



Trabajo y sociedad

ISSN: 1514-6871

Universidad Nacional de Santiago del Estero. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Instituto de Estudios para el desarrollo Social (INDES)

Zangaro, Marcela; Szlechter, Diego  
Reconocimiento y trabajo: una mirada desde el posfordismo  
Trabajo y sociedad, vol. 23, núm. 39, 2022, pp. 105-125  
Universidad Nacional de Santiago del Estero. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Instituto de Estudios para el desarrollo Social (INDES)

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387372886007>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

UNEN 

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



## Trabajo y Sociedad

Sociología del trabajo- Estudios culturales- Narrativas sociológicas y literarias  
Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (Caicyt-Conicet)  
N° 39, Vol. XXIII, Invierno de 2022, Santiago del Estero, Argentina  
ISSN 1514-6871 - www.unse.edu.ar/trabajosociedad



## Reconocimiento y trabajo: una mirada desde el posfordismo<sup>1</sup>

Recognition and labour: a glance from posfordism

Reconhecimento e trabalho: uma visão do pós-fordismo

Marcela ZANGARO \*

Diego SZLECHTER \*\*

Recibido: 27.09.2021

Aceptado: 24.01.2022



### RESUMEN

En este artículo nos centramos en la lógica de reconocimiento que subyace a organizaciones de corte posfordista. Sostenemos que en ellas, como en las fordistas, subyace un uso instrumental del reconocimiento. Confrontamos, así, con cierto sentido común que establece que en este tipo de organizaciones las lógicas de reconocimiento permitirían el desarrollo de una subjetividad “auténtica” (Honneth, 2006) y autodeterminada. Para desarrollar esta idea, en primer lugar presentaremos teorizaciones sobre la relación entre reconocimiento y trabajo. Luego, describiremos las formas que adopta el reconocimiento en las organizaciones de tipo posfordista, sus vinculaciones con la evaluación de quienes trabajan, los valores puestos en juego y el tipo de subjetividad que promueven. En el apartado siguiente, describiremos la lógica de reconocimiento en organizaciones que siguen el modelo GAFA a partir de un trabajo de campo realizado entre 2018 y 2020 en empresas de este tipo en Argentina, siguiendo tres ejes: el papel que las llamadas *redes sociales corporativas* desempeñan en la dinámica de reconocimiento en estas organizaciones; los valores puestos en juego como criterios para identificar un *buen trabajo* o *un/a buen/a trabajador/a*; y el aspecto material y simbólico que reviste el reconocimiento en este tipo de empresas.

**Palabras clave:** reconocimiento, trabajo, posfordismo, GAFA, subjetividad

### ABSTRACT

In this article we focus on the logic of recognition that underlies post-fordist organizations. We hold that, as well as in fordists ones, in post-fordist organizations underlies an instrumental use of recognition. Thus, we confront a certain common sense that establishes that the logics of recognition

<sup>1</sup> Agradecemos la colaboración de la estudiante Camila Bentivoglio en la sistematización y análisis de las entrevistas realizadas para este trabajo en el marco del proyecto (PICT) 2015 – 1210: *Entre buenos y malos trabajos. Un estudio sobre las representaciones de los trabajadores sobre sus propios trabajos, en la Argentina.*

\* Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento (IDEI-UNGS)

Correo: mzangaro@campus.ungs.edu.ar

\*\* Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (IDEI-UNGS. CONICET)

Correo: dszlechter@campus.ungs.edu.ar

in post-fordists organizations would allow the development of an “authentic” (Honneth, 2006) and self-determined subjectivity. To develop this idea, we first present theorizations about the relationship between recognition and labour. Then, we describe the practice of recognition in post-fordist organizations, its links with job evaluation, the values considered for such evaluation and the subjectivity they promote. Second, we describe the logic of recognition in GAFSA organizations. This description is based on a field work carried out between 2018 and 2020 in companies of this type in Argentina, and follows three axes: the role that the so-called *corporate social networks* play in the dynamics of recognition; the values put into play as criteria to identify a *good job* or a *good worker*; and the material and the symbolic aspects of recognition in this type of company.

**Keywords:** recognition, labour, post-fordism, GAFSA, subjectivity

## RESUMO

Neste artigo, enfocamo-nos na lógica de reconhecimento subjacente nas organizações pós-fordistas. Nós achamos que elas, como nas fordistas, têm subjacente um uso instrumental do reconhecimento. Diante disso, nós achamos com um certo senso comum que estabelece que, nesse tipo de organização, a lógica do reconhecimento permitiria o desenvolvimento de uma subjetividade “autêntica” (Honneth, 2006) e autodeterminada. Pra desenvolver essa ideia, primeiro apresentaremos teorizações sobre a relação entre o reconhecimento e o trabalho. A seguir, descreveremos as formas que o reconhecimento assume nas organizações pós-fordistas, seus vínculos com a avaliação de quem trabalha, os valores em jogo e o tipo de subjetividade que promovem. Na seção seguinte, descreveremos a lógica de reconhecimento em organizações que seguem o modelo GAFSA com base em trabalhos de campo realizados entre 2018 e 2020 nas empresas desse tipo na Argentina, de acordo com três eixos: o papel que as redes sociais atuam na dinâmica de reconhecimento dessas organizações; os valores postos em jogo como critérios para identificar *um bom emprego* ou *um bom trabalhador*; e o aspecto material e o aspecto simbólico de reconhecimento neste tipo de empresa.

**Palavras chave:** reconhecimento, trabalho, pós-fordism, subjetividade

## SUMARIO

1. Introducción 2. La práctica de reconocimiento 3. El reconocimiento en las organizaciones posfordistas 4. El reconocimiento en acto: apuntes derivados de un trabajo de campo 4.1. El uso de redes sociales corporativas en la dinámica del reconocimiento en empresas del modelo gafa en argentina 4.2. Valores puestos en juego como criterios de buen trabajador/a o de buen trabajo 4.3. El aspecto simbólico y el aspecto material del reconocimiento 5. Conclusiones

\*\*\*\*\*

## 1. Introducción

El tema del reconocimiento tiene larga data en las reflexiones sobre el trabajo. Se aborda desde diferentes campos teóricos, cada uno de los cuales plantea las posibles consecuencias que el reconocimiento tiene para las personas.

El valor del reconocimiento estriba en que construye sociabilidad, crea subjetividad y define criterios acerca de qué es un trabajo *bien hecho* o qué es una *buena* o un *buen* profesional. Incluso, si el reconocimiento es una práctica que implica la afirmación del valor de un sujeto y, por ello, contribuye a su autorrealización, su aplicación en el campo del trabajo debiera contribuir a que dicha autorrealización se hiciera efectiva. Los sujetos reconocen y reciben reconocimiento por su labor a partir de la mirada de otras y otros. Esa mirada depende de valores intersubjetivamente compartidos o institucionalmente definidos contra los cuales las acciones se evalúan. En definitiva, todo reconocimiento implica alguna forma de valoración y evaluación pero, lo que no es seguro (como desarrollaremos en este artículo), es que lleve necesariamente a la autorrealización.

Esquemáticamente, en el mundo del trabajo el reconocimiento (y la evaluación que lo hace posible) circula en dos sentidos siempre interrelacionados. Uno, vertical: los niveles superiores de la jerarquía despliegan estrategias de reconocimiento del trabajo de quienes ocupan los niveles inferiores.

Implementan, para ello, diversos dispositivos para recabar datos acerca del actuar de quienes trabajan y determinar si merecen reconocimiento. Esto se realiza teniendo en cuenta los valores encarnados en la cultura y en los objetivos organizacionales. Si corresponde adjudicarlo, ese reconocimiento cobrará realidad a partir de manifestaciones materiales o simbólicas; si no, también se desplegará alguna forma de manifestación de no reconocimiento, de su negación. Tal es el caso de las sanciones. Ya sea que se trate de un reconocimiento *por la positiva* o *por la negativa* (es decir, una negación del reconocimiento), en estos casos, lo vertical es descendente. Pero, a partir de los cambios en las estructuras organizacionales propiciados por el posfordismo, es posible hablar también de la puesta en juego de un reconocimiento vertical ascendente: se espera que las y los trabajadores reconozcan, también sobre el trasfondo de los valores y los objetivos organizacionales, el actuar de quienes ocupan posiciones superiores en la jerarquía (acción que, en ocasiones, se convierte en un insumo para identificar a potenciales líderes).

En el sentido horizontal, el reconocimiento circula entre pares. Podría suponerse que este se origina en la consideración de acciones o características subjetivas valiosas independientemente de las expectativas organizacionales. Sin embargo, en tanto este reconocimiento se convierte en un insumo para las evaluaciones del tipo 360<sup>2</sup>, es factible considerarlo un subproducto del reconocimiento vertical. En definitiva, si pensamos el reconocimiento en el trabajo, sin importar el sentido en que circule, resulta difícil desvincularlo tanto de los objetivos, demandas y evaluaciones organizacionales como de las estrategias o instrumentos de gestión (Supervielle, 2016). Y esto es así porque las evaluaciones, que pueden estar más o menos formalizadas, confrontan tanto a quien trabaja como a su trabajo con un horizonte de valores organizacionales compartidos. Por ello, es importante reflexionar acerca del uso estratégico que las organizaciones hacen de esa práctica social.<sup>3</sup>

En tanto las estrategias de gestión cambian en función de modificaciones que se producen en las configuraciones organizacionales y en los procesos de trabajo, es factible pensar que también se registran modificaciones en las lógicas de reconocimiento, en sus objetivos, en los valores que ponen en juego, y en la definición que proponen de *buen/a trabajador/a*, o de *buen trabajo*, más allá de cómo circulen. En este artículo nos centramos en la lógica de reconocimiento que subyace a organizaciones de corte posfordista y pretendemos sostener que en ellas (como en las fordistas) subyace un uso instrumental del reconocimiento. Esto nos parece particularmente importante porque nos permite confrontar con cierto sentido común que establece que en organizaciones que en la actualidad se consideran representativas de ese modelo e íconos a seguir en la gestión de recursos humanos, las lógicas de reconocimiento que se ponen en juego permitirían el desarrollo de una subjetividad “auténtica” y autodeterminada, en definitiva, de una “subjetividad fortalecida” y autónoma (Honneth, 2006). Sin embargo, a partir de nuestro trabajo de campo, sostendremos que dicha autonomía no es completa sino que, más bien, se trata de una *autonomía controlada*. Esto es lo que nos lleva a cuestionarnos si, efectivamente, el reconocimiento puesto en juego en ellas contribuye a un fortalecimiento de los sujetos.

