento.

El propósito de este ensayo es justamente abrir nuevos senderos para buscar, parafraseando a Foucault, la "arqueología del saber administrativo", intentando señalar algunos de sus límites a pesar de lo difícil y desagradable que es llegar a reconocer lo que G. Bachelard llama "un verdadero estado de arrepentimiento intelectual".¹

El eje de este análisis estará asentado en el concepto de participación, en tanto que decisión li-

¹Bachelard G. *La formación del espíritu científico. Contribución a un psicoanálisis del conocimiento objetivo.* México. Siglo XXI, 1981, p. 15.

bre y espontánea, tan recurrida por los administradores modernos. Se tratará de señalar las restricciones objetivas a que se enfrentan tales concepciones para concluir que finalmente éstas son simplemente una ilusión necesaria para la reproducción del sistema capitalista.

Para tal efecto hemos recurrido al análisis crítico de las bases conductistas y gestálticas de las escuelas administrativas, sistematizadas en la teoría matemática de los juegos. Las bases de la crítica están fundamentadas en una concepción de la sociedad y de las relaciones de producción históricamente referidas. Reconocemos que se trata de un intento preliminar,² cuyas pretensiones son básicamente las de generar una amplia discusión y establecer hipótesis de trabajo que abran nuevos caminos para el conocimiento científico de la administración.

I. Decisión

Introducción

"Para mí, el trabajo no es una obligación, es algo que disfruto, que hago porque me gusta hacerlo".

Sub-jefe del departamento de ventas de una cadena comercial.

"Trabajo para cubrir necesidades económicas; pero sobre todo por una necesidad de superación".

Programador de producción de una empresa industrial.

²Creemos pertinente señalar que el presente documento corresponde a una investigación más amplia sobre el poder y la ideología en las organizaciones, que se lleva a cabo en el Área de Administración de esta Universidad.

La participación de los trabajadores en las empresas ha sido interpretada por las diversas corrientes de pensamiento administrativo como una decisión. Decisión que implica necesariamente que el individuo sea poseedor de un cierto grado de libertad, de una serie de opciones, de una transparencia y conocimiento del mercado de trabajo, de un conjunto de valores y objetivos individuales y colectivos que orienten precisamente sus decisiones. Decisión traducida en una motivación a participar; la teoría administrativa excluye la posibilidad de coerción, de obligación; los conceptos de poder, conflicto y objetivos personales de lucro son trasladados, para su legitimación ideológica, a los ámbitos de autoridad, problemas administrativos y objetivos colectivos. Un conjunto amplio de teorías —disfrazadas convenientemente de técnicas neutras— son puestas a disposición de los participantes como un gigantesco mecanismo de defensa. Estas teorías son desarrolladas principalmente dentro de la corriente del humano-relacionismo: relaciones humanas, psicología industrial, desarrollo organizacional, administración de recursos humanos, teoría de la organización, etc.

Es de señalarse que la llamada "Administración Científica" ha sido tradicionalmente excluida de los desarrollos teóricos del comportamiento, se le considera académicamente como un antecedente importante en contra del cual se rebelan las escuelas posteriores proponiéndose éstas como una verdadera revelación; sin embargo esta Administración Científica se encuentra elaborada a partir de ciertos postulados de comportamiento implícitos y aún más, explícitos —una cierta racionalidad—. Lo que proponemos es realizar una especie de corte transversal de las principales corrientes administrativas adoptando como eje conductor el análisis, como lo

menciona el título de este apartado, de la decisión de participar.

La forma de abordar el tema no pretende ser descriptiva. Remitimos al lector a las fuentes originales. Nuestro intento se orienta a la búsqueda y reflexión de los mecanismos en los cuales creemos se fundamentan los principios administrativos de la participación. Para esto recurriremos esencialmente a dos importantes corrientes psicológicas: el Conductismo y la Gestalt, abordando posteriormente la Teoría de Juegos.

El Conductismo

El principio fundamental del Conductismo (Behaviorismo) reside en la consideración de que la conducta individual es resultante de la selección de diferentes alternativas que se le presentan al individuo en su medio ambiente, en función de una escala subjetiva de satisfacciones. Su mecánica se fundamenta en la "Ley del Efecto" enunciada por E.L. Thorndike,³ quien realizó una serie de observaciones experimentales en animales; su contenido puede ser expresado en términos sencillos:

"Cuando una respuesta o un grupo de respuestas conducen al éxito o a un estado satisfactorio de los asuntos, la conexión entre esta situación y esta respuesta se ve forzada, mientras que otras respuestas no tan satisfactorias (es decir, irritantes) se debilitan, y, por consiguiente, es menos probable que vuelvan a ocurrir".⁴

³Thorndike, E.L. *Animal Intelligence: Experimental Studies*. New York, MacMillan, 1911.

⁴Garret, H.E. *Las grandes realizaciones en la psicología experimental*. México, F.C.E. 1958, p. 82.

El conductismo, de origen norteamericano, fue desarrollado por J.B. Watson, en contraposición a las corrientes psicológicas anteriores —estructuralismo y funcionalismo—, escuelas de la conciencia contra las cuales se erige la escuela de la conducta, basada en dos objetivos centrales: a) predecir la respuesta conociendo el estímulo, y b) postdecir el estímulo conociendo la respuesta; proyecto pretendidamente neutro que le permite adjudicarse rápidamente el adjetivo de científico:

"Es dable advertir, pues, que el conductista trabaja como cualquier otro hombre de ciencia. Su único objeto es reunir hechos tocantes a la conducta —verificar sus datos—, someterlos al examen de la lógica y de la matemática (los instrumentos propios de todo científico)".⁵

El trabajo del conductista como científico se limita a las siguientes actividades: observar el medio ambiente, cuantificar ciertas variables e interpretar el comportamiento observado. El objetivo es relatar un hecho que siempre ha estado en la naturaleza, descubrir lo evidente.

