

CONFIGURACIONES DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EL MARCO DEL TRABAJO INMATERIAL

María Julia Acosta

Resumen

El artículo pretende problematizar la gestión del trabajo y, fundamentalmente de los recursos humanos, en el marco del trabajo inmaterial en Uruguay. La intención es recrear la gestión de recursos humanos en el espacio de las prácticas concretas de trabajo y su modalidad en el trabajo inmaterial: las formas de organización del trabajo, las calificaciones, los requerimientos de habilidades se ven modificadas en el desarrollo de un trabajo centrado, por ejemplo, en el requerimiento de una gestión que permita la producción de relaciones sociales cooperativas, colaborativas y de comunicación entre los trabajadores. En este marco, las categorías tradicionales con las que se aborda el trabajo deben ser complementadas con una mirada que considere estos aspectos. Para dar cuenta de ello, el artículo plantea un esquema teórico para el estudio de la gestión, basado en las lógicas contextualizadas de los actores, tomando como referencia para el análisis específico de una de ellas al sector del *software*, como caso emblemático del trabajo inmaterial.

Palabras clave: Gestión / recursos humanos / trabajo inmaterial.

Abstract

Configuration of management of human resources: the immaterial labor framework

The article aims to problematize labor management and mainly human resources primarily in the context of immaterial labor in Uruguay. The article seeks to recreate the HR management in the context of specific work practices of immaterial labor: the forms of work organization, qualifications, skill requirements are modified in the development of work which focuses, for example, in the requirement of a type of management which allows the production of social relations based on cooperation, collaboration and communication among workers. In this context, the traditional categories with which the work is analyzed should be complemented with a look that considers these aspects are addressed. To account for this, the article presents a theoretical framework for the study of management based on the contextualized logic of the actors with reference to the specific analysis of one the software sector as emblematic case of immaterial labor.

Keywords: Management / human resources / immaterial labor.

María Julia Acosta: Candidata a doctora en Sociología en la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República (UDELAR), Uruguay. Docente e investigadora del Departamento de Sociología de dicha facultad. E-mail: majuac@gmail.com

Recibido: 7 de julio de 2015.

Aprobado: 24 de setiembre de 2015.

Introducción

La ruptura con el modelo fordista, que se inicia en los años setenta, trae aparejados cambios en la organización de la producción y del trabajo, con una predominancia de la producción inmaterial. Un aspecto preponderante de ella es que los componentes relacional, simbólico y cognitivo devienen elementos constitutivos del trabajo que empieza a emerger en sus dimensiones subjetivas y cognitivas.

En una rápida revisión, se podría listar una serie de modificaciones generadas en el proceso histórico de emergencia del trabajo inmaterial, y su significación en términos de superación de las limitaciones materiales de la producción, ligadas a los tiempos y al anclaje físico de la producción fabril (Touraine, 1973; Bell, 1976; Coriat, 2003). Respecto al contexto, entre otras, cabe mencionar: la diversificación y la especialización de las demandas productivas ligadas a la emergencia de procesos de flexibilidad e innovación continua. Respecto al proceso de trabajo, destacan la implantación tecnológica con uso de la informática y las tecnologías de la comunicación, la emergencia de nuevas formas de configuración empresarial más descentralizadas y dispersas (en consonancia con los cambios del mercado), el inicio de procesos de externalización y deslocalización internacional de la producción. La relevancia de estos cambios tiene que ver con la elaboración de un nuevo encuadre para las relaciones sociales que se establecen entre los distintos actores (trabajadores, empleadores y los clientes o usuarios) que intervienen en el espacio productivo en el que se desarrolla el trabajo inmaterial. El trabajo inmaterial, aquel que se caracteriza por su fuerte componente de trabajo cognitivo y subjetivo, resulta entonces de la producción de bienes inmateriales (tales como la información y el conocimiento). Como tal, es producto del esfuerzo colectivo y, por ende, se sostiene en el desarrollo de relaciones sociales, entre trabajadores y, fundamentalmente, con el cliente o usuario, lo que lleva a Lazzarato (2008) a considerarlo básicamente como un proceso de comunicación social.

Pero, al igual que el trabajo material, requiere ser gestionado. Y en este contexto nos preguntamos: ¿qué características adopta la gestión del trabajo y de los recursos humanos en el marco del trabajo inmaterial?, ¿es posible sostener una mirada homogénea de la gestión de los recursos humanos o esta requiere incorporar nuevos componentes y cambiar su mirada en relación con

los distintos contextos de desarrollo del trabajo? Por ende, en este artículo haremos una reseña de los principales cambios que operan en el trabajo y sus consecuencias para los/as trabajadores/as en el marco del trabajo inmaterial. Luego, problematizaremos la gestión de los recursos humanos, a la vez que plantearemos un esquema teórico que permita aproximarse a ella. El núcleo duro del trabajo está centrado en la discusión de un marco teórico que permita abordar esta problemática. Para ello, apelamos a la existencia de lógicas de gestión, y para recrearlas hacemos referencia a un sector de actividad emblemático del trabajo inmaterial, el de producción de *software*, y sus lógicas subyacentes. Finalmente, es necesario aclarar que este artículo está basado en el trabajo de investigación llevado a cabo por el Grupo de Sociología del Trabajo, de las Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos¹ del Departamento de Sociología.

El trabajo inmaterial y sus características

El concepto de trabajo inmaterial aparece vinculado a los cambios que ha sufrido el trabajo en el posfordismo. Lazzarato, Hardt y Negri vienen desarrollando este tema desde los años noventa, enmarcados en la corriente *postoperaísta*. Según López Carrasco (2015a), la década de los setenta puede ser entendida como el momento de consolidación de este surgimiento, en el cual la producción teórica estuvo centrada en el análisis de los cambios sociales, que suponía la transformación de los modelos de producción al extenderse la aplicación de las nuevas tecnologías y el sector de los servicios.

Sucede que las actividades de servicios se expanden a la par del Estado de Bienestar, dando lugar a un mercado laboral y de consumo que comienza a abrirse a actividades como la información, la producción, la gestión, el *marketing* o la publicidad. Conjuntamente con esta expansión, la automatización de las fábricas y la informatización de la sociedad contribuyen a la modificación de los procesos de trabajo, caracterizados por una mayor movilidad e iniciativa, existiendo nuevos grados de especialización. Esto condiciona la aparición de formas reticulares de organización del trabajo que en muchos casos se ven alentadas por los avances en comunicación que dispersan y fragmentan las unidades de producción. El trabajo inmaterial, por su naturaleza, parte de la idea de trabajo colaborativo. En este sentido, Lazzarato (1996) hace referencia al trabajo como la capacidad de activar y manejar la cooperación productiva, siendo el trabajo inmaterial algo que es colectivo en lo inmediato y que se da en forma de red.

