



Javier Gullo - Juan Pablo Nardulli

GESTIÓN ORGANIZACIONAL



GESTIÓN ORGANIZACIONAL

GESTIÓN ORGANIZACIONAL

5° año Secundaria

Javier Gullo
Juan Pablo Nardulli



Editorial
MAIPUE

GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Javier Gullo - Juan Pablo Nardulli

1º edición, enero de 2015

© 2015 Editorial Maipue

Zufriategui 1153 (1714) Ituzaingó, provincia de Buenos Aires

Tel./Fax 54-011-4458-0259

Contacto: promocion@maipue.com.ar / ventas@maipue.com.ar

www.maipue.com.ar

ISBN: 978-987-3615-20-7

Arte de tapa: Óleo sobre madera (90 x 80 cm) de Francisco Estarellas - www.estarellaspinturas.blogspot.com

Diseño de tapa: Disegnobrass

Diagramación: Paihuen

Corrección: Silvina Crosetti

Nardulli, Juan Pablo

Gestión organizacional / Juan Pablo Nardulli y Javier Gullo. - 1a ed. - Ituzaingó : Maipue, 2015.

168 p. ; 27x19 cm.

ISBN 978-987-3615-20-7

1. Gestión. 2. Organizaciones. I. Gullo, Javier II. Título

CDD 650

Fecha de catalogación: 23/12/2014

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

Libro de edición argentina.

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por otro cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el consentimiento previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Impreso en Gráfica MPS SRL, Santiago del Estero 338, Gerli, en enero de 2015



ÍNDICE

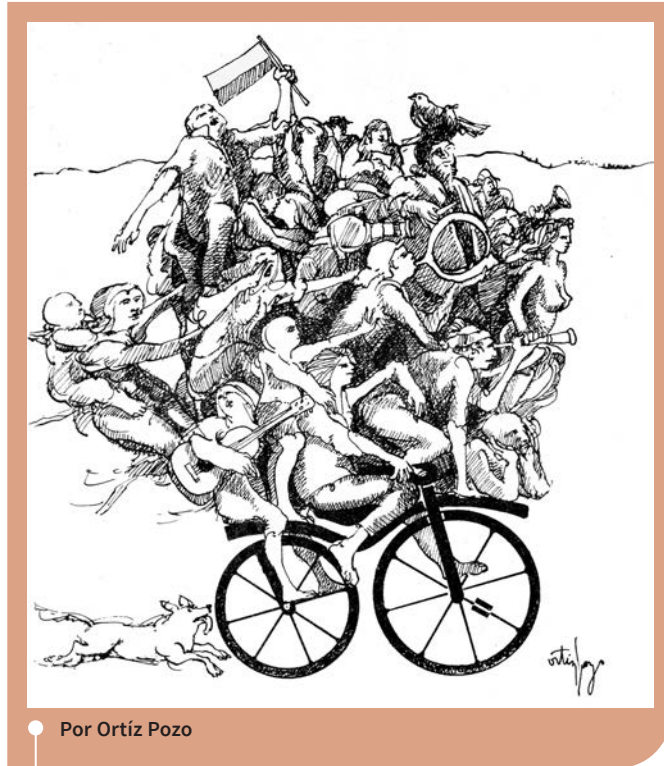
Introducción: La sociedad como organización	9
BLOQUE 1	11
CAPÍTULO 1 : La arquitectura organizacional	13
La obra terminada como expresión de la arquitectura.....	15
La arquitectura como condición de la gestión	16
Condicionantes internos	16
Condicionantes externos	17
CAPÍTULO 2: Posibilidades y contexto social, político, cultural y económico	19
Esa organización particular: la empresa capitalista	19
¿Qué es el capitalismo?.....	19
¿Qué es un capitalista?	21
¿Qué es el capital?.....	21
¿Qué es la competencia intercapitalista?	22
CAPÍTULO 3: Modelos de organización, roles y propósitos	23
Modelo de organización en movimientos sociales.....	23
Modelo de organización y gestión de la unidad productiva capitalista.....	26
El taller y la fábrica.....	26
Vinculación con tipos institucionales	30
La organización escolar como gramática institucional normativizada	31
CAPÍTULO 4: Proceso de transformación y proceso de control	33
El control y la disciplina en el espacio de producción	33
La gestión de una organización vista como acción y proceso	36
CAPÍTULO 5: La necesidad de información para la gestión	37
La información y la gestión en las empresas.....	39
Gestión centralizada en la empresa clásica	41
Flujos de información interna	41
Centralización con responsabilidad delegada	42
Empresa red. ¿Un modelo descentralizado?	43
Flujos de información externa.....	44

