



## Nuevas técnicas de control sobre el trabajo del conocimiento: un intento por complementar la noción de poder de los *Critical Management Studies (CMS)*

Jesús Antonio Ruiz Herrero<sup>1</sup>

Recibido: 08-12-2015 / Aceptado: 17-10-2016

**Resumen.** Los *Critical Management Studies (CMS)* renovaron de modo meritorio el estudio de las organizaciones al introducir en él los conceptos de Foucault y las influencias del construccionismo. Sus investigaciones han enfatizado especialmente cómo las organizaciones construyen la identidad de sus integrantes mediante ideologías y ritos diversos para crear así miembros disciplinados. No obstante, trataré aquí de desentrañar otros mecanismos novedosos de control que se desarrollan en aquellas actividades y empresas que explotan intensivamente conocimiento tácito y creativo en la elaboración de sus productos. Ejemplos de estas pueden ser el sector TIC o la animación, donde hablé con hasta 40 profesionales de diversas empresas para conocer sus prácticas de trabajo con objeto de deducir los modos de control a los que están sometidos. La fuerza de trabajo de estas empresas es, en su mayoría, altamente cualificada. Estos empleados han de ser diligentes y creativos en la elaboración de la información para que las mercancías que producen superen o, al menos, cumplan con unos estándares vigentes en el mercado. En consecuencia, es de suponer que se configuren mecanismos específicos de control en tales espacios que permitan estimular el rendimiento creativo e intelectual a través de la extracción y difusión del conocimiento por estas empresas. A partir de los referidos mecanismos, propondré otro modelo de poder que se perfila en estos ámbitos (*biopolítico*), y que se diferencia del *disciplinario*, en el que han insistido los CMS en exceso. Aparte de las entrevistas, también analicé otros materiales.

**Palabras clave:** *Critical Management Studies*; estudios críticos de la gestión; economía del conocimiento; capitalismo cognitivo; poder; biopolítica; poder disciplinario; identidad; herramientas digitales; empresas.

### [en] Exploring New Control Techniques Aimed at the Knowledge Work: How to Improve Critical Management Studies' Understanding of Power

**Abstract.** We have to give Critical Management Studies (CMS) credit for having made a difference in the research of organisations after introducing Foucault's concepts and the influences from constructivism. CMS have insisted on how modern organisations shape their members' identities by means of different ideologies and rituals in order to turn them into loyal and disciplined subjects. Anyway, in this article, I also aim to find out which other new control mechanisms are developed in firms that use tacit and creative knowledge intensively while producing their goods. Examples of these activities are the ICT sector or the animation industry, in which I interviewed up to 40 professionals from different firms to know their typical working practices. By doing this, I could

<sup>1</sup> Universidad Complutense de Madrid (España).  
E-mail: ruizherrero@yahoo.com

unravel the kind of control mechanisms which these workers are subjected to. Most of them are high-skilled professionals. These employees have to be diligent and creative when working out informational inputs so that the goods produced can beat or, at least, meet the standards ruling the market. Therefore, we can suppose that specific control mechanisms will be established in these spaces, whose aim is to stimulate creative and intellectual performance through the extraction and spread of knowledge all over the firm. Based on these mechanisms, I will propose a distinctive model of power (of a biopolitical kind) emerging in these spaces. This model contrasts with the “disciplinary type of power”, which has been studied by CMS excessively. As well as the qualitative interviews, I also analysed other research materials.

**Keywords:** Critical Management Studies; knowledge economy; cognitive capitalism; power; biopolitics; disciplinary power; identity; digital tools; firms.

**Cómo citar:** Ruiz Herrero, J. A. (2017): “Nuevas técnicas de control sobre el trabajo del conocimiento: un intento por complementar la noción de poder de los *Critical Management Studies (CMS)*”, *Política y Sociedad*, 54(1), pp. 87-109.

**Sumario.** 1. Introducción y repaso de algunos artículos centrales de esta corriente. 2. Propósitos del artículo. 3. Metodología. 4. Resultados. 5. Reflexiones sobre el poder. 6. Bibliografía.

## 1. Introducción y repaso de algunos artículos centrales de esta corriente

Con el tiempo, los Estudios Críticos sobre la Gestión (ECG o CMS en inglés) se han ido consolidando en muchos contextos intelectuales. Estos estudios surgieron como reacción a la perspectiva de Braverman (1978), quien concentró sus investigaciones en cómo las leyes inmanentes de la producción capitalista contribuían a que los procesos de trabajo adoptaran determinada forma y planificación. Uno de los textos que inauguraron los ECG es el de Knights y Willmott (1989). En él precisamente reclaman el estudio de la subjetividad del trabajador, foco de las estrategias disciplinarias del entorno laboral, a la que, sin embargo, el marxismo ortodoxo no había concedido demasiado interés.

Willmott (1993) llama la atención en otro artículo sobre las culturas corporativas fuertes, que parecen constituir una de las soluciones disciplinarias a los problemas de desmotivación y a los conflictos que asolan el espacio laboral. En dicho artículo afirma que, por las reorganizaciones productivas y las exigencias crecientes que la empresa impone, el empleado encuentra su trabajo como extraño y burocratizado. Pero, tal como el sistema capitalista conforma la sociedad y las actividades de una manera exasperante para los trabajadores, al mismo tiempo, y para evitar una destrucción total que iría contra él mismo, las políticas de empresa ofrecen sus bálsamos: las culturas corporativas. Estas consisten en valores e ideales que prescriben actitudes en el trabajo.

En medio del desencantamiento y la rutina del mundo capitalista y moderno, tales ideales —repetidos y manifestados en ritos, certámenes y discursos empresariales— consuelan al sujeto y le ofrecen un sentido y un motivo de orgullo, aunque al precio de unirle aún más a la causa de esa *rutinización* de la vida: el trabajo en la empresa capitalista. El sujeto, que se convierte en emocionalmente dependiente de estas visiones que le ofrece la cultura corporativa sobre la trascendencia de su trabajo y sobre la misión de la empresa, desarrolla las actitudes

necesarias para actuar conforme al nivel de eficacia y abnegación que la empresa espera.

Otros textos inaugurales han girado igualmente en torno a este tema clave para los ECG: la conformación, en interés de la empresa, de la identidad del personal mediante determinadas prácticas (Burrell, 1992; Knights y Morgan, 1991).

Los autores referidos beben de las teorías de Foucault (1975) en buena medida, quien insiste en que, frente a otros modos de ejercicio del poder en la premodernidad, las sociedades modernas centran el foco en el sujeto y en la domesticación de sus disposiciones a través de las “técnicas disciplinarias”. Mediante estas el sujeto interioriza la mirada de la autoridad y la encarna en sus prácticas con el objetivo de atraerse las sanciones positivas de las instituciones sociales. Los anteriores textos adscritos a los ECG siguen esta estela foucaultiana de la curiosidad por los modelos disciplinarios y por cómo configuran la identidad, si bien dentro de los escenarios de las corporaciones capitalistas.

En años recientes, Willmott (2003; 2013) ha vuelto sobre estos temas y considera que las reflexiones de entonces son válidas hoy. Las empresas siguen tratando de colonizar la identidad con la ideología de competencia y eficiencia en el trabajo como *summum* moral al que puede aspirar el empleado en su vida. Pese a que estas técnicas de control basadas en las culturas corporativas han cedido algo su lugar en favor de otras estrategias de generación de beneficios, entre las que se halla la financiarización, las culturas corporativas no han desaparecido ni mucho menos, según Willmott (*ibidem*). En otra obra publicada no hace mucho, Alvesson (2013), otro de los fundadores de los ECG, habla de la “ideología de la grandiosidad”. Si en los textos de Willmott las culturas corporativas pretendían promover un sujeto diligente en el trabajo, en Alvesson tales ideologías pierden incluso su conexión con lo real y productivo, aspirando simplemente a una pura y simple inflación simbólica. Así, las empresas implantan y pregonan supuestos planes de mejora y novedades para entusiasmar a empleados, accionistas y consumidores, subir por ello los precios o ganar influencia social mediante estas medidas simbólicas, aunque no subyazca nada sustancial en realidad (*ibidem*).

Otro de los autores cardinales, Knights, analizó los modelos de “calidad total”, que prescriben normas en la prestación de un servicio para mejorar sus características (Knights y McCabe, 2002). El autor entiende dicha moda como otro intento más de conquista de la subjetividad. Pese a todo, las identidades que la corporación quiere imprimir en los empleados a menudo chocan con otras antagónicas que surgen o que ya poseen, lo cual alienta la esperanza (*ibidem*).

A modo de resumen, la identidad y su configuración, las ideologías o la manipulación emocional y simbólica como principales mecanismos de gobernabilidad son los temas que estos autores han explorado en sus publicaciones. La importancia del estudio de cómo se conforman las identidades y cómo las organizaciones controlan a sus subalternos mediante las mismas es un legado que los ECG recibieron del construccionismo (Kelemen y Rumens, 2008), corriente que trata de diseccionar las verdades naturalizadas e interiorizadas que nos condicionan y que circulan a través de discursos.