1 Grupo I+D, en el marco de la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC), que funciona en el Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales (UDELAR).

La consecuencia de esto es la conformación de una fuerza de trabajo más abstracta, intangible e intelectual, de forma que la generación de riquezas depende en buena medida de la salud y de las habilidades emocionales, cognitivas y comunicativas de los trabajadores. Habilidades que dotan a la mercancía de un contenido intangible que constituye su valor. La mercancía se convierte en un trato provisorio de comunicaciones, relaciones sociales, afectos e ideas que no puede ser medida en términos de unidades-tiempo. Se pone un límite a las tradicionales formas de apropiación capitalista basadas en el intercambio salarial de la fuerza de trabajo y la propiedad de los medios de producción. Se trata, por tanto, de un trabajo en el que el componente afectivo, lo intersubjetivo, las relaciones interpersonales, el compromiso y el trabajo de equipo ganan relevancia y son definitorios.

Los procesos laborales propios de este tipo de producción están basados en la incorporación de nuevas tecnologías a las tareas manuales, con lo que se complejiza el proceso productivo dado que requiere de trabajadores aptos para el manejo de esa tecnología. Inevitablemente se necesitan trabajadores más calificados. La importancia de la formación, de la autonomía, de las competencias (no sólo individuales, porque estas también implican referentes colectivos) y del aprendizaje (incluso organizacional), aparecen como relevantes en esta dimensión del trabajo inmaterial.

Por otra parte, el espacio laboral se deslocaliza y la fábrica como espacio social y de empleo pierde su centralidad como productora de riqueza. Las formas de socialización y subjetivación desbordan el ámbito productivo en conexión con nuevas normas de consumo. La fábrica “se volvió inmaterial” en base a la descentralización de la producción (Giordano y Montes Cató, 2012).

Para los autores de referencia, el trabajo inmaterial se estaría convirtiendo en una “tendencia hegemónica” que supone un cambio radical en la forma de darse el trabajo. No es que se trate de una situación cuantitativamente mayoritaria, sino que supone un cambio cualitativo. En este sentido, se habla de tendencia hegemónica, por el lugar estratégico que ocupa en la organización mundial de la producción. El trabajo supone algo más que una serie de movimientos corporales, implica el manejo de lo simbólico e incluye actividades no consideradas socialmente como tales, ya que no son asalariadas pero son productivas. Estas actividades producirían relaciones sociales coordinadas, símbolos, imágenes, textos, afectos, siendo esta producción inmaterial la que genera valor (López Carrasco, 2015a). El trabajo inmaterial parte de una idea ampliada de trabajo (de la Garza, 2009), evidenciando el pasaje de la idea de trabajo como trabajo físico (propia de la mirada de Smith o Marx) a la del trabajo como resolución de problemas (Offe, 1992; Lazzarato y Negri, 2006).

En un sentido similar, se insiste en la idea de que las actividades laborales consisten fundamentalmente en la toma de decisiones entre alternativas, trabajo en equipo, asunción de responsabilidades, pensamiento, imaginación. Tareas en las que el cuerpo pasa a un segundo lugar, por lo que el eje que serviría para agrupar esos trabajos sería justamente la “inmaterialización”, tanto de las tareas, como de los productos. Como se indicó en el párrafo anterior, no es que esta caracterización se dé en todos los tipos de trabajos ni en todos los puestos de trabajo. Existen, trabajos y puestos de trabajo en los cuales estas características se hacen muy notorias y otros en los que no aplican. Por otro lado, si bien puede argumentarse que siempre han existido puestos de trabajo en los que algunas de estas características estaban presentes, por ejemplo el trabajo de tipo gerencial, pero estos no estaban insertos en una organización del trabajo como la que puede verse en el sector del *software*, consultoría, publicidad, actividades culturales, etcétera, ni tampoco el producto de la actividad era lo que el cliente “consumía” en el mismo acto en el que se producía. Es la creciente importancia de las habilidades no manuales lo que define el trabajo inmaterial. En este sentido, por la forma de organización del trabajo y el peso del componente cognitivo en la producción, las relaciones cooperativas, colaborativas y de comunicación son parte constitutiva de las relaciones productivas en el marco de este tipo de trabajos.

También la idea de conflicto (en el sentido opuesto a la de integración y como otro polo constitutivo del trabajo mirado desde sus funciones sociales) se reconfigura: los nuevos escenarios se instalan en espacios más vinculados a la valorización del conocimiento, reconocimiento de las competencias, la propiedad intelectual, la explotación de la creatividad, entre otros.

Según López Carrasco (2015a), el hecho de que el trabajador sea dueño de sus medios de producción (intelecto, afectos), responsable de su propio control y motivación, y de que tenga un papel más activo y anticipador dispone la base para una de las afirmaciones más contundentes del postoperaísmo —referida a la independencia del proceso de autovalorización por parte de los trabajadores (Lazzarato, 1996, Hardt y Negri, 2004)—. El trabajo inmaterial se explica por la reproducción y el desarrollo de nuevas formas de vida y subjetividad a través de relaciones sociales que se suceden al margen de las relaciones de producción, de manera imprevista y sin ser gestionadas por el capital (Lazzarato y Negri, 2006). Los autores postoperaístas insistirán en el carácter objetivo de esta “intelectualidad de masas”, pero también en el carácter subjetivo y de trabajo vivo, y su base en el conocimiento, afectos y prácticas en el trabajo. Lo nuevo del trabajo inmaterial es la naturaleza del contenido en comparación a cómo se daba el trabajo, en sus prácticas concretas, en modelos de producción anteriores. Como consecuencia de la

informatización e inmaterialización de la producción, los procesos laborales tienden a homogeneizarse, es decir, las prácticas de los trabajadores son cada vez más parecidas (López Carrasco, 2015a).

Para Hardt y Negri (2002), la forma en la que sucede esta tendencia hegemónica que es el trabajo inmaterial es la base de la autonomía de los trabajadores, en tanto poseedores de los medios de producción (intelecto, sociabilidad, subjetividad), pero también en tanto seres reflexivos y capaces de cuestionar las estructuras instituidas, en las cuales lo instituido prima sobre lo instituyente, la regulación sobre la norma heterónoma, entre otros (Quiñones y Van Rompaey, 2014).

Los trabajadores y la subjetividad en el trabajo inmaterial

Por su naturaleza y las características descritas anteriormente, el trabajo inmaterial incorpora la cuestión de la subjetividad del trabajador y de los otros actores vinculados al proceso productivo, problematizándola.