Diferenciando datos e información	47
La información en la gestión de organizaciones sociales.....	49
CAPÍTULO 6: Dispositivos de información.....	51
Observación	52
Entrevista.....	52
Encuesta	53
Particularidades y precauciones metodológicas de la encuesta	55
Mapa social.....	57
Base de datos	58
Intranet	58
Control de inventarios	58
El diagnóstico a partir de la información.....	60
Comparación entre gestiones de empresas multinacionales y pequeñas y medianas empresas	61
Actividades de síntesis del bloque 1	65
BLOQUE 2.....	67
CAPÍTULO 7: Las maneras de administrar los recursos en las organizaciones	69
El Estado como articulador de la totalidad social.....	69
La arquitectura organizacional en movimiento	71
La aplicación de teorías para la maximización de recursos organizacionales	71
El modelo de gestión taylorista-fordista	72
La cadena de montaje	73
Notas sobre la crisis de 1929	76
Escenario socioeconómico bajo el Estado de Bienestar	77
Escenario neoliberal	78
Postfordismo y sociedad postindustrial.....	79
Las particularidades de una gestión compleja y descentralizada: el toyotismo.....	79
El ojo que todo lo ve: el control en el modelo japonés	80
Subcontratismo y descentralización productiva	81
Producción y gestión en la sociedad de las marcas	83
CAPÍTULO 8: Nuevas perspectivas: autoridad y recursos humanos.....	85
Creatividad y productividad.....	85
Autoridad. Motivación y conducta	88
El organigrama	88
Los organigramas formales. Abstracciones burocráticas.....	89
Organigramas informales (o reales).....	90

La administración de los recursos humanos.....	91
Más allá de la fábrica: el caso de las grandes cadenas de supermercados en Argentina.....	94
El caso de Walmart.....	95
El caso de Coto	96
CAPÍTULO 9: La cultura de las organizaciones.....	99
La cultura de las organizaciones y su relación con el contexto	100
Debates en torno a la hegemonía neoliberal y sus vinculaciones con las corrientes hegemónicas en el estudio de las organizaciones	101
¿Consumidores o ciudadanos?	101
Las Organizaciones No gubernamentales (ONGs).....	102
Otras culturas organizacionales contrahegemónicas.....	104
El caso de los movimientos de trabajadores desocupados.....	104
Conflictos interculturales	107
La cultura del trabajo	107
El impacto tecnológico	110
La remodelación tecnológica y las organizaciones modernas	110
Estructura organizacional y proceso productivo del <i>software</i> de código abierto. El caso Linux. ¿Una alternativa a la lógica mercantil?	111
IBM y el cercamiento del <i>software</i> libre	113
Las organizaciones como redes y el trabajo freelance.....	113
Actividades de síntesis del bloque 2	116
BLOQUE 3.....	117
CAPÍTULO 10: Estado y mercado: los alcances y los límites del desarrollo de las organizaciones	119
El Estado neoliberal como articulador de la totalidad social.....	119
La llamada “globalización” y los gobiernos neoliberales.....	119
Algunas estrategias del capital en el escenario de la “globalización”	120
La relocalización de la producción	120
La incorporación de nuevas tecnologías	124
Neoliberalismo o neoconservadurismo.....	126
Neoliberalismo y el temor que disciplina	127
CAPÍTULO 11: La gestión de empresas cooperativas. Gestión y conformación para su inserción en el mercado	131
La organización y el funcionamiento de una cooperativa	132
Los pasos para la formación de una cooperativa.....	132
El funcionamiento de una cooperativa	134

La asamblea	134
El consejo de administración	137
El síndico.....	140
El estatuto de una cooperativa	140
CAPÍTULO 12: Diferentes tipologías organizacionales y empresariales en el escenario del neoliberalismo	143
Los modelos japonés y norteamericano de gestión empresarial en Argentina	143
Teorías del conflicto y la cuestión del liderazgo.....	145
La gestión en una empresa recuperada.....	147
CAPÍTULO 13: Gestión y cultura organizacional. Lo instituido, lo instituyente y lo contra-instituyente	151
La construcción de comunidad	151
Cultura organizacional empresarial en el escenario de la Argentina neoliberal	152
Los movimientos sociales y su “cultura organizacional” para el cambio social.....	153
CAPÍTULO 14: La gestión social como política explícita de las organizaciones: responsabilidad social empresarial (rse) y gestión social del cambio	155
La búsqueda de ganancias y el impacto social y medioambiental	155
El concepto de responsabilidad social empresarial.....	159
Los movimientos sociales y la gestión para el cambio	161
El trabajo organizado en torno a los problemas sociales y no únicamente a la obtención de lucro.....	163
La ciudadanía plena y la autogestión	163
Actividades de síntesis del bloque 3	166
Bibliografía	167

Introducción



La sociedad como organización

La existencia de la especie humana no hubiese sido posible sin el establecimiento de relaciones sociales. Los seres humanos son por naturaleza gregarios. Desde el principio de los tiempos una necesidad innata los impulsó a vivir en manada para satisfacer sus necesidades básicas de supervivencia, relacionarse, desarrollar el pensamiento abstracto y crear un lenguaje. La actividad social es, entonces, constitutiva de todo el universo del hombre. En situación de aislamiento un individuo tiende a deshumanizarse y comienza a parecerse más a un animal porque pierde la posibilidad de ejercitar los modos de relación que aprende y practica en comunidad con otros hombres. En definitiva, lo que nos hace “humanos”. Tenemos entonces una idea importante con la que queremos comenzar: nuestra propia supervivencia como especie estuvo condicionada, desde sus orígenes, por el principio de organización. Aún en esta época, en que pareciera que el individualismo pretende instituirse como forma de comportamiento de los países avanzados (y no tanto), la organización social es nuestro sostén vital.

Nuestra vida está organizada de un modo particular, es decir que no es la única alternativa posible. La Historia es, en muchos sentidos, prueba de ello. Sin embargo, como nos tocó en suerte nacer en un contexto determinado, en ocasiones nos parece que las formas de organización social existentes han sido eternas y que serán así por siempre. Los hombres y mujeres nacemos en un mundo que no hemos podido elegir, la organización social preexistente nos moldeó a su imagen y semejanza. No obstante el mundo es dinámico, tenemos la posibilidad de crear y transformar. Heredamos un mundo que es producto de los hombres y mujeres que nos antecedieron. Pero la humanidad, organizada en sociedad, construye y reconstruye ese mundo constantemente.

