

## El humano como recurso de las organizaciones hipermodernas: resonancias del poder gerencialista

*The human as a resource of the hypermodern organizations: resonances of managerialist power*

RELASO. Vol. 4 (2014) pp. 31-38. ISSN-e 2253-6469  
DOI: <http://dx.doi.org/10.17979/relaso.2014.4.1.1219>

Matheus Viana Braz  
Universidad Estadual Paulista/FCLA Brasil

[mvianabraz@gmail.com](mailto:mvianabraz@gmail.com)

Francisco Hashimoto  
Universidad Estadual Paulista/FCLA Brasil

Recibido 30-06-2014  
Aceptado 20-11-2014

### ABSTRACT

Nowadays, the current work perspective is characterized by a management economy in which the accounting and financial considerations overlap the human and social considerations. Therefore, there is a creation of a social imaginary dominated by a capitalist and utilitarian logic. With this in mind, we intend, in this theoretical-reflexive study, learn the power resonances and managerialist ideology for the included subjects in the hypermodern organizations. This way, this research was constructed by the light of Psychosociology. The reading through these approaches emphasizes the imaginary dimension, intersubjective and group of the organizations, contributing to the understanding of job relations and worker's mental health.

*Keywords:* Hypermodernity, Managerialist power, Hypermodern organizations

### RESUMEN

El panorama actual laboral se caracteriza por una economía gestonaria, en la cual las consideraciones contables y financieras se sobreponen a las consideraciones humanas y sociales. Hay, con efecto, la creación de un imaginario social dominado por una lógica capitalista y utilitaria. En ese sentido, pretendemos, en este trabajo teórico-reflexivo, aprehender las resonancias del poder e ideología gerencialista para los sujetos insertados en las organizaciones hipermodernas. Para eso, esta investigación ha sido construida bajo la óptica de la Psicología, abordaje que enfatiza la dimensión imaginaria, intersubjetiva y grupal de las organizaciones, contribuyendo para la comprensión de las relaciones de trabajo y de la salud mental de los trabajadores.

*Palabras clave:* Hipermodernidad, Poder gerencialista, organizaciones hipermodernas

## 1. Introducción

Actualmente, estamos insertados en un escenario en que el medio ambiente se degrada cada vez más, las desigualdades aumentan, el debate político se torna insignificante y los vínculos sociales son caracterizados por la liquidez y por la transitoriedad (Bauman, 2001). Pagès et al. (1987), en ese sentido, plantean la noción de "hipermodernidad", caracterizada por la exacerbación de las contradicciones de la modernidad, especialmente con respecto a la dominación "irracional" de la racionalidad instrumental, a la búsqueda incesante por progresos tecnológicos y económicos y a la conquista de la autonomía de los sujetos – que, como veremos ulteriormente, los pone en dependencia, a medida que no se pasa de una autonomía controlada.

En el ámbito empresarial, las multinacionales o, como señalan los autores de la psicología, la organización estratégica o hipermoderna – denominación utilizada por Pagès et al. (1987) -, fruto de esa sociedad neocapitalista, produce un modelo organizacional basado en un paradigma de gestión participativa, que legitima un enfoque instrumental, utilitario y contable de las relaciones entre la gente y la sociedad. Por medio de un abordaje pragmático y racional, e incluso en nombre del desempeño, de la calidad, eficacia, competitividad y de la movilidad, la gestión sobrentiende una representación de mundo que justifica la guerra económica. Con efecto, esa guerra ayuda a construir un imaginario social paradójico, que oculta las contradicciones y dominación provenientes de nuestra sociedad. Como subraya Gaulejac (2007), la economía política se transforma en una economía gestiona, en la cual las consideraciones contables y financieras se sobreponen a las consideraciones humanas y sociales.

En ese panorama, en que cada sujeto es incitado a ser el emprendedor de su propia vida, el ser humano es considerado un recurso, un capital, que se torna en ser productivo. La cultura del desempeño, por lo tanto, se impone como modelo de eficiencia. La competitividad exacerbada, producto de esa lógica, lleva a los trabajadores a una búsqueda de sentido y reconocimiento imposible de ser satisfecha (Gaulejac, 2007). El agotamiento profesional, el estrés y el sufrimiento en el trabajo, a su vez, se hacen vanos en ese reducto. Como destacan Gaulejac y Taboada-Léonetti (1994), la sociedad se transforma en un gran mercado, en la cual cada sujeto se implica en una lucha para encontrar y conservar un lugar.