Para desarrollar esta idea, en este artículo presentaremos, en primer lugar, teorizaciones sobre la relación entre reconocimiento y trabajo que constituyen el marco de nuestras reflexiones. Luego, nos ocuparemos de describir las formas que adopta el reconocimiento en las organizaciones de tipo posfordista, sus vinculaciones con la evaluación de quienes trabajan, los valores puestos en juego y el tipo de subjetividad que promueven. En el apartado siguiente, presentaremos una descripción de la

---

<sup>2</sup> La evaluación de 360 grados es una herramienta de gestión que se generalizó en la década de 1980. Su nombre deriva de la medición que corresponde al ángulo de un círculo que, cuando realiza un giro completo, alcanza 360°. El “giro completo” implica que en la evaluación de un sujeto se tomarán en cuenta los comentarios, opiniones y valoraciones de quienes “lo rodean”: superiores, pares, subordinados y subordinadas, clientes internos y externos. Incluso, supone la consideración del sujeto a quien se está evaluando, quien define el centro del círculo.

<sup>3</sup> Esto no implica que todo reconocimiento en el trabajo *sea pura y exclusivamente* funcional a la gestión: puede responder a criterios distintos a los propuestos por las organizaciones. Esto daría lugar a subjetividades individuales o colectivas que, incluso y en el extremo, se opongan al trabajo o a las formas de gestión. Si bien la consideración de estas formas de reconocimiento es importante para reflexionar acerca del impacto del trabajo en la constitución de la subjetividad, no nos centramos en ellas en este artículo.

lógica de reconocimiento desplegada en organizaciones emblemáticas del capitalismo posfordista: aquellas que siguen el modelo GAFA. Dicha descripción se asienta en un trabajo de campo realizado entre 2018 y 2020 en empresas de este tipo, en Argentina, y se desarrolla en torno a tres ejes: según el primero, nos ocuparemos de indagar el papel que las llamadas *redes sociales corporativas* desempeñan en la dinámica de reconocimiento en estas organizaciones. Según el segundo, relevaremos los valores puestos en juego como criterios para identificar un *buen trabajo* o un/a *buen/a trabajador/a*. El tercer eje nos permitirá mostrar el aspecto material y el aspecto simbólico que reviste el reconocimiento en este tipo de empresas. El último apartado de este artículo presentará un conjunto de conclusiones a las que hemos llegado a partir tanto de la indagación teórica como de la empírica.

## 2. La práctica de reconocimiento

Todo trabajo implica un sujeto situado en una relación de colaboración con otros y otras. Más allá de cómo se lo lleve a cabo, en qué contexto se realice (contexto que, por supuesto, está conformado por ciertas particularidades sociales y técnicas, históricamente situadas), implica siempre una dimensión subjetiva, individual y grupal. En ese sentido, la actividad no está exenta de verse atravesada por las reglas, prácticas y dispositivos sociales más generales que enmarcan y dan sentido a la conformación de una subjetividad individual o colectiva, a una identidad, y a las relaciones mutuas, en un momento histórico dado.

El reconocimiento es una de esas prácticas que construye identidad<sup>4</sup>, subjetividad y sociabilidad. Para Paugam, por ejemplo, se trata de una de las dimensiones del vínculo social que proporciona a un individuo prueba de su existencia y de su valor a partir de la mirada de otros y otras (Paugam, 2012). Para Voswinkel *et al.* (2007), el reconocimiento es característico de la comprensión<sup>5</sup> que los individuos tienen de sí mismos en las sociedades burguesas<sup>6</sup>; es un medio de integración social que traduce las normas y los valores morales de la sociedad en la construcción de la identidad subjetiva. En términos de Honneth, el reconocimiento remite a actitudes o prácticas a través de las cuales los sujetos individuales o los grupos sociales son ratificados en alguna de sus cualidades (Honneth, 2006). En ese sentido, consiste en un “comportamiento *de reacción* de los sujetos: da cuenta de maneras racionales de responder a cualidades de valor que hemos aprendido a percibir en los sujetos humanos” (*Ibidem*: 139; las cursivas son nuestras). Esto implica que, para este autor también, la relación que un individuo tiene consigo mismo está intersubjetivamente constituida, y que la identidad personal está íntimamente ligada a una necesidad de reconocimiento: es necesario que cada cual vea reconocido su propio valor por otro/a (Renault, 2007).

Siguiendo a Honneth, referencia inevitable en esta cuestión, en la práctica general de reconocimiento es posible distinguir tres subtipos o formas particulares que conllevan a distintas relaciones consigo mismo/a y con la/el otro (*Idem*): el reconocimiento de las relaciones primarias, el de las relaciones de derecho y el de la comunidad de valor (Honneth, 1997). En palabras de Renault

---

<sup>4</sup> Para Voswinkel *et al.* (2007) el reconocimiento limita y hace posible la identidad. La limita porque la liga a la satisfacción de las expectativas sociales. La hace posible porque no se la puede pensar sin el reconocimiento.

<sup>5</sup> Es una práctica que implica dimensiones cognitivas, normativas y evaluativas: la comprensión de qué es, cómo es y cómo se evalúa una persona se determina por la evaluación que otro/a y otros/as hacen de ella (Voswinkel, Gernet, & Renault, 2007).

<sup>6</sup> En la sociedad burguesa, específicamente, lo que asegura el reconocimiento es el éxito en la profesión o vocación que, a partir del trabajo, produce la riqueza y determina la posición en el mercado (*Idem*). Ahora bien, la relación entre trabajo y reconocimiento no es lineal: en esta sociedad, solo *ciertas formas específicas de trabajo son dadoras de reconocimiento*: el reconocimiento presupone el trabajo, pero el trabajo diferencia los reconocimientos. Incluso, se vuelve necesario determinar qué tipos de trabajo y de éxito son dignos de reconocimiento, y qué modos de reconocimiento se experimentan en los diferentes trabajos (*Idem*; Kocyba & Renault, 2007). Para pensar esta relación, resulta interesante tener en cuenta lo que Frayne (2017: 28) analiza en términos de “los márgenes” dentro o fuera de los cuales la sociedad cataloga un trabajo como *verdadero*, “en especial en casos en los que el valor de estas actividades no puede explicarse en términos de contribución social o económica mensurable.”

(2007), el primer subtipo está vinculado con la constitución y la confirmación del valor de nuestra existencia en tanto que ser afectivo y con necesidades. El segundo está ligado con la constitución y la conformación del valor de nuestra libertad (es el reconocimiento moral y jurídico, y reporta al dominio tradicional de la justicia). El tercero, por su parte, se encuentra vinculado al reconocimiento del valor social atribuido a la capacidad de cada sujeto de ser útil a la sociedad en su conjunto o a grupos específicos (y por ello que constituye una reivindicación de solidaridad).

Cada una de estas formas particulares de reconocimiento genera en las personas un determinado nivel de autorrealización: a partir de la puesta en juego en las relaciones primarias y de amistad, vinculadas con el amor, el sujeto desarrolla autoconfianza; el reconocimiento en el plano de las relaciones de derecho alienta el autorrespeto (derivado del respeto que se obtiene en términos jurídicos), y el que se otorga en el plano de la comunidad social facilita la autoestima (Honneth, 1997; 2006). En definitiva, las prácticas de reconocimiento conducen al “fortalecimiento de los sujetos” (Honneth, 2006: 130) y, en ese sentido, a la autorrealización.

Así, el reconocimiento es, para Honneth, una práctica positiva, con contenido normativo: implica la afirmación pública de un valor, una capacidad o de cualidades positivas de una persona o grupo social, e indica el comportamiento racional con el que es posible reaccionar (en un contexto histórico) a las cualidades valiosas de los otros y otras (*Idem*).

Honneth considera que el reconocimiento puede manifestarse como atribución o como recepción (o percepción) (*Idem*). En el primer caso, imputa al sujeto o grupo una cualidad *nueva* y positiva: le confiere un estatuto que no poseía antes y, en ese sentido, es un acto constituyente de capacidades. La segunda forma de manifestación implica que la cualidad ya existe y *es confirmada* públicamente. Esto implica una reacción que se adecua a las cualidades evaluativas que los seres humanos poseen con anterioridad a la práctica de reconocimiento. Ya sea que se trate de uno u otro tipo, lo cierto es que el reconocimiento implica la puesta en juego de valores contra los cuales se realiza una evaluación.

¿Qué estatuto tienen estos valores? Para el autor, no son cualidades fijas, objetivas. Por el contrario, varían históricamente (Honneth, 1997; 2006). Esta idea lo lleva a enmarcarse en un realismo moderado: existe una referencia histórica de qué cualidades son valiosas y las personas aprenden a percibir las y a considerarlas como racionales a partir de la socialización (Honneth, 2006). Esto implica que, tanto si consideramos su carácter de atribución o de percepción, la validez del comportamiento de reconocimiento depende del conjunto de normas que rige a la sociedad en un momento dado.

A partir de esto, pueden derivarse varias consideraciones, según el mismo autor propone. En primer lugar, es posible afirmar que el reconocimiento es una práctica de carácter moral porque al otorgarlo, se percibe en el sujeto un valor determinado según propósitos, deseos y necesidades de los demás. Es decir, el valor de un sujeto no deriva de la evaluación que él/ella mismo/a hace de sus propias capacidades o cualidades, sino de las evaluaciones que realizan los otros/as, según valores compartidos.<sup>7</sup> Al mismo tiempo, es condición intersubjetiva de la capacidad de un individuo de realizar autónomamente sus propios objetivos vitales porque permite que quien lo recibe se identifique con sus cualidades y, a partir de ello, alcance una mayor autonomía. En segundo lugar, en tanto y en cuanto implica siempre relaciones intersubjetivas, demanda una acción, una praxis, un comportamiento que vuelva creíble el reconocimiento otorgado: “un acto de reconocimiento no puede agotarse en palabras o declaraciones simbólicas” (*Ibidem*: 134). Finalmente, como fenómeno distintivo en el mundo social, su fin está en sí mismo. Esto implica que, si apreciar o reconocer las capacidades de alguien es un paso para la consecución de alguna otra acción o de algún otro interés distintos del reconocimiento en sí mismo, no se está frente a una acción de reconocimiento positiva.<sup>8</sup>

Honneth acepta que el reconocimiento comporta una dimensión simbólica: por ejemplo, a través de palabras o discursos. Pero esto no soslaya la necesidad de poner en juego modos de conducta que estén más allá de actos simbólicos. Esto es, para que haya verdadero reconocimiento resulta necesario

---

<sup>7</sup> Siendo así, es moral porque restringe el egoísmo. Honneth toma el sentido kantiano de moral: los actos morales se oponen a aquellos que tienen por fin lograr los propios deseos, propósitos y necesidades y que, por ello, se oponen a los de los demás.