Con el paso de las décadas, aun reconociendo la importancia de la identidad, Du Gay (2007) dejaba caer que tal vez había habido un exceso de insistencia, en detrimento de otros factores, en esas verdades ideológicas y dadas por supuesto que

forman la identidad. También algunos autores cercanos culturalmente a nosotros nos han advertido, aun refiriéndose al caso particular de la Psicología Social, de que los análisis influidos por el constructivismo habían desconsiderado la influencia de las prácticas y objetos no discursivos (Ibáñez, 2003). Contra lo mismo nos previene Reveley (2011), que argumenta que los ECG deberían abrir más sus investigaciones sobre las subjetividades y discursos en las empresas a las tendencias que afectan al capitalismo como sistema (cambios técnicos, evolución salarial, etc.).

## **2. Propósitos del artículo**

Recogiendo el testigo de los autores fundamentales de los ECG, cuyo mérito ha sido reactivar la cuestión del poder en las organizaciones, quiero contribuir a tales inquietudes analizando nuevas formas de control en la producción capitalista. Al mismo tiempo, intentaré enmendar algunas limitaciones que se han advertido en los análisis de la referida escuela. Pretendo lograr este objetivo reparando en aquellos ámbitos que se han desarrollado en las últimas décadas: los espacios laborales donde se emplea un personal con alto capital cultural. Los nuevos modelos de poder que operarían en estos espacios—que trascienden, tal vez, aun sin disiparse del todo, el control mediante la conformación de la identidad—han sido poco analizados hasta ahora, y esto supone un vacío en la investigación sociológica que ha de ser cubierto. Igualmente, se ha señalado como punto débil de los ECG que no se han detenido mucho en el análisis de los nuevos sistemas de información que proliferan en las sociedades y en el mundo del trabajo (Howcroft, 2011: 396). Comentaré, por ello, qué papel desempeñarían las herramientas digitales dentro de las formas de control centradas en los trabajadores de alto capital cultural.

### **2.1. El conocimiento como posible objeto preferente de control**

Como he adelantado, me propongo estudiar esos espacios donde se emplea un personal con elevado capital cultural y del que se exige su capacidad creativa para rastrear, relacionar y aplicar conocimiento con vistas a solventar problemas que pudieran surgir en la prestación de servicios o en la elaboración de bienes complejos (como crear una solución tecnológica o una serie televisiva). Las diferentes categorías profesionales se distinguen por su grado de autonomía, nivel de inventiva y por la medida en que toman decisiones en sus tareas (Durand, 2011). Por lo común, las actividades que exigen alto capital cultural no pueden ser codificadas en exceso. Con todo, no han faltado intentos de hacerlo. Recuperando las predicciones bravermanianas, algunos autores han detectado formas de automatización o estandarización en las clases profesionales (Brown *et al.*, 2011; McNally, 2010; Crowley *et al.*, 2010). No obstante, redactar un contrato jurídico, resolver una incidencia de un sistema informático o diseñar un logotipo no se amoldan del todo a una mecánica, por lo que tampoco pueden programarse completamente mediante máquinas. También la tecnología, aunque se aplique, no siempre tiene un efecto descalificador a largo plazo (Carchedi, 2011) y puede

favorecer la acumulación de conocimiento, especialmente las TIC (Mokyr, 2008), sobre todo para determinadas profesiones.

Recapitulando, ante actividades que el capital no puede racionalizar a la manera clásica mediante la tecnología, la empresa necesitaría explorar otros medios con los que controlar a los profesionales para que sean productivos y eficaces. En este punto es importante la reflexión de los ECG, pues un instrumento de control sería, en efecto, la construcción corporativa de su identidad para que interioricen los valores requeridos y desarrollen las emociones y disciplinas esperadas por la empresa. De hecho, la cultura corporativa, que los autores de los ECG han analizado, ha prendido especialmente en contextos típicos de las denominadas *clases profesionales*. Sin embargo, creo que, a pesar de la importancia de este control basado en mensajes corporativos, se precisarían otras fórmulas cuando aumenta el elemento de creatividad o la exigencia cognitiva de las tareas. Fomentar la motivación o la identificación con la empresa puede ayudar a que no cuajen conflictos o a que el empleado prolongue su jornada, pero no son suficientes del todo para que el capital reduzca las incertidumbres de una producción intensiva en conocimiento. De hecho, los empleados de alto capital cultural emplean conocimiento formado en sus mentes, pero, a veces, este no basta, ya que estas tareas precisan del trabajo en paralelo de múltiples expertos o presentan errores frecuentes, dudas sobre por qué decantarse, imprevisibilidades y bloqueos en los que se carece del saber hacer para resolver algo.

Dadas las vicisitudes de estas actividades, es posible prever que las estrategias de poder de las empresas se decantarán no tanto por las tácticas previstas por los diferentes enfoques sociológicos antes citados, sino por las siguientes medidas: potenciar el caudal social de conocimiento que los empleados tengan disponible por diversos medios para apoyar el desarrollo de sus tareas; incrementar los contactos sociales que transfieren conocimiento entre los empleados; favorecer la extracción del conocimiento de los trabajadores mediante diferentes mecanismos. Estos instrumentos serán fundamentales a la hora de producir los bienes y servicios complejos e intensivos en conocimiento de modo óptimo de acuerdo a las exigencias capitalistas.

## **2.2. Justificación de la importancia del conocimiento**

Me he distanciado de algunas visiones acerca de cómo se ejercería el control sobre las clases profesionales. Frente a ellas he postulado que quizás las estrategias actuales apostarían en mayor grado por estimular el conocimiento. He de explicar, por tanto, qué impacto tiene este en la producción como para que centre las estrategias empresariales de control.

El conocimiento es un elemento poseído, al menos en primera instancia, por la fuerza de trabajo, e interesa al capital porque significa potencia productiva: es decir, el conocimiento es la síntesis de relaciones entre elementos de la realidad o fenómenos, y consiste en la constatación de regularidades, en lenguajes para codificar cosas, en instrucciones, en criterios sobre cómo hacer algo del mejor modo o en saber que existen fuentes de información para acometer algo y cómo utilizarlas (Mokyr, 2008). Todo ello constituye bases epistémicas amplias que las personas portan, reciclan y cuyos ingredientes combinan de diferentes maneras. A

partir de estas bases de saber y sus re combinaciones, las personas generan soluciones a problemas de su entorno. Estas soluciones deshacen bloqueos en una actividad laboral, lo cual se traduce en ahorros de tiempo para las empresas capitalistas. También, gracias a estas soluciones aportadas por los empleados, se obtienen las siguientes ventajas empresariales: se desencadenan procesos productivos más eficaces, con los cuales la empresa aumenta su nivel de productividad diferencial frente a otros competidores; se mejora sustancialmente un producto (tiene menos errores, el diseño es más atrayente, cumple mejor su finalidad, etc.); o nacen productos inéditos con los que la empresa podría monopolizar un segmento del mercado. Esta suma de ventajas es letal en la competencia capitalista. De ahí que hayamos dicho que el conocimiento es potencia productiva que al capital le interesaría extraer y hacer fluir por toda la empresa, a partir de sus empleados, para que se generen las consabidas innovaciones.

### **2.3. Análisis específicos de los ECG sobre el trabajo del conocimiento y limitaciones por superar**

Sobre los *modelos de poder* vigentes en esos espacios intensivos en la explotación de conocimiento también existe algún que otro texto publicado por los autores de cabecera de los ECG, a los que de alguna manera se rinde tributo con este artículo. Uno de tales textos, escrito por Knights, afirma que, en aquellas ramas de la economía que exigen mayor innovación para competir, la “innovación abierta” sería preferible a la “innovación cerrada y lineal” (Wikhamn y Knights, 2013). La innovación abierta pretende tumbar los muros que separan a la empresa de su entorno para que conforme así alianzas colaborativas con otros agentes con los cuales ampliar su información y redes, de tal modo que se facilite la ardua tarea de idear nuevos servicios y productos. Wikhamn y Knights consideran que introducir un modelo de innovación abierta implica una reestructuración organizativa de gran calado en favor de empresas menos jerárquicas, más flexibles y que rebajan el control pormenorizado de los comportamientos y del rendimiento a corto plazo para privilegiar el largo plazo. Además, identifican la innovación abierta con un modelo de gestión “femenino”. Finalmente, tras evaluar una empresa donde se ha implementado un plan de innovación abierta, constatan que este ha fracasado pues las formas tradicionales lo han desvirtuado. En el referido texto lamentablemente Wikhamn y Knights no abordan un análisis de los nuevos modos de control en aquellos espacios que explotan intensivamente la inventiva de la fuerza de trabajo, ya que lo que les interesa es la prevalencia aún de modelos jerárquicos de organización. Parecen entender que el control solo sería privativo de los modelos burocráticos y patriarcales, mientras que bajo el modelo de innovación abierta el empleado sería casi libre. En este artículo, en cambio, trataré de analizar, al hilo de lo que siempre han hecho los ECG, los *nuevos modos de control empresarial* que pueden pasar desapercibidos en esos espacios atractivos, de innovación y poblados por personal de alto capital cultural.