Herétero del evolucionismo de Darwin, esta corriente rescata dos elementos importantes: a) la conducta animal derivada de estudios experimentales de laboratorio puede ser extrapolada al comportamiento humano; b) el fin principal de todo ser vivo es la adaptación:

"¿Qué finalidad tiene la conducta? —La adaptación—. ¿Qué hacen o debieran hacer los hombres en su 'medio', en la sociedad, a través de

⁵Watson, J.B. *El Conductismo*. Buenos Aires, Paidós, 1961, p. 24.

las conductas? —Adaptarse— ¿Pueden acaso hacer otra cosa? Las respuestas van siguiendo con naturalidad a las preguntas. Esa simulación es constitutiva de la psicología conductista. La noción de la adaptación a las variaciones ambientales, útil en el terreno de la biología, revela ser la encubridora de un proyecto conservador de las estructuras vigentes en las sociedades humanas”.⁶

Ambiente análogo al natural, ahistórico, incontestable, neutro; adaptación al ambiente o extinción. La alternativa de modificar este ambiente es rápida y categóricamente excluida.

Contrariamente a las corrientes a las cuales substituye, el conductismo se particulariza por su intención de aplicabilidad, erigiéndose así en un instrumento de la modificación de la conducta y posibilitando la manipulación social:

“Corresponde a la psicología conductista poder anticipar y fiscalizar la actividad humana. A fin de conseguirlo, debe reunir datos científicos mediante procedimientos experimentales”.⁷

Así, la pretendida “Ciencia de la Conducta” adquiere cada vez más matices de una “Técnica de la Adaptación”. Los psicólogos se integran rápidamente al proceso productivo como asesores de la reclutación, la inducción, la capacitación, etc. en las empresas. Y esta adaptación ha resultado exitosa, como exitosa resultó la carrera de Watson al conver-

tirse en subdirector de una gran empresa publicitaria.⁸ Estos éxitos nos hablan claramente del conductismo como un instrumento eficiente:

“Las técnicas que la psicología conductista es capaz de proponer son eficientes. Satisfacen así la demanda de otorgar a los sectores dominantes poder para manipular y cambiar la conciencia y la conducta de los sujetos ideológicos”.⁹

La Gestalt

La palabra alemana Gestalt sugiere los siguientes términos: configuración, estructura, forma. El iniciador de este movimiento, contemporáneo al conductismo, es el psicólogo M. Wertheimer, quien se interesa por el estudio del movimiento aparente —fenómeno phi—, proveniente de la percepción de movimiento por medio de la sucesión de una serie de imágenes fijas.

La idea central de este desarrollo reside en la consideración de que los fenómenos no deben analizarse a través del estudio de sus diversos componentes sino que deben visualizarse como un todo, el cual no puede ser reducido. Así, por ejemplo, la configuración de una pieza melódica resulta ser completamente diferente a la suma de las notas tocadas.

Idea cercana al concepto de sistema en el cual el todo es diferente a la simple suma de sus elementos; idea contraria a la corriente psicológica estructuralista para la cual la conciencia era integrada

⁶Braunstein, N. *¿Qué entienden los psicólogos por psicología?*, en Braunstein, N. (Coord) *Psicología: Ideología y ciencia*. México, Siglo XXI, 1982. p. 40.

⁷Watson, J.B. *op. cit.* p. 28.

⁸Hecho citado en Wertheimer, M. *A brief history of psychology*. Nueva York, Holt Rinehart and Winston. 1979. p. 123.

⁹Saal F. *Conductismo, neoconductismo y gestalt*, en Braunstein N. (Coord), *op. cit.* p. 266.



por la suma de los sentimientos, pensamientos y percepciones obtenida por introspeccionistas entrenados; pasando así de una concepción de la estructura elementalista a una concepción pretendidamente totalizadora de la misma.

Esta Gestalt ha desarrollado un número relativamente importante de “principios” o “leyes” —más

de quinientos— de entre los cuales queremos destacar la denominada “Pregnancia”. Este principio postula que existe una tendencia a percibir las estructuras de la “mejor” manera posible, apoyándose para ello en estructuras importadas de los campos formales tales como la física y la geometría; concepto ahistórico que postula estas estructuras subjeti-

vas como agénicas; elemento de apoyo al término conductista de ambiente que no sólo es la única opción sino que ahora se ve reforzada por la mejor posible; teoría que no profundiza en el conocimiento sino que se detiene por método en lo aparente, en lo que dictan los sentidos, en lo pre-científico y por ende en lo ideológico.

Es precisamente la conjugación de estas dos corrientes: el Conductismo —o la psicología de lo evidente— y la Gestalt —o la psicología de lo aparente— o que fundamenta las hipótesis básicas acerca del comportamiento en las organizaciones. Procedemos ahora a entretrejer estas corrientes con la Teoría de Juegos para posteriormente hacerlo con la teoría administrativa de la participación.

La Teoría de Juegos

La Teoría de Juegos, desarrollada por Morgenstern y Neumann¹⁰ es una formalización matemática —generalmente resuelta por algoritmos de programación lineal— del juego. Juego entendido como una situación en la que dos o más participantes seleccionan determinadas acciones y cuyo resultado se encuentra afectado por la combinación de elecciones efectuadas colectivamente. El objetivo del juego es, sea maximizar los beneficios —individuales o grupales—, sea minimizar las pérdidas, tomando siempre en consideración las restricciones impuestas por el (los) otro(s) participante(s) —que persiguen exactamente el mismo objetivo. El jugador que se encuentra en una situación presente (Sp), sólo estará dispuesto a participar si éste cree tener una posibilidad de avanzar en el logro de su objetivo

(Ob) una vez que éste haya jugado, es decir, cuando se encuentre en una situación futura (Sf); en otras palabras éste participará en el juego si y sólo si, como lo proponen Kaufmann, Faure y Le Garff: $Sf \cap Ob \neq \emptyset$.¹¹

La participación proviene así de una decisión, y ésta se deriva de la esperanza —generalmente matemática— de recibir un estímulo-recompensa. Así el procedimiento es establecido, sin definir un elemento importante: el concepto de estímulo-recompensa.

