

# Discurso dominante de la dirección: refuerzo negativo a las relaciones humanas

*Daimer Higueta López*

Profesor, Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia. Administrador de Empresas y magister en Ciencias de la Administración. Grupo Emprendimiento y Mipymes. Estudiante de Doctorado en Ciencias Económicas. Correo electrónico: dhiguita@unal.edu.co

## DOMINANT DISCOURSE BY THE LEADERSHIP: NEGATIVE REINFORCEMENT OF HUMAN RELATIONSHIPS

**ABSTRACT:** The article examines the effects on human relationships of three messages contained in the leadership discourse and aimed at getting employees to contribute towards organizational goals. These messages are: time management, the search for excellence and the separation between the labor sphere and the personal sphere. It starts by looking at the contemporary organization as a human collective and, supported by empirical research, describes how the administrative functionalist discourse, used to benefit production, has a direct impact on social interaction, thereby generating a negative effect on social links among employees at two Colombian companies. This result represents a contradiction between the Human Relations discourse and that of the leadership.

**KEY WORDS:** Social interaction, discourse of the leadership, formal structure, time management, productivity, personal and labor sphere.

## DISCOURS DOMINANT DE LA DIRECTION: RENFORCEMENT NÉGATIF DES RELATIONS HUMAINES

**RÉSUMÉ:** L'article présente les effets sur les relations humaines de trois messages issus du discours de direction et orientés vers l'obtention d'une contribution des employés aux objectifs organisationnels. Ces messages sont : l'administration du temps, la recherche de l'excellence et la séparation entre la sphère du travail et la sphère personnelle. Au départ, l'organisation contemporaine est considérée comme un collectif humain et, à l'aide de la recherche empirique, une description est réalisée sur la manière par laquelle ce discours administratif fonctionnaliste, utilisé pour le bénéfice de la production, influence directement l'interaction sociale, engendrant une conséquence négative pour les liens sociaux entre les travailleurs de deux entreprises colombiennes. Ceci représente par conséquent une contradiction entre le discours des Relations Humaines et le discours de la direction.

**MOTS-CLEFS:** Interaction sociale, discours de la direction, structure formelle, administration du temps, productivité, sphère personnelle et de travail.

## DISCURSO DOMINANTE DA DIREÇÃO: REFORÇO NEGATIVO ÀS RELAÇÕES HUMANAS

**RESUMO:** O artigo apresenta os efeitos sobre as relações humanas de três mensagens emanadas do discurso diretivo e orientadas a conseguir que os empregados contribuam com os objetivos organizacionais. Tais mensagens são: a administração do tempo, a busca da excelência e a separação entre a esfera laboral e a esfera pessoal. Parte-se de considerar a organização contemporânea como coletivo humano e, com apoio da pesquisa empírica, descreve-se a maneira como tal discurso administrativo funcionalista, utilizado em benefício da produção, impacta diretamente na interação social, gerando uma consequência negativa sobre os vínculos sociais entre os trabalhadores de duas empresas colombianas. Consequência que representa uma contradição entre o discurso das Relações Humanas e o da direção.

**PALAVRAS CHAVE:** Interação social, discurso da direção, estrutura formal, administração do tempo, produtividade, esfera pessoal e laboral.

**RESUMEN:** El artículo presenta los efectos sobre las relaciones humanas de tres mensajes emanados en el discurso directivo, y orientados a lograr que los empleados contribuyan con los objetivos organizacionales. Dichos mensajes son: la administración del tiempo, la búsqueda de la excelencia y la separación entre la esfera laboral y la esfera personal. Se parte de considerar la organización contemporánea como colectivo humano y, con apoyo de la investigación empírica, se describe la manera como dicho discurso administrativo funcionalista, utilizado en beneficio de la producción, impacta directamente la interacción social, generando una consecuencia negativa sobre los vínculos sociales entre los trabajadores de dos empresas colombianas, consecuencia que representa una contradicción entre el discurso de las relaciones humanas y el de la dirección.

**PALABRAS CLAVE:** interacción social, discurso de la dirección, estructura formal, administración del tiempo, productividad, esfera personal y laboral.

## INTRODUCCIÓN

Desde que se concibió la administración científica, existe un esfuerzo para optimizar unos medios en función de unos fines económicos, y para lograrlo, la práctica y la enseñanza de la administración se han visto marcadas por las ideologías, el uso de máximas y de principios organizacionales como la autoridad, que apuntan a fundamentar la mirada capitalista del modelo dominante. Todas las empresas tienen en común una relación social básica entre los empleadores que ejercen la autoridad y los trabajadores que obedecen (Bendix, 1966).

En el ejercicio de la administración aparecen entonces dos perspectivas: la del dirigente, quien hace uso de su discurso, y la del dirigido, para quien la dependencia sobre las ganancias de dinero está inscrita en su subordinación a la empresa. No obstante, las relaciones humanas y la cooperación son también significativas en la vida laboral del empleado. El discurso es el conjunto de mensajes y sentencias que provienen de la doctrina administrativa capitalista y se concretan en la organización productiva a través de procesos de inducción, capacitación y adoctrinamiento, que permiten la reproducción de los objetivos del modelo económico. En este documento se habla de discurso dominante de la dirección porque dichos mensajes aparecen con frecuencia en textos tradicionales de administración, en algunas revistas especializadas, e incluso en las pancartas donde se exhiben los valores, las políticas y los principios de las compañías, con el fin de adoctrinar a los trabajadores.

El propósito del artículo es presentar una perspectiva crítica sobre la forma como dicho discurso, generalizado en las organizaciones contemporáneas

CLASIFICACIÓN JEL: 015.

RECIBIDO: marzo 2009 APROBADO: febrero 2010

CORRESPONDENCIA: Carrera 22 No. 41-43, Bogotá, D.C., Colombia.

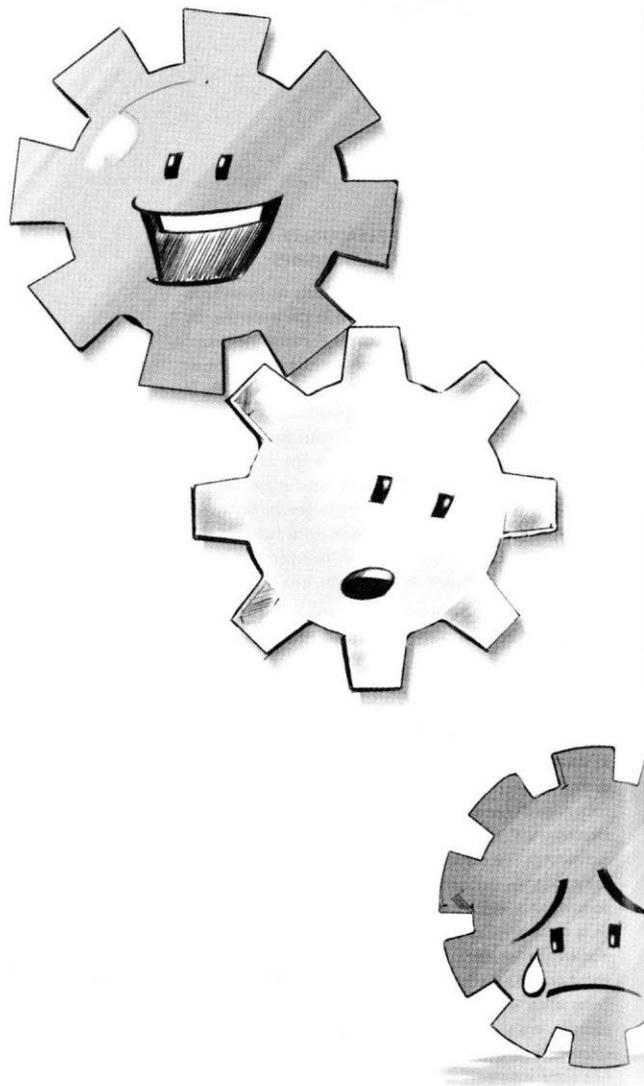
CITACIÓN: Higueta, D. (2010). Discurso dominante de la dirección: refuerzo negativo a las relaciones humanas. *Innovar*, 20(36), 67-78.