Ha habido otros intentos de Knights de abordar los modos de control de los trabajadores del conocimiento. Publicó un artículo sobre cómo las nuevas auditorías e ideales de productividad en la Universidad modelan la identidad del

académico y la significación de su trabajo (Clarke *et al.*, 2012); de modo que el autor recupera para el estudio de estos colectivos esquemas teóricos previos.

Merece una mención el artículo de dos autores más recientes influidos por Ricoeur (Mallett y Wapshott, 2012). También es palpable el influjo de Alvesson. Tienen el mérito de realizar un estudio sobre los diseñadores gráficos, ejemplo perfecto de trabajo creativo. De nuevo, estos autores investigan cómo las filosofías de orientación al cliente y de culto a la rentabilidad empobrecen el trabajo y someten al empleado a ciertos moldes e identidades, aunque existan resistencias. También, en algunos momentos del texto, parece que los conflictos y la evolución de las organizaciones empresariales obedecen solo a los cambios que se producen en las narrativas que prenden en diferentes estamentos de la empresa, y a los choques entre ellas. Olvidan la importancia de otros factores, de elementos no discursivos o de mecanismos de poder que transforman las actividades laborales.

En definitiva, los autores clásicos de los ECG han concentrado su interés en el control burocrático, las culturas corporativas, el control por la identidad o el asociado al estilo de gestión masculina, haciendo importantes contribuciones. A juzgar por las últimas obras citadas, han trasladado tales esquemas al estudio del *trabajo del conocimiento*, pero tal marco de análisis pasa por alto nuevas formas de control típicas del mismo, de modo que habría que renovarlo. Esta será mi aportación.

### 3. Metodología

Para comprobar lo antes formulado opté por la metodología del estudio de caso, y por la modalidad analítica o instrumental. Según esta se trata de elegir un caso especialmente ilustrativo de un problema que queremos estudiar (Coller, 2005; Hancock y Algozzine, 2006). Opté por el sector TIC y el de la animación. El primero engloba a aquellas actividades cuyos productos recogen, transmiten o muestran datos e información electrónicamente. El segundo crea contenido audiovisual para series y películas protagonizadas por personajes diseñados y animados por artistas. Me centraré en la animación 3D, que se desarrolla con programas informáticos, porque es la dominante hoy. Por la naturaleza de las actividades comentadas y por algunas características luego descritas, quedaba claro que eran ámbitos en los que el conocimiento de los empleados era fundamental como insumo de la producción. Por tanto, pretendía, fundamentalmente mediante entrevistas, conocer sus formas de trabajo y organización. Con ello esperaba que se traslucieran los modos de control ejercidos sobre el perfil de empleados que nos ocupa.

Dentro de ambas actividades me adentré en empresas concretas. En el mundo TIC, seleccioné una multinacional española que domina los servicios de tecnologías de la información en España. Su significación e influencia en el mercado aumentaban su interés. Era una empresa en expansión, con una especialización inicial en tecnologías electrónicas orientadas al transporte y la seguridad, pero que había venido creciendo en nuevas áreas, como los servicios a la Administración o las aplicaciones para empresas. Invertía una cantidad reseñable de ingresos en i+d y había aplicado nuevos modos de organización en un intento de

ganar en innovación y eficiencia. Contabilizaba casi 28.000 empleados en 2011 en todo el mundo. En esta empresa, realicé 18 entrevistas. Tras ello, entrevisté a 5 profesionales concretos de otras multinacionales TIC, pero extranjeras, básicamente para contrastar las políticas vistas en la primera y evaluar su extensión en otras. Obtuve con ello importantes validaciones.

En cuanto a los perfiles entrevistados, busqué la heterogeneidad:

- Empleados de RRHH. Estos podían hablar en mayor medida de los planes de la compañía para estimular la productividad.
- Profesionales que trabajan en departamentos encargados de los productos concretos que ofrece la compañía, incluyendo desde niveles directivos hasta empleados de base. Las áreas de estos empleados comprendían desde la i+d hasta el soporte técnico a clientes, considerada un área más estandarizada. Aun así, noté puntos convergentes en sus discursos pese a la variabilidad de funciones.

Otorgué más peso en la muestra cualitativa a las personas dedicadas a gerencia, consultoría e i+d. Aunque la mayoría de empleos del sector TIC son de muy alta cualificación, es en las áreas referidas donde aumenta el componente de trabajo creativo frente a otras, donde está más estandarizado. En estas áreas priorizadas el capital podía encontrar mayor incertidumbre aún, y manifestarse, así, esas nuevas técnicas de control con mayor claridad.

Como anticipé, realicé un segundo estudio, por los efectos de refuerzo que confiere, en el sector de la animación. La mayoría de sus empleados son ilustradores, diseñadores gráficos o animadores, que disponen de altos conocimientos artísticos y tienen que saber manejar complejas herramientas digitales. Seguí la misma lógica anterior: primero entrevisté a varios profesionales de una empresa determinada. Esta, a pesar de sus pequeñas dimensiones (100 personas en su pico de producción, aunque es algo típico del sector) había producido una serie que se había exportado a cientos de países. La exportación de contenidos es esencial para rentabilizar adecuadamente los productos hoy en día. Después, y contactando mediante algunas redes sociales de carácter laboral, entrevisté a otros profesionales del sector con objeto de comprobar si habían vivido prácticas laborales similares. Entrevisté a diferentes perfiles profesionales, en total 17, desde gerentes o supervisores de área, hasta artistas de animación, efectos especiales o iluminación. Los profesionales procedían de empresas relevantes del mercado, muchas de las cuales habían implantado nuevos planteamientos en la organización de las actividades.

Completé ambos estudios de caso con otros materiales de análisis: bitácoras especializadas en estas profesiones con objeto de entender los detalles de sus tareas, publicaciones corporativas, noticias de prensa, observaciones en eventos del sector, etc. Todo ello ayudaba a profundizar en los casos.

Mediante la comparación, luego, entre casos, objetivé isomorfismos en las formas de articular el control, inspirándome en la metodología de Foucault. Las sucesivas operaciones llevadas a cabo — selección de actividades ilustrativas, empresas paradigmáticas, perfiles heterogéneos aunque priorizando áreas propicias — me ofrecieron los escenarios adecuados en los que aislar las relaciones



de fenómenos que buscaba desentrañar. El segundo estudio de caso, con las mismas operaciones, y la comparativa final entre ambos reforzaron las conclusiones del primer caso y me permitieron configurar un aparato teórico más abarcador: definir un modelo de control sobre el trabajo intelectual. Es por esto por lo que debe juzgarse la calidad del estudio de caso y de la muestra que incluye, y no por criterios de representatividad estadística (Yin, 2012). Finalmente, como apunte, el estudio se realizó entre 2011 y 2014.

## **4. Resultados**

Comentaré a continuación algunos detalles que fui detectando desde el inicio en el trabajo de campo y que corroboraron la idoneidad de los escenarios laborales elegidos. Con esto preparé el terreno para hallazgos más llamativos y valiosos, que desarrollaré más tarde y de los que demostraré su vinculación con una forma de gubernamentalidad biopolítica.

### **4.1. Cadenas y divisiones del trabajo peculiares**

Por ejemplo, tanto en las empresas TIC como de la animación, se han introducido estructuras de trabajo que reproducen una cadena de montaje. En las primeras, unos profesionales perfilan los productos tecnológicos y plantean unos requisitos para crearlos. Luego, esos requisitos y partes se distribuyen milimétricamente entre otros empleados para que los materialicen. No obstante, hay que hacer un ejercicio de interpretación de esos requisitos y traducirlos en un código o en otros elementos según un saber experto por parte del trabajador final.

En la animación, las ideas y bocetos iniciales van pasando por diferentes fases de un circuito artístico en el que cada profesional va añadiendo su saber especializado: unos modelan, otras dan color, etc., con programas digitales y sobre una especie de lienzo electrónico. Incluso la fase de animación propiamente dicha se trocea en tandas de fotogramas que se reparten luego a cada animador. Pero mover con agilidad y elegancia a un personaje no es una capacidad que haya sido despojada al artista por las empresas y codificada en un flujo productivo externo y automático, aunque la informatización de las tareas haya hecho algunos progresos en esta línea.

Estamos, así, en las empresas estudiadas, ante cadenas de montaje *sui generis*, pues no hallamos a un trabajador desposeído de su saber. También son cadenas digitalizadas, porque cada empleado trabaja desde su terminal y está conectado al flujo mediante la misma.