La decisión de jugar —es decir, de participar— pasa necesariamente por la aceptación de las “reglas del juego”, a quien no las acepta no le es permitido jugar —a excepción quizá del “truco argentino” donde el objetivo es precisamente ganar transgrediendo estas reglas—; es decir la participación pasa por la aceptación de esta estructura que muchos autores denominan el “ambiente organizacional”.

Agreguemos ahora algunos conceptos aportados por Thibaut y Kelley¹² de corte netamente gestálico. Ellos proponen introducir en la Teoría de Juegos tres variables:

- Cl (Comparison level). Es la media ponderada del conjunto de refuerzos anteriores a la situación presente; representa una imagen del valor que el individuo posee de sí mismo.
- Clat (Comparison level for alternatives). Representa la satisfacción que el individuo obtendría en una situación diferente a la presente.
- R (Reinforcement). Es la satisfacción o refuerzo obtenido en la situación actual.

¹¹Kaufmann, A., Faure, R. y Le Garff, A. *Les Jeux d'entreprises*. París, PUF, 1980, p. 45.

¹²Tribaut, J. W. y Kelley, H.H. *The social psychology of groups*. Nueva York, Willey, 1959.

¹⁰Morgenstern, O y Von Neuman, J. *Theory of Games and Economic Behavior*, Nueva York, Princeton, 1944.

Un conjunto de preguntas sin respuesta se nos presenta inmediatamente: ¿Los refuerzos se pueden cuantificar? ¿Cómo están éstos constituidos? ¿A partir de qué criterios se forja la imagen individual? ¿Se basarán éstos en el estadio del espejo de Lacan? ¿Cómo valorar las diferentes alternativas? ¿En función de qué elementos? ¿Qué es eso de la satisfacción? etc. Preguntas que, dentro de la psicología de lo evidente y de lo aparente, no encuentran respuesta, la única salida sería: la satisfacción en el modelo está dada por los estímulos recibidos por las respuestas.

Pero avancemos un poco más. Las condiciones de estos tres elementos proporcionan las siguientes combinaciones:

- | | |
|--------------------|--------------------|
| a) $R > Clat > Cl$ | d) $Cl > Clat > R$ |
| b) $R > Cl > Clat$ | e) $Clat > Cl > R$ |
| c) $Cl > R > Clat$ | f) $Clat > R > Cl$ |

Cuando $Clat$ sea mayor que R esto representará una situación de inestabilidad y por lo tanto sólo transitoria, ya que el sujeto buscaría romper esa relación ubicándose en cualquiera de las primeras tres situaciones en las que se satisfaga que $R > Clat$.

Dado que el modelo propuesto por Thibaut y Kelley se encuentra ubicado en el terreno gestálico de la percepción, de lo aparente, esto permite fácilmente manejar los conceptos conductistas de estímulo y respuesta en términos también perceptivos. El concepto de estímulo-recompensa puede ser así formado de diversas variables: salario, prestaciones, prestigio, poder, imagen, seguridad, etc. El procedimiento de motivación a la participación es también fácilmente implementado: lograr que el sujeto perciba un aumento del valor de R y/o una disminución en $Clat$ y/o Cl ; las técnicas administrativas mencionadas al inicio de este capítulo —desa-

rrrollo organizacional, administración de personal, etc.— han obtenido resultados significativos en esta orientación; no hay que olvidar que la eficiencia de estas técnicas, apoyadas fuertemente en el Conductismo no son puestas en tela de juicio.

El peor de los casos corresponde a $Cl > R > Clat$; donde el sujeto se ve acorralado, su percepción ambiental no le ofrece mejor alternativa. No obstante continúa jugando a fin de minimizar sus pérdidas. Cabe mencionar que este caso también pretende ser considerado como transitorio dada la diversa gama de estímulos-recompensa que puede brindar la organización y/o la esperanza del descubrimiento de “mejores” alternativas en el tiempo.

La organización completa es percibida como un gran juego, donde todos los jugadores obtendrían un estímulo tal que les permita obtener una respuesta determinada: su participación. Los jugadores son todos libres de participar, es su decisión; juegan porque esperan ganar, es su interés.

Este juego oculta, sin embargo y cuidadosamente, uno de los postulados básicos a partir del cual se estructura: la desigualdad real de los participantes. Se considera implícitamente que todos los jugadores poseen los mismos recursos, capacidades, objetivos y limitaciones al introducirse en esta actividad lúdica. Al respecto resulta interesante reflexionar sobre el verdadero objetivo de los juegos, propuesto por R. Calloix:

“...la creación artificial entre los jugadores de condiciones de igualdad pura que la realidad no le concede a los hombres”.¹³

Con respecto a los juegos aleatorios el autor menciona que:

¹³Calloix R. *Les Jeux et les hommes. Le masque et la vertige*. París. Gallimard. 1967, p. 60.

“El alea no tiene por función hacer ganar dinero a los más inteligentes, sino todo lo contrario, abolir las superioridades naturales o adquiridas por los individuos, a fin de ponerlos en una situación de igualdad absoluta delante del veredicto ciego de la suerte”.¹⁴

Pero aún más, en los juegos donde el azar no es el elemento central, la ilusión de igualdad es creada en la mente de los jugadores:

“Un grupo entero de juegos aparece como competición, es decir, como un combate donde la igualdad de oportunidades es artificialmente creada para que los antagonistas se afronten bajo condiciones ideales, susceptibles de dar un valor preciso e innegable al triunfo del vencedor”.¹⁵

Así, la categoría de clases es fácilmente eliminada; todos los sujetos, considerados individuos, son iguales; ellos no son explotados sino que por el contrario se les brinda una oportunidad para lograr su “desarrollo personal”, de “poder ser alguien en la vida”. La idea de igualdad permite fácilmente justificar a aquellos que han “ganado”; la “victoria” y la “derrota” son incontestables, dado que se han respetado las “reglas del juego”.