(y derivado del funcionalismo que marca la administración tradicional), está siendo utilizado en beneficio de la producción, con un impacto negativo en los vínculos sociales dentro de la empresa, creando una contradicción entre el discurso de las relaciones humanas y el de la dirección. Es decir, la inclusión de este discurso en la mente de los empleados y en sus acciones genera un refuerzo negativo a las relaciones humanas, dado que los trabajadores tienen cada vez menos interacciones, y por tanto menos posibilidades de construir vínculos que fomenten unas adecuadas relaciones humanas entre ellos. Para fundamentar el análisis y la posterior discusión sobre los elementos a través de los cuales el discurso impacta las relaciones humanas, se toman aportes de autores como Burawoy (1985), Mouzelis (1991), Perrow (1990), Knights y Morgan (1991) y Chanlat y Bédard (1997), entre otros.

En la investigación cualitativa que originó este artículo, se observó la incidencia de la estructura formal sobre la cooperación espontánea entre los trabajadores. En el análisis emergieron dos categorías: *diseño organizacional* y *discurso dominante de la dirección*. En este artículo se aborda únicamente el discurso dominante de la dirección, para mostrar el efecto o impacto negativo que tiene dicho discurso productivista sobre las relaciones humanas en la empresa. Este documento se ha estructurado en cuatro partes. En primer lugar, será necesario revisar sucintamente el papel del discurso dentro del paradigma funcionalista dominante, y para ello se presentan algunas reflexiones de estudios contemporáneos realizados en México, Inglaterra, España, Brasil y Colombia que abordan el tema del discurso. En segundo lugar, se detalla el proceso metodológico de la investigación desarrollado desde un enfoque cualitativo y adelantado en dos empresas colombianas. Posteriormente, se presenta parte de los resultados, los cuales permiten develar que el discurso dominante de la dirección causa un efecto negativo en la actitud de los empleados hacia sus compañeros y, por ende, en las interacciones y relaciones humanas de los trabajadores. Dichos resultados se manifiestan a través de tres directrices planteadas por este discurso: la separación entre la vida personal y laboral; la competencia para lograr la productividad y la excelencia; y la administración del tiempo. Finalmente, se presentan algunas conclusiones y reflexiones sobre el papel directivo en las organizaciones productivas.

## EL DISCURSO COMO RECURSO PARA ADMINISTRAR EN EL PARADIGMA FUNCIONALISTA

Se entiende como discurso la serie de ideas y prácticas que condicionan la manera de relacionarse de las organizacio-



nes y de sus miembros (Knights y Morgan, 1991). Por su parte, las ideologías constituyen el conjunto de creencias sobre lo que debería hacerse y cómo hacerse, atadas a estructuras cognitivas y sociales que las sostienen durante una corta experiencia (March y Olsen, 1995). La relación entre discurso e ideologías estriba en que estas pueden derivar en procesos de opresión y coerción a través de reglas y preceptos morales, manifiestos en el discurso de la dirección, ya que este se impone para alcanzar las metas empresariales y se "legitima" con normas y principios administrativos.

En *The Politics of Production*, Burawoy (1985) analiza la reproducción del modelo capitalista marcado por un régimen despótico de políticas de producción. Su tesis sostiene que los capitalistas continuamente transforman la producción por medio de la extensión del día laboral, la intensificación del trabajo y la introducción de nuevas máquinas.

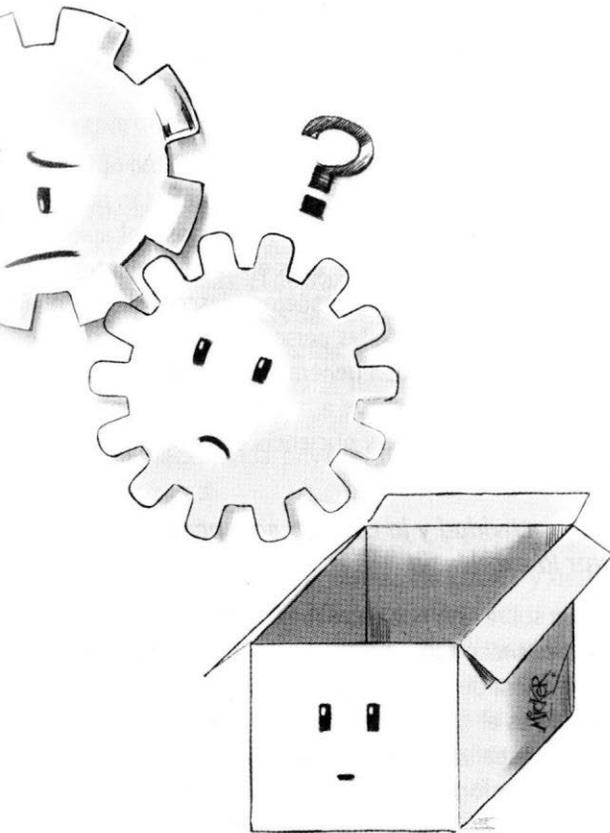
pósitos económicos; y en este cometido de los directivos, se pueden ver afectadas las interacciones y las relaciones humanas entre los trabajadores.

Suele decirse que los trabajos de Elton Mayo reintrodujeron el factor humano en la empresa; sin embargo, Aktouf señala que "la lógica del sentimiento se identificaba claramente como opuesta a la lógica empresarial; por tanto, los elementos afectivos se tomaban sólo como claves del comportamiento que se pretendía influenciar o dirigir a voluntad según la necesidad y deseo de los dirigentes" (2001, p. 242). En otras palabras, el paradigma funcionalista sólo se interesa por lograr los objetivos económicos, y para ello emplea, entre otros mecanismos, el discurso directivo de la productividad que impacta negativamente las relaciones humanas en la empresa.

De acuerdo con Bendix (1966), al comienzo de la década de 1920 el conductismo llevó a conclusiones que se adaptaron fácilmente al uso de los directivos, ya que se planteó que si se provee a los empleados de beneficios e incentivos que toquen su *fibra*, la compañía obtendrá mayor provecho. Tal formulación era adecuada para la dirección, porque sugería que el comportamiento del obrero podía controlarse cambiando los estímulos a los cuales respondía; esto es, a través del reforzamiento positivo o negativo de la conducta. Se habla de reforzamiento positivo cuando una acción es seguida de una recompensa con el objetivo de que la acción se repita. Por su parte, el reforzamiento negativo se presenta cuando la acción es seguida de una sanción con el propósito de eliminar o cambiar la conducta.

Desde la administración *científica*, el modelo dominante ha sido el paradigma funcionalista, según el cual la utilidad de un elemento está determinada por la relación de este con otros elementos en la sociedad<sup>1</sup>. Se habla de modelo dominante porque dicho paradigma se aborda en gran parte de la literatura administrativa y en muchas organizaciones. En el funcionalismo, la utilidad de los medios está establecida por su contribución con los fines, y una manera de optimizar la fuerza labora! (*medios*) para lograr altos niveles de rentabilidad es modificar la conducta de los empleados. Para ello, el discurso de la dirección apunta a alinear el comportamiento de los trabajadores con dichos fines económicos.