La sociedad actual está organizada según las reglas del capitalismo. Bajo este sistema las estructuras y las formas de organización de las empresas están condicionadas por la persecución de un fin: la obtención de ganancias. Pero este sistema, atravesado de tensiones y conflictos, es también el escenario de otro tipo de experiencias y organizaciones. Por ello diremos que el capitalismo constituye el marco de la totalidad social, delimitando el desenvolvimiento de todas las demás organizaciones, incluso de aquellas que proponen una lógica que contradice los principios del propio sistema.

Durante la década de 1990 algunos importantes intelectuales pretendieron instalar una idea: la Historia –según su opinión– había llegado a su fin. Querían afirmar, entre otras cosas, que con el triunfo de un modelo de organización neoliberal –y el fin de la alternativa socialista soviética– estábamos arribando a una época en que los cuestionamientos al capitalismo se habían terminado para siempre. Sin embargo la evidencia concreta nos demuestra que desde entonces han germinado diversas alternativas, en distintos campos, que ponen en tensión esa idea. Organizaciones que plantean caminos distintos a las formas hegemónicas de pensar el mundo social y que, aún bajo la presión avasallante de la idea de perseguir el beneficio individual y la ganancia, han prosperado con cierto éxito, viniendo a sentar una posición: la Humanidad y la Historia no se detienen. Por el contrario, de un tiempo a esta parte pareciera que los cambios son cada vez más veloces y evidentes.

De modo que será importante señalar algunas cosas: nuestra materia no dará nada por sentado. Reconocer la dinámica y las tensiones de nuestra organización social tiene que ser el punto de partida para pensar los problemas vinculados a la gestión organizacional. Las lecturas y propuestas de este libro, por supuesto, expondrán las tipologías de la gestión organizacional presentando el abanico de posibilidades y alternativas existentes. Eso quiere decir que estudiaremos los modos clásicos de concebir la gestión de las organizaciones pero, para enriquecer nuestra mirada, contrastaremos esa perspectiva con la presentación de casos y alternativas que ponen en tensión y cuestionan la idea de que la gestión organizacional debe ser el estudio de técnicas y mecanismos aplicados acríticamente para lograr, por ejemplo, la eficiencia productiva.

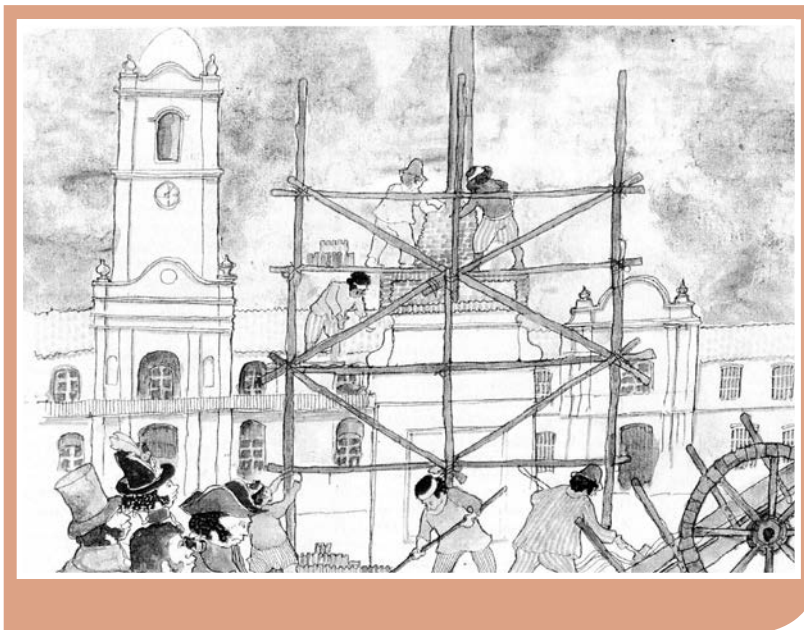
Esperamos que este libro presente herramientas para pensar la gestión de las organizaciones en estrecha vinculación con la dinámica social, atendiendo a los instrumentos de la gestión de modo flexible. De poco o nada nos serviría presentar modelos estáticos cuando, como hemos dicho, el mundo está en constante mutación.

Gestión Organizacional supone la prosecución de un camino que hemos empezado a andar en otras materias del Ciclo Superior. En particular encontrarás que nuestra materia tiende puentes con algunas de las que has visto en Cuarto Año (Teoría de las Organizaciones), se relaciona con otras de este Quinto Año y que, por último, prepara el terreno para otros temas que se estudiarán y profundizarán en Sexto Año.

BLOQUE 1



La arquitectura organizacional



Frecuentemente usamos la palabra arquitectura. Aparece siempre asociada a la construcción. Cuando miramos una obra arquitectónica percibimos rápidamente sus formas exteriores, es decir, la obra finalizada. Aquello que vemos es siempre la conclusión de un trabajo y generalmente no percibimos el proceso que hizo posible ese resultado. Esa obra terminada demandó toda una serie de esfuerzos, planes, materiales y relaciones entre personas:

En primer lugar un arquitecto diseñó los planos que guiaron la obra. Se contactó, por un lado, con trabajadores de la construcción que ejecutaron sus órdenes y, por otro, con distintas empresas que proveyeron los insumos y servicios necesarios. Las tareas de construcción de la estructura y los cimientos que conforman la base, concluyen la primera etapa de la obra.