Notamos, sin embargo, que aunque especialmente las empresas tengan se tornado un ambiente "destrutivo" y de "guerrilla", ellas suscitan la fiel adhesión de sus miembros. En ese sentido, el objetivo de este trabajo teórico-reflexivo es comprender como se da ese proceso, que toca a los fundamentos de la "*lutte des places*" (Gaulejac & Taboada-Léonetti, 1994) en nuestra sociedad, con el fin de aprehender sus resonancias en la vida de los trabajadores insertados en las organizaciones hipermodernas. Para eso, presentaremos algunos ejes de la ideología y del poder gerencialista - que crean un imaginario social dominado por la lógica capitalista -, y destacaremos el funcionamiento de las organizaciones hipermodernas, con el fin de comprender su poder, así como la evolución de las prácticas de gestión en las empresas.

Los problemas que se hallan en este trabajo se edifican bajo la óptica de la Psicología, abordaje que enfatiza la dimensión imaginaria, intersubjetiva y grupal de las organizaciones, contribuyendo para la comprensión de las relaciones de trabajo y de la salud mental de los trabajadores. La organización neocapitalista, bajo esa perspectiva, ocupa un puesto central en la vida social, pasando a ser fuente de referencia, de identificación e idealización, funcionando como defensa contra el desamparo y la fragmentación de los vínculos sociales, característicos de la contemporaneidad (Azevedo, 2005). La organización es vista, pues, como una

"microsociedad", atravesada por los mismos conflictos que caracterizan el lazo social. Luego, el abordaje psicosociológico se diferencia de los enfoques tecnológicos, pedagógicos o manipuladores del cambio social, a medida que permite la reflexión y análisis de valores, normas, ideologías, relaciones de poder y de autoridad, inherentes a los procesos organizacionales (Levy, 2001).

## 2. Poder e ideología gerencialista

A partir de los años de 1980, tanto en recurrencia de la internacionalización como de la financiarización de la economía, impulsadas por las empresas multinacionales, hubo substanciales cambios en las relaciones entre capital y trabajo. Gaulejac (2007), discute en su trabajo que la gestión constituye un sistema de organización del poder. Luego, la gestión gerencialista, bajo una perspectiva objetiva, pragmática y operatoria, se caracteriza por una ideología que traduce actividades humanas en indicadores de desempeños. Legitimando un pensamiento positivista y utilitarista, esta ideología sirve de soporte para el poder gerencialista, a medida que construye una representación del sujeto como un recurso de la empresa, contribuyendo para su instrumentalización. Gaulejac (2007: 37), subraya, a ese respecto, que la gerencia por la calidad (*quality management*) es una ilustración de las mutaciones en los modos de conducir y evaluar la producción, de los efectos de poder que ellas inducen, así como de la forma con que ellas contribuyen para normalizar los comportamientos, eliminando toda la crítica y discursos que huyan de su lógica.

Como veremos adelante, el poder gerencialista moviliza el sujeto a superar los objetivos de la producción por medio de un conjunto de sistemas mediadores que captan sus deseos y angustias, poniéndolos al servicio de la empresa, transformando su energía libidinal en fuerza de trabajo. Actualmente, valores como flexibilidad, polivalencia y proactividad se han tornado fundamentales para un gerenciamiento de recursos humanos. El desempeño y la rentabilidad son evaluados a corto plazo y movilizados por una lógica que anhela siempre más, con mayor calidad y rapidez. (Enriquez, 1997a).