Esta problematización puede verse en diferentes aspectos que tiene consecuencias para la gestión, tanto del trabajo como de los recursos humanos. Por un lado, el cliente asume un rol integrado al proceso de producción, especificando su demanda, requiriendo o exigiendo plazos, con lo cual el trabajo se impregna de elementos de complejidad e incertidumbre a resolver que inciden en las condiciones en que se desempeña el trabajador y que se organiza el trabajo (Quiñones, *et al.*, 2013).

Al respecto, Lazzarato (2008) señala:

“Desde un punto de vista estrictamente económico el ciclo de reproducción del trabajo inmaterial desplaza la relación producción/consumo definida por el círculo virtuoso keynesiano [... por] los esquemas de la reproducción marxista del libro II de *El Capital*. Ahora bien, más que hablar de vuelta de ‘la oferta y la demanda’, deberíamos hablar de una redefinición de la relación producción/consumo. El consumidor está inscrito en la fabricación del producto desde su concepción. El consumidor ya no se limita a ‘consumir’ una mercancía (a destruirla en el acto de consumo). Por el contrario, su consumo debe ser productivo. El consumidor es sobre todo un consumidor de información. El consumo ya no es sólo la ‘realización’ de un producto, sino en un proceso social real que actualmente definimos con el término ‘comunicación’”.

Este tipo de producción queda definida como aquel servicio/producto que no existe separado de la propia actividad de producir y que comprime las fases económicas tradicionales de producción, circulación y consumo en un solo acto. La objetivación no se separa del consumo y el producto es exclusivamente simbólico, de tal forma que su componente material resulta

secundario. Rodríguez y de la Garza (2011) hacen referencia a esta presencia inmediata del cliente, refiriéndose a que en este tipo de producción se dan nuevas relaciones sociales trídicas en las cuales se altera la relación patrón-trabajador. No es posible distinguir el momento en el que se concreta el producto y en el que se consume², en muchos casos la objetivación se da de manera automática en otro sujeto, el cliente o usuario, y no en un objeto separado de los dos. Así, se complejizan las relaciones sociales de producción al intervenir un tercer actor de forma inmediata en el proceso de producción junto al trabajador y el patrón (cuando es trabajo asalariado). También puede darse una producción simbólica objetivada que puede almacenarse y reventarse posteriormente a la etapa de producción, como es el caso del desarrollo de *software* (Rodríguez, 2011).

Otro aspecto en el cual puede verse la problematización de la subjetividad y el involucramiento tiene que ver con la dimensión evaluativa de calidad y eficiencia. Resulta evidente que las definiciones estándares de calidad o eficiencia no se ajustan a estas modalidades de trabajo. Cuestiones centrales en la organización del trabajo, tales como el control de tiempos y la división del trabajo, se ven modificadas frente a la necesidad de manejar la incertidumbre que se añade al trabajo de carácter cognitivo en la producción inmaterial. A su vez, y en la medida en que se trata de una actividad que se sustenta también en el desarrollo de la capacidad de adaptación a cambios tecnológicos muy rápidos, en muchos casos, calidad y eficiencia quedan entonces ligadas a la capacidad del trabajador para adecuarse a demandas cambiantes y diferenciadas. Se apela al ingenio, las habilidades, destrezas cognitivas, relaciones, emociones, aspectos que introducen plenamente la subjetividad del individuo. El trabajo pasa más que nunca por la reflexión de quien lo ejecuta, la toma de decisiones entre alternativas, el trabajo colaborativo, la atribución de responsabilidades, el pensamiento, la creatividad, y las habilidades de comunicación.

Vinculado con esto, en artículos anteriores (Quiñones, *et al.*, 2013) sosteníamos que una de las dimensiones problemáticas a dominar por las organizaciones en la gestión es la *performativa*³. Esto tiene que ver con la

2 Evidentemente este tipo de producción ya existía como parte de procesos de trabajo de la era fordista, por ejemplo en el caso de los músicos.

3 Siguiendo a Bousard (2008), entendíamos la gestión como la capacidad de dominar tres áreas problemáticas en las organizaciones: a) normativa; b) performativa y c) cognitiva. La dimensión normativa refiere a cómo organizarse para dominar de forma ordenada el funcionamiento de la organización. Tiene que ver con el aspecto normativo tanto en el ámbito interno como en el externo. La dimensión performativa supone responder a cómo la organización logra ser performante por medio de una asignación eficiente de los recursos escasos (articula la misión a los medios disponibles). La dimensión cognitiva se vincula a la reflexividad que surge de la aplicación normativa y la puesta en práctica, aportando una mirada dinámica de los procesos de gestión (Quiñones, *et al.*, 2013).

forma en la que la organización logra ser *performante* por medio de una asignación eficiente de los recursos escasos (articula la misión a los medios disponibles) y se vincula al concepto de eficiencia, de su construcción in situ y las condiciones bajo las cuales la organización piensa su sustentabilidad. Supone introducir un cambio de reflexividad en el marco de estas actividades vinculado a la dialéctica entre *performance* y productividad. En este contexto las organizaciones se ven orientadas a ser *performantes*, además de productivas. Decíamos "... en términos prácticos la performance significa el cumplimiento con las expectativas del cliente o el usuario" (Quiñones, *et al.*, 2013, p. 341). Desde la perspectiva de los recursos humanos, esto conlleva el requerimiento de trabajadores que se orienten a cubrir las expectativas del cliente o del usuario y no estén programados o en un proceso de reducción de tiempos de producción buscando aumentar la productividad.

Por último, la subjetividad también se ve problematizada frente al fuerte componente individualizador que se vuelve constitutivo del proceso de trabajo inmaterial. La producción inmaterial, al estar orientada a la resolución de problemas, se caracteriza por ser un trabajo reflexivo que consiste fundamentalmente en actividades de control de riesgos y de desviaciones de la normalidad. En este contexto, el trabajo deja de ser rutinario, presupone incorporarle originalidad al resultado (Quiñones, *et al.*, 2013), y las tareas pasan a ser subsidiarias del trabajo que realizan trabajadores crecientemente individuados. Así aparecen nuevos criterios de segmentación del trabajo y de los trabajadores, criterios que estructuran incluso al mercado de trabajo, segmentándolo de formas novedosas⁴.