En ambas actividades, el resultado del trabajador, aunque predefinido por un plan, admite con un margen reseñable que este añada elementos nacidos de su originalidad y bagaje. Por consiguiente, en estos sectores existe una explotación intensiva, y en todas las fases de producción, de capacidades tácitas y complejas (cognitivas, etc.); tanto así que las estrategias empresariales comprenderían su importancia y desplegarían probablemente mecanismos específicos de control para estimularlas, dado cuánto dependen de ellas.

Esa cadena *sui generis* era, por tanto, un síntoma de formas de trabajo y control características. Esto me animó a seguir analizando otras formas organizativas para cumplir así los objetivos de la investigación. Iré desgranando estas a continuación.

## **4.2. Problemas en el trabajo intelectual y creativo y mecanismos para resolverlos**

Por ser las de ambos sectores actividades complejas, como hemos dicho antes, a veces las personas se encuentran con problemas: se confrontan con dificultades novedosas en un encargo o tarea para las que les falta cierto conocimiento, de modo que necesitan aprender cosas nuevas, consultar documentación o recibir asesoramiento de otros expertos. Otras veces, puesto que la tarea que han de realizar no tiene un resultado totalmente prefijado (pues implica creatividad y existen diferentes posibilidades de realizarla), obliga a que el empleado desarrolle diversos ensayos o tentativas hasta dar con el diseño o solución óptimos. El objetivo de pasar por estos procesos de contraste con otros expertos o por esas tentativas es lograr un resultado final que, al menos, se ajuste o que supere unos estándares de calidad en el mercado. En cualquier caso, tales fases añaden puntos muertos e incertidumbres al proceso de revalorización, pues si la dificultad es grave, podría provocar demoras y sobrecostes. Como sabemos, la lógica del capital tolera poco tales incertidumbres e impone tarde o temprano la previsibilidad. Por ello, no es de extrañar que se desarrollen mecanismos de control que traten de doblegar esas incertidumbres propias de estas actividades. Estos mecanismos tratarían de asimilar, de alguna forma en interés de la empresa, la compleja tarea de elaborar conocimiento o la creatividad necesarias en las actividades comentadas, aunque quizás recurriendo a mecanismos sutiles, no mediante las clásicas técnicas de total desposesión o de control y estandarización de la subjetividad ya ensayadas por la empresa. Veamos ahora ejemplos de lo anterior en cada actividad de las seleccionadas.

### **4.2.1. Ambientes productivos en las empresas TIC**

Cuando a uno le encomiendan desarrollar un proyecto TIC y ha de encargarse de la parte de la redacción de la propuesta tecnológica, aun habiendo hecho muchos proyectos similares, se dan variaciones en cada caso concreto según el tipo de cliente, el producto concreto a desarrollar, el nivel de innovación que conlleve, etc. Es por esto que no siempre se tiene todo el conocimiento necesario dentro de una unidad concreta de la empresa para acometer una tarea.

“A mí sí que me han llegado consultas de gente que necesitaba hacer gestión de proyectos de i+d, que no estaban haciéndolos antes y que no sabían los protocolos, no sabían las cosas, entonces nos hemos reunido”.

*(Ingeniera dedicada a i+d, 31 años)*

También el reciclaje profesional es necesario cada cierto tiempo, para así encarar las tendencias cambiantes del mercado, que afectan a lo que se demanda en los

proyectos. Igualmente pueden confrontarse con dificultades los desarrolladores de programas cuando tienen una duda sobre algún lenguaje informático.

A fin de hacer frente a estos problemas, algunas empresas han lanzado las *comunidades de aprendizaje o de apoyo*, es decir, en las redes internas de la empresa (*intranet*), solo accesibles a los empleados, se han creado grupos en los que uno puede darse de alta. Estos espacios, donde se cuelgan materiales y que tienen sus expertos reputados, sirven para aprender contenidos nuevos y aportan además una formación muy práctica, es decir, conectada a las necesidades y dudas de la actividad cotidiana, cuya adecuada resolución impacta en los resultados de la empresa. Las necesidades del capital, por tanto, no solo constituyen las condiciones de trabajo sino hasta el modo y los contenidos de la formación según sus urgencias. Por otro lado, estos espacios virtuales de la red de empresa, aparte de apoyar un tipo de formación, también sirven para crear contactos profesionales dentro de la misma que pueden convocarse de necesitarse ayuda ante una dificultad. Estos contactos pueden transferir pistas, trucos o informaciones que ayuden a evitar que un grupo se quede bloqueado en un proyecto, con lo que estas redes informales contribuyen a la productividad de la empresa.

“Nosotros la formación la apoyamos con un entorno de trabajo colaborativo, donde hay comunidades que son grupos de trabajo y de formación, y de compartir experiencias y mejores prácticas, abiertos, a los cuales, por definición, pertenecen todos los profesionales”.

(*Directiva de RRHH, 45 años*)

Los novatos han de aprender a incorporar en su práctica estas comunidades informales y virtuales, estos medios de intercambio de conocimiento y para promover la productividad del trabajo intelectual. Pero más que una supresión de su identidad previa de modo represivo, es una cuestión de dar curso a su espontaneidad, trasplantar a la empresa conductas que ya realizan fuera de la misma (a través de las redes sociales, etc.), hacer uso de los recursos del ambiente multiplicados por un poder positivo y dejar atrás las expectativas disciplinarias con las que los trabajadores acuden a la empresa, como si estuvieran en un examen.

“Un cosa que es muy importante es...Y en las empresas grandes como esta, para la gente que llega nueva, es complicado... Es el *networking*... ¡Que pasa no sé qué! ¿Y a quién llamas? Pues un tío que lleva ya cierto tiempo trabajando, tiene recursos, y además ya conoce gente en tal departamento, en el otro y tal...Una persona que llega nueva, muchas veces, ni siquiera se plantea que en una empresa de 30.000 tíos, seguramente hay alguien que ha hecho esto antes que tú. No tienes tú que... (Risas) ¿Sabes lo que le pasa a la gente? Que hay mucha gente que le cuesta reconocer que no sabe algo. Porque a lo mejor parece como que...Le digo a este que no sé hacer esto, y a lo mejor piensa que no soy el apropiado”.

(*Ingeniero responsable de un proyecto, 35 años*)

Por otro lado, la política de la empresa de eliminar barreras interdepartamentales no solo se ciñe a la esfera virtual. Se compagina con la organización de cursos,

grupos y jornadas presenciales que pueden instrumentalizarse también para promover el tráfico de conocimiento productivo.

“Había un programa de gestión del talento, que sigue este año, que favorece que personas diferentes se contagien. Está el programa de potencial también, que favorece que personas se conozcan. Se están haciendo cosas”.

(*Directivo 1, 37 años*)

“Hay grupos de desarrollo de talento y dentro de los grupos de desarrollo de talento, yo estuve el año pasado como participante y este año he estado como líder. (...). Entonces, en esos entornos, sí que nos hemos ayudado muchísimo: « ¡y yo sé de esto!, si necesitas cualquier ayuda con una oferta...»”.

(*Ingeniera dedicada a i+d, 31 años*)

Más allá de estas comunidades virtuales e informales avivadas por la empresa y que sirven frente a imprevistos, en el sector TIC el *trabajo en red* y a distancia es una práctica oficial que se ha venido desde hace mucho estableciendo. Producir un sistema informático requiere juntar los conocimientos de diferentes grupos especialistas en diversas temáticas, desde tecnologías que lleva el producto hasta conocimientos sobre el mercado al que va dirigido.

“Es verdad que se tiende a una cierta especialización en ámbitos, pero (...) con una cierta capacidad de ver las cosas globalmente, de ver la interacción con otro tipo de ámbitos. Este proyecto requiere equipos *multitodo* (*se refiere a un proyecto concreto*), con capacidad de ver más allá de su propio ámbito, porque si no, es muy difícil, ¿no?”.

(*Directivo 2, 44 años*)

De este modo, se nombra un jefe de proyecto que coordina a diferentes grupos de especialistas gracias a los nuevos medios virtuales, tales como los servicios de mensajería instantánea o los escritorios virtuales compartidos por una red de personas adonde suben o desde donde se descargan documentación común para coordinarse y fijar así unos lenguajes, expectativas, fechas tope comunes, etc. El objetivo de este modo de organizar los proyectos es que el coordinador pueda formar el grupo más experto posible para producir un producto, a pesar de la distancia, y que ese grupo pueda *transferir el conocimiento* que cada fase del proyecto requiera *justo a tiempo* y con la flexibilidad que aportan los medios digitales. Los nuevos medios virtuales y estas formas de organización vehiculadas por redes son, por tanto, los instrumentos técnicos y sociales con los que las empresas rastrean y extraen extensiva e intensivamente conocimiento de diferentes sujetos, grupos y espacios físicos para fundirlos y lograr así productos con características superiores. También favorecen los costes menores porque se evitan desplazamientos o las redes permiten las colaboraciones simultáneas, que eliminan así tiempos improductivos.