En la revisión documental realizada durante la investigación se encontraron diversos estudios referidos al manejo del discurso en la organización. A continuación se presentan algunas de las conclusiones de tales estudios. La for-



El discurso de la dirección, tal como se concibe en este artículo, hace referencia a esa parte formal en las organizaciones, dirigida a canalizar el comportamiento humano, en pro de los beneficios económicos de la compañía. Dicho discurso funcionalista se manifiesta en postulados prescriptivos emanados por la cima de la jerarquía organizacional, y se concreta en procesos de socialización y reglamentos a los cuales queda sujeto el empleado. En este sentido, Mouzelis afirma que "las normas, los procedimientos son a menudo objeto de una especie de santificación por parte de los funcionarios; incluso sus actividades más técnicas tienden así a ser intocables" (1991, p. 85).

El funcionalismo recurre a reglamentos, manuales, procesos de formalización, cultura organizacional, paradigmas de pensamiento, directrices, instrucciones y al discurso directivo para lograr que las personas converjan con los pro-

<sup>1</sup> La sociología funcionalista se interesa más por las interrelaciones que por el sentido de las relaciones (Alonso, 1987).

mación de los recursos humanos está destinada a exigir el cumplimiento de las normas productivas y, en consecuencia, concurren simples adaptaciones discursivas de la añeja concepción de la comunidad de intereses entre capital y trabajo (Peña, 1997).

En los análisis de la organización, se descubre que el discurso no es sólo el lenguaje en sí, sino configuraciones de las técnicas, intervenciones y normas que se efectúan libremente por un conjunto de reglas dirigidas al ejercicio práctico de poder y control (Grant et ál., 2004). Adicionalmente, llama la atención encontrar que en el discurso se ignora la dimensión humana, generando una distancia entre la realidad simbólica de los discursos y la realidad objetiva de los integrantes de la empresa (Pérez, 2003).

El discurso directivo desempeña un papel fundamental en la construcción social de prácticas organizacionales, utilizando un repertorio interpretativo recurrente, con sus implicaciones para la subjetividad de las personas (Montalbán, 2004). De esta forma, el ejecutivo contribuye a la construcción del discurso aceptándolo porque es favorable, y el impacto de dicho discurso en los empleados se da por la habitualidad y el sueño del éxito (Pabst y Soares, 2008). Por su parte, el modelo gerencial vigente desde finales del siglo XIX ha pretendido ocultar las conaturales relaciones de poder y obediencia en la dinámica organizacional. El recurso a la polisemia, las metáforas y el control mental son una gran tentación para quienes, liberados de su conciencia moral, sólo ven al hombre como recurso (López, 2004). A continuación se revisarán brevemente algunos de los mensajes del discurso dominante de la dirección.

### **La administración del tiempo**

Hay quienes han dedicado reflexiones, investigaciones y trabajos al tema de la *administración del tiempo* buscando maximizarlo, ya que este es considerado un recurso escaso que la gente debe aprender a manejar. De esta forma, es común escuchar en algunos espacios empresariales expresiones fuertemente ancladas como: *no dejar para mañana lo que se puede hacer hoy; el tiempo es oro; para anteayer es tarde*. Algunos libros como *La trampa del tiempo, Manejo del tiempo de adentro hacia afuera, Primero, lo primero, 101 formas para hacer que cada segundo cuente*, penetran en la literatura administrativa, en algunas escuelas de administración y en el estilo de dirección de los gerentes. Según Robbins, algunos gerentes no deben tener más sillas en su oficina que las que ellos ocupan. Así los visitantes son invitados a no hacer perder el tiempo al gerente (1999, p. 321). El mensaje apunta de esa manera a mejorar el desempeño personal, pues se cree que la eficiencia consis-

te en hacer más cosas en menor tiempo, con la expectativa de aumentar la productividad. Sin embargo, desde posiciones críticas sobre el funcionalismo se ha encontrado que la mirada taylorista, vigente en la medición del tiempo, excluye al trabajador.

Nuestra concepción de la administración minimiza la palabra (que requiere tiempo y el tiempo es oro), burocratiza los intercambios personales, reduce en lo posible los contactos no útiles al objetivo económico y se carga de jergas sofisticadas e incomprensibles para el trabajador que terminan por excluirlo de los procesos decisionales (Chanlat y Bédard, 1997, p. 209).

Cuando la directriz de la administración ordena optimizar el tiempo, y cuando las personas creen que están perdiendo tiempo en la interacción con el otro, los trabajadores disminuirán la frecuencia de esos encuentros e intercambios verbales con sus compañeros, desconociendo que en la interacción, donde las personas conversan franca y abiertamente, se pueden generar soluciones a problemas laborales o personales, que a la larga contribuyen con la anhelada productividad y eficiencia de la dirección.

### **La productividad y la competencia para lograr la excelencia**

También sobre este tema han surgido libros como *En busca de la excelencia*, para convencer a los empleados de que la *única* manera de ser exitosos es siendo sobresalientes. Ser excelente es el camino para lograr todos los sueños, para alcanzar la realización personal, y para ello los empleados tienen que esforzarse por rendir más y mejor que los demás, porque la globalización y la ley del mercado así lo exigen. El término excelencia viene del latín *excellētia*, que significa destacar, y por tanto, su primer sentido descansa en una comparación con los otros; es excelente el que se sale de lo común, el que destaca.

Aktouf (2001) considera que con el libro *In Search of Excellence*, de Peters y Waterman, se apoyó una nueva noción empresarial por la cual se invita al administrador a transformarse en héroe creador de mitos y de valores, en catalizador de la eclosión de símbolos alrededor de los cuales las multitudes laboriosas se movilizarían en pos de la productividad y la *performance* sostenidas. Por su parte, Aubert y Gaulejac (1993) sostienen que el directivo debe motivar e infundir un espíritu combativo, comprometiendo a los empleados con la vida de la empresa.

El mensaje de la productividad y la excelencia recomienda sentir placer en superarse, y estimula a los campeones de la innovación, la iniciativa, la acción, la pasión por ganar y la religión de la calidad total. Por tanto, el

rendimiento, tanto individual como colectivo, depende de la capacidad que tenga el directivo para sublimar y transmitir su pasión.

Ciertas prácticas, como los diagramas públicos sobre las ventas mensuales de los empleados, o los premios por producir más o más rápido, ayudan a alimentar la competencia entre los trabajadores. Ser excelente y más productivo implica no estar al nivel de los otros y conduce a la comparación, a la rivalidad, donde los otros son inferiores, pues están por debajo del mejor.

### ***La separación entre la vida laboral y la vida personal***

A causa de la irracionalidad de los individuos y de sus deseos, necesitamos el adoctrinamiento, la propaganda, los incentivos y demás. El liderazgo ejecutivo se encargará de troquelar a las personas de un modo conveniente (Perrow, 1990, p. 93). De esta forma, algunos directivos consideran que el ámbito personal debe separarse del espacio laboral, para que se preserve la disciplina y para que dicha combinación vida privada/trabajo no atente contra la productividad.

El discurso de la dirección incita a los empleados a que funcionen de acuerdo con normas racionales y desechen toda expresión que no se pueda calcular y controlar, como afinidades y relaciones afectivas, características de la vida personal y grupal. Hay quienes creen que la organización evoluciona más perfectamente cuanto más se deshumanice la burocracia, "cuanto más acabadamente logra despojar a los asuntos oficiales del amor, el odio y demás factores personales, irracionales y emocionales que escapan a todo cálculo" (Weber, 2001, p. 58).

El hecho de intentar separar el ámbito laboral de la esfera personal reforzaría negativamente la posibilidad de que surjan, entre dos empleados, vínculos y relaciones distintas a las establecidas por la estructura formal. Y esto se debe a la racionalidad instrumental según la cual los trabajadores son un recurso más de la empresa en procura de alcanzar sus objetivos económicos.