En este contexto, el actor aparece resaltando su faceta de gestor. Del lado del empresario, emerge con fuerza el *management* y quien encarna el rol de gerenciar (en oposición al patrón, tal como sostienen Boltanski y Chiappello, 2002). Por parte del trabajador, se requiere un fuerte componente de autogestión, para poder involucrarse en los cambios e incorporarse al trabajo se exige un compromiso diferente con el aprendizaje, tanto como formación que como trayectorias. Se le plantean nuevos desafíos frente al trabajo, y necesita de una fuerte creatividad para desarrollar estrategias en busca de reconocer y valorizar sus aportes y competencias. De hecho, algunas investigaciones muestran cómo en el contexto del trabajo inmaterial y de la nueva economía se demanda a los trabajadores la autogeneración de un movimiento subjetivo de acatamiento de las pautas y modalidades del trabajo, que excede los lineamientos tradicionales de la motivación en el trabajo, ya que propone una implicación subjetiva que haga del trabajo la parte central de la vida (Míguez, 2013). Sumado a esto, por las características de este trabajo, incluso

4 Lo que implicaría repensar en el contexto actual las teorías de la década de los noventa de Piore y Sabel (1990).

el usuario/cliente puede ser incorporado en la gestión. Todo ello introduce elementos de complejidad en la gestión del trabajo y de los recursos humanos, en tanto proceso de interacción y comunicación, en la que los distintos actores deben ir moldeando sus estrategias.

Por último, este involucramiento de la subjetividad también introduce una dimensión problemática a la gestión, dado que la propuesta de implicación subjetiva parecería ir a contracorriente de algunas visiones sociales que relativizan la importancia subjetiva del trabajo en la vida de las personas, asociadas sobre todo a proyectos de vida posmaterialistas, generándose tensiones importantes para el trabajador. Según algunos autores (Inglehart, 1997), las sociedades actuales tienden a basarse en valores de autorrealización y participación (“posmaterialismo”) a diferencia de sociedades anteriores en las que aparecía como imperativo la seguridad económica y ciudadana (“materialismo”), lo cual quedaba evidenciado, por ejemplo, al analizar los programas electorales a finales de los años setenta y principios de los ochenta.

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) en el contexto del trabajo inmaterial

Para algunos autores (Quiñones, *et al.*, 2013; de la Garza, 2009), para comprender estos procesos vinculados al trabajo inmaterial y, particularmente, a su gestión, no es suficiente con apelar al esquema teórico tradicional de la sociología del trabajo. Es necesaria una conceptualización que incorpore esta nueva problematización de la complejidad que asume tanto la organización del trabajo como las calificaciones de los trabajadores, sus motivaciones, sus relaciones, la acción colectiva, entre otros. Fundamentalmente, porque el concepto clásico de trabajo resulta insuficiente al dejar de lado aspectos subjetivos, sentidos, y acciones que intervienen en el trabajo y que en la producción inmaterial se hacen evidentes al ser parte constitutiva del trabajo (Rodríguez, 2011).

De esta manera, se introduce una nueva problemática en el campo de la gestión. No queremos decir con esto que las categorías tradicionales con las que se ha intentado dar respuesta al problema de la gestión no estén presentes, o que no se intente gestionar a través de ellas. Lo que decimos es que lo que cambia es su significado, su contenido, sus prácticas y, sobre todo, las consecuencias son distintas. El trabajo inmaterial aporta nuevas condiciones en las que es posible desarrollar otras formas de gestión basadas en lógicas específicas.

En definitiva, se trata de poder establecer, por ejemplo, cómo es la gestión de las relaciones sociales en las que se sustenta el trabajo colaborativo, cómo se producen las innovaciones ligadas a la gestión del conocimiento,

cómo se valorizan y evalúan las competencias, cómo es que la gestión hace frente a la autogestión de los trabajadores. Las categorías tradicionales que configuraron las funciones de recursos humanos (selección, retención, carreras laborales, formación, capacitación, remuneración, retiro), ¿qué significados y lógicas adquieren?

Una hipótesis de partida es que dadas las características del trabajo inmaterial, con una orientación hacia la subjetividad del trabajador, las prácticas de recursos humanos se complejizan en torno a resolver el problema de articulación sobre diferentes lógicas presentes en la relación del trabajo y que corresponden a los distintos actores que intervienen en ella. A tales efectos, adherimos en el marco del grupo de investigación al aporte realizado por Nizet y Pichault (2008), quienes han trabajado en la elaboración de modelos de gestión de recursos humanos bajo el concepto de convención. En otro artículo (Quiñones, Supervielle y Acosta, 2015, p. 206), señalábamos que:

“... una convención es un mecanismo de coordinación que emerge para la resolución colectiva de una situación que no puede ser resuelta por una decisión individual; es un sistema de expectación mutua sobre las competencias y los comportamientos de los demás (Salais, 1989). Remiten a reglas informales, referenciales comunes para interpretar las situaciones (y las reglas) y tomar decisiones, en el marco de una racionalidad procesal y con diferentes registros de justificación”.

Bajo esta definición, partimos del entendido que las técnicas y los dispositivos utilizados (capacitación, selección, retención, evaluación, etcétera) expresan maneras concertadas de actuar y son objeto de una formulación más o menos explícita en cada organización.

Nizet y Pichault (2008) establecen un vínculo entre las formas que puede tomar el sistema organizacional en su conjunto, asumiendo como base la distinción entre las cinco configuraciones organizacionales establecida por Mintzberg (Mintzberg y Quinn, 1993) y las diferentes formas de conducir su subsistema social, es decir, de gestionar. Mintzberg introduce la idea de configuración organizacional en oposición a la de modelo organizacional, en el entendido de que estos son demasiados rígidos para conocer una organización. Lo que define a las configuraciones es la forma en que se da la división y coordinación del trabajo, las metas o los objetivos organizacionales y la distribución del poder. En definitiva, las configuraciones organizacionales de Mintzberg muestran qué tipo de acciones y organización (mecanismos de coordinación) se alinean con qué tipo de distribución de poder (en base a qué sector de la organización están organizadas o privilegian), y las metas que se persiguen. Reconoce cinco tipos básicos de configuraciones: la empresarial, la misionera, la burocrática, la profesional y, finalmente, la *adhocrática* u innovadora.

Típicamente la *configuración empresarial* tiene que ver con organizaciones informales, flexibles. Prevalece en empresas pequeñas y medias en las cuales las actividades giran alrededor del director general que realiza la supervisión directa de los empleados. La *configuración misionera* está centrada en el cumplimiento de las metas, posee una estructura sencilla y poco definida formalmente. En esta configuración el compromiso con los valores es más fuerte que los incentivos materiales, hay una escasa especialización en los puestos de trabajo y la división del trabajo es básica y más bien débil. El poder está centralizado en los dirigentes sin incidencia de los operarios pero estos son clave, está centrada en la ideología. En el caso de la *organización burocrática* se da una proliferación de reglas, normas y comunicación formal. El poder de decisión está centralizado en el ápice estratégico y posee una elaborada estructura administrativa, en la que destaca la tecnoestructura debido a la importancia que tiene la normalización en estas organizaciones. La *organización profesional* cuenta para funcionar con las habilidades y los conocimientos de profesionales operativos, y en todos los casos producen bienes y servicios normalizados. La distribución del poder en esta configuración es la más descentralizada, dado que cada operario presenta más peso sobre las decisiones ya que se sitúa en una posición estratégica. Finalmente, la *configuración adhocrática* es cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del ambiente. Es una organización descentralizada, de equipos multidisciplinares coordinados mediante adaptación mutua, con directivos integradores y estructura matricial. En este tipo de organización, se fomenta la innovación, por lo que suele presentarse en el mundo de la alta tecnología y, como puede intuirse, es la que prevalece en las organizaciones dedicadas al desarrollo de *software*.