En segundo lugar fue imprescindible completar la estructura. Se levantaron las paredes y agregaron las instalaciones de servicios como luz, gas y agua. En una tercera etapa se procedió a realizar la pintura para la terminación del edificio. Finalmente, llegará la etapa de comercialización y venta.

El ejemplo del edificio en proceso sirve para introducir algunas variables de la arquitectura que nos facilitarán luego la tarea de comprender el concepto de arquitectura organizacional:

- Un arquitecto o un equipo de arquitectos diseñan el plano y controlan el proceso de construcción en todas sus etapas.
- El edificio es una elaboración material que relaciona distintas estructuras físicas.
- La construcción de cada estructura debe respetar tiempos particulares.
- Cada estructura posee una lógica y cumple una función específica en la totalidad.
- Las estructuras están relacionadas y son interdependientes.

Ahora bien, nosotros creemos que las organizaciones también nos muestran muchas de las variables anteriores. Será preciso que nos detengamos en ello.

Podemos clasificar las organizaciones considerando un amplio abanico de dimensiones, pero por el momento mencionaremos las **formas de gestión** y los **objetivos** que se proponen. Atender a las formas y los objetivos son dos posibilidades válidas para pensar las organizaciones. Sin embargo es oportuno aclarar que sería erróneo realizar un análisis separando estas dos variables. La **forma organizacional** –es decir el modo bajo el cual se gestionan las diversas estructuras que conforman una organización– no puede escindirse de **los objetivos** que tal o cual organización se propone alcanzar. Los modos organizativos y los objetivos establecen una relación directa en la que se condicionan mutuamente.

La búsqueda de determinados objetivos puede suponer tipos organizacionales particulares, de la misma manera que ciertos tipos organizacionales condicionan la dirección de una empresa para alcanzar ciertos objetivos y no otros. Un proyecto como Google no persigue los mismos objetivos que una junta vecinal de un barrio popular. Seguramente sus formas organizacionales serán diferentes. Sin embargo ambas pueden considerarse, en un sentido amplio, organizaciones.

Para aproximarnos al concepto de **arquitectura organizacional** será preciso que partamos de esta idea central: La arquitectura organizacional debe contemplar las formas –estructurales– que constituyen la organización y las relaciones que éstas establecen buscando alcanzar un objetivo determinado.

Actividades

- 1 Luego de leer el texto de la página siguiente, identificar el objetivo fundamental de la empresa Babelito.
- 2 Enumerar en una lista cada una de las áreas y departamentos que se mencionan en el texto anterior.
- 3 Cada área en Babelito desempeña un rol específico, sin embargo entre ellas se establecen relaciones que las conectan y las hacen dependientes unas de otras. Mencionar por lo menos tres relaciones en las que observemos la dependencia entre cada una.
- 4 Diseñar en formato de red conceptual un primer esquema organizacional que identifique áreas, procesos y relaciones entre áreas. Pueden tomarse como guía algunas de las relaciones establecidas en el punto 3.



Lectura

Organización y objetivos

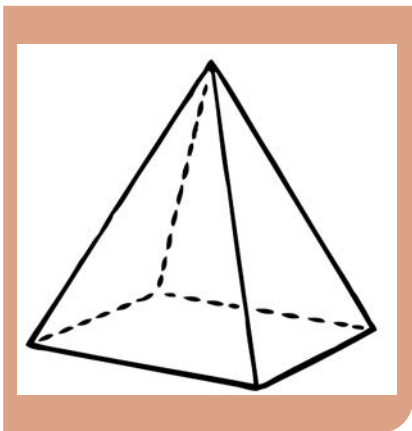
La empresa Babelito se dedica a la fabricación y comercialización de productos para bebés y niños. Entre los bienes que producen encontramos chupetes, mamaderas, tetinas y baberos. El objetivo de Babelito, como el de toda empresa privada, es obtener una ganancia a partir de una cierta inversión. Para ello precisa abaratar costos de producción y aumentar sus volúmenes de venta. La organización interna de la empresa es la siguiente: existe el departamento de Compras, cuya función es adquirir los insumos con los que se harán los productos. Por ejemplo, como Babelito no produce plástico, este departamento se encarga de comprarle a Plásticos Ampacet los insumos requeridos. En el área de Desarrollo se diseñan los modelos de productos que la fábrica elaborará. Antes de decidir su producción para la venta, los nuevos diseños deben recibir la aprobación de dos áreas: La de Control de Calidad y la de un área que evalúa la posibilidad concreta de comercializar e introducir esos nuevos diseños en el mercado. Si son aprobados, por fin pasan al área de Producción. Allí es donde los productos se fabrican. Por último, el área de Logística y Comercialización se encarga de establecer los contactos necesarios para garantizar que los productos terminados lleguen a los mostradores de farmacias y comercios específicos. El departamento de Publicidad procura dar difusión al producto, contratando espacios en revistas y sitios de Internet.