<sup>8</sup> En este planteo pueden encontrarse también reminiscencias kantianas: los actos son morales cuando no son medios para otros fines, sino que son un fin en sí mismo.

que se registren cambios en la situación real del sujeto, en las disposiciones jurídicas que regulan las relaciones entre los individuos y en la distribución de bienes materiales:

Por ello en la credibilidad del reconocimiento social debe ser considerado junto al componente evaluativo también un segundo componente “material”, que según el grado de complejidad de la interacción social consiste o bien en modos de conducta apropiados o en medidas institucionales correspondientes: una forma modificada de reconocimiento social se convierte en digna de crédito no sólo cuando es racional desde una perspectiva evaluativa, sino además cuando también cumple con la condición de ser justa con la nueva cualidad de valor desde una perspectiva material- algo debe haber cambiado en el mundo físico de los modos de conducta o los hechos institucionales si la persona apelada está efectivamente convencida de que es reconocida de una nueva forma. (*Ibidem*: 147)

A pesar de que el reconocimiento, entonces, constituye una práctica fundamental para la construcción de la subjetividad individual y colectiva, no puede negarse el hecho de que, a veces, esta construcción se ve afectada por prácticas “de menosprecio o de denegación” (Honneth, 1997: 60). Y, en ese sentido, la relación que un individuo tiene consigo mismo puede ser intersubjetivamente vulnerable (Renault, 2007). Esto sucede cuando se enfrentan formas de desprecio que implican sufrimiento y maltrato. Siendo así, a cada una de las formas de reconocimiento mencionadas anteriormente corresponden formas de menosprecio particulares: el maltrato y la violación, prácticas que vulneran la integridad física, atentan contra la autoconfianza; la desposesión de derechos y la exclusión, que atentan contra la integridad social, son opuestas al logro del autorrespeto y, por último, la indignidad y la injuria, que atacan al honor y a la dignidad, se oponen a la autoestima (Honneth, 1997).

Ahora bien, con el esquema hasta aquí planteado, pareciera ser que la práctica de reconocimiento puede ser o bien positiva o bien negativa, según fortalezca la autonomía o denigre la condición de sujeto. Pero sería posible identificar una opción más: aquellas formas de reconocimiento que “apuntan a la producción de actitudes conformes al sistema” (Honneth, 2006: 130). En este caso, se reconocen cualidades o capacidades para “integrar a individuos o grupos sociales en el orden social dominante mediante la sugestión de una imagen positiva de sí mismos” (*Ibidem*: 129-130). En este sentido, estamos ante un uso instrumental del reconocimiento.<sup>9</sup> Este es el caso en el que, para Honneth, el reconocimiento asume la forma de una ideología y, por ello, resulta ser falso. El reconocimiento es ideológico porque apunta a generar conformidad con el sistema; la autoestima que busca tiene por fin lograr una sujeción que se obtiene sin que tenga que mediar la represión.<sup>10</sup> Dicho de otra manera, promueve “una relación individual consigo mismo que motive a la asunción voluntaria de tareas y funciones” (*Ibidem*: 142).

Ahora, si bien lo dicho hasta aquí explica la práctica de reconocimiento en un nivel social general, ¿cómo puede entenderse dicha práctica en el mundo del trabajo?

Según Renault (2007), para Honneth el trabajo es una forma fundamental de la existencia social que se caracteriza por un conjunto de exigencias normativas específicas y, si bien el trabajo como tal no ocupa una posición decisiva en su dispositivo teórico definitivo, su análisis y la consideración de las formas de reconocimiento que en él se juegan permiten explicitar los desafíos normativos que son inmanentes a las instituciones económicas.<sup>11</sup> Y esto se debe a que las prácticas institucionales pueden

---

<sup>9</sup> Coincidimos, así, con la tesis de Voswinkel *et al.* (2007) y Kocyba *et al.* (2007) según la cual *la satisfacción de las demandas de reconocimiento* no siempre es positiva, tal como proponen cuando analizan la instrumentalización del reconocimiento dentro del “nuevo *management*”.

<sup>10</sup> En este sentido, Honneth critica a Althusser: sostiene que su concepto de ideología es unidimensional en tanto y en cuanto toda forma de reconocimiento tiene carácter ideológico y, por ello, no distingue entre reconocimiento correcto o justificado y reconocimiento falso (Honneth, 2006).

<sup>11</sup> La importancia de rescatar el pensamiento de Honneth (y las derivaciones posteriores desarrolladas por otros autores) también radica en que, como sostienen Guerra -Arrau & Stecher, sus desarrollos sobre las expectativas morales de reconocimiento y autorrealización de los sujetos satisfechas o impedidas por la experiencia laboral permiten “conceptualizar e indagar empíricamente el modo en que, en contextos socioculturales específicos y

contener representaciones acerca de las cualidades (consideradas valiosas) que permiten a los sujetos alcanzar un reconocimiento específico.<sup>12</sup> La concepción del trabajo en Honneth está en las antípodas de los discursos de su fin y de las teorías de la dominación que hacen abstracción de cuestiones específicas ligadas a su organización. Así, este autor adoptaría un posicionamiento político cuyas intenciones pueden compararse con las de las investigaciones sobre la psicodinámica del trabajo de Christophe Dejours (*Idem*), otra referencia ineludible para pensar el reconocimiento en esta área.

Según Dejours (1993a y 1998, en El Akremi *et al*, 2009: 663 y 664), existen dos modos de reconocimiento en el trabajo: “reconocimiento en el sentido de constatar, de toma de conciencia de la contribución de individuos a la organización del trabajo y al desempeño, y reconocimiento en el sentido de gratitud, de la jerarquía, de pares y de clientes, en vista de esta contribución”. Así, se desprenden dos criterios diferentes en las formas del reconocimiento: “el juicio *de utilidad* técnica, social o económica es formulada por la jerarquía, los subordinados o a veces incluso los clientes. Por su parte, el juicio de *belleza* se refiere a la calidad del trabajo (...) que da cuenta tanto de la conformidad del trabajo con las reglas del arte como de su originalidad (...)” (Gernet y Dejours, 2009: 30 y 31) que a su vez le ayuda a construir un sentido de “pertenencia” a un colectivo y a reforzar la identidad así como su percepción de “libertad” (Dejours, 1993a en El Akremi *et al*, 2009: 664 y 673). Es aquí donde radica el carácter ambiguo del reconocimiento: expresa, por un lado, la “singularidad” y originalidad del sujeto (“reconocimiento de distinción”) y, por otro, la conformidad a los requisitos para ser miembro de un grupo en función de las exigencias sociales (“reconocimiento de conformidad”) (*Ibidem*: 669). La ambigüedad de las instancias de reconocimiento se refleja también en que, en el trabajo, las vivencias subjetivas revelan no solo el valor de la persona sino también su pertenencia e “integración a una comunidad” (Dejours, 1993a, en *Ibidem*: 674 y Dejours, 1993b). En este sentido, según El Akremi *et al* (2009), cuando la firma se propone establecer los medios para el reconocimiento del trabajo, en realidad en forma indirecta lo hará también con el propio individuo tanto en términos identitarios como en la manera en que se relaciona con otros/as. En este sentido, todo resultado de un trabajo lleva implícita -y se ve reflejada- la propia subjetividad puesta en juego en su ejecución tanto como el grado de contribución del/de la trabajador/a a la concreción del proceso productivo (*Ibidem*: 674-675).

Para Dejours (1993a; 1993b y 1998) la cooperación es consecuencia del reconocimiento a las contribuciones del/de la empleado/a a la organización. Para lograr este cometido, la implicación subjetiva será un objetivo central en las estrategias tendientes a establecer criterios de valoración simbólica. Según el autor, no se trata de un mero reconocimiento a las habilidades, capacidades, destrezas y esfuerzos que han sido puestos en juego a lo largo del proceso de trabajo, sino que será clave que la firma valide la parte que le correspondió al/ a la trabajador/a en los resultados y objetivos organizacionales. En este sentido, según Dejours no existe posibilidad de que la relación laboral -y la contribución del y de la trabajador/a- se sostenga en el tiempo, si no existiesen los tipos de mecanismos evaluativos mencionados en el párrafo anterior (juicio de belleza y de utilidad).

La comparación entre la propuesta de Honneth y la de Dejours habilita a explicitar no solo un interés temático en común sino sus respectivas diferencias de enfoque. El análisis de Renault (2007) resalta que, desde el punto de vista de la psicodinámica, el enfoque de Honneth silencia elementos esenciales: el trabajo no es verdaderamente analizado como una actividad sino más bien como un proceso de valorización de las capacidades, cuyas condiciones sociales no se tematizan. En ese

---

bajo formas concretas de organización productiva y gestión del trabajo, los sujetos que trabajan son reconocidos y valorados o, por el contrario, el modo en que están sometidos a experiencias cotidianas y sistemáticas de desprecio y agravio moral” (Guerra -Arrau & Stecher, 2020: 77).

<sup>12</sup> “(...) las regulaciones y prácticas institucionales pueden contener representaciones acerca de qué cualidades de valor de los seres humanos deben alcanzar reconocimiento de un modo específico. Así, por ejemplo, en la institución de la pequeña familia moderna alcanza expresión el valor que debe poseer de modo reconocido el ser humano en tanto sujeto de necesidades privado, mientras que en el principio institucionalizado de igualdad de derecho moderno ha encontrado su plasmación el hecho normativo de que los integrantes de las sociedades modernas deben ser respetados como sujetos iguales y libres; en ambos casos se puede concebir la institución correspondiente casi como la encarnación institucional de formas específicas de reconocimiento que prestan a los sujetos intersubjetivamente a partir de sus específicas cualidades de valor.” (Honneth, 2006: 138)

sentido, debería poder interrogarse acerca de bajo qué condiciones una actividad puede ofrecer a un individuo una oportunidad de dar valor social a esas capacidades.<sup>13</sup> Incluso, debería poder también cuestionar cuánto esta valorización depende de las condiciones de empleo y cuánto de las condiciones de trabajo, y cuáles son los tipos de reconocimiento decisivos en las relaciones de trabajo. En la psicodinámica quedan sin explicar los problemas de la división *técnica* del trabajo: el reconocimiento en el seno de la actividad coordinada y cooperativa del trabajo mismo, que el planteo de Dejours abordaría al distinguir, como antes se mencionó, entre juicio de belleza y juicio de utilidad.

Asimismo, otro punto de debate entre ambas propuestas radica, según Renault (*Idem*), en la extensión misma del concepto. Mientras que para Honneth la psicodinámica del trabajo estudia una de las tres formas de reconocimiento y propone, por ello, una teoría parcial, para la psicodinámica, a la propuesta de Honneth le falta la centralidad del trabajo y establece una homogeneidad *tramposa* entre las tres formas de reconocimiento: de esta manera, desarrolla el tema de la centralidad del reconocimiento donde habría que desarrollar la del trabajo.