Para lograr los objetivos económicos, los directivos buscan canalizar las actuaciones de sus empleados a partir del adoctrinamiento planteado desde el funcionalismo, puesto que el interés consiste en servirse de la enseñanza de verdades, de doctrinas, entre las cuales unas son los principios fundamentales y otras las reglas de conducta. Se trata, de acuerdo con Foucault (1994), "de operar de tal forma que estos principios os digan en cada situación y en cierto modo espontáneamente, cómo tenéis que comportaros".

Con fundamento en los anteriores planteamientos, la investigación adelantada se propuso observar las maneras en que la estructura formal impacta los vínculos sociales, y una de esas formas es el efecto del discurso de la dirección sobre las relaciones de los trabajadores y sobre el clima laboral. El discurso de la dirección, marcado por la ideología dominante del paradigma funcionalista, se traduce en la inclusión de doctrinas (como *la administración del tiempo, la competencia para lograr la excelencia, y la separación entre la vida personal y laboral*), en la mente de los empleados y en sus acciones, lo cual genera un refuerzo negativo a las relaciones humanas, ya que este discurso restringe las interacciones y, con ello, las posibilidades de construir vínculos entre los trabajadores, como intentará contrastarse por medio de la observación y las entrevistas.

Para ello, la investigación se apoyó en procesos etnográficos, donde el uso del lenguaje y los intercambios verbales son fundamentales en la comprensión de los fenómenos sociales. A partir del lenguaje usado por los actores, los actos sociales son *medidos*, de acuerdo con Cicourel (1982), por las evidencias cualitativas, con sus respectivas técnicas de interpretación de los significados.

### **METODOLOGÍA**

Como se precisó anteriormente, el propósito del artículo es presentar la forma en que el discurso dominante de la dirección impacta las relaciones humanas, y para ello, la investigación fue abordada con un enfoque cualitativo, con la intención de profundizar y comprender aspectos particulares del entorno empresarial. La investigación se efectuó en dos organizaciones dedicadas a la industria en Colombia (una mediana y la otra pequeña), elegidas por sus condiciones particulares y por su disposición para participar en el estudio. En el proceso, se utilizaron la observación y la entrevista semiestructurada como técnicas de recolección de información, porque tanto las relaciones humanas como el discurso directivo constituyen fenómenos sociales presentes en contextos organizacionales.

La observación se utilizó en razón de que dicha técnica "implica focalizar la atención de manera intencional, sobre algunos segmentos de la realidad bajo estudio, tratando de captar sus elementos constitutivos, con el fin de reconstruir inductivamente la dinámica de la situación" (Bonilla y Rodríguez, 2005, p. 228).

En el trabajo de campo se realizaron seis visitas de observación, de cuatro horas cada una, en distintos días de la semana y a diferentes horas del día para captar variados momentos de la vida organizacional, dado que, como afirma Ander-Egg (1994), la intención es estudiar los fenó-

menos existentes naturales o espontáneos. Si bien no se efectuó una observación participante *total*, en el sentido de asumir los comportamientos de los trabajadores, sí se desarrolló una observación participante en cierto grado<sup>2</sup>, porque la naturaleza del problema (efectos de lo formal sobre los vínculos sociales) así lo ameritaba. Otra razón para utilizar esta técnica es que ella permite identificar informantes clave, como se describe más adelante. Desde la perspectiva de Cicourel (1982), a través de señales verbales y no verbales, los participantes en la interacción: a) comprenden muchas cosas, aun las no mencionadas explícitamente; b) imputan significados a lo que está siendo explicado, y c) no ponen, por lo general, en duda las afirmaciones de los otros participantes en la interacción.

Durante la misma jornada de observación, el investigador destinaba un momento para asentar en las fichas de observación la información obtenida en la planta de producción, en la bodega, en las oficinas y en la cafetería de la organización. Este registro se realizó a mano, escribiendo los términos tal cual habían sido escuchados, evitando una inadecuada interpretación por parte del investigador. El aporte de estas notas de campo estriba en el uso que se les dio durante el análisis para la construcción de categorías. Para lograr validez, se verificaron en las entrevistas los elementos observados y se clasificaron las versiones de informantes diferentes sobre un mismo evento.

Dado que la cultura del trabajo de los obreros sólo está determinada en parte por la empresa, ya que existe la influencia de otras instancias de socialización como la familia, el mercado de trabajo y el barrio (Reygadas, 2002), se vio la necesidad de acompañar la observación con entrevistas semiestructuradas<sup>3</sup>, para obtener datos relevantes y significativos sobre fenómenos o situaciones sociales. Por tanto, la siguiente fase se concentró en configurar la muestra de entrevistados para validar y contrastar la información y los datos provenientes de observaciones.

Ahora bien, considerando que las razones de selección de los informantes son de comprensión y de pertinencia, y no de representatividad estadística, en la elección de los agentes participantes se incluyeron cuatro criterios de importancia cualitativa: el cargo dentro de la jerarquía (parte administrativa y parte operativa); su perspectiva hacia la organización (trabajadores de diferentes áreas, de poca y mucha antigüedad, hombres y mujeres), la re-

lación con el problema de investigación (es decir, empleados clave por la información que poseían), y su disposición para participar en el estudio. Inicialmente se entrevistó un grupo preliminar de nueve personas, según la conveniencia y disponibilidad manifestadas durante las observaciones. Es decir, fue la etapa de observación (realizada anteriormente), la que facilitó identificar actores sociales clave en cada organización. Posteriormente se fue configurando un nuevo grupo conformado por ocho personas más, de acuerdo con la información suministrada por los empleados del primer grupo, lo que permitió profundizar y validar las categorías emergentes.

La etapa final consistió en el análisis, con el propósito de dar sentido a los datos e interpretar los resultados a la luz de los planteamientos del marco teórico<sup>4</sup>. De este análisis y de la interpretación de cada una de las fuentes y datos recolectados surgieron dos categorías: diseño organizacional y discurso dominante de la dirección. A continuación se desarrollan los resultados de la segunda categoría, indicando que los extractos de las entrevistas que se presentan han sido reseñados con las letras *Ent* seguidas de un número, para señalar de qué entrevista se extrajo el texto<sup>5</sup>.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Desde que se habla de administración *científica*, el discurso utilizado por los directivos con el propósito de conseguir la adhesión de los empleados se ha visto marcado por la ideología dominante del paradigma funcionalista. Recordemos que la investigación buscaba indagar la incidencia de la estructura formal sobre la cooperación espontánea, y el artículo se propuso presentar la forma como el discurso de la dirección está impactando negativamente los vínculos sociales, generando un refuerzo negativo a las relaciones humanas, ya que los trabajadores tienen cada vez menos interacciones y, por tanto, menos posibilidades de generar lazos entre ellos.

El *discurso de la dirección* se evidenció en tres mensajes que emanaron de las entrevistas y las observaciones durante el trabajo de campo: 1) la administración del tiempo,

<sup>2</sup> La observación fue participante porque el investigador interactuaba con los empleados, compartiendo con ellos periodos y eventos laborales, para analizar las relaciones humanas en la empresa.

<sup>3</sup> Entrevista en la cual el investigador no se ciñe a un listado de preguntas rígido ni sigue un orden estricto. Más bien, a partir de las respuestas del informante, se pueden generar nuevos interrogantes.

<sup>4</sup> Bonilla y Rodríguez (2005, p. 251) consideran que este proceso comprende tres niveles. El primero corresponde a la fase de codificación o categorización inductiva, que consiste básicamente en fraccionar la información en subconjuntos. El segundo se refiere al análisis de la información en función de las preguntas y los objetivos de investigación, y el tercero a la identificación de patrones culturales, los cuales orientan el ejercicio de interpretación de los datos cualitativos.