Las teorías administrativas

La decisión, tal como se estudia en las teorías administrativas representa la elección de una opción de entre un conjunto de posibilidades, en función de ciertos objetivos preestablecidos. Como hemos visto

¹⁴*Ibidem*, p. 58.

¹⁵*Ibidem*, p. 58.

en el apartado anterior, esta definición se encuentra explícita en la Teoría de Juegos, la cual se encuentra a la vez fundamentada en conceptos conductistas y gestálicos.

La Teoría de la Organización, de pretendidas premisas psicológicas, centra explícitamente uno de sus principales intereses en la decisión de participar:

“La decisión de participar se encuentra a la base de la teoría de lo que Barnard (1938) y Simon (1947) han llamado ‘equilibrio organizacional’: las condiciones de la supervivencia de una organización. El equilibrio refleja el éxito de la organización al establecer compensaciones para sus participantes, apropiadas para motivar su participación continua”.¹⁶

Sin embargo esta preocupación, tan importante, no ha sido exclusiva de la Teoría de la Organización; ésta se encuentra también implícita en los desarrollos de los “Administradores Científicos”. Esta corriente postulaba que el sujeto participaría siempre y cuando éste fuera retribuido económicamente en forma “justa” y que por lo tanto bastaba con implementar un sistema adecuado de remuneraciones para lograr esta participación. Esta decisión de participar resulta así la condición necesaria para el funcionamiento de esta Administración Científica:

“Según Taylor, si no se obtiene la cooperación de los trabajadores y directivos, todos los demás principios y técnicas serán inútiles”.¹⁷

¹⁶March, G. y Simon, H. *Teoría de la Organización*. Barcelona, Ariel, 1969, p. 91.

¹⁷Mouzelis, N. *Organización y burocracia*. Barcelona, Peninsula, 1975, p. 91.

¿Cómo propiciar esta motivación a la participación? ¿Cómo lograr esta adaptación a los requerimientos de esta Administración Científica? La respuesta es simple: por medio de los conceptos conductistas básicos, el estímulo y la respuesta; la respuesta es precisamente la adaptación y el estímulo es representado por el dinero:

“El hombre actúa de manera racional y selecciona la decisión que maximiza el conjunto de sus compensaciones financieras que es susceptible de recibir. Si un ingreso monetario suficiente es asociado a una gran productividad, el individuo selecciona la productividad como medio para obtener esta compensación financiera”.¹⁸

Los conocidos estudios experimentales realizados por E. Mayo¹⁹ en la Hawthorne pusieron de relieve la importancia que tiene la formación de los grupos informales en la organización. La participación como decisión es ahora analizada bajo la óptica del fenómeno colectivo —a nivel de pequeños grupos— donde el concepto de motivación al trabajo adquiere desde entonces una relevancia de primer orden, originándose una serie de teorías acerca de la motivación tales como la “Teoría de las necesidades” de Maslow,²⁰ la “Teoría de la higiene” de Herzberg,²¹ el “Grid gerencial” de Blake y Mouton,²² etc.

¹⁸Thiéart, R. *Le management*. París. PUF. 1980, p. 73.

¹⁹Mayo, E. *The human problems of and industrial civilization*. Londres, 1949.

²⁰Maslow, A.H. *Motivation and personality*. Nueva York. Harper & Row, 1954.

²¹Herzberg, F. *Work and the nature of man*. Cleveland. World Publishing Co. 1966.

²²Blake, R. y Mouton, J. *The Managerial grid*. Houston, Gulf. 1964.

Estas “teorías”, inscritas en el humano-relacionismo pretenden complementar —y no criticar como se menciona muchas veces— los conceptos postulados por la Administración Científica. En efecto, el concepto de estímulo es ampliado mas no analizado; éste da ahora cabida al aspecto afectivo, considerado básicamente como una “necesidad de relación”. Estas teorías —más bien técnicas— son instrumentales: su objetivo es precisamente ampliar la percepción de la supremacía de R en relación a Cl y a Clat y la percepción de que $Sf \cap Ob \neq \emptyset$.

En la denominada Teoría de la Organización, Simon y March por una parte y Crozier y Friedberg por otra proponen conjugar estas dos grandes corrientes en un esfuerzo ecléctico, es decir en un intento de recuperación ideológica de un supuesto saber amenazado.

Simon y March analizan el problema de la participación en términos de estímulo-respuesta, haciendo referencia a los términos financieros de costo y beneficio. Cuando un sujeto “decide” participar en una empresa es por que los estímulos-beneficio que él recibe serán mayores que el sacrificio-costos proveniente de su participación. El sujeto-jugador-participante posee una función de satisfacción inscrita en un conjunto circular de funciones perceptivas:

- a) Búsqueda de alternativas = f_1^{-1} (Satisfacción)
- b) Valor esperado de la recompensa = f_2 (Búsqueda)
- c) Satisfacción = f_3 (Valor esperado de la recompensa)
- d) Nivel de aspiración = f_4 (Valor esperado de la recompensa)
- e) Satisfacción = f_5^{-1} (Nivel de aspiración).



Percepción ubicada siempre en el ámbito de lo gestálico que permite una pretendida comprensión global del fenómeno sin tener que recurrir al contenido de los conceptos. Y es precisamente esta circularidad de funciones lo que permite la interpretación de un concepto, no por los elementos que lo conforman sino por la relación que éstos guardan entre sí. El hecho de remitir constantemente un concepto al otro en forma especular permite el "comprender" el sistema sin someterlo a juicio alguno.