A partir de estas configuraciones organizacionales, Pichault y Nizet establecen una correspondencia con modelos de gestión. Proponen una tipología que distingue cinco modelos de gestión de recursos humanos. El modelo *arbitrario*, en el marco del cual las prácticas de GRH están estrechamente controladas por el director, que no se refiere a ningún criterio predefinido, corresponde a la configuración empresarial. El modelo *valorial*, en el marco del cual algunas prácticas de GRH no parecen legítimas o dignas de interés (por ejemplo remuneración, promoción, tiempo de trabajo), dada la imposición de valores que se supone movilizarán a los miembros de la organización por la vía de la formación y la comunicación. Predomina en la configuración misionera. El modelo *objetivante*, en el cual las prácticas son dictadas por criterios formalizados e impersonales, definidos en el marco de las convenciones colectivas (escalafones, peso de la antigüedad, tablas salariales, tiempo de trabajo uniforme, etcétera), es el prevaleciente en la configuración burocrática. El modelo *convencionalista*, donde los operadores —también muy calificados— se ponen de acuerdo para definir de manera colectiva las reglas, los

procedimientos a los cuales se someten (validación colegiada de las contrataciones, de las evaluaciones, etcétera, promoción a puestos de responsabilidad mediante elecciones, etcétera) coincide con la configuración profesional. Por último, el modelo *individualizante*, en el que las prácticas se inscriben en el marco de negociaciones interpersonales cada vez más específicas entre el miembro —generalmente más calificado— y su superior jerárquico (gestión de competencias “a la medida”, plan de carrera, dirección por objetivos, remuneración variable, etcétera), típico de configuraciones *adhocráticas*.

El principio que permite la diferenciación de estos modelos de GRH tiene que ver con el tipo de criterios utilizados para manejar el componente humano de la organización. Cada uno se sostiene en diferentes convenciones. En el caso del modelo arbitrario, estos criterios no existen, en el modelo objetivante se adoptan criterios impersonales que son aplicados de la misma forma a todos los integrantes de la organización. El modelo individualizante se basa en la determinación de criterios “a la medida”, en el marco de acuerdos interpersonales entre un superior jerárquico y sus colaboradores. El modelo convencionalista supone la definición colectiva de criterios, consecuencia de la discusión entre pares. En el caso del modelo valorial, estos criterios están implícitos, no formalizados⁵.

Sin embargo, los autores advierten que los modelos de GRH no dependen solamente del contexto organizacional, y que vale la pena tomar en cuenta otros factores de contingencia, que pueden llegar incluso a combinar modelos⁶. En el entendido de que una organización es ante todo un sistema constituido por actores con intereses diferentes y no necesariamente coincidentes, los medios de acción desplegados por ellos son el resultado de un trabajo de movilización de los contextos, pudiéndose desarrollar un sinfín de estrategias en este sentido. Esto implica, como se advierte en la idea de configuración organizacional, no desconocer la existencia del poder en las organizaciones y la necesidad de su gestión, lo cual puede ser observado a través de la consideración de la conflictividad y la negociación como constitutiva de estas configuraciones. El poder no como lo ha pensado el enfoque funcionalista, como un atributo de los actores, sino como relación social. Como un intercambio de capacidades de acción, una relación asimétrica de fuerzas en la cual una de las partes obtiene más ventaja, pero en la que ninguna está to-

5 Hacer emerger estas lógicas —tal como hemos hecho en el marco del grupo de investigación— es de utilidad en la medida en que muchas veces el fracaso de algunos proyectos de gestión racional están vinculados a no tomar en cuenta estas lógicas. Conocerlas y comprenderlas permite tener elementos para diseñar políticas generales para los sectores y favorecer el desarrollo, dado que existen diferencias en las prácticas según el contexto organizacional.

6 Como factores de contingencia, Nizet y Pichault señalan el mercado de trabajo, la reglamentación social, las características del mercado de bienes y servicios, los valores culturales, entre otros.

talmente desprovista frente a la otra, en el sentido que lo definieron Crozier y Friedberg (1990). Es decir, el poder no puede desarrollarse si no es por medio de una relación de intercambio entre actores colocados en un vínculo de mutua dependencia, orientados a la realización de un objetivo común que condiciona los objetivos particulares. Por tanto, el poder es inseparable de la negociación. Las organizaciones estructuran, regulan, estabilizan y delimitan las relaciones de poder entre sus miembros, y definen las condiciones bajo las cuales los actores pueden negociar. Para estos autores, las organizaciones se describen en base a las interacciones que guardan los individuos. Y estas interacciones están estructuradas en base al poder. Son relaciones de poder (informal) y por tanto debe considerarse cómo es que se construyen las reglas a través de un proceso de regulación de la situación, de negociación. Este proceso de regulación se da en base a que hay una dispersión de intereses, de preferencias y de valores que encuentran puntos de encuentro de acuerdo a los cuales establecen reglas mutuamente consentidas. Las organizaciones funcionan a partir de este tipo de regulación, logran sus metas de coordinación y alcanzan el acuerdo por medio de él. Los actores no se consideran simples medios en la organización. Como se indicó, existen siempre diferencias entre los fines de la organización y los fines de los individuos y grupos que la componen. Los ajustes entre fines distintos son resultados de juegos de poder y de negociación. El comportamiento de los actores es resultado de una estrategia racional. Pero esta racionalidad es limitada. Las decisiones no siguen criterios de optimización sino de satisfacción (Supervielle, 2014). La interacción de los actores en base a esta dinámica desemboca en un sistema concreto de acción que tiende a tener cierta estabilidad.

Los actores implicados en una negociación tienen algunos márgenes de libertad que dependen de su capacidad de negociar las relaciones de poder en ciertas “zonas de incertidumbre”. Las organizaciones establecen los terrenos donde la acción es previsible, pero al mismo tiempo dejan ciertas zonas de incertidumbre. La incertidumbre proviene de situaciones imprevistas —fallas reglamentarias, problemas técnicos, turbulencias económicas y políticas, circunstancias personales, etcétera—, que trastornan las reglas y los programas bien establecidos y abren espacio a la intervención de los actores. En tales situaciones, la capacidad de negociación de los actores depende de los recursos de los cuales disponen y de la pertinencia de estos para responder a los nuevos desafíos presentados⁷.