Así y todo, según Renault (*Idem*) podría plantearse cierto consenso entre ambos enfoques en torno a las ideas de que el reconocimiento no puede darse jamás sin lucha, que nunca hay un reconocimiento completamente satisfactorio, y que su abordaje crítico debe ser buscado en las experiencias de negación más que en las de exigencia de un reconocimiento satisfactorio. Esto lo lleva a sostener que las divergencias analíticas entre los autores más representativos de esos dos enfoques remiten más bien a diferencias de estrategia política. Existiría, al decir de Renault, disparidad en la manera en la que incorporan la exigencia de autonomía en sus dispositivos teóricos. Para Honneth, el desafío principal estaría en explicitar el punto de vista pre-teórico que sostiene la crítica teórica; y las experiencias de negación de reconocimiento tendrían el fin de identificar los resortes afectivos de las dinámicas prácticas y cognitivas de resistencia a la dominación y a la injusticia. Para Dejours, en cambio, no es la metodología de una teoría crítica de la sociedad sino más bien la técnica psicoanalítica la que define la manera en la que la teoría puede contribuir a la emancipación. De esta forma, las condiciones positivas de la emancipación son determinantes, no las condiciones de la crítica de la dominación y de la injusticia.

Más allá de las diferencias y las similitudes entre estas teorizaciones, lo cierto es que aportan ideas necesarias para comprender cómo se desenvuelven las prácticas de reconocimiento en el trabajo. Y, en última instancia, si la construcción de subjetividad es un proceso que depende de relaciones intersubjetivas y si, en la sociedad actual, el trabajo sigue cumpliendo también un rol primordial en dicha construcción, entender la práctica de reconocimiento en el trabajo resulta fundamental, incluso, para abordar una explicación de la construcción de la subjetividad. Esta explicación, por cierto, no puede plantearse en términos generales o ahistóricos: las formas que adoptan las estrategias de reconocimiento dependen de su contextualización. Por ello, a continuación, nos ocuparemos de describir las prácticas de reconocimiento en el contexto del posfordismo.

### 3. El reconocimiento en organizaciones posfordistas

Las transformaciones que sufrió el capitalismo a partir de la crisis del fordismo a fines de la década de los 60 impusieron nuevas prácticas productivas, organizacionales y de gestión. Y dieron lugar, también, a nuevas formas de subjetivación en el espacio de trabajo: el componente *emocional*

---

<sup>13</sup> Esto, incluso, permitiría analizar la valorización social de capacidades que se ponen en juego en “actividades autónomas”. Frayne (2017: 30) recupera esta idea de Gorz, que se refiere a “aquellas acciones efectuadas como un fin en sí mismas. Son autoiniciadas y derivan de una opción consciente que nada obliga a la persona a adoptar. Desde la perspectiva de un individuo, el principal objetivo de las actividades autónomas no es ganar dinero, ni tampoco necesariamente cumplir ningún propósito que pueda expresarse fácilmente en palabras. Por el contrario, las actividades autónomas persiguen el Bien, la Verdad y la Belleza, tal y cómo los define quien las realiza. El valor de dichas actividades no puede medirse en términos económicos o de utilidad social; las actividades autónomas se emprenden por sí mismas, en virtud del placer o del interés”. Esto, por supuesto, ampliaría el análisis a otras actividades sociales que no suelen englobarse socialmente bajo la categoría de trabajo.

involucrado en las relaciones jerárquicas y entre pares que había sido incorporado en la arena organizacional a partir de los desarrollos de la Escuela de Relaciones Humanas (Illouz, 2007) ya no sería uno más dentro de una serie de habilidades implicadas en el trabajo, sino que devendría en un elemento central en las prácticas de subjetivación y en las estrategias institucionalizadas de reconocimiento.<sup>14</sup> La lucha por el “enriquecimiento del trabajo” (Herzberg, 1977) del movimiento obrero en los países occidentales desarrollados pretendía dejar atrás un trabajo parcelizado, repetitivo y rutinario que no daba lugar a la expresión de la creatividad –y de la identidad- en el proceso de trabajo. El reclamo giraba en torno a la necesidad que tenía quien trabajaba de que se reconocieran capacidades y cualidades que el taylorismo había invisibilizado. En este contexto de plena crisis del fordismo se produce la incorporación del modelo toyotista u ohnista (Coriat, 2000), que proponía el trabajo en equipo y los círculos de calidad a partir de los cuales la expresividad *oculta* de los/las trabajadores/as podía ser cooptada por la firma, lo que incrementaría los niveles de productividad en un proceso de *mejora continua*. El mundo empresarial creía que el mayor grado de autonomía otorgado a las y los trabajadores debía expresarse en una mayor identificación con los objetivos empresariales. Al describir el cambio de época, algunos autores como Gernet y Dejourn (2009) dan cuenta de un “giro gestor” del trabajo, que supuso la desconexión del trabajo real respecto de aquel pasible de ser mensurado y evaluado en términos cuantitativos, puesto que los “nuevos métodos de *management*” pasaron a descansar sobre una caracterización “predefinida” del trabajo, alejada de su carácter vivo y sensible (Gernet y Dejourn, 2009: 33 y 35).<sup>15</sup> Según los autores, este movimiento estuvo acompañado de la individualización de las prácticas de reconocimiento que pasaron a focalizarse en el *ser* de los sujetos más que en cuestiones técnicas del proceso productivo. Esto provocó el debilitamiento de los lazos colectivos implicados en la organización del trabajo. En efecto, el principal problema de la individualización de la relación laboral es que las situaciones consideradas injustas deben ser tramitadas en soledad, sin posibilidad de apelar a la solidaridad de las y los colegas.

En la misma línea que los autores precedentes, El Akremi *et al.* (2009: 662) sostienen que “en un contexto marcado por la crisis y la incertidumbre de referencias individuales y colectivas, las necesidades de reconocimiento son cada vez más intensas y urgentes en los asalariados”. En este sentido, según los autores, la lucha por el reconocimiento refleja el aumento cada vez mayor de la precariedad y la “flexibilidad” laboral, que ponen a prueba de manera incesante a las y los trabajadores. La razón de esta precariedad creciente se debe a los dispositivos de recursos humanos que pretenden valorar los aportes del empleado o empleada pero que en realidad no terminan de reflejar los esfuerzos hechos por este para la concreción de los objetivos organizacionales (*Idem*). Esto

---

<sup>14</sup> Los resultados del experimento del Elton Mayo (1993) llevaron al descubrimiento de un nuevo orden del reconocimiento, en el que la valoración del trabajo de los pares se acoplaba a una forma de ejercicio del poder menos sujeta a las arbitrariedades del despotismo de los capataces tayloristas. El objetivo era generar las condiciones de un orden legítimo que generara adhesión para aceptar nuevos dispositivos de retribución o de sanción. Esto podía lograrse a través de métodos impersonales de reconocimiento que lograran que la relación conflictiva entre trabajo y capital pasase desapercibida. La Escuela de relaciones humanas propuso transformar los criterios según los cuales se imparte la justicia en la firma (Szlechter, 2015) a fin de institucionalizar políticas de reconocimiento encauzadas dentro de un orden *legítimo*. La incorporación en la gestión de la fuerza de trabajo de aspectos antes reservados al ámbito de la intimidad fue acompañada de un proceso de instrumentalización de las emociones emergentes en el ámbito laboral (Illouz, 2007). Esto derivó en la necesidad de establecer criterios *menos arbitrarios* en la evaluación del desempeño laboral. A partir de aquí, las trayectorias profesionales y laborales serán evaluadas de acuerdo con normas de espíritu meritocrático que, en apariencia, encontrarían mayor legitimidad. Según Illouz (*Idem*), el buen dominio de las competencias emocionales –por parte de gerentes/as y de trabajadores/as- formará parte de los dispositivos evaluativos de la *performance* en todos los niveles jerárquicos. De aquí en más, cada uno/a (sin importar la posición que ocupe en el organigrama) será responsable de una correcta administración de sus habilidades relacionales así como de acatar las normas del trabajo prescrito.

<sup>15</sup> En este sentido, si bien para Dejourn (1993a y 1998) el reconocimiento del sujeto se da de forma indirecta a través del reconocimiento del trabajo, consideramos que, con el uso de las nuevas tecnologías en la gestión de recursos humanos, cada vez más las estrategias de reconocimiento suponen formas de implicación subjetiva que obturan e invisibilizan el trabajo concreto.

no hace sino demostrar el fracaso de “la lógica managerial para generar formas adecuadas de reconocimiento” (Dubar, 2000; Perret y Rustang, 1993 y 2004, en *Idem*), es decir, aquellas que valoren realmente la contribución de cada quien en función de los objetivos organizacionales. Según El Akremi *et al.*, “la búsqueda de reconocimiento está intrínsecamente ligada a la crisis de las identidades personales y profesionales” (*Ibidem*: 662). De hecho, sostienen que

los mecanismos de construcción y de recomposición identitaria representan procesos sociales y éticos asociados al reconocimiento de otro y al reconocimiento por otro (Dubar, 2000; Legault, 2003; Petersen y Willig, 2004). Al respecto, Honnet (2006) considera que la formación de una identidad autónoma y lograda depende estrechamente de las relaciones de reconocimiento mutuo (...). En un contexto marcado por la vaguedad de puntos de referencia individuales y colectivos, la relación positiva que cada uno tiene consigo mismo está cada vez más debilitada e intersubjetivamente vulnerable, y por lo tanto uno está siempre en busca de la confirmación a través de la mirada y el juicio gratificante del otro (Renault, 2000; Ricoeur, 2004) (*Ibidem*: 662 y 663).