El modelo explicita su origen conductista al postular su objetivo:

"Como científicos sociales tenemos interés en explicar el comportamiento humano. Desde el punto de vista del psicólogo social, estamos interesados en saber qué influencias del ambiente hacen impacto en el individuo humano y como responde éste a tales influencias".²³

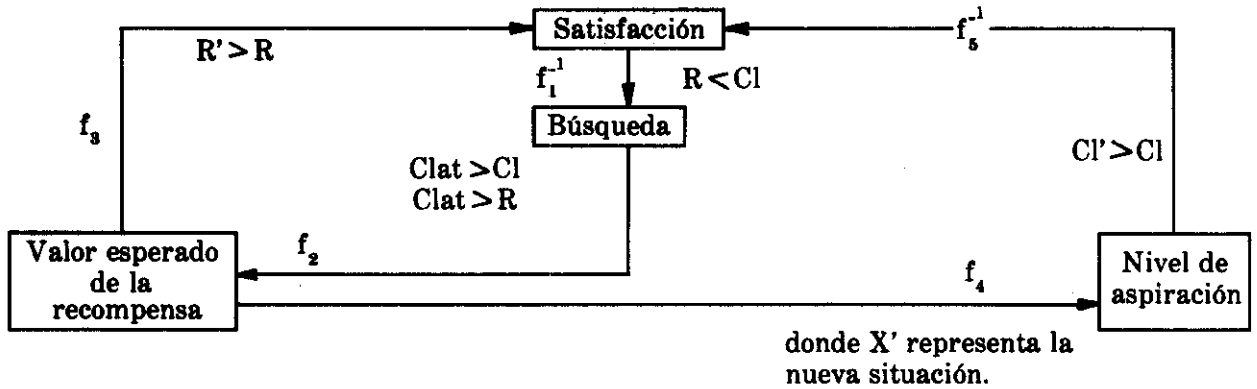
Derivado de este origen conductista, el modelo nos recuerda la Teoría de Juegos:

"Cada participante continuará su participación en una organización sólo mientras las compensaciones que se le ofrecen sean iguales o mayores (medidas en términos de su valoración y en términos de las alternativas que se le abren) que las contribuciones que se le piden".²⁴

El modelo propuesto por estos autores es simple y puede ser reinterpretado a la luz de los conceptos propuestos por Thibaut y Kelley:

²³March, G. y Simon, H. *op. cit.*, p. 2.

²⁴*Ibidem*, p. 92.



Los análisis de Crozier y Friedberg se encuentran en la misma dirección. Para ellos, la organización es considerada como una respuesta a problemas colectivos específicos; no obstante tener que respetar las reglas impuestas por la organización, los “actores” siempre mantienen un determinado nivel de autonomía, derivando así el principal problema al que se enfrenta toda organización: la cooperación de agentes semi-autónomos con objetivos diferentes y reunidos para resolver problemas colectivos. El estímulo a la participación es la obtención de un beneficio marginal con respecto al sacrificio impuesto por la acción colectiva:

“...él (el actor) intentará en toda circunstancia de utilizar su margen de libertad para negociar su ‘participación’, esforzándose en ‘manipular’ a sus compañeros y a la organización en su conjunto a fin de que esta ‘participación’ sea ‘benéfica’ para él”.²⁶

Problemas colectivos específicos, ¿problemas específicos de quién o quiénes?; reglas impuestas

²⁶Crozier, M. y Friedberg, E. *L'acteur et le système*. Seuil. París, 1977, p. 19.

por la organización, ¿o por un grupo directivo?; más preguntas sin respuesta. Dada la percepción de los estímulos y la libertad de acción, la única salida es la negociación siempre y cuando se respeten las reglas del juego.

Estas diferentes teorías de pensamiento administrativo que hemos tratado representan más una continuidad, una recuperación, que una verdadera ruptura. Entre ellas se fortalecen y legitiman más que criticarse verdaderamente. El concepto del trabajador es reducido así a un agente finalista, racional, igualitario, libre, consciente y por lo tanto satisfecho de sus actos. La idea del sacrificio de ciertos objetivos personales —sacrificio no obstante recompensado— es justificado fácilmente por el ideal de los “objetivos colectivos” a los cuales deben adherirse, facilitando y legitimando así el ejercicio del poder en las organizaciones. Con esto esperamos estar en mejores condiciones de comprender aseveraciones tales como la mencionada en el epígrafe por la sub-jefa del departamento de ventas de una gran cadena comercial: “Para mí, el trabajo no es una obligación, es algo que disfruto, que hago porque me gusta hacerlo”. No existe ninguna restricción.

"No trabaja (el obrero), por tanto, voluntariamente, sino a la fuerza, su trabajo es un trabajo forzado. No representa, por tanto, la satisfacción de una necesidad, sino que es, simplemente, un medio para satisfacer necesidades extrañas a él."

Marx. *El trabajo enajenado*.

II. Restricción

La crítica fundamental al conductismo y a la gestalt, implícitos en las corrientes administrativas, puede ser derivada de la teoría marxista. Esta crítica está centrada en el concepto de *cooperación* en tanto que concepto históricamente referido y por ende apoyado en los conceptos de relaciones de producción, división del trabajo, trabajo enajenado, dominación-explotación...

En efecto, *cooperación* en abstracto puede ser sinónimo de *decisión de participar*, pero una vez referido históricamente, el primero se vuelve mucho más amplio que el segundo hasta el punto de negarlo.

El deseo de participar, de cooperar se puede decir que es inherente a la naturaleza humana ya que el hombre es un animal gregario por excelencia, aunque no el único. Para Marx "... el hombre es, por naturaleza, si no un animal político, como entiende Aristóteles, por lo menos un animal social."²⁶

Gracias a la participación, a la cooperación, el hombre —en relación a las demás especies— ha alcanzado el más alto estadio de desarrollo. En oposición a la dialéctica hegeliana, Marx establece que la comprensión última del vertiginoso proceso histórico que condujo a los hombres a las más altas for-

mas de cooperación y participación no debe ser buscado en la evolución independiente de las ideas y del pensamiento, sino en las transformaciones habidas en la manera en que los hombres producen sus medios materiales de existencia.