En otra empresa se sigue una lógica similar en la resolución de incidentes. Los sistemas de telecomunicaciones son complejos. De vez en cuando su funcionamiento se altera y registran graves incidencias. Determinar la cadena de

factores que las han provocado y su solución lleva tiempo y es trabajoso hacerlo. El tiempo corre, y el cliente espera un restablecimiento rápido del servicio. Con miras tanto a reducir el tiempo de resolución como a ofrecer una respuesta mejor ajustada al problema —es decir, con arreglo a unos estándares de calidad y eficacia—, las empresas han desplegado diferentes soluciones que facilitan la resolución de incidencias: por ejemplo, motores de búsqueda que permiten rastrear entre toda la documentación relativa a un producto, de tal manera que se localice mejor y más fácilmente la información pertinente para una avería; buscadores donde se almacenan correos antiguos y cruzados entre el personal de soporte para, de este modo, rebuscar en ellos soluciones si una incidencia similar se ha presentado otras veces y ya se ha solucionado de algún modo, de tal manera que los empleados no empiecen de cero. Esto comporta ahorros reseñables de tiempo de producción. También se han creado comunidades de expertos a escala mundial (pues se trata de multinacionales) a las que se puede recurrir en busca de apoyos competentes para desatascar la resolución de un problema si se complica.

“(Hay) una lista de correo de expertos. En esa lista de expertos llegan treinta o cuarenta correos todos los días de gente que pregunta: «¿y esto?». ¡Esa es muy útil!, esta herramienta, porque los mayores expertos de la compañía están también suscritos a esa lista, y de hecho, hay un par de personas que están dedicadas a gestionar, parte de su tiempo, esas preguntas y a contestarlas”.

(*Ingeniero de soporte, 36 años*).

Tales mecanismos son formas de aceleración de la resolución de problemas y de mejora de la respuesta que no entrañan necesariamente una descualificación, pues si bien a veces hacen las cosas más fáciles a los departamentos de soporte, también en esta consulta y rastreo de información la persona se *recualifica* y se le ocurren soluciones. Además, siempre, toda consulta y resolución de una incidencia implica cierta interpretación y el traslado adecuado de los consejos o trucos hallados en esos fondos corporativos al problema concreto que a uno le ocupa. En conclusión, todos estos instrumentos de apoyo para la resolución de las incidencias pretenden fluidificar las transferencias de conocimiento. La empresa trata de envolver a los trabajadores cognitivos, que ya portan en ellos conocimiento y lo aplican, en un ecosistema estimulante y articulado por dispositivos digitales y virtuales.

Habrán grupos de empleados que no participarán en las comunidades de aprendizaje y soporte que hemos comentado por estar apegados a sus modos particulares de trabajar. La empresa no lo impone, pero quizás con ello perjudiquen sus oportunidades y grado de eficacia. Para la empresa, con tal de que se vaya formando, con el tiempo, una masa crítica de empleados que emplee estos recursos, compensará en términos productivos y hará estos espacios virtuales más atractivos, pues su utilidad depende del crecimiento de sus usuarios.

#### **4.2.2. Experiencias en las empresas de animación**

En la animación ya hemos dicho que, aunque existe una profunda división del trabajo, cada empleado en cada encargo desarrolla una tarea que, siendo similar a otras previas desarrolladas, produce resultados genuinos. Tanto más si se le

encargan escenas complicadas o entra en un proyecto con nuevos personajes, de modo que ha de ajustarse a la psicología de estos y a sus escenarios, elaborando soluciones acordes. De esta forma, como ocurre en las empresas TIC, en la animación también hay puntos muertos: sea en la confección de los personajes u objetos, o en la elaboración de las animaciones, los diseños no se suelen lograr a la primera. Normalmente, entre el inicio de la tarea y el resultado definitivo median varias repeticiones, retoques o incluso reestructuraciones de envergadura si, al final, la tentativa inicialmente propuesta no convence.

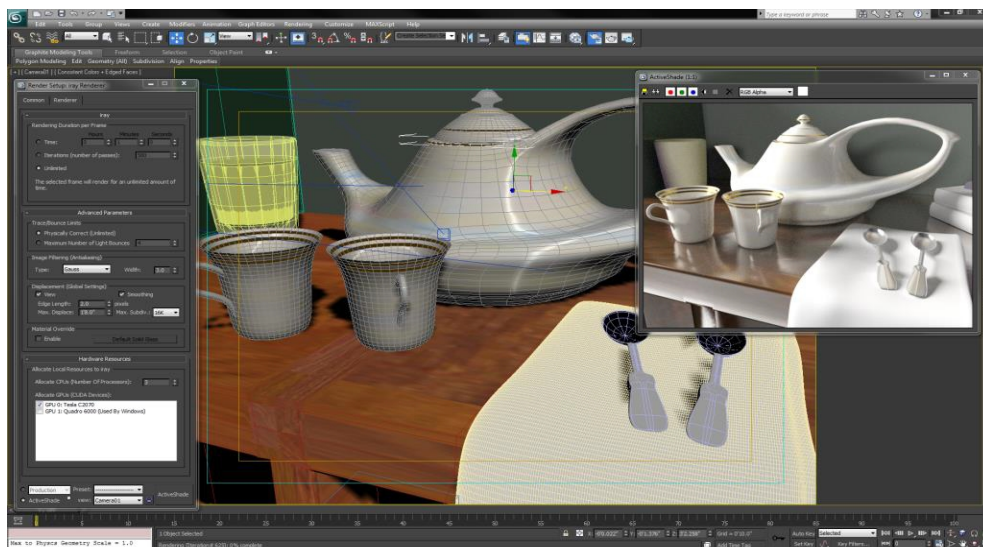
Los diseños en muchas tareas se hacen ya, en su mayoría, utilizando herramientas informáticas; tanto más si se utiliza el formato 3D. Por lo general, cuando una persona hace una animación digital u otras tareas en su ordenador, el resultado no es inmediatamente visible, es decir, no se ven todos los detalles y efectos cargados o el movimiento completo, pues le costaría mucho al ordenador recrearlo inmediatamente o incluso interferiría en las tareas de diseño. Es más, en ocasiones, para retocar algo, el artista necesita concentrarse en exclusiva en el visionado de una parte concreta. Luego, si quiere ver el resultado de modo más completo, tiene que, en un momento posterior, pulsar ciertas opciones para que el ordenador se lo muestre. Este hacer y diseñar, primero, mediante visionados esquemáticos o específicos de ciertas partes y, luego, comprobar y visionar el todo o escenas completas para ver cómo quedará el conjunto es un procedimiento fundamental de su trabajo. Y es aquí donde sucede algo importante para los propósitos de este artículo: los programas informáticos han ido mejorando sustancialmente con los años, de modo que esas *comprobaciones del conjunto* o más nítidas tardan menos tiempo en generarse o son mejores que hace años, así que el artista puede hacer una mayor cantidad de comprobaciones detalladas (porque permiten detectar más problemas) y globales (al tardar cada una menos tiempo y ser menos fastidiosas). Gracias a ello, aumenta la calidad, que depende del número de revisiones realizadas, o la innovación, pues puede probar más ocurrencias al ser menos aparatoso comprobarlas y ver si merecen la pena.

“Eso es una ventaja del 3D para mí estupenda. Porque cuando dibujas a lápiz entonces te lo tienes que ir, lo que se llamaba *prueba de línea*, a rodarlo...Rodarlo con cámara o rodarlo escaneando cada dibujo y verlo en el ordenador, pero eso lleva un tiempo. Y, en cambio, en el 3D, tú lo estás creando y al momento das *play* y lo ves (...). En la línea de tiempo dices: «desde el fotograma 1 al 50, dime cómo se ve», das al *play*, y al momento lo ves”.

(Animadora de 2D y 3D, 55 años)

Por ilustrarlo gráficamente, en la imagen 1 aparece, primero, una pantalla más grande con cuadros de mando y objetos peor definidos. En esta pantalla trabaja el artista introduciendo cambios. Sus acciones se reflejan luego de modo más nítido y casi *ipso facto*, gracias a las mejoras en las aplicaciones, en ese recuadro pequeño, para que evalúe los resultados.

## Imagen 1. Ejemplo de interfaz de trabajo



Fuente: Pimentel (2011).

Igualmente los programas también han incorporado más opciones de trabajo: desde menús más exhaustivos hasta herramientas sofisticadas que permiten mayor margen de maniobra al artista, sin desdoro de sus capacidades, pues las potencian. Nuevamente la calidad mejora gracias a todo ello, aparte de que con esta intervención más flexible sobre el lienzo digital puede ahorrarse tiempos.