7 Crozier y Friedberg señalan cuatro grandes fuentes de poder derivadas de los orígenes de incertidumbre principales existentes en una organización: a) el dominio de una pericia o un saber hacer expertos —difícilmente reemplazable— para resolver ciertos problemas; b) la posición clave para atender la relación entre la organización y su entorno; c) el manejo de la comunicación y de los flujos de información entre los miembros y unidades de la organización; y d) la facultad de crear, aplicar e interpretar las reglas organizacionales.

Es así que, en lo que respecta a la gestión, aparece justamente la problemática de la finalización, la coordinación y el control que es ejercido por medio de las herramientas de gestión. La gestión es una práctica equipada con un conjunto de herramientas cuya articulación es considerada racional. Es importante tener presente que lejos de estar estandarizadas, las herramientas son siempre singulares, pues forman un dispositivo complejo con múltiples ramificaciones que tiene cualidades intrínsecas y cuya suerte depende del contexto específico de la empresa que los implementa (Tripiet, 1999). Y si vamos un poco más allá, podrá entenderse que detrás de ese conjunto de prácticas existen lógicas de acción que remiten a la pluralidad de las razones que orientan a los actores en una situación de acción.

Según Pichault y Nizet, una vez que se ha establecido la probabilidad de recurrir a uno u otro elemento contextual, como por ejemplo la situación del mercado del trabajo o la reglamentación social, se incrementa de manera paralela la probabilidad de aparición de tal medio de acción, tratando de favorecer el desarrollo de uno u otro modelo de GRH. Los actores movilizarán tal o cual elemento del contexto para legitimar su posición en el interior de un modelo dado. Estas estrategias de movilización de los contextos no sólo inclinan la tensión hacia uno u otro polo constitutivo de uno de los modelos, sino que también favorecen la evolución de un modelo hacia el otro. Los actores explotan los elementos del contexto para dirigir la tensión hacia la posición que les es más favorable. Esta postura es profundamente ambivalente y, por lo tanto, susceptible de diversas interpretaciones.

En este punto es cuando nos preguntamos, ¿qué tipo de configuración se potencia en el marco del trabajo inmaterial?

A nuestro entender, el trabajo inmaterial contribuye fuertemente al desarrollo de las condiciones bajo las cuales aparece la configuración individualizante. Y ello nos conduce a resaltar dos componentes centrales en este tipo de lógica. Por un lado, las condiciones bajo las cuales se inscriben las estrategias de poder de los actores. Por otro, la responsabilización, que es la tensión existente en este modelo. La responsabilización supone que el trabajador tiene la posibilidad y la capacidad de plantear sus elecciones y tiene la posibilidad de desempeñarse autónomamente, sin embargo, las elecciones deben estar alineadas con los objetivos de las organizaciones y corresponderse con las expectativas y exigencias de los responsables de ellas⁸. La responsabilización se convierte, de esta manera, en un hecho central en la constitución de esta configuración asociada al trabajo inmaterial. En lo que sigue pretendemos profundizar en este aspecto.

8 La responsabilización la entendemos, por tanto, como proceso de estructuración, en el mismo sentido que lo planteó, entre otros, Giddens, es decir, entendemos que la responsabilización debe ser comprendida en la relación entre estructura y agencia.

El modelo individualizante como lógica prevalente en el trabajo inmaterial y la responsabilización como factor estructurante

Desde el Grupo de Sociología del Trabajo, de las Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos venimos trabajando en el estudio de las lógicas de gestión de los recursos humanos existentes en el sector productivo uruguayo. Tomaremos a modo de ejemplo los avances realizados en el sector del *software*, a partir del cual hemos podido identificar algunas convenciones propias del trabajo inmaterial que configuran una lógica predominantemente individualizante. Para ello, pasaremos en primer lugar revista a algunas prácticas de recursos humanos, para luego pasar a discutir alguna tensión propia de esta dinámica que caracteriza al sector:

Remuneración: Una de las características definitorias del modelo individualizante es la negociación interpersonal, este atributo está presente en múltiples aspectos vinculados a las condiciones de trabajo, pero se hace evidente en lo que refiere a la remuneración. La remuneración es una herramienta que termina siendo negociada de forma individual⁹. El sustento de esta negociación individual puede encontrarse en la escasa mano de obra con las competencias disponibles para trabajar en una actividad intensiva en conocimiento. Dentro de la negociación de la remuneración, hay que considerar que un aspecto valorado en el sector del *software* es la experiencia en el saber-hacer, máxime si se considera la celeridad en los cambios tecnológicos y de conocimientos.

Por otro lado, también está presente aquí un aspecto vinculado a la duración de la trayectoria de los trabajadores en el sector. Predomina un ingreso de baja edad y una carrera vertiginosa en la cual puestos de relevancia son ejercido por trabajadores bastante más jóvenes que el promedio en el sector productivo nacional. Recordemos que en esta configuración la distribución del poder es la más descentralizada: los trabajadores, y esto es más fuerte en cuanto a la posición estratégica que cumplen en el proceso productivo, dominan algunas zonas de incertidumbre y disponen de ciertas fuentes de poder (pericias, información, manejo de relaciones con los clientes, capacidad de crear reglas a lo largo del proceso), que abren el juego a la negociación. Esto se aplica fundamentalmente a su permanencia en el proyecto o la empresa, y, por ende, a su remuneración.

Carreras laborales: A diferencia de lo que sucede en el modelo objetivante, en el cual el desarrollo profesional está pautado por reglas impersonales que son respetadas por los trabajadores (como por ejemplo concursos), las prácticas orientadas al desarrollo de carrera en la lógica predominante en

9 Al respecto, en una entrevista realizada en una empresa de desarrollo de *software* nos decían: "... si acá se llegan a enterar cuánto ganan unos y otros, se prende fuego todo".

el sector del *software* están basadas en la motivación del trabajador, quien dispone de un margen de libertad amplio para gestionar su carrera. Esto lo hace en un proceso de fuerte intercambio con la información proveniente del mercado de trabajo fuera de la empresa. Podría decirse que la organización ya no es el marco desde el cual el trabajador concibe y piensa su trayectoria. Hemos visto que cambiar de empresa o de posición dentro de un proyecto puede ser una estrategia del individuo para mejorar su conocimiento y lograr cierta estabilidad, a la vez de lograr cierta autoprotección frente a posibles arbitrariedades y favoritismos de los jefes que es la deficiencia de otras configuraciones de gestión.