La obra terminada como expresión de la arquitectura

Como en el caso del edificio, los padres y las madres que compran un chupete probablemente no piensen demasiado en el proceso de producción de ese artículo. Alcanzan a percibir solamente la conclusión del trabajo. Es lógico que cuando compramos cualquier mercancía no nos detengamos a pensar en todos los procesos que debió atravesar el material para convertirse en lo que es. Quizá la producción de un chupete (o una camisa o una pizza) sea mucho más sencilla que la construcción de un edificio. Sin embargo todos estos procesos tienen elementos en común: son consecuencia de un diseño, de un trabajo organizado de un modo particular para alcanzar determinados objetivos.



Por Eneko



La arquitectura como condición de la gestión

Ciertamente, la gestión de las organizaciones empresariales constituye uno de los núcleos de nuestra materia, es por ello que dedicaremos un espacio de privilegio a su análisis. Pero si nos detuviéramos únicamente en el análisis de las empresas estaríamos olvidando que existe todo un universo de organizaciones cuyo fin no es el de obtener beneficios económicos. Por ejemplo las ONGs (Organizaciones No Gubernamentales), los partidos políticos o las organizaciones sociales no persiguen el lucro. En un sentido estricto el Estado es también una organización, y, como sabemos, su objetivo tampoco es acumular riquezas.

Diferenciar estos tres tipos de organizaciones de acuerdo a un criterio de tamaño no pareciera ser suficiente para comprenderlas. Al fin y al cabo sabemos que existen partidos políticos u ONGs de distintas dimensiones y esto no modifica su esencia. Sin embargo podemos decir que son organizaciones de distinto tipo porque, aunque no estemos totalmente familiarizados con ellas, entendemos que hay algo fundante que las distingue. Ese elemento está contenido, precisamente, en su arquitectura.

Desentrañar la naturaleza de las organizaciones nos permite comprender el desenvolvimiento de los mecanismos de administración de los elementos que las componen. Esos elementos, articulados mediante la gestión, conforman la arquitectura organizacional. Detengámonos en ello:

Las organizaciones, como dijimos, persiguen objetivos. Ahora bien, alcanzar esos objetivos supone un conjunto de procesos e interrelaciones de sucesos que condicionan la lógica organizacional. Podemos dividirlos en **internos** y **externos**:

Condicionantes internos

Las organizaciones están compuestas por partes, elementos o áreas. Cada parte desempeña un rol específico cuyo sentido está dado por la pertenencia a la totalidad. En el caso de Babelito esto quedaba claro, cada área o departamento tenía asignadas tareas particulares que, en conjunto, conformaban esa organización cuyo objetivo era la producción y comercialización de mercancías para la obtención de ganancias. Sin embargo, no podemos decir que una organización sea igual a la suma de sus partes. Las partes precisan de una articulación, una administración de sus lógicas, el establecimiento de cierto tipo de relaciones que permita alcanzar el objetivo con efectividad. Allí es, precisamente, donde entra en juego la gestión.

La arquitectura, en el plano interno, supone la gestión o administración de las partes que componen la organización. En una empresa como la de nuestro ejemplo, Babelito, esas partes estaban conformadas por áreas o departamentos específicos. En otro tipo de organizaciones la gestión recorre otros senderos que ya analizaremos, aunque también está orientada a la prosecución de un fin determinado.

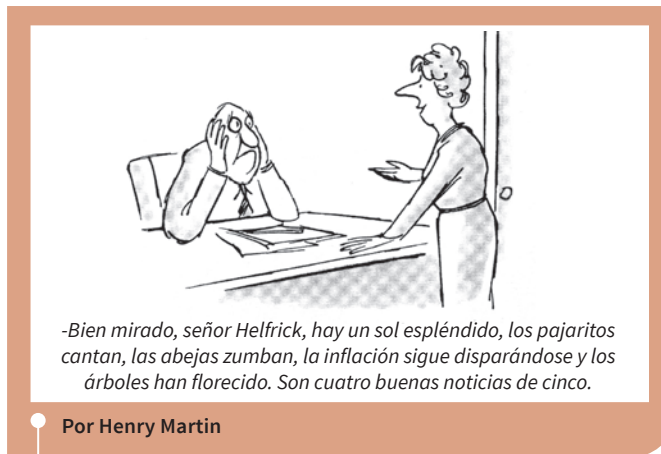
Asimismo la idea de una arquitectura de las organizaciones involucra una perspectiva dinámica en la que la gestión debe desarrollarse de modo tal que pueda dar cuenta de nuevas necesidades, descubrir puntos débiles y resolverlos.

Podemos decir entonces que la gestión organizacional no puede reducirse a la aplicación de una teoría preestablecida. Precisa de toda una dimensión de análisis de las posibilidades y los límites existentes en el interior de la organización para alcanzar, efectivamente, los objetivos planteados. Comprender la organización en movimiento supone además entenderla en un marco más amplio que está dado por la interdependencia que la organización establece con el entorno. Allí es donde aparecen los condicionantes externos.

Condicionantes externos

Las organizaciones se desenvuelven en determinados ámbitos que en muchos casos, a diferencia de lo que sucede con sus propias estructuras internas, no pueden modificar. El contexto histórico, por ejemplo, puede condicionar el desenvolvimiento de la organización, fluctuaciones en la economía nacional o modificaciones del panorama político pueden alterar la relación con su entorno. Los hechos externos a la organización establecen la condición de posibilidad de su propio desenvolvimiento. En algunos casos propician situaciones que permiten el desarrollo de la organización tal como está pensada y en otros casos imponen límites.

“La arquitectura organizacional involucra ambas dimensiones. Supone la gestión como condición para el desarrollo de las organizaciones atendiendo la articulación existente entre la estructura organizacional y el medio social en el que se desenvuelve.”