<sup>5</sup> Los nombres utilizados en los extractos han sido cambiados para mantener la reserva de los participantes en la investigación.

2) la productividad y la competencia para alcanzar la excelencia, y 3) la separación entre vida laboral y vida personal.

La promoción de la competencia económica y las exigencias de la organización del trabajo como la optimización del tiempo, han actuado conjuntamente para crear una mentalidad en la que el empleado tiene que hacer las labores *a tiempo*, minimizando cada vez más sus momentos para socializar. Este discurso se aplica tal cual en algunas organizaciones contemporáneas, como lo manifiesta una entrevistada al preguntarle sobre la posibilidad de apoyar a sus compañeros ante una dificultad: "Nosotros no podemos estar muy constantes en la máquina de otra persona. Porque entonces está perdiendo tiempo la que está trabajando más la que viene a ayudarle" (Ent 8).

Probablemente algunos administradores desconocen que, en ocasiones, acudir en ayuda de otros permite potenciar el acto de trabajo, minimizar dificultades y agilizar los flujos de información, lo que redundaría directamente en beneficios para la productividad de la empresa. Con este mensaje, las relaciones humanas se ven afectadas, ya que por temor a perder tiempo, las personas en la organización no tendrán momentos para comunicarse y apoyarse entre ellos, como puede apreciarse en la conversación con un empleado, quien sostiene: "Eso es uno de los valores que debe primar en uno. Siempre que esté en mis manos, apoyo a los compañeros. Antes a todas les ayudaba, pero ya no les ayudo porque tengo que ganar tiempo" (Ent 3).

La exigencia para que las tareas se hagan en determinado tiempo, y para que las personas sean eficaces, afecta las relaciones humanas en la empresa ya que los empleados preferirán cumplir con su meta a tiempo en lugar de apoyar a sus compañeros. Veamos lo que plantea un jefe de área, al referirse al factor tiempo: "Si el otro compañero hace esto en determinado tiempo, ¿por qué usted no puede? Si este empleado se demora X tiempo para hacer este trabajo, usted ¿por qué no? Entonces el trabajador era resentido con el compañero, y fue por eso que se dañó la relación laboral acá" (Ent 6).

Tal exigencia para que un trabajador hiciera su tarea en determinado lapso afectó la relación (y posiblemente la vinculación) que existía entre dos empleados de la organización, ya que, como lo mencionó el entrevistado, se generó un resentimiento, y probablemente un distanciamiento, entre aquellos trabajadores.

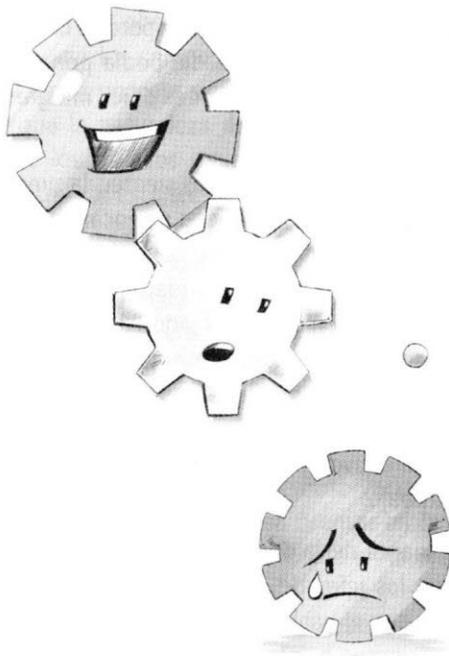
Igualmente, cuando las personas en la organización están pensando en el vencimiento de plazos, en el fin de mes, en la consecución de metas, en el cierre de pedidos, en el cumplimiento con proveedores y clientes, pueden *olvidarse* de sus compañeros, como lo señala una empleada, refiriéndose al momento en que ingresó en la compañía:

"Cuando yo entré, fue muy duro para mí. Era fin de mes y todo mundo está concentrado en lo suyo porque hay que entregar todo a tiempo. Entonces nadie podía ponerse a explicarme la dinámica de mi trabajo. Y es difícil integrarse así" (Ent 9).

Parece claro que cuando los empleados sienten la presión del tiempo, y el discurso de la dirección se encarga de recordárselos en las reuniones donde se controla el cumplimiento de metas, no existe mayor prioridad para ellos que efectuar la entrega en el momento fijado. Y en este proceso para cumplir con dichos compromisos, los empleados sienten que el ambiente de trabajo es pesado, pues no hay tiempo para interactuar ni dialogar, ni para construir y actualizar los lazos afectivos y solidarios con el otro, con el compañero de trabajo.

El discurso dominante de la dirección penetra tanto en la organización que los jefes de algunas áreas manifiestan su inconformismo con el hecho de que algunos empleados dediquen unos minutos a interactuar con sus compañeros, afectando de este modo la posibilidad de relacionarse entre los trabajadores. Así lo señaló un supervisor, al preguntarle sobre su interacción con personas de otras secciones: "De pronto en situaciones particulares yo puedo interactuar con los empleados. Pero no les gusta mucho. Los jefes creen que uno está quitándoles tiempo" (Ent 12). La obsesión con la optimización del tiempo en algunas organizaciones (incluso en labores que no requieren alta concentración), podría afectar la dinámica grupal porque limita los procesos de socialización, generando un efecto o refuerzo negativo en las relaciones humanas, ya que si los empleados no pueden socializar, tampoco podrán construir vínculos entre ellos. La optimización del tiempo se evidencia hasta en la distribución y asignación que los directivos hacen de los turnos y periodos de descanso.

Sólo queda el tiempo preciso que los empleados le *roban* a la empresa para tratar de crear un mejor ambiente, reírse y ayudar al otro, como lo manifiesta un informante cuando sostiene: "Lo importante es reírnos para que el ambiente sea lo mejor posible. Eso ayuda mucho. Robarle uno cinco o diez minuticos a la empresa. Que no sea solo trabajo, y por eso tratamos de socializar" (Ent 6). La literatura apoyada en el funcionalismo y dedicada a la administración del tiempo lleva a que los momentos para interactuar y dialogar se vean reducidos a los escasos 15 minutos que algunas organizaciones conceden "generosamente" a sus empleados durante la jornada laboral. Es así como la administración erige una superestructura de vigilancia y control que acentúe la visibilidad y facilite el escrutinio directo e inmediato de la acción tanto individual como colectiva (Sewell y Wilkinson, 1995, p. 38).



Con el interés de ejercer control sobre el tiempo de los empleados, algunos directivos están ignorando un aspecto importante para la productividad como es un buen ambiente de trabajo. Ambiente que lo construyen los empleados y no el reglamento de trabajo, dado que un buen ambiente laboral se funda en los actos cara a cara con los compañeros, en la posibilidad de comunicarse y de construir cohesión grupal.

Si en el interés de maximizar los beneficios económicos, únicamente se piensa en el cumplimiento de lo técnico (factor importantísimo, pero que constituye una sola cara de la moneda), se limita la posibilidad de fortalecer y actualizar vínculos libres entre los trabajadores. Con el mensaje de la *administración del tiempo* se restringe el contacto social y la interacción, elementos fundamentales para que emerja la cooperación espontánea, para la cohesión social y para las relaciones humanas en la empresa.

López (2004) afirma que las directrices gerenciales pretenden dictaminar cambios en el comportamiento colectivo, convirtiéndose en campañas de comunicación y propaganda que aspiran a que dichos cambios se materialicen, mediante el recurso a los símbolos, juramentos y prácticas hoy reconocidas como de "control mental". Estandarizar comportamientos, evaluar, incrementar la eficiencia, optimizar el tiempo, delimitar funciones y crear normas y reglamentos son algunos de los pilares del funcionalismo para lograr los objetivos organizacionales.