La lógica financiera substituye, por lo tanto, la lógica de producción. Si en otrora, para ser competitivo en un mercado concebido conforme los términos de la oferta y la demanda, era necesario tener buenos productos y lanzarlos al mercado, en el panorama actual la lógica del lucro inmediato hace con que la empresa se torne un producto financiero, cuyo valor es diariamente evaluado según medidas del mercado. Con efecto, destaca Gaulejac:

O trabalhador é considerado se for rentável. O cliente é rei se for solvível. A gestão comercial e dos recursos humanos se desdobram às exigências da gestão financeira. A obsessão de resultados se impõe em todos os escalões da empresa. O gerenciamiento se põe a serviço do *share holder value* – o valor para o acionista. (2007: 50)

Hemos hecho énfasis en el carácter ideológico de la gestión para destacar que, bajo la égida de instrumentos, procedimientos y dispositivos de información y comunicación, se encontrase en acción un sistema de pensamiento que se presente como racional, pero que también mantiene una ilusión de omnipotencia, de dominio absoluto y que disimula un proyecto de dominación, que legitima sólo el lucro como finalidad (Gaulejac, 2007). Ese paradigma utilitario, creador de un imaginario social dominado por la lógica capitalista, concibe a la economía el estatuto de finalidad exclusiva de la sociedad, transformando el humano en "recurso". Sin embargo, del mismo modo que el discurso predominante versa que la producción con menor costo busca favorecer el crecimiento y satisfacer las necesidades de los consumidores y de la sociedad en general, son ocultados muchas veces nocivos atentados al medio ambiente, las consecuencias psicológicas decurrentes de la presión del trabajo o hasta la exclusión de todos aquellos que no pueden tener acceso a ese mundo.

De modo general, Gaulejac (2007: 77) menciona que el poder gerencialista se fundamenta por cinco paradigmas: 1) el *objetivista*, que tiene como principio que el comprender es medir y calcular, es decir, hay la primacía del lenguaje matemático por encima de cualquier otro lenguaje; 2) el *funcionalista*, que concibe la organización como un dato y, además, oculta una diversidad de mecanismos de poder; 3) el *experimental*, que al preconizar la dominación de la realidad instrumental, tiene como principio básico que el objetivo es un dato científico; 4) el *utilitarista*, el cual versa que la reflexión debe estar al servicio de la acción, haciendo que el conocimiento se someta a criterios de utilidad; 5) y, por fin, el *economista*, que pone el humano sólo como un recurso de la empresa.

La óptica bajo estos paradigmas, en suma, hace del trabajador el producto de una cosificación instrumental y productivista. En este contexto, incluso las emociones y sentimientos pasan a ser medidos y cuantificados. El sujeto sometido a la gestión debe, pues, adaptarse al tiempo del trabajo, a las necesidades productivas y financieras. Señalamos, todavía, que "a adaptabilidade e flexibilidade são exigidas em mão única: cabe ao homem adaptar-se ao tempo da empresa, e não o inverso" (Gaulejac, 2007: 78-9).

Lo imaginario de suceso que se inscribe en la ideología gerencialista suscita, además, la búsqueda de un ideal de perfección que conduce a una competición sin fin. Aunque el discurso predominante indique que el suceso es fruto del trabajo en grupo, la práctica diaria laboral revela que es necesario ganar, lograr la excelencia individualmente para no ser excluido del grupo.

Tras enfatizar las bases de la ideología y del poder gerencialista, se hace necesario describir los sistemas y postulados que hacen que los trabajadores aprehendan la lógica gerencial. Veremos que detrás del discurso que se habla que el trabajador debe ser el emprendedor de su propia carrera, ejerciendo su autonomía, la organización hipermoderna anhela imprimir su marca sobre el pensamiento y aparato psíquico de los trabajadores, con el fin de que esos sujetos se integren en la cultura que es propuesta – y en cierta medida, impuesta – para, al final, contribuyeren a la realización de los objetivos de la empresa (Enriquez, 1997b). Enunciaremos, en lo sucesivo, la caracterización de esas organizaciones, así como las proposiciones generales de la naturaleza del poder inmanente en sus ideologías y prácticas de gestión. Con efecto, esto nos permitirá aprehender la posición del trabajador en ese reducto.