La concepción materialista de la historia considera que la producción y por consiguiente el intercambio, la distribución y el consumo, constituyen la base de todo el orden social, ya que en el proceso de producción de bienes necesarios a la reproducción humana, los hombres llevan a cabo un proceso de trabajo para la transformación de los objetos de la naturaleza a la vez que se relacionan entre sí.

Las *relaciones de producción*, en sus dos momentos interdependientes —proceso de trabajo y proceso de producción— son las que modelan la estructura y la organización de toda sociedad.

Las relaciones de producción asignan lugares a los agentes de la producción y esos lugares implican *separación* o *no-separación* de los principales medios de producción. Marta Harnecker propone la distinción entre "relación técnica de producción" y "relación social de producción" que adoptaremos para facilitar el análisis.²⁷

Las primeras se ubican en el proceso de trabajo y asignan un lugar a los diferentes agentes en ese proceso. Si el trabajador directo posee el *control técnico* de los medios —aunque no sea dueño— su lugar asume el carácter de *no-separación técnica* y viceversa. Las segundas asignan lugares a los agentes en el proceso de producción. Los que disponen de la "propiedad económica real" sobre los medios —lo que no significa obligatoriamente propie-

²⁶*El Capital*, Tomo I, p. 263, Fondo de Cultura Económica, 13a. Edición, México, 1978.

²⁷Harnecker, Marta *Los Conceptos Elementales del Materialismo Histórico*, ed. S. XXI, 18a. edición, Méx. 1973. Ver p. 33 a p. 55.

dad jurídica ya que se refiere al *poder* de disponer de esos medios y de apropiarse de los resultados— no están separados socialmente y viceversa.

Por lo general no hay correspondencia entre separación técnica y separación social. En las relaciones de producción que han caracterizado los diferentes modos pre-capitalistas de producción, el colectivo de trabajadores directos se encuentra separado sólo socialmente de los medios de producción. Aun en el capitalismo en su fase competitiva, la separación es sólo social, resultando apenas en una “subsunción formal” del trabajo al capital.

La doble separación —técnica y social— surge en la fase actual del capitalismo, conformando la característica principal de las relaciones de producción en la “gran industria”, en las grandes organizaciones capitalistas, objeto de este ensayo, donde se observa la “subsunción real” del trabajo al capital.

Un ejemplo de una doble no-separación se daría en la *forma* artesanal de producción, donde el artesano es a la vez dueño y controla técnicamente los medios que dispone; sin embargo esta relación de producción es siempre subsidiaria de otras que son dominantes. Este tipo de correspondencia supuestamente se daría también en el socialismo, pero escapa al ámbito de este ensayo analizar las relaciones de producción desigualitarias vigentes en el denominado socialismo real.

Una vez especificado el concepto de relaciones de producción podemos avanzar con los conceptos de cooperación, división del trabajo, trabajo enajenado... que conforman la crítica marxista a la decisión de participar.

El proceso de trabajo puede ser individual o cooperativo. Marx define el trabajo cooperativo como “la forma de trabajo de muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción o en procesos de producción

distintos, pero enlazados.”²⁸ En esta definición, la cooperación no se reduce a la “suma mecánica de fuerzas” sino que crea una “fuerza productiva nueva” —la fuerza del obrero colectivo— resultante de la “fusión de muchas energías en una”, lo que permite desarrollar tareas innaccesibles al trabajo individual por razones de peso, volumen o complejidad y cuando éstas son accesibles permite aumentar sustancialmente la capacidad de producción del trabajo individual.²⁹

Al referirse la definición anterior a “muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan” quiere entender que en el trabajo cooperativo, el trabajador individual pierde el dominio de la puesta en marcha del proceso de trabajo y apunta al surgimiento de las funciones administrativas de dirección y control.³⁰ Estas funciones pueden ser cubiertas a través de la simple diferenciación dentro del trabajador colectivo, pero cuando las relaciones de producción son antagónicas (señor-esclavo, señor-siervo, obrero-patrón), se hacen necesarios

²⁸*El Capital*, Tomo I, Cap. XI, p. 262.

²⁹IDEM, *ibidem*. “A parte de la nueva potencia de fuerzas que brota de la fusión de muchas energías en una, el simple *contacto social* engendra en la mayoría de los trabajos productivos una emulación y una excitación especial de los espíritus vitales, que exaltan la capacidad individual de rendimiento de cada obrero, razón por la cual doce personas reunidas rinden en una jornada simultánea de trabajo de 144 horas un producto total muy superior al que esos mismos 12 obreros rendirían trabajando aisladamente durante 12 horas o al que rendiría un obrero que trabajase 12 hs. días seguidos.”

³⁰*El Capital*, T. III, cap. XXIII, p. 367. “...en todos aquellos trabajos en que cooperan muchos individuos la cohesión y la unidad del proceso se personifican necesariamente en una necesidad de mando y en funciones que no afectan a los trabajos parciales, sino a la actividad total del taller, como ocurre con el director de la orquesta.”

agentes externos que ya no son trabajadores directos.

Marx distingue dos formas de cooperación: simple y compleja. La cooperación simple posibilita que todos los trabajadores realicen la misma tarea o tareas poco diferenciadas. En estos casos, aunque habrá un "director de la orquesta" que dirige la puesta en marcha del proceso de trabajo y controla la actividad en su conjunto, el trabajador individual no pierde el control de su medio de trabajo. En otros términos, la cooperación simple está basada en el oficio donde la división del trabajo es incipiente. El trabajador realiza tareas variadas que corresponden a las del artesano, manteniendo así un saber-hacer amplio.

Este tipo de cooperación ha caracterizado las sociedades precapitalistas aunque prevaleció también en la fase competitiva del capitalismo y persiste aún en las formas manufactureras actuales donde la acumulación se basa en la extracción de "plusvalía absoluta" a través de la prolongación de la jornada de trabajo.