De acuerdo con el estudio de manufactureras en Latinoamérica, la redacción de normas ilustra la mentalidad dis-

ciplinaria de la organización. El reglamento existe como amenaza, y con frecuencia se utilizan las amonestaciones para quienes lo infringen (Reygadas, 2002, p. 96), lo que permite develar que algunos administradores continúan recurriendo al conductismo para alcanzar sus propósitos, y se valen de mecanismos para intervenir el comportamiento de las personas, restringiendo la interacción. De esta forma, los límites y las restricciones que el mensaje de administrar el tiempo impone sobre la interacción social se constituyen en un refuerzo negativo a las relaciones humanas, desconociendo que, por naturaleza, el hombre es un ser social, e ignorando los efectos de tales doctrinas sobre la cohesión social y el ambiente laboral del colectivo humano.

De otro lado, frente al desempeño excelente de los trabajadores, el discurso de la dirección considera que una bonificación es más efectiva que un aumento salarial, ya que la bonificación exige un mayor y constante esfuerzo por parte del empleado. Sin embargo, en la organización no solo están las tareas, los resultados y los procesos. Allí se encuentra inmerso un conjunto de personas interactuando, conviviendo y construyendo una realidad social particular. Puede suceder, por ejemplo, que la dirección establezca premios para las personas más productivas, pero en los grupos informales pueden preferir a los compañeros más leales, con los cuales surge espontánea y recíprocamente una especial cooperación, producto de sus vínculos sociales.

Para lograr la excelencia, los trabajadores tienen que ser productivos, y para ser productivos tienen que competir entre sí, privilegiando un individualismo y egoísmo a ultranza. Este discurso es el reflejo de la incorporación del modelo burocrático en la empresa, el cual, a través de promover el individualismo y establecer ciertos límites, fue también un mecanismo para la regulación de las relaciones entre los trabajadores y la administración, donde las regulaciones burocráticas dominaron (Burawoy, 1985). El mensaje de la competencia se aprecia cuando un empleado sostiene que "las envidias se manejan mucho. Sobre todo porque se trata de producción, la gente tiende mucho a comparar. Entonces usted hizo más bolsas que yo, entonces usted no es bueno" (Ent N 1).

Ser más productivo para ser excelente se traduce en una conquista personal, e implica que los otros son tus competidores (y como tal un obstáculo por vencer) en la búsqueda del éxito profesional. Y esto es lo que explícitamente busca el discurso directivo mediante la denominada política de competencia abierta para otorgar premios en la organización. Un ejemplo de ello es que un revisor fiscal de una empresa argumentó que el gerente se interesa mucho por el *factor humano* de su empresa y que, en consecuencia, aplica la siguiente política: en cada quincena les asignan unas

pelotas azules a aquellos empleados que superen el estándar máximo de producción diaria. Luego, al finalizar el mes, le otorgan una pelota amarilla al empleado que más pelotas azules tenga. Y al terminar el año, el trabajador con mayor número de pelotas amarillas recibe un premio. He ahí el conductismo vigente con su dupla *estímulo-respuesta*. Con esto, se fomenta la competencia entre los trabajadores, quienes tienen que superarse a sí mismos, y a sus compañeros, para convertirse en campeones.

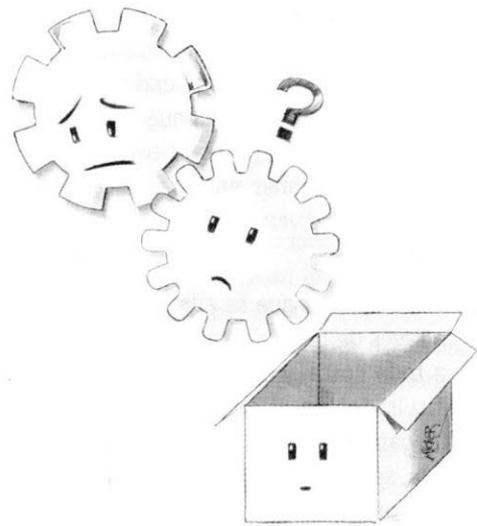
El discurso sobre la productividad y la competencia para lograr la excelencia entra tan profundamente en ciertos ámbitos organizacionales, que se ve reflejado en la expresión de algunos trabajadores: "Depende de los empleados si se quedan o no toda la vida mezclando resinas. Porque si ellos quieren ascender, tienen que demostrar que son buenos y que han ido aprendiendo para ir escalando. A mí me parece que es envidia a que les quiten el puesto y dejen de enseñar las cosas que ellos saben. Sería bueno que ellos pensarán que para poder ser mejores y producir más, se tienen que esforzar" (Ent 3).

Puede apreciarse en la expresión del empleado que la idea de competir, en muchos casos fomentada por algunos directivos, genera cierta rivalidad entre los trabajadores. Esta rivalidad, que en ocasiones se traduce en envidia, no solo impediría la posibilidad de laborar en un ambiente adecuado de trabajo, sino que además afecta las relaciones humanas, estimulando la competencia, ya que el premio (representado en un ascenso) es solo para el primero, para *el mejor*.

Producir más y ser mejor es la máxima que deben introyectar los empleados, para que esa convicción provenga de sí mismos. Por supuesto que para la permanencia en el mercado, la empresa necesita ser productiva, ser rentable; pero tal productividad no debe implicar una cosificación de los trabajadores.

La dirección de ciertas empresas trata de alcanzar los objetivos organizacionales de rentabilidad y productividad, valiéndose de la denominada ley de la motivación, transmitida a través del discurso administrativo, y buscando que los trabajadores produzcan más, no solo por los incentivos económicos (como en el pasado), sino que lo hagan porque han introyectado la máxima: *Si la empresa gana, ganamos todos*.

Así, entonces, la productividad no está al servicio de los empleados y su bienestar, sino al de la dirección y de los accionistas de la empresa. Y para lograr una alta productividad, parte del discurso de los dirigentes fomenta el individualismo y la competencia en la organización. Sobre este individualismo, que en ocasiones se evidencia e incide en el ambiente de trabajo, un entrevistado sostiene:



"Aquí el ambiente es muy pesado. Aquí los compañeros no piensan en el compañero. Ellos piensan en el bien de cada uno, y si necesitan hundir a otro para salvarse, ellos lo hacen. Aquí el ambiente entre los compañeros no es muy bueno" (Ent 7).

La excelencia puede propiciar mayor productividad para la empresa, y posiblemente la calidad de los productos se vea ligeramente mejorada. Sin embargo, este mensaje propicia un ambiente de trabajo hostil, de rivalidad entre compañeros, olvidando la importancia de las relaciones con el otro, como se aprecia en la expresión del entrevistado cuando sostenía que si algunas personas necesitan hundir al otro para salvarse, lo hacen. El desmedido interés por la rentabilidad y la productividad se traduce en ambientes de trabajo donde no se fomentan el diálogo ni la comunicación entre los empleados, donde solo se estimula la competencia, con sus efectos sobre los vínculos sociales. El ejército moderno, la Iglesia, la universidad, van perdiendo progresivamente su aspecto tradicional, al ser cada vez más regulados por reglas racionales e impersonales dirigidas a conseguir la máxima eficiencia. En este sentido, la empresa de gran escala es el ejemplo más representativo (Mouzelis, 1991, p. 24).

La exigencia del cada día más, de ser mejor que los compañeros, de superarlos y rivalizar con ellos, puede causar estrés e inconformismo en el empleado por no lograr las metas establecidas por el jefe. Este mensaje crea una ruptura en los vínculos afectivos de los trabajadores, con una consecuencia sobre las relaciones humanas. Por tanto, el discurso de la dirección dirigido a fomentar la excelencia y la productividad está reforzando negativamente las relaciones humanas, ya que con la aplicación de este se genera competencia y comparación entre los trabajadores, lo cual afecta el ambiente laboral. Es decir, la implementación de

estas máximas lleva a que se restrinja la construcción de buenas relaciones, ignorando lo importante que son el diálogo y la interacción para los empleados. "En efecto, para la gran mayoría de empleados, el buen desempeño del aspecto técnico de su tarea no constituye un problema. En contraste, las interacciones en las que toman parte son fuente de intensos y diversos entusiasmos" (Chanlat y Bédard, 1997, p. 20).