Actividades

- 1 Identificar qué tipo de condicionantes podemos encontrar en el texto de la página siguiente y elaborar una lista de ellos.
- 2 Indicar cuáles de ellos son internos y cuáles externos.



Lectura

Una historia argentina de la década de 1990

El señor Enrique es el gerente de una importante empresa fabricante de neumáticos de capital norteamericano radicada en el partido de San Fernando. Desde hace muchos años el señor Enrique viene dirigiendo la fábrica. Ha pasado momentos buenos y malos, pero siempre encontró la vuelta para que la empresa diera ganancias. En algún momento los trabajadores estaban más organizados y el sindicato respaldaba el reclamo de los delegados elegidos por sus compañeros. Fueron tiempos de malasangre para don Enrique: había que pagar las horas extras en tiempo y forma, había que garantizar las condiciones de seguridad e higiene en el taller, había que pagar los sueldos según el acuerdo firmado por el sindicato a nivel nacional, etc. Todo esto reducía los márgenes de ganancias de la empresa y la casa central, en Nueva York, mandaba faxes al señor Enrique. “¿Qué pasa en su país?”, preguntaban los accionistas. “Aquí los sindicatos son fuertes y las leyes laborales respaldan a los trabajadores”, explicaba el señor Enrique a sus empleadores, que le exigían aumentar las ganancias de la sucursal en Argentina. “Resuelva este problema o nos veremos obligados a trasladar la planta a algún país menos problemático”, le respondían desde Nueva York.

Aquellos fueron tiempos difíciles para don Enrique. Pero luego vinieron tiempos felices. En los años noventa la legislación laboral fue modificada. Se hizo más “flexible” para que los empleadores pudieran contratar y despedir trabajadores según las necesidades de la patronal. Cuando los empleados más veteranos se fueron jubilando, don Enrique no incorporó a la planta otros nuevos. Las nuevas leyes laborales le permitían contratar por seis meses personal temporario, “a prueba”. Cuando el contrato estaba por terminar hacía firmar a esos trabajadores la renuncia y la firma de otro contrato, otra vez “a prueba”. Así una y otra vez. En esos años de alta desocupación muchos trabajadores, aún sabiendo que se los condenaba a la inestabilidad, aceptaban este régimen por temor a perder incluso ese “laburo” tan precario. Fueron tiempos en los que algunos importantes dirigentes sindicales brindaban con los empresarios celebrando la aprobación en el Congreso de las nuevas leyes laborales. “Ahora la Argentina es más moderna”, pensaba don Enrique mirando por televisión las marchas que organizaban otros dirigentes y otros sindicatos contra la flexibilización laboral. “Esta gente se quedó en el pasado”, pensaba don Enrique mientras miraba en la pantalla las columnas de trabajadores que protestaban contra los despidos, los contratos de trabajo humillantes y el congelamiento de los salarios. El señor Enrique dirigía la empresa con mayor tranquilidad. Una parte de los trabajadores de la empresa era personal de planta y la otra era personal contratado. Si las ventas subían se podía contratar más personal temporario, si las ventas bajaban no se renovaban los contratos y se reducían los costos salariales. La variable de ajuste eran los trabajadores. Un negocio redondo para la empresa.

Posibilidades y contexto social, político, cultural y económico

El análisis de la gestión de organizaciones empresariales no puede hacerse en el vacío sino en situación. ¿Cómo podemos entonces establecer una referencia que nos permita elaborar definiciones generales aplicables a otros contextos? El análisis de un escenario particular puede facilitarnos un anclaje para establecer analogías. Tomaremos aquí un contexto social, político, cultural y económico particular. El desarrollo del capitalismo en Estados Unidos es una referencia interesante para discutir cuestiones vinculadas a la gestión de las organizaciones que nos proponemos visualizar. El vertiginoso crecimiento de la producción y la economía norteamericanas desde finales del siglo XIX instaló en el ámbito empresarial discusiones novedosas en torno a la gestión.

Esa organización particular: la empresa capitalista

Decíamos en la Introducción que las personas nacemos en un escenario que no elegimos (este mundo) y que nos condiciona en nuestras posibilidades de desarrollarnos como individuos. Es cierto también que los seres humanos podemos poner en cuestión este escenario, imaginar y actuar individual o colectivamente para transformarlo. Sin embargo, no es menos cierto que el dato inicial de cualquier intento de modificar lo que existe es, justamente, lo que existe. Y lo que existe, el mundo tal cual es, se desenvuelve dentro de la lógica del capitalismo. Nos guste mucho, poco o nada, está claro que el escenario en el que somos actores individuales y colectivos es el capitalismo, con las particularidades propias de estar situados en la Argentina de comienzos del siglo XXI.

Vamos a enfocar entonces un tipo de organización particular que es la empresa capitalista en un marco que es el del capitalismo. Para encarar esta tarea tenemos que respondernos algunas preguntas.

¿Qué es el capitalismo?

El capitalismo es una forma de organización social y económica que tiene algunas características propias que lo diferencian de otras formas del pasado. Sin duda con el desarrollo del capitalismo se produjeron importantes transformaciones que cambiaron el mundo para siempre. El avance de la tecnología y su aplicación a los procesos productivos hicieron que la cantidad y variedad de bienes creciera de un modo sin antecedentes en la historia de la humanidad.