A su vez, la cooperación compleja, característica de la fase monopolista del capitalismo, surge con el maquinismo que fue una respuesta a la competencia intercapitalista y a los límites naturales impuestos a la extracción de "plusvalía absoluta". Con el maquinismo la productividad del trabajo ya no tiene límite definido al no depender sólo de la jornada del trabajador que no puede ser prolongada infinitamente y así la forma dominante de plusvalía pasa a ser la "plusvalía relativa".

El maquinismo en tanto que sustitución de las herramientas artesanales impulsadas con la fuerza humana por las máquinas-herramientas con impulsión mecánica, fue acompañado de nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo según nuevos criterios de división del trabajo lo que significó la

separación entre *concepción* y *ejecución* y la "substitución real" del trabajo al capital. Técnicamente el trabajador directo ya no controla los instrumentos de trabajo y se vuelve un "esqueleto separado de la máquina", un simple apéndice dominado por ésta. Su quehacer está ligado a la máquina y frente a ella se tiene que quedar realizando tareas monótonas, repetitivas y parciales a alta velocidad.

La división del trabajo asume dimensiones inusitadas y cualitativamente diferentes al penetrar al interior de las fábricas y oficinas. Según el ejemplo clásico de A. Smith, para la producción de alfileres... "un hombre desenrolla el alambre, otro lo estira, un tercero lo corta, un cuarto lo apunta, un quinto esmerila la parte superior para recibir la cabeza, la hechura de la cabeza requiere de dos o tres operaciones distintas, el colocarla es un asunto particular, otro lo es el blanquear los alfileres, es un oficio incluso colocarlo en el papel; y en esta forma, el importante negocio de hacer un alfiler está dividido en cerca de dieciocho operaciones distintas, las que en algunas manufacturas son realizadas todas por manos distintas, aunque en otras el mismo hombre realiza a veces dos o tres de ellas."³¹

Aunque la producción de alfileres es hoy completamente automatizada, el ejemplo de Smith hace ver la parcelización progresiva del proceso de trabajo que ya no tiene nada que ver con la división del trabajo entre oficios sino de una *división detallada del trabajo*, técnicamente enajenante, al desvalorizar la fuerza de trabajo del obrero individual creando y explotando la fuerza del obrero colectivo.

E. Durkheim se vio desconcertado frente a esa nueva forma de división del trabajo y las denominó

³¹Smith, Adam. *The Wealth of Nations*, N. York, 1937, pp. 4-5, apud Harry Braverman, *Trabajo y Capital Monopolista*, ed. Nuestro Tiempo, México 1980, 3a. ed., op. cit. p. 53.

"formas anormales". En clara desobediencia a sus "Reglas del Método Sociológico" que negaba el empleo de juicios de valor en la explicación sociológica, en su estudio sobre "La División del Trabajo en la Sociedad" afirma que "el ideal de la fraternidad humana puede ser realizado solamente en proporción al progreso de la división del trabajo", no tomando así en cuenta sus denominadas "formas anormales" que son ahora dominantes en las grandes organizaciones capitalistas modernas y se volvieron el ideal de la esclavitud de millares de trabajadores. Según H. Braverman, las reglas del método durkheimiano no tomaron en cuenta las "condiciones sociales específicas bajo las que se desarrolla la división del trabajo",³² razón de su equívoco.

La distinción entre división del trabajo y división detallada del trabajo es fundamental para comprender la naturaleza de las relaciones de producción en las grandes organizaciones capitalistas modernas. Marx escribe que "sin embargo a pesar de las grandes analogías y de la concentración existente entre la división del trabajo dentro de la sociedad y la división del trabajo dentro de un taller, media entre ambas una diferencia no sólo de grado, sino de esencia" y seguramente sin esa distinción clara él no hubiera podido entender en toda su profundidad y consecuencia, las relaciones capitalistas de producción, ya que si la división social del trabajo es característica de toda sociedad humana, la división del trabajo en el taller es un producto especial de la sociedad capitalista.

³²H. Braverman, *op. cit.* p. 53. "Mientras que la división social del trabajo subdivide a la sociedad, la división detallada del trabajo subdivide a los humanos, y mientras la subdivisión de la sociedad puede enaltecer al individuo y la especie, la subdivisión del individuo, cuando es realizada sin consideración para las capacidades y necesidades humanas, es un crimen contra la persona y la humanidad."

La subdivisión del proceso de trabajo en sus elementos constitutivos es propia de todo proceso de trabajo organizado, pero en el capitalismo cada operación pasó a ser asignada a diferentes trabajadores. Se observa entonces una doble ruptura: la ruptura del proceso de trabajo en operaciones detalladas y la ruptura del trabajador mismo, al realizar un trabajo fragmentado de cuyo producto final ya no posee el control.

Refiriéndose al ejemplo de Smith de la producción de alfileres, J. Ruskin describe con dramático realismo la enajenación técnica del trabajador: "... verdaderamente hablando no es el trabajo el que es dividido sino los hombres, divididos en meros segmentos de hombres, rotos en pequeños fragmentos y migajas de vida; en forma tal que el pequeño pedazo de inteligencia que es dejado en un hombre no es suficiente para hacer un alfiler o un clavo sino que se obliga a sí mismo en hacer la punta de un alfiler o la cabeza de un clavo. Actualmente es una buena y deseable cosa hacer muchos alfileres en un día, pero si pudiéramos sólo ver con qué arenas sílicas fueran pulidas las puntas —arenas de alma humana que deberían haber sido amplificadas mucho antes de dar origen a lo que son— pensaríamos que también habría algo de negativo en ello. Y el gran grito que surge de estas ciudades manufactureras, más alto que el que se oye en otros, se refiere precisamente a esto: que estamos haciendo todo en ellas, excepto hombres..."