### 3. Las organizaciones hipermodernas

Las organizaciones hipermodernas son constituidas por sistemas de mediaciones que objetivan enmascarar y ocultar las contradicciones inherentes a la empresa neocapitalista, constituyendo una alianza de las restricciones de la empresa con los privilegios ofrecidos al trabajador. Según Pagès et al.:

Os termos mediadores respondem às contradições da empresa capitalista: trata-se para ela [la empresa] [...], num sistema de produção moderno, desenvolver a iniciativa, a atividade intelectual, a capacidade de criação, a cooperação, dando aos trabalhadores toda espécie de satisfação de ordem econômica, política, ideológica, psicológica; um trabalho interessante, alto salário, responsabilidades, satisfações morais, momentos de prazer e ao mesmo tempo garantir o controle, subordinar as forças produtivas dos trabalhadores aos objetivos da empresa e do sistema capitalista. (1987: 27-8, grifo nuestro)

Ese *modus operandi* se caracteriza, pues, por sus altos procesos de mediación y, por consiguiente, por su potencial de expansión, su interconexión cada vez más ramificada y su constitución en sistemas cada vez más coherentes que aseguran el control - una vez que la contradicción es solventada por la empresa y/o es subvertida a nivel individual. La

organización, así, no se limita a lidiar directamente con sus contradicciones, sino que perpetúa su poder previniéndose; anticipase a los conflictos, absorbe, cambia, desplaza y oculta las contradicciones antes que puedan emerger en la forma de incoherencias colectivas (Pagès et al., 1987).

Pagès et al. (1987) describe las diversas facetas de los aparatos mediadores, que se relacionan mutuamente. Al nivel de la instancia *económica*, políticas de altos salarios, posibilidades abiertas de carreras, reducción de la discriminación de diplomas, así como el ofrecimiento de una gran cantidad de beneficios y otros elementos que subsisten y son valorados en la sociedad capitalista, ocultan la aceptación de un trabajo excesivo. Es decir, además de la aceptación de los objetivos de lucros y expansión de la empresa, hay una pasividad vinculada a las relaciones de producción y de dominación capitalista.

A nivel *político*, un conjunto de técnicas de administración a la distancia "garantem o respeito às diretrizes centrais da empresa, e ao mesmo tempo, o desenvolvimento da iniciativa individual, especialmente através de regras e princípios que o individuo interioriza, aplica e reproduz" (Pagès et al., 1987: 28). Las contradicciones en las empresas multinacionales se revelan a medida en que las políticas de fomento a la creación y autonomía de los trabajadores son mediadas por técnicas de *autonomía controlada*, que objetivan asegurar la administración de conjuntos complejos, por medio de la sustitución de órdenes y prohibiciones – características de las organizaciones capitalistas clásicas – por reglas y principios que son aprehendidos según la óptica de la organización.

La instancia *ideológica*, en consonancia con los paradigmas gerencialistas, tiene que ver con la organización, mientras es productora de conceptos y valores, de una ideología de la propia empresa, que articula y legitima sus prácticas. Tiene, en ese sentido, las funciones de enmascarar las relaciones sociales de producción, reforzar la dominación y aumentar la explotación de los trabajadores. El proceso de mediación se desarrolla a medida que tales dominios, integrando las propias ideologías de los trabajadores (o sea, respondiendo a sus expectativas), a su vez crean ideologías que corresponden a los intereses de las clases dominantes. Con efecto, en todas las situaciones los conflictos son ocultados, debido no solamente a las ventajas económicas cedidas a los trabajadores, sino también a las satisfacciones de prestigio y poder provenientes de la empresa. Los sujetos, así, se transforman en agentes de difusión ideológica a servicio de la organización. El propio ejercicio de cuestionamiento individual acerca de las contradicciones vigentes entre la filosofía y el *real* de la organización (es decir, su aplicabilidad) implica un conflicto de orden intra-individual, en que hay el surgimiento de dudas y escrúpulos morales, una vez que todos los beneficios ideológicos y materiales se colocan en jaque.

Al nivel *psicológico*, la paradoja de privilegios/contradicciones revela el doble placer/angustia, es decir, la organización hipermoderna subsiste tanto como una gran máquina de placer como una máquina de angustia. La angustia derivada del carácter ilimitado e inalcanzable de exigencias, así como de pequeñas brechas que se presentan en los sistemas mediadores, es compensada por los múltiples placeres que la organización ofrece. El sujeto, así, vive la empresa como si fuera una droga, con la cual no se puede separarse.