Lectura

Una historia norteamericana del siglo XIX

El desarrollo económico norteamericano ha sido a veces explicado por representantes de un sector local privilegiado a partir de una cierta “mentalidad” o “espíritu de empresa” singular que no habría estado presente, por ejemplo, en América Latina. Estas explicaciones no sólo carecen de sustento histórico sino que terminan funcionando como justificaciones para el predominio de Estados Unidos en la región. Los investigadores más rigurosos, en cambio, proponen enfocar el desarrollo de la economía norteamericana a partir de la existencia de un mercado interno constituido por la clase media de granjeros del Medio Oeste, demandantes de bienes industriales y productores de alimentos para las ciudades del Este. De este modo, sin depender de la cambiante economía mundial que en el siglo XIX estaba hegemonizada por Gran Bretaña, se produjo un crecimiento paralelo y complementario de la producción industrial y de la producción agrícola. A diferencia de la ocupación de la tierra en América Latina, que en general favoreció la concentración en manos de este sector privilegiado de terratenientes exportadores que además controlaban los gobiernos de la región, en el Medio Oeste norteamericano la política oficial favoreció el desarrollo de una “clase media” de *farmers*. Este es el punto de partida de un desarrollo industrial que a fines del siglo XIX mostraba a Estados Unidos como una potencia económica que en poco tiempo, y en virtud de una política agresiva de expansión territorial, disputaría la hegemonía mundial. En todo caso, la existencia de una “mentalidad empresarial” no se explica por fuera de este proceso histórico.



Actividades

Buscar información y crear un texto sobre la economía de Argentina a principios del siglo XX en el que se identifiquen: principales actividades productivas, mercado al que se destinaba esa producción, modalidad de la ocupación de la tierra en manos de los pueblos originarios y papel del Estado en esa ocupación.

Con el desarrollo del capitalismo los medios de transporte y comunicación conectaron el mundo como nunca antes. El interés por obtener ganancias empujó y sigue empujando a los capitalistas a invertir, experimentar e innovar permanentemente en las más variadas actividades. El control de la naturaleza por parte de los hombres nunca fue tan completo como lo es hoy, en el marco de este sistema. Solo por mencionar un ejemplo digamos que las empresas farmacéuticas, buscando obtener mayores ganancias, están perfeccionando medicamentos cada vez más útiles y que se invierte muchísimo dinero en el descubrimiento de curas para enfermedades como el cáncer o el Alzheimer. Pero el sistema capitalista tiene también otro rostro, mucho más terrible. Junto a la abundancia crece la pobreza. Junto al desarrollo de la ciencia y la tecnología crece la deshumanización de muchísima gente. Hay países en los que los trabajadores cumplen su actividad en condiciones seguras y dignas, e incluso obtienen salarios altos. Sin embargo el dato fundamental del sistema es en todas partes el mismo: toda la actividad está subordinada a la lógica de la ganancia de los capitalistas. Lo que sucede con la naturaleza y la explotación salvaje de sus recursos responde a esa misma lógica: la búsqueda permanente de beneficios por parte de la clase capitalista ha llevado la explotación de los recursos naturales hasta un límite que pone en peligro al planeta mismo. Digamos por ahora que el capitalismo es un sistema que presenta estas dos caras.

¿Qué es un capitalista?

Es habitual que relacionemos la palabra capital con dinero. Esto no es inexacto pero sí podemos considerarlo como un dato incompleto. Alguien puede tener una cierta cantidad de dinero y sin embargo puede ser que no sea un capitalista. Imaginemos que un individuo obtiene una suma significativa de dinero porque ganó un premio en la Quiniela. Si este afortunado individuo decide destinar su dinero a cumplir con algunos proyectos de disfrute personal (un viaje, nueva ropa de marca, una casa de fin de semana, etc.) decimos que ha gastado su dinero: la compra de esos bienes o servicios constituye un gasto. No podemos decir que se trate de un capitalista sino de un sujeto afortunado que se está dando unos gustos con el dinero que obtuvo.

Una situación diferente es la que tendríamos si este individuo decidiera invertir ese dinero para obtener una ganancia futura. Si destina su dinero a la compra de insumos, de instrumentos de producción y a contratar mano de obra para la producción de bienes o servicios con el objetivo de lanzarlos al mercado para obtener un beneficio de su venta, no hablamos de gasto sino de inversión. Un capitalista no es, entonces, quien posee dinero sino quien posee un capital y lo invierte para producir ganancias.



Por Rogelio Naranjo

¿Qué es el capital?

Decíamos que el capital no es necesariamente dinero, pero puede tener en ciertas circunstancias la forma dinero. Es posible distinguir varias formas en las que el capital se presenta.

- 1. Dinero.** Antes o después de ser destinado por el capitalista a la inversión, el capital puede presentarse en forma de dinero. El capitalista, si quiere seguir siendo capitalista y desarrollar un proceso de acumulación de capital, destinará ese dinero (o quizá parte de él) a la inversión.

2. Instrumentos e insumos para la producción. El dinero invertido se transforma en bienes para la producción de otros bienes (un edificio, máquinas, materias primas, etc.). El capital ha cambiado entonces de forma aunque no de dueño: el capitalista sigue siendo el dueño del capital.

3. Mercancías listas para lanzarse al mercado. Una vez completado el circuito de producción, los bienes o servicios que llamamos mercancías están dispuestos para su venta (lo que los transformará otra vez en dinero). El capital ha cambiado nuevamente de forma pero, recordemos, no ha cambiado de dueño.