En este sentido hemos constatado (Quiñones, *et al.*, 2013) cómo las condiciones contractuales bajo las cuales el trabajador usa estos conocimientos pueden ser muy variables en la trayectoria del trabajador: cambios frecuentes en las categorías ocupacionales, pasar de empleado a autónomo o empresario, no están subjetivamente ligados a la idea de precariedad, ascenso o descenso social. Es esta modalidad de estabilidad la que permite y exige una constante autogestión del trabajador, ampliando sus grados de libertad y generando una ilusión de no estar bajo relaciones de dominación, en particular del capital (Supervielle y Quiñones, 2003). La relevancia de esta forma de gestión y autogestión tiene que ver con las estrategias de retención que las organizaciones implementan para conseguir que los trabajadores continúen trabajando en ellas; aquí nuevamente surge la negociación individual como estrategia que pondera diferentes condiciones tanto del trabajador como del empleador.

Capacitación: Debido a la celeridad de los cambios tecnológicos y a la “vigencia” del conocimiento en el sector, existe la representación de que se necesita una actualización continua, que no necesariamente está atada a la educación formal, por el contrario, la individualización se vuelve a hacer presente en la insistencia por parte de los actores del desarrollo de la capacidad “autodidacta” basada en la motivación personal y en la iniciativa.

Relaciones laborales: La organización del trabajo, en muchos casos por proyectos, inhibe la generación de una cultura de empresa y pone en cuestionamiento la generación de un sentido de pertenencia organizacional entre los trabajadores a lo cual se agrega el desarrollo profesional pensado desde afuera de la organización. La consecuencia de esto también se aprecia en la imposibilidad de generación de una conciencia basada en el colectivo de trabajadores; por esta razón es casi imposible pensar en la búsqueda de negociaciones y el establecimiento de criterios colectivos dentro de las organizaciones, y por ello las soluciones terminan siendo “a medida”, negociadas de forma individual.

Cuadro 1. Principales herramientas de gestión y bases predominantes en la lógica individualizante del *software*.

Políticas y herramientas de gestión	Bases predominantes	Responsabilización y autonomía controlada
Capacitación	Componte autodidacta: motivación e iniciativa personal	
Remuneración	Personalización del vínculo salarial	
Selección	Experiencia y competencias	
Retención	Negociación personal	
Carrera	Autogestionada	
Control del trabajo	Sutil y profundo	

Fuente: elaboración propia en base a Nizet y Pichault (2008).

Como señalamos antes, la principal tensión que se advierte en el modelo individualizante es la responsabilización que puede observarse en la gestión de los tiempos de trabajo y el control muestran claramente la presencia de la tensión vinculada a la responsabilización. En el sector del *software* a medida, esta problemática aparece concretamente en los roles del tiempo y el espacio. Por ejemplo, en el momento de presentar un proyecto y su correspondiente presupuesto, sus directores no tienen certeza respecto al tiempo “real” que el desarrollo del producto puede llevar, dado que su desarrollo está recursivamente ligado a los requerimientos siempre cambiantes del cliente¹⁰. Es decir, los tiempos de la producción se encuentran muy ligados a los requerimientos del cliente, en evolución a medida que se desarrolla el producto. A esto se agrega la autonomía en la gestión de los tiempos que tiene la mayoría de los trabajadores del sector. Por otra parte, si el cliente está localizado fuera del país, en una zona horaria distinta a la del trabajador, esta interacción supondrá adaptar especialmente el trabajo, lo que puede implicar fuertes desfasajes horarios.

No manejar estas tensiones puede tener consecuencias no previstas, tales como lo declaran los trabajadores que operan sabiendo que aparece un cúmulo de trabajo al que refieren como horas de trabajo sin registro, porque hay que manejar imprevistos, porque “hay que llegar”, quienes no estén comprometidos con los objetivos organizacionales y, por tanto, dispuestos al trabajo en estas condiciones (con su correspondiente control del trabajo) posiblemente vean truncas sus carreras dentro de las organizaciones.

Uno de los aspectos más controvertidos de este modelo es la tensión que sufre el individuo entre el manejo de estos mecanismos de control —mucho más sutiles que en el trabajo material— y la satisfacción que se genera en

10 Lo que en otros trabajos denominábamos el lazo recursivo con el producto (Quiñones, *et al.*, 2013).

los visibles grados de autonomía y aporte individual al trabajo en términos de iniciativa y a la autodeterminación. Estos controles, tal como sostienen Nizet y Pichault, establecen “instrumentos de gestión” específicos, diferentes de los que se encuentran disponibles en el marco de otro tipo de modelos como por ejemplo el objetivante, en el cual predominan instrumentos más abiertos, flexibles y descentralizados. De hecho, las denominadas metodologías ágiles para organizar el trabajo son un buen ejemplo de esto: reuniones breves de coordinación en las que hay que “rendir” cuentas personalmente frente al equipo sobre el avance individual y su aporte al trabajo. En el modelo objetivante, por el contrario, las relaciones sociales son reguladas de acuerdo a criterios impersonales, aplicados de manera universal a todos los integrantes de la organización.

En el marco de esta gestión, los trabajadores por ahora no han evidenciado necesidad de gestionar colectivamente estos problemas, la ausencia de sindicatos o algún tipo de acción corporativa en este sentido da cuenta de ello. Asimismo, como señalan Quiñones y Van Rompaey (2014), podemos percibir las restricciones de este tipo de lógica en el desarrollo de carreras que no logran tomar distancia de las desigualdades que operan a escala social en cuanto, por ejemplo, a la dimensión de género.

Conclusiones

En el marco del trabajo inmaterial destaca la implicación de la subjetividad de los trabajadores en todo el proceso productivo. Las exigencias hacia ellos se hacen evidentes al considerar la organización, los tiempos de trabajo y los objetivos establecidos. Hay un predominio de la responsabilización por la gestión de su trabajo. En este sentido, la relación entre trabajo y capital no puede ser vista como de subordinación, sino que deberá ser analizada más bien como una interdependencia progresiva. Este problema se hace más acuciante en el nuevo ambiente de horizontalidad del trabajo inmaterial, más fluido, incierto y complejo, y en el cual el poder es compartido por los actores.