Como hemos expuesto, es evidente que los sistemas mediadores se refuerzan mutuamente, ocultando y enmascarando las contradicciones existentes. El corolario de estos postulados revela un sujeto que colabora activamente con las relaciones de poder de la organización, que se ejerce, al mismo tiempo, en lo social y en lo psicológico, es decir, que tiene una génesis simultáneamente exógena y endógena (Pagès et al., 1987). El dominio del sistema proviene de su globalidad y coherencia, por el facto que la organización invierte en el trabajador en todos los niveles, produciendo e incitando a reproducirla de su modo.

En el paradigma gerencialista, las organizaciones necesitan de trabajadores capaces de tomar



iniciativas y decisiones, a fin de que respondan rápidamente a las problemáticas que puedan surgir, con respecto a las relaciones de producción. La empresa amparase en competencias que preconizan flexibilidad, concentración sobre estrategias a corto plazo, capacidad creadora, innovadora y co-responsabilidad. Contrariamente a las organizaciones capitalistas clásicas, que valoran el alto conocimiento especializado, en las multinacionales todos los trabajadores se transforman en *jugadores estratégicos* y son valorados por la capacidad de adquirir continuamente una amplia gama de conocimientos en diversas áreas – que son relevantes a la empresa. Esa polivalencia objetiva ofrecer recursos para la resolución de la totalidad de problemas susceptibles que emergen, con el fin de que el *jugador* pueda adaptarse continuamente y no sorprenderse en ningún momento. "A estrutura estratégica vai, portanto, exigir a 'qualidade total' de seus produtos, de seus serviços e de seus homens" (Enriquez, 1997a: 22), independientemente de los efectos que eso pueda producir.

Es importante subrayar en el análisis de las organizaciones hipermodernas, que sus ideologías persiguen objetivos inconciliables, que se expresan, por ejemplo, en la paradójica entre el fomento del espíritu de trabajo en equipo y prácticas de gestión que exigen individualismo y competitividad, en que las gratificaciones se centran sobre todo en el individuo; del énfasis en valores como integridad y ética, mientras los sistemas de remuneraciones premian resultados obtenidos a cualquier precio. Igualmente, como explicado anteriormente, se percibe que la promoción de autonomía presentada por las organizaciones dicen respecto, sobre todo, a una autonomía controlada, limitada a los intereses de las clases dominantes de las empresas neocapitalistas (Pagès et al., 1987).

En consonancia, Enriquez subraya que los valores relacionados a la creatividad e innovaciones preconizadas por las empresas también son atravesados por los mismos mecanismos de control de la organización. Discute, pues, acerca del proceso de idealización a lo cual los trabajadores están susceptibles:

A idealização desenvolve o "fanatismo de empresa" [supervalorização da mesma] [...]. Ora, o fanatismo não é criador de nenhuma idéia nova, ele se contenta em defender a *causa*. Assim, será capaz de copiar, às vezes de aperfeiçoar idéias e produtos existentes [...], mas não estará apto a fazer a prova da inovação. (1997a: 29, grifo del autor)

Las acciones creativas, en este último sentido trabajado, generan miedo en las organizaciones, una vez que implican la posibilidad de comprensión de los conflictos y confrontación con angustias profundas, inherentes a los sujetos y atravesadas por la empresa. Esas acciones creativas ultrapasan los límites impuestos por las empresas, pues excluyen el "juego con la apariencia" (Enriquez, 1997a: 29) y huyen de los objetivos relacionados al propio lucro de la organización.

#### 4. Resonancias del paradigma gerencial

Consideramos que la evolución de las relaciones entre capital y trabajo es sintomática de la lógica económica que impera en nuestra sociedad. Como señala Gaulejac (2007), el hecho de que, actualmente, una centena de multinacionales controla directa o indirectamente más de 50% de la economía mundial, revelan la ausencia de control democrático que hay sobre su desarrollo y poderío.