“Tú eliges lo que quieras, ¡tienes millones de pinceles!, entonces, por ejemplo, si quieres hacer un dibujo que sea como trazo de pincel roto, que lo hubieras coloreado con lápices de colores, que quede un poco abierto, pues tienes un tipo de pincel. Si quieres otra cosa que te dé como tinta china... Es muy liso, pero queda su puntita que suelta... En Photoshop tienes esos pinceles, pero hay un programa de ordenador llamado Corel que te hace hasta dinámicas de fluidos”.

*(Especialista en color, mujer, 31 años)*

Estas mejoras las introducen las empresas informáticas que diseñan las herramientas a fin de que las adquiera la patronal de la animación, quienes, a su vez, buscan herramientas dinámicas para el flujo de trabajo y que ayuden al artista a realizar sus ocurrencias con facilidad. En otras ocasiones, son los departamentos informáticos internos de las empresas los que modifican los programas adquiridos para reducir tiempos en algunos procesos (reducir el número de clics para generar algo) o para que las interfaces de trabajo estén mejor estructuradas. Así, al eliminarse procesos molestos, el artista podrá concluir antes sus tareas, con lo que se ahorra tiempo, o dedicar ese tiempo liberado a cuidar la calidad.

En consonancia con lo anterior, las herramientas que utilizan los artistas se han hecho, en vez de más abstractas y extrañas, más intuitivas, emulando la práctica analógica.

“Han generado herramientas para que el artista tenga plena libertad para hacer lo que quiera. Te pongo un ejemplo: el ZBrush, es una herramienta de modelado, pero se basa en pintado, es decir, vas pintando y eso te va generando la malla, y eso te genera un modelo 3D. ¡Eso es darle una libertad a un artista para generar un modelo 3D! Antiguamente el modelado era algo muy técnico”.

*(Informático en una empresa de animación, 34 años)*

El objetivo estriba en que, mediante *programas más amigables* para el artista, este se encuentre cómodo con la herramienta y, así, trabaje mejor y libere su creatividad sin escollos. Es llevado, por tanto, a ciertas conductas y resultados en beneficio de un tercero (la empresa, etc.), pero sin ser obligado y forzado a ello. En suma, se detecta un concepto y mecanismos más sutiles de poder operativos en estas empresas, que apelan incluso a los anhelos de los sujetos.

Pero las cosas no se quedan en el trabajo aislado del artista con su programa, sino que gracias a los medios digitales las empresas han podido armar sofisticados esquemas de trabajo grupal. Así, una vez que un artista termina una tarea, esta se sube al sistema informático de la empresa para que los supervisores de su departamento puedan recibirla a su vez en su ordenador con vistas a revisarla y enviar sugerencias. Si no hay que hacer cambios, el material pasa al siguiente artista de la cadena. La digitalización de las revisiones ha permitido organizarlas mejor y que sean más ricas de modo que la calidad mejora. Algunas empresas han llegado hasta el punto de dotar al sistema informático de inteligencia para que distribuya las tareas automáticamente y que los artistas no tengan que preocuparse de nada. La mejora de los programas y sistemas de revisión permiten detectar más errores, probar más opciones (pues los procesos son menos pesados) o trabajar con mayor agilidad.

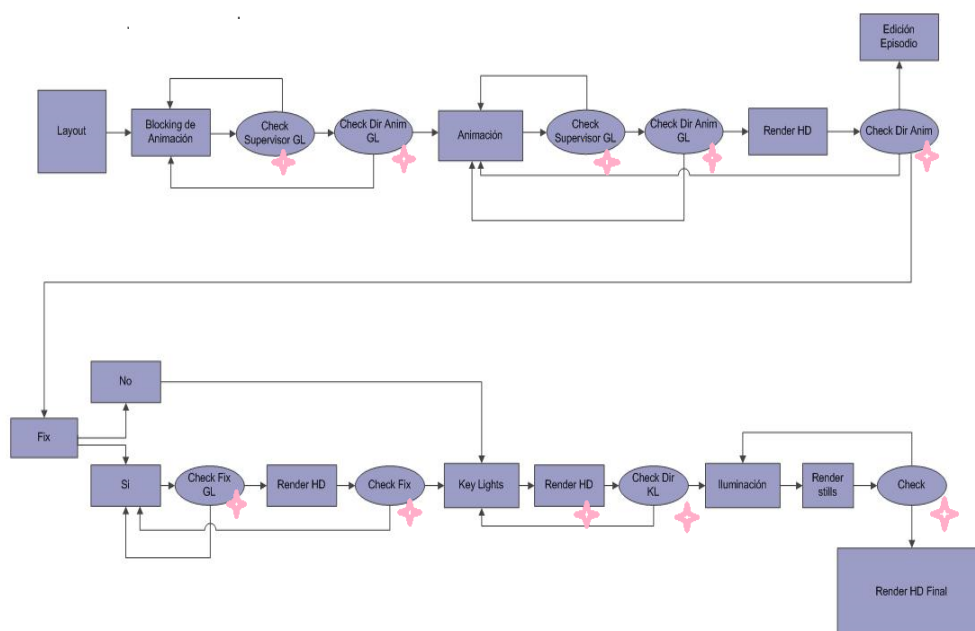
A través de estas modificaciones del flujo de trabajo vemos la acción de las direcciones empresariales. Además, no se trata de mejorar los procesos para convertir al artista en apéndice. De hecho, en ocasiones, algunas mejoras en la organización del trabajo y en las herramientas tratan de incitar más, si cabe, las capacidades creativas de los sujetos. Esto sucedía cuando comentábamos que las empresas han intentado mejorar los programas individuales o las plataformas informáticas que coordinan el trabajo para que haya un mayor número de revisiones individuales o mutuas (saturando así el tiempo de trabajo no con conductas repetitivas sino reflexivas). En estas revisiones se aplica reflexión sobre el producto inicialmente generado (el diseño o unos segundos de animación). Tras esa reflexión distanciada suelen introducirse cambios, ya que la reflexión apela a buscar nuevas ideas, trucos o posibilidades de los programas para superar los problemas objetivados de tipo técnico o estético en el diseño. Es decir, en las revisiones se destila conocimiento y un tráfico de ideas que invaden el flujo de trabajo empresarial y que impactan en la calidad del producto. Pero no olvidemos que estas acciones están incentivadas por las posibilidades de las herramientas y plataformas, y por los momentos de reflexión instituidos en el flujo de trabajo, en



lo cual se trasparenta la iniciativa empresarial para lograr ciertos objetivos y conductas<sup>2</sup>.

Para ayudar a la comprensión, véase la imagen 2. Las estrellas indican los momentos de revisión y reflexión formalmente fijados en la cadena digital, al margen de los que pueda hacer el artista por su cuenta. Las flechas pueden volver hacia atrás, como vemos, para efectuar rectificaciones. Si bien esos momentos instituidos pueden tener un componente disciplinario, son momentos de intercambio de conocimiento, de sugerencias en vez de sanciones, y de transformación del producto y reflexividad que buscan explorar mayores posibilidades más que provocar siempre lo mismo. Son intervenciones estimulantes en el agregado, facilitadas por los dispositivos, para que los sujetos viertan sus recursos personales en el producto.

Imagen 2. Flujo en una empresa de animación



Fuente: documento cedido por una empresa.

Esta lógica de la reflexión sobre la tarea y la subsiguiente introducción de cambios es la misma que en el mundo TIC. Allí la disponibilidad de repositorios con documentación abundante, las redes digitales de trabajo o la consulta de expertos pretendían lo mismo: transferir conocimiento, alimentar la reflexión y la introducción de cambios y, con ello, lograr la mejora de las soluciones y procesos.

<sup>2</sup> Sennett (2009) teorizó estas relaciones entre la revisión de una obra por parte de un productor, el distanciamiento que esto provoca y la problematización de carencias que se pasaron por alto en momentos previos e irreflexivos. La aportación aquí es demostrar que tal proceso es estimulado por las estrategias de estas empresas y mediante los dispositivos técnicos.

## 5. Reflexiones sobre el poder

Vistos los modos peculiares de intervención empresarial en los referidos espacios, hemos de afinar algo más los modos de poder que residen en ellos.

### 5.1. El concepto de biopolítica

Las investigaciones iniciales de los ECG se vieron muy influidas por la obra *Vigilar y Castigar*, de Foucault (1975), y por sus concepciones disciplinarias del poder (Crane *et al.*, 2008), de las cuales se derivó una preocupación por los modos de conformar la identidad en las organizaciones. Sin embargo, Foucault mantiene diferentes concepciones del poder en sus diferentes obras, que más o menos se corresponden con diferentes momentos históricos. En la actualidad, se supone que las formas disciplinarias convivirían con formas de poder biopolíticas con las que las instituciones logran sus objetivos (Nealon, 2008).