Este hecho sugiere una nueva definición de los roles que cada actor cumple dentro del proceso productivo, tal como lo señalan algunos autores (Giordano y Montes Cató, 2012). Por un lado, quien sea el responsable de la organización quizás tenga que orientarse más hacia el diseño y la implementación de políticas orientadas a asegurar la explotación, desprendiéndose de las funciones más vinculadas al control y vigilancia. Por otro, el trabajador, transformado en intelectualidad de masa, verá definida su tarea principal hacia el control del proceso productivo, con lo cual se incrementan sus responsabilidades en la toma de decisiones. Al construir un trabajador relativamente autónomo e independiente parecería emerger cierta libertad y autonomía. Sin embargo, esto se relativiza en el momento de observar las condiciones de

trabajo en relación con los otros espacios de vida de los trabajadores, en las cuales es notoria su vulnerabilidad (jornadas de trabajo extensas, dificultades para realizar el corte subjetivo con la tarea y el trabajo, entre otros). Es esta cara más bien negativa de la autonomía la que por momentos queda invisibilizada en los discursos que predominan en estos sectores y debe ser rescatada, porque imprime desafíos importantes para el diseño de políticas públicas orientadas a reducir esta vulnerabilidad en las condiciones laborales y para la acción colectiva.

Bajo esta premisa, las diversas prácticas de gestión de recursos humanos deben ser leídas e interpretadas en el marco de los contextos en los cuales suceden. Es necesario insistir, nuevamente, en centrar los estudios sobre gestión en las lógicas imperantes en el ámbito organizacional, en el entendido de que estas contienen la racionalidad de los actores. En el artículo hemos visto que en la medida en que la incidencia del trabajador crece y aumenta su capacidad de incidir en la toma de decisiones durante el proceso de trabajo, esto se ve enmarcado en tensiones que emergen de la confluencia de distintas lógicas con una distribución desigual del poder en el proceso de trabajo y con diferentes consecuencias para el trabajador.

Referencias bibliográficas

- Bell, D. (1976). *Las contradicciones culturales del capitalismo*. México: Alianza Editorial.
- Boltanski, L y E. Chiapello (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion: les faiseurs de performance*. Berlín: Perspectives Sociologiques.
- Coriat, B. (2003). *El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. 13ª ed. Madrid: Siglo XXI.
- Crozier, M. (1963). *El fenómeno burocrático*, tomo I. Buenos Aires: Amorrortu.
- Crozier, M. y E. Friedberg (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial.
- De la Garza, E. (2009). Hacia un concepto ampliado de trabajo. En: J.C. Neffa, E. de la Garza y L. Muñoz Terra, comp. *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales*, vol. I. Buenos Aires: CEIL PIETTE-CONICET/CLACSO-Trabajo y Sociedad, pp. 111-140.
- Giordano, P. y J. Montes Cató (2012). Diez tesis sobre el trabajo inmaterial [online]. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 14, pp. 17-31. Disponible en: <<http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/741>> [acceso 20/6/2015].
- Hardt, M. y T. Negri (2002). *Imperio*. Barcelona: Paidós.
- Hardt, M. y T. Negri (2004). *Multitud: guerra y democracia en la era del Imperio*. Barcelona: Random House-Mondadori.

- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: cultural, economic and political change in 43 societies*. Princeton-NJ: Princeton University Press.
- Lazzarato, M. (1996). Immaterial labor. En: M. Hardt y P. Virno, eds. *Radical thought in Italy: a potential politics*. Minneapolis: University of Minnesota Press, pp. 133-147.
- Lazzarato, M. (2008). *Immaterial labor* [online]. Disponible en: <<http://www.generation-online.org/c/fcimmateriallabour3.htm>> [acceso 14/3/2014].
- Lazzarato, M. y A. Negri (2006). Trabajo inmaterial y subjetividad. *Revista Brumaria*, 7, pp. 45-54.
- López Carrasco, C. (2015a). *La materialidad del “trabajo inmaterial”: algunas claves para una aproximación alternativa al trabajo en el capitalismo tardío* [online]. Disponible en: <http://www.academia.edu/2515815/La_materialidad_del_trabajo_inmaterial> [acceso 3/7/2015].
- López Carrasco, C. (2015b). *¿Cómo se organiza el trabajo en nuestra sociedad?: síntesis de los modelos de regulación fordista y postfordista* [online]. Disponible en: <https://www.academia.edu/12035044/_C%C3%B3mo_se_organiza_el_trabajo_en_nuestra_sociedad_S%C3%ADntesis_de_los_modelos_de_regulaci%C3%B3n_fordista_y_postfordista> [acceso 3/7/2015].
- Míguez, P. (2013). *El trabajo inmaterial-cognitivo en sectores conocimiento-intensivos: el caso del trabajo bio-informático en Argentina*. Ponencia presentada en el VII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo. El trabajo en el siglo XXI: cambios, impactos y perspectivas. San Pablo, 2 al 5 de julio de 2013.
- Mintzberg, H. y J.B. Quinn (1993). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. 2ª ed. México: Prentice Hall.
- Nizet, J. y F. Pichault (2008). De la sociología de las organizaciones a la gestión de los recursos humanos: una propuesta de marco de análisis [online]. *Administración y organizaciones*, 11(21), pp. 47-84. Disponible en: <http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/9-387-5834tou.pdf> [acceso 4/6/2015].
- Offe, C. (1992). *La sociedad del trabajo: problemas estructurales y perspectivas de futuro*. Madrid: Alianza.
- Piore, M.J. y C. Sabel (1990). *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza.
- Quiñones, M.; M. Supervielle y M.J. Acosta (2015). Gestión de recursos humanos: su configuración en el contexto de las lógicas empresariales uruguayas. *El Uruguay desde la Sociología*, XIII. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR, pp. 205-219.
- Quiñones, M.; M. Supervielle; M.J. Acosta y E. Van Rompaey (2013). Desafíos para una nueva gestión de recursos humanos: el caso de la industria del software. *El Uruguay desde la Sociología*, XI. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR, pp. 331-346.
- Quiñones, M. y E. Van Rompaey (2014). Las relaciones de género en el sector del software: los límites de la autonomía en el trabajo. *El Uruguay desde la Sociología*, XII. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR, pp. 175-186.
- Rodríguez, J.G. (2011). *Aprendizaje y resistencia en los trabajadores de software*. México: Plaza y Valdés.

- Rodríguez, J.G. y E. de la Garza (2011). Trabajo cognitivo y control sobre el proceso de trabajo: la producción de software. En: E. de la Garza, coord. *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva*, tomo I. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa/Plaza y Valdés, pp. 209-226.
- Supervielle, M. (2014). *Curso de comunicación organizacional y asertiva en contextos de reestructura*. Guías de clase. Educación Permanente. Documento interno. UDELAR.
- Supervielle, M. y M. Quiñones (2003). *La incorporación del trabajador al Trabajo: gestión y autogestión de los conocimientos en la sociedad del control. La perspectiva de la Sociología del Trabajo*. Documento de Trabajo, 71. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR.
- Touraine, A. (1973). *La sociedad post-industrial*. Barcelona: Ariel.
- Tripier, P. (1999). Préface. En: F. Mispelblom. *Au-delà de la qualité: démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*. París: Syros, pp. 5-21.