La descolectivización del reconocimiento supuso un cambio en la centralidad del sujeto emblemático del periodo fordista encarnado en la figura del obrero u obrera, por otra figura paradigmática del capitalismo: el “empresario de sí mismo” (Foucault, 2007). El modelo gerencial o de manager derivado de esta figura, implicará que la delegación de autonomía en el espacio de trabajo conllevará también un proceso de responsabilización, pero sin la posibilidad de canalizar colectivamente sus consecuencias. En rigor, el sentido de pertenencia al sindicato fue reemplazado por la identificación con los valores que ofrecía la cultura de empresa. No se trata de la puesta en marcha de estrategias de denegación del reconocimiento de los aportes de quien trabaja al proceso de trabajo – y a los objetivos empresariales-. A partir del “giro gestor” (Gernet y Dejours, 2009), el modelo posfordista procurará establecer mecanismos institucionalizados de reconocimiento de aquellas cualidades y valores que se alineen con la cultura empresarial, cuya finalidad subyacente es la de invisibilizar el conflicto subyacente y siempre latente entre capital y trabajo. Así, las posibilidades de ascenso en la pirámide organizacional quedarán sujetas a la demostración del “potencial” para devenir un/a futuro/a dirigente empresarial (Szelechter, 2015) –o un/a empleado/a con posibilidades de ser supervisor/a o líder de equipo, para el caso de los y las operarios-. El modelo de las calificaciones que caracteriza a la organización del trabajo taylorista/fordista, basado en el ajuste del/de la trabajador o trabajadora al puesto de trabajo, fue paulatinamente reemplazado por el modelo de las competencias, que respondía a las exigencias propias de los procesos de flexibilización laboral, y en el que los aspectos ergonómicos pasaron a ocupar un rol subsidiario al de las cualidades personales (Lichtenberger, 2000) requeridas para erigirse en un sujeto comprometido con los valores de la compañía. La consecuencia de esta mutación es un proceso de individualización de las relaciones laborales, puesto que las pautas de valoración del trabajo no se definirán en forma colectiva (como es el caso de las paritarias) sino a partir del despliegue de estrategias individuales de relacionamiento, compromiso con la organización y de demostraciones de adhesión a la cultura empresarial (Szelechter, 2015). A partir de aquí, cada cual deberá hacer mérito para obtener el reconocimiento por parte de sus superiores. El orden emergente implicará que el mérito deberá ser convalidado permanentemente en las evaluaciones periódicas de desempeño, dado que no es una cualidad inmanente o inherente del individuo. Al mismo tiempo, la evaluación del trabajo en el modelo de las competencias, basada en los resultados más que en la actividad laboral, lleva a que los fracasos se personalicen, sin tener en cuenta el contexto en el que se lleva a cabo el proceso productivo (Heller, 2009: 101). De esta manera, las técnicas gerenciales de reconocimiento devienen tecnologías de poder orientadas por las necesidades de sumisión del sujeto y de eficacia organizacional (*Ibidem*: 102). Es en este sentido que hay que comprender al reconocimiento en su versión “estratégica” (*Ibidem*: 95, 103 y 105): reposa exclusivamente en la necesidad de producir subjetividades dóciles funcionales a la mejora de la *performance*.

El periodo denominado posfordista no debe ser analizado como si siguiera una línea de continuidad que surge a principios de la década de los 70 del siglo pasado y pervive hasta nuestros días. Más allá de que el modelo toyotista se presentó como disruptivo en relación con el

fordista/taylorista (Gorz, 1997), las transformaciones que sufrió el capitalismo a lo largo de los últimos 50 años supusieron de manera concomitante mutaciones en la organización y en el proceso de trabajo. Sin embargo, esto de ninguna manera implica que hayan desaparecido las pautas tayloristas/fordistas de gestión. Algunos sectores de la economía se siguieron manejando de acuerdo al viejo paradigma, mientras que algunas firmas combinaron los modelos. En líneas generales, el toyotismo tuvo más pregnancia en los sectores intensivos en conocimiento, mientras que aquellos con procesos productivos más estandarizados continuaron manejándose bajo las pautas de la administración científica del trabajo. Pero a partir de los años 2000, algunas firmas de vanguardia de base tecnológica como Google, Apple, Facebook y Amazon (GAFA), implementaron nuevas formas de organización del trabajo que inauguraron novedosas estrategias de implicación subjetiva. La vertiginosidad de los cambios tecnológicos del modelo de Silicon Valley (Sadin, 2018) llevó a que los/las trabajadores/as de las empresas del modelo GAFA deban estar permanentemente actualizados/as en los nuevos desarrollos. Esto implicó que el compromiso con la organización se convierta en un elemento esencial de la gestión de la fuerza de trabajo. El sector de personas altamente calificadas que se desempeñaban en estas firmas era (y sigue siendo) muy demandado en el mercado laboral. Las empresas compiten por la captación y retención de estos *talentos*, al tiempo que se pretende de ellos una fuerte implicación cognitiva que ayude a absorber e incorporar las posibilidades que ofrece la nueva economía de datos. En este escenario, las evaluaciones periódicas del desempeño que se solían hacer cada seis meses o un año corrieron el riesgo de quedar *obsoletas* o de mostrar una imagen desactualizada de la *performance*. En este mismo sentido, las estrategias de reconocimiento material y simbólico que se desplegaban anteriormente, reflejaban una foto antigua que no contribuía al involucramiento del nuevo modelo de trabajo por proyectos. Se volvió necesario concebir estrategias de valoración del trabajo y de quienes trabajan, que se adecuaran a un proceso de trabajo en permanente estado de ebullición y cambio. Una respuesta de las firmas de vanguardia que replicaban el paradigma californiano de los gigantes tecnológicos fue la incorporación de las redes sociales como modo de interacción entre las/los empleadas/os (Szlechter y Zangaro, 2020). La principal característica de este tipo de forma de interacción social es la inmediatez. Así, su traducción como estrategia de control y disciplinamiento de la población trabajadora supuso que el reconocimiento de un *buen trabajo* o de *un/una/a buen/a trabajador/a* se transformase en un *feedback* permanente y generalizado. La compleja trama de interacciones que se dan minuto a minuto en las redes sociales corporativas pasará a constituir un insumo fundamental para la toma de decisiones a nivel de recursos humanos y, en última instancia, para el reconocimiento.

#### **4. El reconocimiento en acto: apuntes derivados de un trabajo de campo**

Las teorizaciones sobre el reconocimiento en el trabajo abarcan, como hemos visto, numerosos aspectos. No solo remiten a las causas que lo ponen en juego; incluyen, además, consideraciones acerca de las modalidades que adopta, su vinculación con el *tipo ideal* de trabajador o trabajadora propuesto en las distintas conformaciones que asume tanto el proceso de trabajo como la estructura organizacional, así como también acerca de las expectativas que se originan (en las personas que trabajan y en las organizaciones) acerca de su ejercicio.

Más allá de estas elaboraciones teóricas, recuperar la palabra de quienes hoy se desempeñan en empresas consideradas emblemáticas en el contexto posfordista posibilita conocer de primera mano aspectos fundamentales de la práctica de reconocimiento.

A los fines de seguir esta línea de indagación, presentamos a continuación algunos resultados obtenidos a partir de entrevistas en profundidad realizadas entre 2018 y 2020 a cuadros medios y medios altos, varones y mujeres, que se encontraban desempeñando funciones en empresas que responden al modelo GAFA en Argentina. Estas firmas se encuentran dentro del sector de servicios basado en el conocimiento que incluye el comercio electrónico, el desarrollo de software, videojuegos, servicios financieros y consultoría en recursos humanos.<sup>16</sup> Las entrevistas se realizaron durante 2018 y

---

<sup>16</sup> Para una caracterización general de este tipo de empresas y su importancia en Argentina, así como para un mayor detalle del trabajo de campo realizado, véase Szlechter & Zangaro, 2020.

2019 en el espacio de trabajo de las y los entrevistados, mientras que las realizadas durante el año 2020, se hicieron en forma virtual debido a la pandemia. Este material luego fue procesado con un software especializado. Los fragmentos que se reproducen son extractos del material recabado en esas entrevistas; los nombres consignados al final de cada testimonio son ficticios.

Abordaremos el análisis siguiendo tres ejes. En primer lugar, nos ocuparemos de lo que hemos dado en considerar la dinámica del reconocimiento y el uso que en ella se hace de las redes sociales corporativas, es decir, describiremos de qué maneras el reconocimiento (vertical u horizontal) se pone en juego y cómo las redes permiten ese tipo de manifestación. Luego, nos ocuparemos de relevar los valores contra los cuales las acciones de los sujetos se evalúan para determinar que son dignas de reconocimiento. Finalmente, nos detendremos a considerar cuáles son los aspectos simbólicos y materiales que reviste el reconocimiento en este tipo de organizaciones. Los testimonios aquí incluidos son los que consideramos más representativos de las ideas expresadas y, claramente, no agotan la diversidad ni la riqueza de la información obtenida en el campo.

#### **4.1. El uso de redes sociales corporativas en la dinámica del reconocimiento en empresas del modelo GAFa en Argentina**

En las empresas que siguen el modelo GAFa, el uso de redes sociales corporativas es moneda corriente. Estas son sitios o aplicaciones que funcionan como un entorno social colaborativo<sup>17</sup> y que replican el uso de redes sociales como Facebook o Instagram, pero que solo quedan reservadas para el público de la organización. Estas redes permiten subir variados contenidos (no es condición absolutamente necesaria que tengan conexión directa o inmediata con el trabajo) y habilitan el reconocimiento de acciones de otros u otras a partir de dar un *like* o *adjudicar una estrella*<sup>18</sup>.

*“En mi empresa tenemos un chat interno, que es chat/red social. (...) Hay uno que se llama “kudos”, que es felicitaciones, que es como si vos hiciste algo bien, que yo considero, y no tiene que venir de arriba, cualquiera puede dar este reconocimiento, y entrás ahí y todos te ponen manitos de aplausos, de reacciones. Es en mi empresa de ahora. En mi empresa anterior, en la red social hacían lo mismo. Como “che, felicitaciones a Paulina porque tal cliente mandó este mail” y copiaban.”* (Paulina, 25/3/2019)

*“El que es como Instagram es [nombre de software corporativo], que en concepto es muy similar a Instagram (...). Como si fuera un Instagram privado corporativo, donde subís la foto, ponés las etiquetas, ponés un comentario, la gente le da like y demás. (...) me logeo (...) y me aparece el feed de las notificaciones de las estrellas que manda la gente, etc.”* (Pedro, 8/3/2019)

Estas modalidades de reconocimiento no dependen de sectores ni de posiciones en las jerarquías. Así, operan de manera vertical (ascendente o descendente) y horizontal. Y esto, porque el objetivo principal es que todo esté a la vista, que el reconocimiento circule sin restricciones y que, además, pueda darse *de manera espontánea y sin distinciones*: es decir, se espera que *espontáneamente* y sin importar en qué momento suceda, las personas, ocupen la posición que ocupen, vuelquen sus apreciaciones sobre los sujetos, sus acciones y sus logros.<sup>19</sup> Se convierten en canales que facilitan la circulación de modalidades informales de *feedback*:

---

<sup>17</sup> Como ejemplos podemos mencionar StarMeUp, BetterMe, Slack, Yammer o Kudos (que toma el nombre del término griego que puede traducirse por *alabanza, renombre*, y que en inglés se lo utiliza para reconocer un logro excepcional o un trabajo bien hecho). Pueden encontrarse sus descripciones en las páginas web que llevan los nombres de los programas.

<sup>18</sup> De ahí el nombre de *StarMeUp* que, traducido, significa *dame una estrella*.