El doble proceso de separación social y separación técnica de las relaciones de producción en las grandes organizaciones capitalistas modernas es la raíz de fondo de los problemas

³³Ruskin, John. *The Stones of Venice*, sección II, cap. VI; citado en Ken Coates, *Essays on Industrial Democracy*, Londres 1971, pp. 42-43; apud H. Braverman, *op. cit.* p. 56.

laborales actuales: ausentismo, desinterés, rechazo a las innovaciones... al punto que las reivindicaciones sindicales ya no son sólo de carácter económico y exigen de más a más mejores condiciones de trabajo.³⁴

La separación técnica viene a agravar aún más la enajenación del trabajo. Además de enajenado éste se vuelve ahora inhumano. Ya no son necesarios los capataces. El "esqueleto material independiente del obrero" lo obliga a trabajar. La máquina domina al hombre...

La posibilidad de decisión libre del trabajador es objetivamente nulificada por las condiciones técnicas mismas en que se desenvuelve el proceso de trabajo. Bajo las relaciones capitalistas de producción, además de tener que trabajar para "satisfacer necesidades extrañas a él", el trabajador no disfruta tampoco de la satisfacción que el trabajo creativo proporciona al ser humano.

III- Ilusión

Ilusión. f. (del lat. illus, engañar, engañar). Error de los sentidos o del entendimiento, que nos hace tomar las apariencias por realidades. Pequeño Larousse, 1982.

Aun cuando no siempre compartimos las definiciones que aparecen en los diccionarios, queremos aprovechar la aquí transcrita, acerca de la ilusión, concluyendo en este último apartado con la crítica al pensamiento administrativo; con base ya no en una psicología de lo evidente (error del entendi-

miento) ni en una psicología de lo aparente (error de los sentidos), sino en una sola psicología que comprenda a estas dos para lo cual proponemos el término de "psicología de la ilusión", introduciendo así otro concepto explicativo de la aparente contradicción encontrada en los dos apartados anteriores: la ideología.

En efecto, la ideología, entendida en los términos de Marx como falsa conciencia, está basada en concepciones distorsionadas de la realidad. En este ensayo hemos pretendido demostrar que la organización capitalista moderna, para poder mantener su poder, mediatiza las relaciones desiguales de producción que la sostiene a través de la ideología, reforzando la dominación y acrecentando la explotación de los trabajadores, explotación sin embargo no resentida generalmente como tal.

La ideología se constituye en la fase actual del desarrollo capitalista como una de las formas de poder más sutiles que existen. En este sentido M. Pagés menciona que "el pasaje del gobierno por las órdenes, al gobierno por las reglas es una característica fundamental de las nuevas formas de poder" puesto que "se pasa así de la obediencia a un jefe a la adhesión a una lógica".³⁵ Esta adhesión ha sido interpretada como una disminución de la autoridad ya que "mientras más obediente sea el subordinado menos tangible serán las evidencias de autoridad, porque se necesitará ejercer la autoridad solamente para invertir una decisión incorrecta".³⁶ Es así que la participación, entendida en términos de decisión, escamotea los elementos coercitivos propios del poder.

³⁵Pagés, M., Bonetti, M. y Descendre, D. *L'emprise de l'organization*. PUF, París, 1979. p. 51.

³⁶Simon, H. *Administrative Behavior*, Nueva York. Macmillan Co. 1947, en Dubin, R: *Las relaciones humanas en la administración*. Cecs. México, 1974, p. 278.

³⁴Acaba de ser publicada una monografía sobre las condiciones de trabajo en la industria mexicana vista del punto de la salud obrera; de A.C. Laurell y M. Márquez. *El desgaste obrero en México*, Ed. Era, Méx. 1983.

La eficiencia del Conductismo y la Gestalt, en tanto que psicología de la ilusión, es incontestable en un periodo de crecimiento económico dentro de las teorías administrativas, instrumentalizadas a través de la Teoría de Juegos en donde no existe imposición alguna para participar en la actividad organizacional y los jugadores son considerados iguales; un indicador de esta eficiencia es la capacidad de adaptación que han tenido, en tanto que técnicas, a los cambios que ha sufrido el proceso de trabajo y el proceso de producción en el capitalismo. Así, en la fase de transición del capitalismo competitivo al capitalismo monopolista, en la cual la Administración Científica promovió la división detallada del trabajo ocasionando la separación técnica de los trabajadores directos de los medios de producción, se observa que el patrón de comportamiento postulado era el estímulo-respuesta en sus términos más simples —recompensa monetaria/productividad—. Una vez que el dinero resultó insuficiente para compensar la insatisfacción proveniente del trabajo doblemente enajenado se amplió el concepto de estímulo para promover una percepción de otro tipo de estímulos tales como el prestigio, la autorrealización, la integración grupal, la vida colectiva, la superación personal, el enriquecimiento profesional, etc.

Por otro lado es importante ubicar en el contexto de la crisis los desarrollos analizados dado que

uno de los elementos importantes que se deriva directamente de ella es justamente la posibilidad de desenmascarar dichas “teorías administrativas”. En efecto, en los momentos de crisis el proceso de explotación se intensifica dados los requerimientos de revalorización del capital, deteriorando aún más las condiciones de vida de los trabajadores. La lucha de las empresas por el mantenimiento de la ganancia, el creciente desempleo y por lo tanto la angustia del trabajador frente a esta situación hacen disminuir la percepción de la participación como decisión. Los mecanismos de explotación y de subsunción del trabajo al capital se vuelven más transparentes, hecho que se refleja en el incremento de las luchas sindicales y sociales.

La crisis funciona pues como un gran catalizador dado que pone al descubierto la incapacidad del orden social vigente para garantizar los elementos básicos de la reproducción social. Estas luchas pueden ser la expresión de un nuevo proyecto histórico donde la participación sea real, ya que en las relaciones de producción capitalista ésta es negada.

No cambiar estas relaciones —que estructuran y modelan la sociedad— y pretender superar sus contradicciones a través de técnicas administrativas, por más sofisticadas que éstas sean, no pasa de ser una simple ilusión, al desconocerse las restricciones de fondo impuestas por el sistema al trabajador. 