Es paradójico observar que la administración fomenta un discurso a través de mensajes que promueven un alto rendimiento a toda costa, y después "no se explica" por qué existen dificultades en el ambiente laboral, que podrían impactar negativamente la anhelada productividad. En consecuencia, se contratan firmas para que evalúen el clima organizacional y planteen aparentes mejoras, que no tendrán los resultados esperados porque posiblemente no se analizan los efectos secundarios del discurso directivo. Mientras el discurso anima la producción, refuerza negativamente las relaciones humanas.

De otro lado, se dirá que desde el alto ejecutivo hasta el empleado de menor rango en la empresa tienen incorporada en sus mentes la máxima que invita a separar lo personal de lo laboral. "La índole puramente personal del trabajo burocrático, con su separación de principio entre la esfera privada del funcionario y la oficial, proviene de la adaptación de este a las condiciones funcionales dadas de un mecanismo fijo fundado en la disciplina" (Weber, 2001, p. 42). Ejemplo de ello es que una empleada manifestó que entablar relaciones diferentes a las laborales en su trabajo la hace pensar que está actuando en contra de las políticas de la empresa.

¿En verdad las personas pueden separar lo personal de lo laboral? Cuando un empleado entra a hacer parte de una organización no *desecha* sus ideas, sus necesidades, sus objetivos, su identidad. Entonces, ¿cómo separar lo laboral de lo personal cuando el trabajo es, en palabras de Aktouf, un acto íntimamente humano?

El hecho de intentar separar el ámbito laboral de la esfera personal impide que un trabajador tenga la oportunidad de compartir dificultades con su compañero, y sólo efectúa intercambios con este referidos exclusivamente a lo laboral, es decir que se presentan únicamente vínculos funcionales entre los miembros de la organización. En contraste, cuando una persona tiene la posibilidad de interactuar y compartir sus experiencias con otro, se propicia la cohesión social.

Algunos mensajes emitidos por la dirección entran tan profundamente en la mente de ciertas personas, que los empleados consideran que lo mejor es no mezclar la vida privada con el trabajo, para que se preserve la disciplina,

porque se considera que la combinación vida privada/trabajo atenta contra la productividad y contra los intereses económicos de los accionistas. Lo que se busca es que las personas interioricen esos principios y reglas, y que actúen en consecuencia con ellos.

Para que las personas funcionen como la administración quiere que lo hagan (se apeguen a la norma y sean productivos), deben ser lo más racionales posibles y no dejarse afectar por la vida personal propia o por la de otros. Es decir, las personas en las organizaciones deben *dejar de ser personas* cuando pisan la puerta de la compañía, como se aprecia en la siguiente expresión: "Si me quieres contar tu vida, bueno, pero no puedo hacer nada, no puedo ayudarte. Ya si es otro tipo de dificultades, miro a ver si son laborales porque igual es mi labor. Una cosa es que vos y yo afuera seamos amigos, pero cuando pasamos de la puerta solo somos compañeros de trabajo" (Ent N 11).

¿Será posible? ¿En verdad los *dueños* del discurso administrativo creen ingenuamente que las personas pueden separar lo personal de lo laboral? ¿Cómo hacerlo? Con esta pretensión se está olvidando que el trabajo hace parte fundamental de la vida de las personas. Si no se pueden construir otras relaciones diferentes a lo formal, se obstaculiza que las personas compartan ideas entre sí. Al sondear con otro entrevistado sobre la ayuda que le brindaría a un compañero, cuando este último tenga una dificultad laboral, afirma: "Uno debe de ayudar, porque son cosas de trabajo. Ya si fuera algo personal ya uno verá si le colabora o no" (Ent N 2).

Cuando las personas en la organización han sido adoctrinadas con ese mensaje y actúan en consecuencia, es probable que no estén dispuestas a colaborar con sus compañeros. Cuando los trabajadores creen que deben separar su vida laboral de la privada, se sentirán impedidos para entrar en esa esfera personal donde un compañero está afrontando una dificultad particular, viéndose afectada la cooperación espontánea entre los trabajadores y la misma productividad. En consecuencia, algunos entrevistados son enfáticos en afirmar que lo personal no es objeto de consideración en la organización, y se asegura que "la vida privada del compañero no debe interesar; si la otra persona se expresa, no se le debe hacer caso, ni hablar de eso" (Ent 2). Sobre la dupla vida privada/vida laboral, otro empleado argumenta que "hay que separar lo personal de lo laboral para que no entorpezca el trabajo. Yo hago lo mío y si puedo te ayudo a vos, porque somos ante todo compañeros de trabajo, más que cualquier otra cosa, y tenemos que responder por el trabajo" (Ent 3).

Parte del discurso administrativo incita a que las organizaciones funcionen de acuerdo con normas racionales y

desechen aquello que no se pueda calcular, medir y controlar, como las relaciones informales, propias de la vida personal y grupal. Así lo indica una empleada: "Este, el trabajo, no es un ambiente donde se le pueda conocer ese carácter a la otra persona, como persona y no como profesional o empleado. Son dos cosas muy distintas, porque usted acá no puede venir a tratar sus asuntos. Son cosas suyas que no puede mezclar con el trabajo. Son dos cosas muy diferentes" (Ent N 1).

¿Realmente se incrementará la productividad de la empresa cuando los empleados no se vinculan con sus compañeros?, ¿se podrá construir un buen ambiente laboral cuando se inhibe lo relacional en la organización? Con este discurso se están socavando valores sociales como la confianza y la solidaridad, a la vez que se está sembrando la apatía entre los empleados. Ahora bien, es necesario precisar que no se trata de convertir la fábrica en un club social ni transformar la empresa en un lugar para las descargas emocionales. Lo que aquí se quiere plantear es la consecuencia del mensaje sobre las acciones de las personas, porque si se cambiara el enfoque funcionalista del discurso, se podría llegar a incrementar la productividad sin afectar las relaciones del grupo de trabajo. Cuando los trabajadores creen que deben separar su vida laboral de la personal, se ve limitada la interacción social.

La importancia de considerar acá conceptos como vinculación, interacción y cohesión social radica en la relación de estos con la noción de relaciones humanas. En el contexto organizacional, es posible que los trabajadores tengan intereses comunes o afinidades en los modos de pensar y trabajar, lo cual los lleva a agruparse y a afianzar vínculos entre ellos, que permiten la emergencia de cooperación. ¿Y por qué se origina esta comunión de intereses y afectos? Posiblemente porque, producto de la interacción y la cohesión social, se genera una cierta identificación que contribuye a propiciar la simpatía entre las personas. Durkheim (1967) plantea que la cohesión social dentro de una comunidad puede establecerse por una *solidaridad mecánica* o por una *solidaridad orgánica*. En el primer caso, los vínculos obedecen a los elementos que las personas tienen en común y a los procesos de identificación; en el segundo, obedecen a las exigencias de la industria. "Los vínculos entre las personas de las sociedades primitivas se establecían espontáneamente, mientras que en la sociedad industrial esos vínculos eran diseñados racionalmente por la división del trabajo" (Giddens, 1998, p. 142).