<sup>19</sup> Es interesante notar que esa espontaneidad *sin distinciones sociales* en el reconocimiento vertido en la red social corporativa resulta de la traslación de una práctica surgida por fuera de la empresa: es decir, actualmente

*“Entonces, en un día normal, alrededor de una vez por minuto, hay alguien que está reconociendo a otra persona. Por ejemplo, Sofía le acaba de mandar a Ana una estrella por excelencia en su trabajo: “Gran trabajo con el equipo desde el primer día. Excelente interacción con el cliente y muy buenas iniciativas. Un placer tenerte en el equipo.” Esto es en este mismo momento. Yo acabo de hacerle un like, automáticamente sus teléfonos se encienden y dicen “A Carlos le gustó esta acción.” Yo soy el fundador, pero podría ser otra persona. (...) Algunas veces mandé reconocimientos durante el día y anoche creo que, si hubiera mirado, mi última estrella tal vez fue a las diez de la noche. No lo necesitaba, pero me alegraba haber tenido la oportunidad de hacerlo.” (Carlos, 14/5/2019)*

*“Los reconocimientos que más existen son los informales, la verdad es que se da bastante feedback y se felicita en el día a día o internamente entre nosotros, entre nuestro equipo las cuestiones que están buenas, que se van haciendo bien o que están buenas de replicar.” (Alejandra, 11/9/2018)*

*“Te mando una estrella de innovación, una de have fun, una de team player. Por lo general con un texto. Eso genera un montón de feedback.” (Pedro, 8/3/2019)*

Ahora bien, es necesario notar dos cuestiones. En primer lugar que, en algunos casos, esta circulación del reconocimiento genera resistencia o comporta ciertas *dificultades* vinculadas con el hecho de que, en realidad, no replican completamente el funcionamiento de las redes sociales no corporativas: la participación se *solicita* implícitamente, es esperada y no admite la posibilidad de manifestar desacuerdos, críticas u opiniones que no contribuyan al *buen clima* o *espíritu* corporativo:

*“No me obligan, pero me están pidiendo informalmente. Entonces en el momento en el que hacen eso “chau, buenas noches”. O ponémelo, o no seas tan careta y ponémelo en el contrato laboral. Porque si vos después mañana me vas a decir “por tus diez likes no vas a recibir un aumento salarial”, digo “¿dónde está esto en mi contrato laboral? ¿dónde está que tengo que tener diez likes por mes? No me jodas” (...) O sea, yo no quiero estar en el Instagram corporativo, estar en el Facebook corporativo y estar obligado a postear y tener 10 likes por mes. En el momento en el que me hacés eso, yo me voy a la mierda.” (Ariel, 9/4/2019)*

*“Obviamente que hay cierto ruido ¿no? porque si nos vamos de after, empiezan a aparecer estrellas. (...) No hay estrellas negativas. Siempre está la broma de “che tendríamos que tener estrellas negativas” cuando te mandás alguna. Pero no, podés mandar estrellas representando los valores de [nombre de la empresa], que están pegados por acá, si querés verlos después, pero es un reconocimiento. No es un ‘no estás haciendo esto’. No te puedo decir “no estás actuando éticamente”, sino al revés: ‘te reconozco cuando sé que lo estás haciendo’.” (Pedro, 8/3/2019)*

En segundo lugar, tanto el reconocimiento otorgado como el recibido *se capitaliza como un insumo para la gestión*. En efecto, la participación en estas redes pone a disposición de las organizaciones un cúmulo de información que, procesada por medio de la analítica de datos<sup>20</sup>, permite varias cuestiones. Por un lado, la visibilización de características personales o de relaciones sociales entre sujetos, que no son fácilmente observables. Esto pone en evidencia una nueva forma de instrumentalización del reconocimiento. Si, hasta ahora, el modelo de la escuela de relaciones

---

“nos socializamos” en el modo del reconocimiento de cualquier otro/a o de sus acciones a través de dar *likes* a los posteos de las redes sociales.

<sup>20</sup> Para más detalle de cómo opera esta analítica de datos, véase Szlechter & Zangaro, 2020.

humanas suponía que las cualidades personales implicadas en el trabajo formaban parte esencial en la valoración de un/a buen/a trabajador/a, a partir del uso de las redes sociales corporativas la instrumentalización adquiere un nuevo cariz en tanto y en cuanto abarca también formas de interacción social dentro e incluso fuera del espacio laboral. Por otro lado, sienta nuevas bases para la toma de decisiones e, incluso, permiten crear culturas organizacionales basadas en datos científicos.

*“Por ejemplo: nosotros hacemos un análisis con Big Data de la información de StarMeUp o de la suite<sup>21</sup> completa si querés, dentro de eso vos podés encontrar ciertas relaciones entre las áreas que en teoría no tienen relación. Entonces también podés identificar, según el reconocimiento positivo que se haga, ciertos líderes, que no necesariamente tienen que ver con que son las personas más senior de la empresa o de una oficina. Entonces podés encontrar líderes naturales, o podés encontrar personas que funcionan como aglutinadores de equipos (...) Sirve más que nada como un reconocimiento y para identificar gente con potencial en base a esa data más que de control. Si hay personas que saben que se mira o no se mira, o que tal persona es un sponsor de ese producto y por eso hace uso más o menos de esa red social, es otra discusión. Y supongo que es algo más intrínsecamente humano de buscar reconocimiento. (...) Sí, que podés hacer un análisis y te puede levantar cierta alerta de, si vos tenés un equipo de 10 personas de las cuales, entre 9 de ellas hay reconocimientos y hay una que no, probablemente tengas un problema de integración de esa persona.”* (Pedro, 8/3/2019)

*“Entonces, empezamos a generar otro tipo de información, y este tipo de información nos empieza a dar visión sobre un montón de cosas y haciendo lo invisible, visible. Entre ellos, las relaciones ocultas entre las diferentes áreas, lo grafo-sociales y la velocidad en la cual cada uno de nosotros empieza a conectarse y a tejer tejidos, pero también nos empieza a traer datos súper importantes que tienen que ver con darnos cuenta que las personas que son apreciadas por otros y aprecian a otros tienen siete veces menos chances de irse de nuestra organización que aquellos que no. Entonces, empezamos a trabajar en un círculo de gente que, gracias a eso, es el 70% de gente más o menos, de nuestra población, que valora y es valorado. (...) Hemos venido trabajando y hemos generado una suite de aplicaciones que todas colaboran y están centradas en el empleado y nos permiten tener una única visión de esa persona. (...) En micro interacciones muy relevantes en el momento correcto, empezamos a hacer que la organización sea una organización peer-to-peer, donde cada nodo de la organización tiene la misma posibilidad de mandar un feedback a mí, de reconocermelo a mí, dé el mismo empoderamiento.”* (Carlos, 14/5/2019)

#### **4.2. Valores puestos en juego como criterios de buen/a trabajador/a o de buen trabajo**

En el primer apartado de este artículo afirmamos que los sujetos reconocen y reciben reconocimiento por su labor a partir de la mirada de las y los otros, y que esa mirada depende de los valores intersubjetivamente compartidos o institucionalmente definidos contra los cuales las acciones se evalúan. Esos valores contribuyen a la creación de una cultura organizacional específica o, incluso y más enfáticamente, forman el *ADN de la empresa*: aquello que las hace ser únicas, que conforma su identidad, que deriva de la forma de pensar de sus fundadores o líderes y busca ser *encarnado* en la realidad cotidiana. En la retórica organizacional estos valores suelen expresarse con un fuerte carácter propositivo y en términos personales más que presentarse en términos amplios o generales (como podría ser, por ejemplo, si se apelase a la honestidad, la bondad, la tolerancia). Esto es, muchas veces

---

<sup>21</sup> Una *suite* de aplicaciones es un conjunto de programas informáticos, con una instalación única, que realizan distintas funciones.

se expresan como acciones a desarrollar, conductas o modos de ser (íntimamente alineados con la estrategia organizacional) que las y los trabajadores *deben* poner en acto.

Nuestro trabajo de campo da cuenta de valores como los que se mencionan a continuación:

**Tabla 1. Valores organizacionales**

Pensar en grande	Tener excelencia en el trabajo	Aprender haciendo	Precisión
Ser divertidos	Crear valor para los usuarios	Optimizar la gestión del tiempo	Estar en $\beta$ permanente <sup>22</sup>
Ser innovadores/ Innovación	Impactar en el negocio	Aumentar el involucramiento de los colaboradores en el desarrollo de iniciativas organizacionales	
Ser jugadores de equipo	Ejecutar con excelencia	Emprender tomando riesgos (inteligentemente)	
Actuar éticamente	Rapidez	Promover el bienestar/ igualdad del equipo	

*Fuente:* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

En las palabras de las y los entrevistados estos valores se recuperan de manera explícita o bien por medio de alguna reformulación que remite al mismo sentido. Veamos algunos ejemplos.

*“Mi equipo en sí, no sólo yo, somos responsables de una porción muy grande de los ingresos de [nombre de la empresa] y yo te puedo decir que en un año y medio aún de hacer cosas realmente arriesgadas nunca nadie vino a golpearme la puerta y decirme por qué estás haciendo esto tan loco. (...) Hay una cultura muy grande de dejarte hacer.”* (Pablo, 12/5/2020)

*“A mí me gusta trabajar mucho en equipo, darle una mano al otro y que el otro me dé una mano, me gusta trabajar de esa manera y el otro es estar en beta continua me gusta mucho porque es como que estás todo el tiempo como probando cosas nuevas, te ayuda mucho también.”* (Andrés, 17/9/2020)

*“Es decir, yo no te estoy evaluando, por más que a veces sí, si sabés programar o no sabés programar o demás, sino que también te estoy evaluando en otros escenarios de, pusiste el nombre de equipo, actuaste de forma ética, cada tanto descomprimís tirando un chiste.”* (Pedro, 8/3/2019)

*“Por un lado creo que es el respeto por la individualidad del otro, respeto por lo que el otro trae de igual a vos o distinto a vos, esa es la característica de un valor muy importante en [nombre de la empresa] y después también está esta cosa de ir más allá, ganas siempre de superarse, lo que te mencionaba de ser colaborativo, buena onda (...) Esas son cosas que están muy metidas en la cultura.”* (Juan, 18/6/2020)

<sup>22</sup> Este valor está expresado en jerga informática. La fase beta ( $\beta$ ) de un *software* corresponde a la prueba del desarrollo. Una vez incluidos y determinados los principios fundamentales de funcionamiento del software (es decir, cuando se ha concretado la etapa alfa) se lo somete a una prueba por parte de las y los usuarios, quienes acceden a él de forma gratuita y devienen, así, “probadores/as beta”. Estos/as detectan problemas o errores técnicos que son solucionados para llegar a la versión final del *software*. La expresión “Estar en  $\beta$  permanente” remite, entonces, a la idea de estar constantemente en estado de prueba, revisión y ajuste.