La gubernamentalidad biopolítica introduce matices propios en comparación con la disciplinaria. No se preocupa tanto de los cuerpos individuales o de someterlos a unos moldes para lograr así una capacidad estandarizada y repetitiva. Por el contrario, aplica una visión más global y panorámica sobre los gobernados y sus escenarios. Le interesan los efectos del conjunto de estos, a pesar de que algunos individuos o grupos concretos no exhiban las conductas esperadas. Si el agregado cumple en promedio, puede compensar las desviaciones individuales. Es un modo de gubernamentalidad al que le preocupa no tanto reprimir o hacer interiorizar como variables más “sociales”, tales como las interacciones posibles entre los sujetos y sus efectos en el medio social o las barreras e incentivos en los diversos espacios sociales, que incrementan o reducen la prevalencia de algunas conductas. Incluso concede libertad y promueve la iniciativa e idiosincrasias de los gobernados (más que reescribir su identidad) si pueden esperarse efectos positivos para el poder (Foucault, 2006; 2007).

Foucault (2006) pone algunos ejemplos de esta modalidad biopolítica: por ejemplo, los proyectos de la Ilustración para eliminar en las ciudades las barreras arquitectónicas con objeto de favorecer los intercambios comerciales u otras conductas productivas para el Estado. Igualmente, tales modalidades de poder han inspirado las políticas de intervención sobre el crimen: las características de ciertos espacios en las ciudades, como la escasa iluminación, etc., tientan a cometer conductas delictivas. Si se cambia su configuración y se insertan barreras y cambios en tales lugares, bajará la criminalidad (Ryan, 2009). Se trata de actuar, en definitiva, sobre *las condiciones físicas y sociales que estimulan las conductas*, sobre las condiciones de la oferta, dicho en lenguaje económico. Por esta práctica preocupada por el contexto, menos asfixiante en términos individuales o que incluso activa y ofrece recursos al individuo, el poder biopolítico asume un cariz progresista y se legitima más fácilmente. Deleuze y su propuesta de la “sociedad del control” converge con la biopolítica de Foucault y demuestra esas otras modalidades de poder que aquí reclamo. Según Deleuze (2006), el control disciplinario daría paso a un control difuso, menos perceptible, móvil y de intensidad variable pero con efectos claros. No obstante, el concepto de este autor conserva aún un carácter más coercitivo que el de Foucault, y me interesa más el

sentido de la biopolítica de actuar a través de la reconfiguración del contexto para promover ciertas opciones y conductas idiosincráticas dentro de una relación de poder.

## 5.2. La biopolítica en la empresa y conclusiones

Por tanto, volviendo al terreno de la empresa, considero que los mecanismos novedosos descritos en cada actividad precisamente se acercarán a una *lógica biopolítica* por lo siguiente:

- No buscan siempre codificar unas conductas inexorables. Intentan, más bien, actuar sobre el contexto o ecosistema de trabajo, reestructurándolo al desplegar redes que activan esa circulación positiva de conocimiento en la empresa. Se abren vías y canalizaciones para que aumente la probabilidad de que ciertas conductas ocurran en vez de imponerlas. Recordemos algunas iniciativas de este tipo: supresión de las barreras a la comunicación para hacer a los diferentes departamentos más permeables, de tal manera que puedan colaborar e innovar; despliegue de esquemas de trabajo que posibilitan correcciones múltiples o entre los pares de las tareas y soluciones; creación de repositorios de información más amplios y mejor estructurados que permiten un reciclaje profesional continuo. En términos de revalorización, mediante estas interacciones digitales y la exploración virtual de recursos se auspician las combinaciones y recombinaciones de saberes, pues las personas se hacen eco de cosas que antes desconocían, de modo que tienen recursos más originales para encarar las tareas y refinarlas. De esta manera, se superará un estándar de calidad en el mercado y se perjudicará a la competencia por no haber podido esta última desarrollar en un tiempo dado una solución de nivel similar. También esta eliminación biopolítica de barreras intenta ganar productividad y eliminar poros: mediante el trabajo en red se canaliza el conocimiento necesario a las urgencias que estallan en la producción de modo que se deshacen bloqueos y se evitan retrasos en la resolución de algo. Igualmente, con las mejoras de los programas y plataformas de trabajo se eliminan procesos absurdos o latosos en el trabajo intelectual, que no aportan nada en el fondo. Pero es una forma de ahorrar tiempo especialmente adaptada a empleados de alto capital cultural: dado que estos resuelven tareas recolectando, interpretando y aplicando información, la empresa despliega medios en el entorno que permitan actuar mejor sobre tal insumo.
- La modalidad biopolítica actúa presentando ciertas opciones como oportunidad para los subordinados, de tal forma que se sientan incentivados a emplearlas en interés del poder. Y esto lo vemos en cuestiones como la modificación de las herramientas de trabajo que ofrecen ventajas al empleado (una gran cantidad de opciones para que se anime a probar mejoras o nuevos recursos) y que actúan así como un poder positivo que incita a la reflexión en favor de un acabado óptimo. También lo hemos visto en cómo la empresa tiñe de oportunidades de carrera y

reciclaje, que interesan a los empleados, espacios virtuales que indirectamente favorecen la productividad (como son las comunidades de apoyo analizadas). Estas intervenciones de la empresa sobre las formas de trabajar o no se perciben o no se sienten como invasivas, pues la empresa trata de evitar trastocar demasiado a estos empleados expertos que conocen un área a la perfección. Por tanto, se trata de reforzar lo que los empleados ya brindan (otro rasgo biopolítico). Por no hablar de que, en ocasiones, los cambios cuentan con las simpatías de los empleados, ya que experimentan mejoras y una capacidad de acción ampliada (áreas de libertad inducidas con las que juega la biopolítica). Estos sentimientos personales no evitan que tales medidas se puedan pensar como modelos de ejercer el poder, pues, de hecho, las empresas consiguen sus objetivos e incluso de un modo más refinado, pues son capaces de seducir a su personal mediante ellas. Además, no todo ejercicio del poder tiene que ser destructivo, siempre y en todos sus puntos, para los subordinados.

- Muchas de estas nuevas formas de trabajo explicadas (flexibles, comunitarias y basadas en las posibilidades de los nuevos medios digitales) nacieron inicialmente de modo espontáneo entre la fuerza de trabajo porque le facilitaban su día a día. Pese a todo, lo importante es que las empresas se las han apropiado y las han reformulado y perfeccionado de acuerdo a sus objetivos de eficiencia y productividad mediante infraestructuras colaborativas y digitales más acabadas. Nuevamente, en ello se explicita una estrategia biopolítica, puesto que no intenta reconvertir de modo represivo a los sujetos, sino aplicar planes que impulsen y lleven a un término superior las costumbres positivas y la energía propia del colectivo a gobernar (en este caso, las ansias de mejora profesional, las ocurrencias y formas de trabajo originales de estos profesionales).
- Como decía un directivo, se espera que estas buenas prácticas que se quieren promover vayan *contagiando* al conjunto a partir de segmentos especialmente emprendedores. Se trasparenta en ello una forma de control biopolítica que apuesta por la difusión vírica de ciertas prácticas, por canalizar la naturalidad y por formas de evaluación estadística en vez de normalizadoras.

¿Y por qué adoptar esta lógica biopolítica? En la producción intensiva en conocimiento, el poder disciplinario se tropieza con sus límites. Los productos de estas actividades son muy dependientes de cada encargo, implican a veces largos procesos de conceptualización y se configuran a partir de la combinación compleja de diversas capas de saber, en sí mismas complicadas. También la producción de estos bienes o su simple mantenimiento genera intrincadas incidencias. A causa de estas circunstancias, la previsibilidad empresarial se ve desbordada y, por eso mismo, tampoco funciona seguir un circuito de pasos predefinidos que provocarán el mismo resultado siempre. Del mismo modo, puede que no convenga coaccionar de modo extremo y rígido a trabajadores expertos en su materia, que es posible que sepan más que la dirección empresarial sobre un área y que retienen dentro de sí un conocimiento y una creatividad que la empresa necesita. Estos recursos cognitivos

se destruirían, de interferir la empresa coercitivamente. Se perderían así soluciones alternativas, ofrecidas por estos profesionales, y que puede que encierren procesos mejores o que superen los niveles de la competencia en algún punto.

A consecuencia de todo lo enumerado, a la empresa le conviene no imponer esquemas demasiado sofocantes que irían en contra de la eficacia misma. La solución pasa por dotar a los profesionales de cierta autonomía y rodearlos, en cambio, de un ecosistema incitador de su eficacia y capacidades (típico de la gestión biopolítica), que favorezca el tráfico de conocimiento sugerido, soportado por ciertos artefactos digitales. Al menos, rodeándoles de tal ecosistema de flujos de revisión y disponibilidad de la información, se nutrirán los aparatos cognitivos de los empleados para así animar la productividad del trabajo intelectual ajustándose a su lógica y a los insumos que necesita para avanzar y mejorar: el conocimiento —localizado en repositorios, contactos sociales, unidades reputadas, herramientas más flexibles y complejas, etc., que es sobre lo que actúan las estrategias biopolíticas vistas. Todas estas innovaciones organizativas y nuevas formas de trabajo no hay que entenderlas con simpleza como el triunfo de la flexibilidad o la libertad. Antes bien, estamos ante una estrategia específica de constitución capitalista del trabajo intelectual y creativo para hacerlo más fluido, eficaz en tiempos o mejorar sus resultados, con el que el capital logra combatir esa imprevisibilidad de estas actividades.