Por tanto, mientras se establezca un límite a la interacción entre los trabajadores, será más difícil observar cooperación espontánea dentro de la empresa. Dicho límite se da como consecuencia de las ideologías directivas presentes

en la sociedad en general y en las empresas en particular, sobre el comportamiento anhelado de los trabajadores, pues de acuerdo con March y Olsen (1995), el comportamiento es evaluado como apropiado, menos por sus consecuencias que por su inconsistencia con normas, reglas culturales y políticas.

El discurso dominante de la dirección parece olvidar que la interacción social contribuye en alguna medida con los vínculos de los trabajadores, lo que a su vez facilita las relaciones humanas y el buen ambiente de trabajo, favoreciendo la productividad de la empresa. Ahora bien, según Reed (2004), en el análisis del discurso lo que importa es definir y explorar la realidad social como un efecto del lenguaje, y ello pudo evidenciarse en conversaciones con algunos empleados, quienes manifestaban que ante una dificultad (laboral o personal) de un compañero con el cual tienen afinidad especial, le colaborarán porque sienten el deseo de hacerlo, porque es algo que les nace y sienten la satisfacción de ayudarse entre sí: "Por los años que llevamos trabajando juntos y por la relación que tenemos, nos entendemos mucho para trabajar, a veces incluso nos entendemos hasta los gestos y yo veo que hacemos las cosas más fáciles, más ágiles".

## CONCLUSIONES

Es importante destacar que en ningún momento este artículo está en contra de la productividad, ya que esta es necesaria para la organización y para los empleados. Es evidente que si la empresa no mantiene o mejora su productividad, pone en riesgo su supervivencia económica, y con esto, algunos empleados terminarán perdiendo su empleo. Sin embargo, además de los factores económicos, los trabajadores tienen necesidades sociales, afinidades y expectativas propias de la condición humana.

El discurso dominante de la dirección que se está transmitiendo a los empleados permite resultados en el corto plazo, pero que en el largo plazo afecta las relaciones humanas. Si bien la productividad y la permanencia en el mercado son factores significativos en la administración, es importante reconocer las consecuencias que la ideología dominante trae sobre las relaciones humanas en la empresa. En primer lugar, con la crítica que aquí se formula a la administración del tiempo, no se hace una invitación a la holgazanería, pero sí a reconocer que dialogar e interactuar en la organización ayuda a detectar y solucionar problemas a tiempo, a establecer relaciones cordiales de trabajo y a fomentar un ambiente laboral agradable.

En segundo lugar, lograr la excelencia trae ventajas para las personas (mejoran sus habilidades) y para la compañía

(competitividad y rentabilidad); sin embargo, la exigencia de ser cada día mejores causa estrés y angustia en los empleados, quienes harán lo que esté a su alcance para competir, creándose así rivalidad entre trabajadores, lo que conduce, como se ha dicho, a la ruptura de los vínculos sociales entre ellos.

Finalmente, aunque las relaciones informales en la empresa pueden incidir desfavorablemente en los propósitos de la organización, una consecuencia favorable de estas es el nivel de cooperación que surge entre los empleados. Por consiguiente, la aplicación de estas máximas del discurso dominante generan un refuerzo negativo a las relaciones humanas en la empresa, ya que, en lugar de fomentarlas a través de propiciar vínculos sociales entre los empleados, las obstaculizan, y, en el peor de los casos, las extinguen.

En las interacciones, el administrador moldea los comportamientos de los trabajadores para favorecer el trabajo y el logro de los objetivos (Collins, 2000). Por tanto, lo importante es que los administradores reconozcan los efectos de las medidas administrativas sobre las personas y sobre la misma organización. Una buena gestión humana requiere un mínimo de escepticismo para no aplicar literalmente lo que dictan los textos tradicionales de administración, sin pensar en sus efectos. Es fundamental también interpretar y comprender los componentes humanos propios de la vida organizacional.

Cuando se entra en una organización para observar el comportamiento de sus miembros, se hace difícil distinguir qué es formal y qué informal en sus actos. Es necesario comprender y valorar la relevancia que tienen las relaciones informales constructivas en la empresa, porque estas contribuyen con un buen clima laboral, con la confianza, la cooperación, y facilitan la cohesión social. Si el discurso de la dirección se enfoca en el bienestar de los empleados manteniendo un equilibrio entre los intereses de los trabajadores y de la empresa, y se cambia la perspectiva de las normas que reprimen el comportamiento, orientándolas a fomentar verdaderos valores como la solidaridad, la responsabilidad y la participación, se podría impactar la forma de direccionar y alcanzar los propósitos de la compañía.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktouf, O. (2001). *La administración. Entre la tradición y la renovación*. Cali: Universidad del Valle.
- Alonso, L. E. (1987). Funcionalismo y paradigmas sociológicos. Anotaciones críticas a un libro de Jacques Coenen-Huther. *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas*, 37, 207-218.
- Ander-Egg, E. (1994). *Técnicas de investigación social*. México: El Ateneo.
- Aubert, N. y Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona: Paidós.
- Bendix, R. (1966). *Trabajo y autoridad en la industria. Las ideologías de la dirección en el curso de la industrialización*. Buenos Aires: Eudeba.
- Bonilla, C. y Rodríguez, S. (2005). *Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá: Norma.
- Burawoy, M. (1985). *The Politics of Production*. London: Verso.
- Chanlat, A. et Bédard, R. (1997). *L'individue dans l'organisation, les dimensions oubliés*. (Traducción libre de Rodrigo Muñoz). Quebec/París: PUL-ESKA.
- Cicourel, A. (1982). *El método y la medida en sociología* (pp. 14, 18, 26, 243 y 236). Madrid: Editora Nacional.
- Collins, D. (2000). *Management fads and buzzwords. Critical practical perspectives*. New York: Routledge.
- Durkheim, E. (1967). *La división del trabajo social*. Buenos Aires: Schapire.
- Foucault, M. (1994). *Hermenéutica del sujeto*. Madrid: La Piqueta.
- Giddens, A. (1998). *El capitalismo y la moderna teoría social: un análisis de los escritos de Marx, Durkheim y Weber*. España: Idea Books.
- Knights, D. & Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. *Organization Studies*, 12(2), 251-273.
- Grant, D., Hardy, C., Osrick, C. & Putnam, L. (Eds.). (2004). *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage.
- López, F. (2004). Doble sentidos y connotaciones en el discurso administrativo. Dispositivos de poder en las organizaciones. *Administración*, 5, 11-21.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1995). *Democratic Governance*. New York: The Free Press.
- Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Montalbán, M. (2004). Organización y management: re-creación mediática de un discurso. *Athenea Digital*, 6, 80-88.
- Mouzelis, N. (1991). *Organización y burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*. Madrid: Península.
- Pabst, F. y Soares, M. (2008). Discurso organizacional como manifestación de poder: un estudio con ejecutivos de empresas modernas. *Gestao de negocios*, 29, 376-390.
- Peña, A. (1997). Nuevos discursos y viejas realidades en la gestión empresarial de los recursos. *Cuadernos de estudios empresariales*, 5, 145-164.
- Pérez, M. (2003). Estudio interpretativo de los mensajes organizacionales formales y la cultura organizacional en una multinacional de origen mexicano. *Razón y Palabra*, 32.
- Perrow, C. (1990). *Sociología de las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Reed, M. (2004). Getting real about organizational discourse. En Grant, D., Hardy, C., Osrick, C. & Putnam, L. (Eds.). *The SAGE Handbook of Discourse and organization*. Sage: London, pp. 413-420.
- Reygadas, L. (2002). *Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*. Barcelona: Gedisa.
- Robbins, S. (1999). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Sewell, G. y Wilkinson, B. (1995, junio). Alguien que me vigile: vigilancia, disciplina y el proceso laboral justo a tiempo. *Innovar*, 5.
- Weber, M. (2001). *¿Qué es la burocracia?* México: Coyoacán.