“Una persona que no encaja va a ser una persona que no esté buscando innovación, que no sea curioso desde lo técnico, que no se adapte tampoco a los cambios desde ese lugar o a los cambios de estructura básicamente porque nosotros somos lo que somos por nuestros usuarios y si nuestros usuarios cambian nosotros tenemos que cambiar y cambia todo y personas que quizás no tengan ese self-awareness, que no le gusta trabajar en equipo, que no persigue a la innovación, que no persiga la excelencia van a ser personas que quizás no se vayan a sentir muy alineados a la empresa.” (Alejandra, 11/9/2018)

“Existen unas dimensiones que [nombre de la empresa] decidió que son importantes, como innovación, flexibilidad, expertise, aprender rápido y otras.” (Elena, 6/10/2020)

“(…) es una empresa que valora muchísimo la diversidad y la igualdad y la libertad de pensamiento.” (Federico, 25/10/2018)

Como ya mencionamos, los valores organizacionales *se encarnan* en los sujetos y se reconfiguran como características personales, que adquieren diversas manifestaciones. La tabla que incluimos a continuación releva aquellos aspectos que las y los entrevistados reconocen en sus pares y superiores en términos positivos a partir de ser interrogadas/os acerca de qué valoran de las y los otros en el trabajo:

**Tabla 2. Valores personales**

Capacidad de colaboración	Capacidad autodidacta/Curiosidad	Variabilidad/adaptabilidad/mutabilidad	<i>Empowerment</i>
Solidaridad	Confianza	Capacidad de innovación	<i>Overachievement</i> <sup>23</sup>
Empatía	Autoconfianza ( <i>self awareness</i> )	Flexibilidad	Potencial/Proyección
Proactividad	Resiliencia	Autonomía	Talento
Autoorganización	Sinceridad	Emprendedorismo	Humildad

*Fuente:* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

El relevamiento realizado a partir del trabajo de campo nos habilita a hacer algunas observaciones significativas. Antes expusimos cómo, según Honneth, el reconocimiento conduce a la autorrealización de los sujetos y permite que, quien lo recibe, se identifique con sus cualidades, a partir de lo cual puede alcanzar una mayor autonomía. Al mismo tiempo, afirmamos que, según este autor, el fin de un reconocimiento efectivamente positivo (o *verdadero*) está en sí mismo: el reconocimiento de las capacidades de alguien como paso necesario para la consecución de alguna acción o interés distintos del reconocimiento en sí mismo no constituye un auténtico reconocimiento. Si aceptamos que la autonomía es la capacidad de un sujeto para obrar según su criterio, con independencia de la opinión o deseos de otros u otras, es claro que en el modelo propuesto por este tipo de organizaciones capitalistas, a pesar de lo que ellas *dicen* de sí mismas, la autonomía no es un valor absoluto, sino que es relativo a sus objetivos y directrices. Se trata, entonces, de una *autonomía controlada* o *enmarcada* dentro de los límites establecidos por los propósitos económicos de la empresa. Así, la puesta en juego de criterios individuales para la determinación de la acción está

<sup>23</sup> “*Overachievement*” consigna una capacidad de superación que no queda circunscripta dentro de los límites organizacionales, sino que remite a acciones por fuera de la empresa pero que, por supuesto, pueden ser capitalizadas por ella: “*En términos de personalidad hay como típicamente, me parece, no sé si ahora cambió un poco pero era como el overachiever, o sea ese perfil que no solo estudió sino que hizo deporte, hizo voluntariado, viajó, tiene una fase artística, como miles de cosas pero ser como muy de trabajo en equipo, muy solidario*”. (Sara, 7/10/2019)

siempre orientada a la consecución de objetivos finales impuestos unilateralmente: el nivel de ganancia esperada por las y los accionistas, la satisfacción de la demanda del cliente, el cumplimiento de las condiciones de competitividad que determina el mercado. Por ello, las decisiones que las y los individuos toman y las acciones que realizan en función del ejercicio de esa *autonomía controlada* son y deben ser convalidadas a partir de logros efectivos: en definitiva, deben poder ser evaluadas y superar con éxito dicha evaluación. Como sostiene Simón, uno de nuestros entrevistados: “si vos performás, la compañía te lo va a retribuir con una buena evaluación”.

Cierto es que, en este tipo de empresas GAFAs, el hecho de que se den amplios márgenes de libertad a las personas o equipos para determinar cómo cumplen sus objetivos implica otorgarles un nivel de confianza que en las organizaciones más tradicionales, de corte taylorista-fordista, pareciera estar ausente. Esa confianza otorgada habilita a que cambie el foco de la prescripción en el trabajo<sup>24</sup>: ya no se trata de prescribir modos operatorios sino, más bien, de prescribir un tipo óptimo de subjetividad, definida en términos de los valores organizacionales *conjuntamente compartidos*:

*“Y la otra parte es que realmente es una empresa donde creo que es la primera vez que me pasa en veinte años donde siendo una empresa tan grande, vos encontrás que la gente internamente está convencida lo suficiente en lo que hace como para empujar todo para mismo lado (...).”* (Pablo, 12/5/2020)

De este modo, el reconocimiento adopta la forma de la apreciación (Voswinkel, Gernet, & Renault, 2007). Este tipo de reconocimiento, según los autores, se da por la pertenencia a un mismo grupo, a una comunidad de valores. Es la contrapartida de las relaciones de reciprocidad social y manifiesta la estima que otro/a tiene de la contribución de un sujeto determinado. Por ello, comporta una fuerte dimensión comunitaria y refuerza los elementos que remiten al lazo social.

Pero en este tipo de organizaciones, aunque adopte la forma de apreciación, el reconocimiento no está libre de ser instrumentalizado. Es decir, no solo el reconocimiento de la coincidencia entre los valores organizacionales y los personales coadyuva al sostenimiento o reforzamiento de la cultura y a la implicación subjetiva en el trabajo sino que, además, permite la identificación de un acervo de *mejores prácticas*. El reconocimiento, así, sienta las bases para replicar conductas, modos de actuar, de resolver problemas, de enfrentar la dinámica cotidiana.

*“Tus jefes te fijan en el objetivo y vos después te la tenés que ingeniar a cómo llegar a ese objetivo y cada uno tiene una forma distinta, obviamente hay mejores prácticas que se intentan compartir pero hay libertad para eso. Lo que tratamos es que los mejores enseñen a sus pares justamente para compartir las mejores prácticas y sí cursos que sean enfocados en mejorar comportamientos, en cambiar los comportamientos.”* (Juan, 18/6/2020)

*“Los reconocimientos que más existen son los informales, la verdad es que se da bastante feedback y se felicita en el día a día o internamente entre nosotros, entre nuestro equipo las cuestiones que están buenas, que se van haciendo bien o que están buenas de replicar.”* (Alejandra, 11/9/2018)

---

<sup>24</sup> De todas maneras, con esto no queremos afirmar que existe una vinculación lineal y unidireccional entre la confianza otorgada y el cambio en el foco de la prescripción. Es necesario considerar, más bien, que en este tipo de empresas el cambio de eje de la prescripción se vincula más con el hecho de que las capacidades demandadas en la fuerza de trabajo tienen una investidura más cognitiva, afectiva y relacional. Esto exige estrategias de gestión que promuevan en los sujetos la autoimposición de objetivos y la implicación subjetiva en el trabajo. Si no se puede controlar de manera estrecha y desde afuera de los sujetos la realización de la actividad, es necesario promover en ellos la capacidad de autocontrol e implicación. Acerca de las cuestiones vinculadas con la autoimposición y la implicación subjetiva en el trabajo véase Zangaro, 2011.

### 4.3. El aspecto simbólico y el aspecto material del reconocimiento

Recuperemos nuevamente a Honneth. En el primer apartado de este artículo mencionamos que, desde su punto de vista, en tanto y en cuanto el reconocimiento implica siempre relaciones intersubjetivas, demanda una acción, una praxis, un comportamiento que vuelva creíble el reconocimiento otorgado. Ese comportamiento puede tener una dimensión simbólica, es decir, expresarse por medio de palabras, discursos o de algún otro signo. Pero esto no soslaya la necesidad de poner en juego modos de conducta que estén más allá de actos simbólicos. Esto es, resulta necesario que se produzcan modificaciones o cambios tanto en la situación real de un sujeto y en las disposiciones jurídicas que regulan las relaciones entre las/los individuos como en la distribución de bienes materiales. Dicho en otras palabras, el reconocimiento no puede ser quedar solo reducido a una manifestación simbólica.

En las empresas que estamos considerando, resulta casi obvio a esta altura decir que los aspectos simbólicos del reconocimiento son imprescindibles: *likes* y *estrellas* circulan como el medio de cambio del reconocimiento. Vale la pena, al respecto, recuperar un fragmento de una de nuestras entrevistas, a pesar de su extensión:

*“Yo te diría que sin duda la gente busca ser reconocida, un poco por comportamiento humano, pertenecer y ser reconocido, entonces yo pertenezco cuando otros me conocen y me reconocen, no solo me conocen porque me saludan cuando llego sino cuando me voy o saben qué me pasa, si estoy en un proyecto, sino también me reconocen, reconocen lo que yo apporto, creo que eso es un tema crítico en las organizaciones, el reconocimiento ¿no? que mi jefe me reconozca pero mis compañeros también, que el jefe de mi jefe me reconozca, qué sepan lo que yo estoy haciendo, creo que es un punto súper crítico, súper importante, y súper valorado. La satisfacción que te da, a mí me sigue pasando al día de hoy, veo que alguien me mandó una estrella e inmediatamente dejo lo que estaba haciendo para chusmear qué me escribieron, quién me la mando, porque, es como que también es una pequeña satisfacción, que no tiene ningún valor, esto es importante, monetario reconocido, asociado al reconocimiento, es solamente alguien me quiso decir “gracias”, o alguien me reconoció por algo puntualmente, la satisfacción es inmensa, es cómo podría no haberlo hecho pero lo hizo ¿no?, no es cómo la evaluación de performance donde mi jefe está obligado a hacerme una evaluación de performance, este eligió reconocerme porque quiso hacerlo, punto, y se quiso gastar su estrella en mí [Ríe] es como un reconocimiento que tiene un montón de implicancias puertas adentro de la organización. Es gracioso porque a veces la gente te dice, no sé, ocurrió algo dentro del equipo y todos empiezan a cantar “estrellita, estrellita, que le demos estrellita” a alguien, está como súper metido, es un gran logro (...).” (Lorena, 14/9/2018)*

Incluso, gestos más cotidianos pueden interpretarse como símbolos del reconocimiento de otros/as: así, felicitar, realizar una comunicación del logro obtenido al conjunto de la empresa vía mail o un posteo en la red social corporativa, enviar *notas de felicitaciones* incluso, proporcionar *feedback*.

En algunas organizaciones, estos gestos son acompañados de otro tipo de acciones que implican cambios materiales en la situación de quien es reconocido/a: ascensos, bonos anuales atados al rendimiento, incrementos salariales, beneficios especiales o pequeños bonos (llamados, en algunos casos, *bonus spots*, como pases para restaurantes o espectáculos), premios en efectivo, etc. Estas formas materiales de reconocimiento no solo derivan de las acciones simbólicas antes descriptas sino que están atadas, también, a los resultados de las evaluaciones de desempeño. Además, otro aspecto interesante es que, aunque el bono sea individual, es necesario comunicarlo al conjunto para generar lo que llaman “superación colectiva”.