Foucault (2009) nos advertía de que los modos de poder se conforman según las posibilidades del momento, es decir, según los instrumentos técnicos que se puedan utilizar para unos propósitos, sin caer con ello en el determinismo tecnológico. También se conforman según las ciencias y otros discursos disponibles, que ofrecen unos lenguajes utilizables en términos de control. Pero también he demostrado que las modalidades de poder y sus instrumentos concretos están influidos por el tipo de sujetos a gobernar: no se recurre a los mismos planteamientos según se quiera controlar entidades abstractas como la inflación o a sujetos concretos. Por lo mismo, tampoco se controla del mismo modo a los esclavos de una plantación, a los operarios de una planta muy robotizada o a las clases profesionales aquí vistas, pues su posición y lo que se quiere de ellos difiere.

En honor a la precisión, cabe decir que no todo en los espacios aquí referidos es de carácter biopolítico. Lo disciplinario y las coacciones más explícitas (la amenaza de despido, etc.) conviven con lo anterior. Pero, por mucho que esta objeción sea cierta, cabe recordar que el propósito del artículo consistía en elucidar lo novedoso y propio de estos espacios.

Se podría objetar también que Virno (2003) ya ha aplicado el término *biopolítica* a la producción. Este autor la entiende como la apropiación de la vida misma, especialmente del lenguaje humano, que es el nuevo medio de producción para él. Por el contrario, aquí he destacado la intervención empresarial para reconfigurar el contexto de trabajo a fin de convertir la fuerza laboral intelectual en trabajo efectivo, aunque sea mediante formas sutiles. Mi idea de biopolítica, por tanto, no coincide con la de Virno.

Mi objetivo, y con esto concluyo, ha sido recalcar que existen múltiples modalidades de ejercicio del poder, aunque esto no siempre lo hayan tenido en cuenta los ECG. Para ello, he realizado dos estudios de caso en empresas que explotan a una fuerza laboral creativa. Mediante tales estudios he intentado

demostrar cómo las modalidades de poder empleadas se ajustan al tipo de colectivos a gobernar y a lo que se quiere extraer de ellos (en este caso, capacidad de transformación reflexiva del producto). También he estudiado de qué manera tales modalidades se configuran aprovechando los medios técnicos y no discursivos históricamente disponibles (redes de empresa, repositorios, herramientas de diseño, etc.) y cómo se interrelacionan esas modalidades de poder con los modos específicos de generar valor (enfocados tanto en conseguir unos estándares de calidad como de productividad a la hora de elaborar información). Estos son puntos que algunos autores de los ECG habían dejado de lado en cierta medida. Gracias a ello he demostrado que estas perspectivas y su curiosidad por el poder en la empresa pueden ser muy fructíferas aún, si bien con las debidas actualizaciones ante el presente.

## 6. Bibliografía

- Alvesson, M. (2013): *The Triumph of Emptiness*, Oxford, Oxford University Press.
- Braverman, H. (1978): *Trabajo y capital monopolista: La degradación del trabajo en el siglo XX*, México, Nuestro Tiempo.
- Brown, Ph., H. Lauder y D. Ashton (2011): *The Global Auction: The Broken Promises of Education, Jobs and Income*, Oxford, Oxford University Press.
- Burrell, G. (1992): "The organization of pleasure" en Matt Alvesson y Hugh Willmott (eds.), *Critical Management Studies*, Londres, SAGE, pp. 66-89.
- Carchedi, G. (2011): *Behind the Crisis: Marx's Dialectics of Value and Knowledge*, Leiden, Brill.
- Clarke, C. A., D. Knights y C. Jarvis (2012): "A Labour of Love? Academics in UK Business Schools", *Scandinavian Journal of Management*, 28(1), pp. 5-15.
- Coller, X. (2005): *Estudio de casos*, Madrid, CIS.
- Crane, A., D. Knights y K. Starkey (2008): "The conditions of our freedom: Foucault, organization and ethics", *Business Ethics Quarterly*, 18(3), pp. 299-320.
- Crowley, M., D. Tope, L. J. Chamberlain y R. Hodson (2010): "Neo-Taylorism at Work: Occupational Change in the Post-Fordist Era", *Social Problems*, 57(3), pp. 421-447.
- Deleuze, G. (2006): "Post-scriptum sobre las sociedades de control", *Polis. Revista Latinoamericana*, 13.
- Du Gay, P. (2007): *Organizing Identity: Persons and Organizations After Theory*, Londres, SAGE.
- Durand, J.P. (2011): *La cadena invisible: flujo tenso y servidumbre voluntaria*, México D. F., FCE.
- Foucault, M. (1975): *Surveiller et punir: naissance de la prison*, Paris, Gallimard.
- Foucault, M. (2006): *Seguridad, territorio, población: Curso en el Collège de France (1977-1978)*, Buenos Aires, FCE.
- Foucault, M. (2007): *Nacimiento de la biopolítica: curso en el Collège de France (1978-1979)*, México. D. F., FCE.
- Foucault, M. (2009): *La arqueología del saber*, Madrid, Siglo Veintiuno.
- Hancock, D. R. y B. Algozzine (2006): *Doing case study research*, Nueva York, Teachers College Press/Columbia University.

- Howcroft, D. (2011): "Information Systems". En: M. Alvesson, T. Bridgman y H. Willmott (eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Nueva York, Oxford University Press, pp. 392-413.
- Ibáñez, T. (2003): "La construcción social del socioconstruccionismo: retrospectivas y perspectivas", *Política y Sociedad*, 40(1), pp. 155-160.
- Kelemen M. y N. Rumens (2008): *An Introduction to Critical Management Research*, Londres, SAGE.
- Knights, D. y D. McCabe (2002): "A road less travelled: beyond managerialist, critical and processual approaches to total quality management", *Journal of Organisational Change Management*, 15(3), pp. 235-254.
- Knights, D. y G. Morgan (1991): "Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique", *Organization studies*, 12(2), pp. 251-273.
- Knights, D. y H. Willmott (1989): "Power and subjectivity at work: from degradation to subjugation in social relations", *Sociology*, 23(4), pp. 535-558.
- Mallett, O. y R. Wapshott (2012): "Mediating ambiguity: Narrative identity and knowledge workers", *Scandinavian Journal of Management*, 28(4), pp. 16-26.
- Mcnally, B. M. (2010): "Enterprise content management systems and the application of Taylorism and Fordism to intellectual labour", *Ephemera*, 10(3/4), pp. 357-373.
- Mokyr, J. (2008): *Los dones de Atenea: los orígenes históricos de la economía del conocimiento*, Madrid, Marcial Pons Historia.
- Nealon, J.T. (2008): *Foucault beyond Foucault: power and its intensifications since 1984*, Stanford (California), Stanford University Press.
- Pimentel, K. (2011): "Subscription Advantage Pack 2012: Adobe AE interop, render passes, Activeshade Iray", web *AREA: Digital Entertainment & Visualization Community*. Disponible en: [http://area.autodesk.com/blogs/ken/subscription\\_advantage\\_pack\\_2012\\_adobe\\_ae\\_interop\\_render\\_passes\\_activeshade\\_iray](http://area.autodesk.com/blogs/ken/subscription_advantage_pack_2012_adobe_ae_interop_render_passes_activeshade_iray) [Consulta: 7 de julio de 2014].
- Reveley J. (2011): "Management's Critical Turn: A Critique of Adler's «Paleo-Marxism»", *Science and Society*, 75(3), pp. 325-347.
- Ryan, K. (2009): "Power and Exclusion". En: S. Clegg y M. Haugaard (eds.), *The SAGE handbook of power*, Londres, SAGE Publications, pp. 348-366.
- Sennett, R., (2009): *El artesano*, Barcelona, Anagrama.
- Virno, P. (2003): *Gramática de la multitud*, Madrid, Traficantes de Sueños.
- Wikhamn, B.R. y D. Knights (2013): "Open innovation, gender and the infiltration of masculine discourses", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), pp. 275-297.
- Willmott, H. (1993): "Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations", *Journal of Management Studies*, 30(4), pp. 515-552.
- Willmott, H. (2003): "Renewing Strength: Corporate Culture Revisited", *M@n@gement*, 6(3), pp. 73-87.
- Willmott, H. (2013): "«The substitution of one piece of nonsense for another»: Reflections on Resistance, Gaming and Subjugation", *Journal of Management Studies*, 50(3), pp. 443-473.
- Yin, R.K. (2012): *Applications of case study research*, Thousand Oaks (California), SAGE.