De hecho, aprehendemos que el poder gerencialista encierra los sujetos en un sistema paradójico, que los lleva a una sumisión libremente consentida e ilusoria. Los trabajadores al buscar sentido a sus actividades y experimentar en ellas, a menudo, la imaginación creativa – postuladas por la ideología de la organización –, tienen la impresión de amoldar la empresa, de dominar y crear el ambiente social libremente y, principalmente, de superar las dominaciones. El resultado de esos procesos, como subrayan Pagès et al. (1987), es la *alienación ideológica*, en

que los individuos producidos por la organización imaginan produciendo por su propia voluntad.

A *priori*, la racionalización, vinculada al poder gerencial, no nos parece negativa. Sin embargo, a medida en que son excluidos elementos y fenómenos que no pueden ser cuantificados y objetivados, es desconsiderada la importancia de la comprensión de significaciones, que ayudan cada sujeto a analizar el sentido de su trabajo, permitiendo que él contribuya en la producción no solamente de su vida, sino de la sociedad en que vive. Es fundamental destacar, en concordancia con Gaulejac (2007), que poner la realidad en una ecuación nunca permitirá comprender todo el comportamiento de la gente y la historia de las organizaciones.

El poder gerencial de las organizaciones hipermodernas produce la cristalización del sujeto, una vez para progresar y subjetivarse el individuo pasa necesariamente por periodos de regresión que, por su vez, no son aceptados en las empresas o son concebidos como señales de fracaso. El panorama actual laboral, caracterizado por una violenta búsqueda por el reconocimiento, por una expresiva presión que exige siempre más, por el crecimiento de patologías vinculadas al trabajo y, principalmente, por un sentimiento de omnipotencia predominante - que se revela cada vez más impotente -, nos alerta sobre la necesidad de reflexiones acerca de la posición adoptada por los trabajadores en ese reducto. Especialmente con respecto al aparato psíquico, es pertinente resaltar que una organización del trabajo que no ofrece una salida apropiada a la energía pulsional conduce a un aumento de la carga psíquica del trabajador, a la inercia de su posición deseante y, sobre todo, a la ausencia de un juzgamiento crítico. En ese sentido, problematizaciones de estrategias que objetivan rescatar la real autonomía de los trabajadores, considerados en su complejidad, se revelan fundamentales, a medida en que promueven, como resalta Gaulejac (2007), una gestión humana de los recursos, antes de una gestión de los recursos humanos.

## 5. Bibliografía

- Aubert, N. (2008). "Violence du temps et pathologies hypermodernes". Cliniques Méditerranéennes, n° 78, p. 23-38.
- Azevedo, CS. (2005). Sob o domínio da urgência: o trabalho de diretores de hospitais públicos do Rio de Janeiro. (Doctorado en Psicología). Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Bauman, Z. (2001). Modernidade Líquida. (Plínio Dentzien trad.) Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- Gaulejac, V., y Taboada-Léonetti, I. (1994). La lutte des places. Desclée de Brouwer, Paris.
- Gaulejac, V. (2007). Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida: Ideias & Letras.
- Enriquez, E. (1997a). "O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica". (Marcelo Dantas trad.). Revista de Administração de Empresas (RAE), 37(1), São Paulo, pp. 18-29.
- Enriquez, E. (1997b). A organização em análise. (Francisco da Rocha Filho, trad.) Petrópolis, RJ: Vozes.
- Levy, A. (2001). A psicossociologia: crise ou renovação? In: A, Levy; A, Nicolai; E, Enriquez; J, Dubost. Psicossociologia: análise social e intervenção. (Marília Novais da Mata Machado et al. Orgs. e trads.), Belo Horizonte: Autêntica. pp. 108-120.
- Pagès, M.; Bonetti, M.; Gaulejac, V.; Descendre, D. (1987). O poder das Organizações. (Maria Cecília Pereira Tavares, Sonia Simas Favatti trads.) São Paulo: Atlas.

#### HOW TO CITE THIS ARTICLE IN BIBLIOGRAPHIES

Viana Braz, Matheus y Hashimoto, Francisco (2014): “El humano como recurso de las organizaciones hipermodernas: resonancias del poder gerencialista”. *Revista Latina de Sociología*, 4: 31-38, <http://revistalatinadesociologia.com>, ISSN 2253- 6469