*“(...) la gente que excede las expectativas tiene un bono que por ahí se paga trimestral o anual pero que está muy influenciado por este rating de la evaluación de performance, o sea realmente se ve la diferencia a fin de mes de lo que uno puso en la compañía. Eso genera una*

*cultura muy linda de superación porque obviamente vos podés tener un trimestre que es mejor que el otro por ejemplo a mí me puede haber ido espectacular este semestre y por ahí a mi compañero le va mejor el otro semestre, es una cosa que creo que genera un círculo virtuoso de superación colectiva.” (Juan, 18/6/2020)*

Ahora, se debe tener en cuenta que si bien esta materialización del reconocimiento posibilita cambios en la situación de los sujetos, estos siempre se producen dentro de los límites de lo que la organización considera aceptable y bajo los criterios que ella impone. Incluso, se acepta que la organización realice un uso instrumental del reconocimiento, pero se trata de impedir que las personas hagan lo mismo y *se aprovechen* de la posibilidad de obtener beneficios materiales: lo que en un caso es virtud, en el otro se considera vicio.

*“(…) los gerentes tienen un presupuesto libre para dar lo que se llama bonus spot que son bonos por si vos hiciste una cosa buena entonces es un bono que te dan que por ahí te alcanza para irte a comer afuera por ejemplo o algo así y esas pequeñas cosas como que se van reconociendo y también vos le podés dar a un compañero que vos lo querés reconocer porque te ayudo en algo, eso también es algo monetario y una condición es que le podés dar al mismo compañero una vez cada seis meses para justamente prevenir abusos.” (Juan, 18/6/2020)*

*“En [nombre de empresa] a diferencia de otras empresas donde trabajé, no hay reconocimientos económicos ad hoc, es decir no podés darle a alguien un bono monetario por una buena performance, por ejemplo en la empresa anterior donde yo trabajé es eso sí era posible, es decir si había alguien que había hecho contribuciones muy grandes por ejemplo estar trabajando todo un fin de semana a destajo para sacar algo, podías compensarlo con literalmente dinero en efectivo. Acá (...) no se puede, es algo que por diseño no se puede, acá la idea es que la gente haga las cosas porque siente que las tiene que hacer y no porque espera la zanahoria.” (Pablo, 12/5/2020)*

*“(…) No existe una conexión directa entre vos sacas tantos likes y te llevás la batidora. No existe. (...) la gente deriva mucho placer y suficiente placer de los incentivos sociales como para que necesitemos además darle un incentivo monetario. (...) La verdad es que la gente no tiene ese poder de empoderamiento y es extremadamente costoso, pero lo que hemos descubierto a lo largo de una década de exponer a la gente a las redes sociales, es que la caricia del like es suficiente para movernos a la acción. Es una forma muy cost-effect y muy sostenible en el largo plazo.” (Carlos, 14/5/2019)*

## **5. Conclusiones**

Las derivas en torno a las estrategias de reconocimiento en el mundo posfordista de las firmas que replican el modelo GAFa nos llevó a indagar acerca de las continuidades y rupturas respecto a las estrategias utilizadas en un periodo anterior que comúnmente denominamos fordista. No fue nuestro objetivo mostrar la pervivencia de los objetivos manifiestos de la empresa capitalista sino comprender los límites que esta encuentra para conseguirlos (Marx, 1987). En este marco, la problemática del reconocimiento emerge como un elemento nodal en el gobierno de los sujetos. Por un lado, el reconocimiento es una suerte de amalgama que tiene el potencial de reforzar la identidad, pero por otro, deviene un componente central para la reproducción de la vida organizacional. En los últimos años, la materialización de las prácticas de reconocimiento en el trabajo se ha sofisticado. El monitoreo continuo de los movimientos físicos del periodo fordista-taylorista tenía como correlato formas de reconocimiento de tipo material que dejaban bien claro los criterios de inclusión y exclusión. Por otro lado, uno de los logros del periodo mencionado fue que el reconocimiento se daba en forma colectiva –a partir de las paritarias–.

A partir de la emergencia del posfordismo, se produjo un proceso de delegación de responsabilidades hacia la población asalariada que conllevó un giro en la evaluación y el reconocimiento en el trabajo. Si el *micromanagement* taylorista-fordista se aplicaba directamente sobre la diversidad de actos implicados en el proceso productivo, el nuevo paradigma lo convertirá en tabú. De aquí en más, el reconocimiento será consecuencia de una multiplicidad de actos que involucran un cierto compromiso subjetivo. Junto con el proceso de responsabilización que sufrió el/la trabajador/a, se produjo un aumento de la autonomía a lo largo del proceso productivo. A partir de esta *emancipación* de la fuerza de trabajo fue posible establecer nuevos parámetros de valorización de las actividades productivas. Formas coercitivas de ejercicio del poder pasarán a ser cosa del pasado. Pero este proceso de autonomización no tuvo como correlato un replanteo de la relación capital trabajo. Si el control del proceso de laboral forma parte constitutiva de esta relación, en las firmas de base tecnológica, donde el desarrollo de la creatividad es central en la valorización del capital, la autonomía necesaria para su ejercicio implicó formas sutiles de encauzarla hacia la concreción de los objetivos organizacionales.

Una nueva forma de *autonomía controlada* tendrá como correlato una profunda individualización de las relaciones laborales que a su vez lleva a la individualización de las formas que encarna el reconocimiento de la labor bien hecha. Cada sujeto deberá ser capaz de establecer un escrutinio permanente de su propia conducta, cotejándola con el ideario organizacional, muchas veces reflejado en la cultura de la empresa. Esta mirada hacia adentro del propio accionar del sujeto tendrá su correspondiente instancia de evaluación jerárquica. Pero ese accionar deberá estar enfocado en el futuro. No se trata de evaluar la experiencia o el aprendizaje (Sennett, 2006), sino de escrutar las posibilidades que ofrece el/la trabajador/a de devenir un líder.

Si la evaluación de desempeño tradicional procuraba establecer criterios de reconocimiento basados en la labora pasada (*Idem*), las nuevas formas de reconocimiento en las firmas del modelo de Silicon Valley (Sadin, 2018) implicarán novedosas formas de predecir el comportamiento futuro. Es en este sentido que, a pesar de que el nuevo paradigma de organización del trabajo apela a la expresión de los sentimientos y las emociones en las interacciones sociales, no por eso las formas en que se manifiesta el reconocimiento reflejan un espacio donde reine la libertad. El reconocimiento no deja de ser una práctica normalizante que encierra una fuerte carga ideológica. La nueva relación del/la trabajador/a consigo mismo/a que procura establecer la firma debe estar enmarcada en la aceptación de los nuevos mandatos empresariales. Las estrategias de implicación subjetiva de los departamentos de recursos humanos de las firmas mencionadas establecerán nuevas formas de cooperación que persuadan al sujeto de actuar *autónomamente* de acuerdo a los mandatos empresariales.

## Bibliografía

- Coriat, B. (2000). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la industria japonesa*. Madrid: Siglo XXI.
- Dejours, Ch. (1993a). *Travail: usure mentale*. París: Bayard.
- (1993b). Coopération et construction de l'identité en situation de travail. *Futur Antérieur*, Nro. 16 (2), 41-52.
- (1998). *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Seuil.
- El Akremi, A., Sassi, N. & Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations industrielles / Industrial Relations*, Vol. 4, Nro. 64 (4), 662 a 684.
- Frayne, D. (2017). *El rechazo del trabajo. Teoría y práctica de la resistencia al trabajo*. Madrid: Akal.
- Foucault, M. (2007). *Nacimiento de la biopolítica*. Buenos Aires: FCE.
- Gernet, I. y Dejours, Ch. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *ERES, Nouvelle revue de psychosociologie*, Vol. 2, Nro. 8, 27 a 36.
- Guerra -Arrau, R., & Stecher, A. (2020). Dinámicas de reconocimiento y agravio moral en el trabajo. Un estudio cualitativo con cajeras de grandes cadenas de supermercados en Santiago de Chile. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, Vol. 11, Nro. 20, 75-96.

- Gorz, A. (1997). *Miserias del presente, riqueza de lo posible*. Buenos Aires: Paidós.
- Heller, T. (2009). Reconnaissance et gouvernement des salariés. Au-delà du mépris. *Questions de communication*, Nro. 15, 93-107.
- Herzberg, F. (1977). Orthodox job enrichment. A common sense approach to people at work. *Defense Management Journal*, abril, 21-27.
- Honnet, A. (2006). El reconocimiento como ideología. *Isegoría*, Nro. 35, 129-150.
- (1997). *La lucha por el reconocimiento. Por una gramática moral de los conflictos sociales*. Barcelona: Crítica.
- Illouz, E. (2007). *Intimidades congeladas. Las mociones en el capitalismo*. Buenos Aires: Katz.
- Marx, K. (1987). *Salario, precio y ganancia*. Buenos Aires: Ed. Anteo
- Kocyba, H., & Renault, D. (2007). Reconnaissance, subjectivisation, singularité. *CAIRN.INFO. Matières à réflexion*, Nro. 18, 103-118.
- Lichtenberger, Y. (2000). Competencia y calificación: cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación. *Documentos para el seminario del 13, 14, 15 y 17 de noviembre*. Buenos Aires: Trabajo y sociedad.
- Mayo E. (1993). El experimento de Hawthorne en la Western Electric Company. C. Ramio y X. Ballart (comps.) *Lecturas de Teoría de la Organización, Vol. 1*, 213-230. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Paugam, S. (2012). Protección y reconocimiento. Por una sociología de los vínculos sociales. *Papeles del CEIC Nro. 82*.
- Renault, E. (2007). Reconnaissance et travail. *CAIRN.INFO Matières à réflexion*, Nro. 18, 119-125.
- Sadin, E. (2018). *La silicolonización del mundo*. Buenos Aires: Caja negra.
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Supervielle, M. (2016). Una aproximación sociológica a la gestión de los recursos humanos. Mirada a partir de la lucha por el reconocimiento. *Revista de Ciencias Sociales, DS-FCS, vol. 29, nro. 38*, 13-36.
- Szlechter, D. (2015). *Consentir y resistir. Las contradicciones del mundo del management de empresas transnacionales en la Argentina*. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Szlechter, D., & Zangaro, M. (2020). Big Data y People Analytics: intimidad y emociones en la gestión de recursos humanos. *Innovar 30 (78)*, 11-23.
- Voswinkel, S., Gernet, I., & Renault, E. (2007). L'admiration sans appréciation. Les paradoxes de la double reconnaissance du travail subjectivisé. *CAIRN. INFO. Matières à réflexion, Vol. 2, Nro. 18*, 59 a 87.
- Zangaro, M. (2011). *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del management*. Bs. As.: Herramienta.