No está predeterminado que las mercancías producidas se vayan a vender. Todo capitalista invierte con ese objetivo pero está claro que será el mercado (el conjunto de compradores y vendedores de bienes o servicios) el que en última instancia establecerá el éxito o el fracaso de la inversión del empresario. Pueden suceder dos cosas muy diferentes:

- Que las mercancías se vendan exitosamente y reporten al capitalista una suma de dinero mayor a la inversión inicial. En este caso, con la reinversión que transforma ese dinero en más bienes de producción para elaborar más mercancías buscando mayores ganancias; vemos el desarrollo de un proceso de acumulación de capital en sus diferentes formas.
- Si las mercancías, por la razón que fuera, no se venden como el capitalista había proyectado inicialmente, es posible que no obtenga ningún beneficio e incluso que ni siquiera recupere la inversión inicial. En este caso, el capitalista no sólo no acumulará capital sino que quizá pierda el que tenía en cualquiera de sus formas y deje de ser un capitalista.

En la actualidad los estudios de mercado y el asesoramiento de expertos en la colocación de productos pueden reducir la incertidumbre del capitalista para orientarlo hacia inversiones menos riesgosas. Sin embargo está claro que el veredicto final sobre la suerte de su inversión lo dicta el mercado con la aceptación o el rechazo de los bienes o servicios ofrecidos.

¿Qué es la competencia intercapitalista?

Para aproximar nuestro recorrido reflexivo de las organizaciones empresariales que interactúan en la economía capitalista debemos agregar una cuestión fundamental: cada capitalista está en competencia con otros que también quieren colocar en el mercado sus propias mercancías. Esa competencia se expresa en campañas publicitarias para instalar una marca entre los potenciales compradores, en el permanente interés de los capitalistas en desarrollar nuevos productos, en el intento de abaratar sus costos de producción con insumos más baratos o hacer más eficaz el proceso productivo. La realidad es que el peso y la importancia de las empresas no son equitativos. Sucede que la competencia intercapitalista es una competencia asimétrica entre actores fuertes (las grandes empresas de capital nacional o las multinacionales) y otros que no lo son. En nuestro país el mayor número de empresas corresponde al sector de pequeñas o medianas unidades productivas de capital nacional, que producen bienes o servicios para el mercado interno (los consumidores locales) y que no siempre han contado con circuitos de financiamiento o comercialización adecuados. Este sector es el que, en la actualidad, más empleo genera y a la vez está más expuesto a los cambios en el poder adquisitivo de los consumidores locales.

CAPÍTULO 3

Modelos de organización, roles y propósitos



Modelo de organización en movimientos sociales

Podemos decir que las organizaciones empresariales son un ejemplo entre otros de lo que venimos llamando **organizaciones**. Nos interesa aquí tomar a los movimientos sociales como ejemplos de espacios de organización en los que también es posible identificar una cierta arquitectura. El importante movimiento feminista norteamericano es, sin duda, una de las expresiones más potentes de lo que se ha llamado en las últimas décadas **nuevos movimientos sociales**. Para algunos observadores estos “nuevos movimientos” son algo diferentes a los espacios de organización social y política tradicionales: los sindicatos y partidos. Sin ánimo de introducirnos en esta polémica sobre nuevos o viejos movimientos, sí queremos señalar algunos aspectos y problemas de la arquitectura organizacional de los nuevos movimientos sociales. Como una crítica a las arquitecturas verticales y personalistas de partidos o sindicatos, considerados a veces como ejemplos de organización que fracasaron tratando de representar democráticamente a un colectivo de personas numeroso y activo, muchos militantes de los nuevos movimientos plantearon la necesidad de organizarse horizontalmente. Del mismo modo, plantearon la posibilidad de no delegar la representación del conjunto de la organización en una sola persona y de participar colectivamente en todas las actividades para evitar que algunos individuos terminaran creyéndose dueños del movimiento. Si bien las críticas a

ciertas prácticas de los sindicatos o partidos eran adecuadas, el remedio que propusieron muchos militantes de los nuevos movimientos sociales no parecía ser la solución a todos los problemas y, además, creaba otros nuevos.

Para la militante feminista norteamericana Jo Freeman la horizontalidad de algunos grupos del movimiento terminó, en su intento de evitar los liderazgos personalistas, generando lo que llamó “la dictadura de la falta de estructuras”. Para Freeman la intención de la no delegación de la representación y la participación de todos los miembros del grupo en todas las reuniones era sana, pero poco práctica. Además dificultaba enormemente la articulación con otras agrupaciones ya que no era posible hacer reuniones donde estuviera todo el mundo todo el tiempo. La articulación con agrupaciones de diferentes ciudades del país era imposible dado que no podían trasladarse todas las personas y se desconfiaba de que sólo fueran algunas que, se sospechaba, terminarían erigiéndose en líderes autoritarios. Para Jo Freeman el sano intento de evitar la dictadura de uno o dos individuos derivó en una especie de dictadura de la horizontalidad, que en lugar de facilitar la creación de un gran movimiento feminista en Estados Unidos, lo estaba dificultando. Además, declarar que no existen liderazgos individuales no significa, siempre según la autora, que no los haya. Esta militante propuso algunos criterios de organización para el movimiento feminista que, sin dejar de aspirar a una arquitectura de la democracia y la participación, evitaran la trampa de la falta de estructuras organizativas:

1. Delegación democrática de responsabilidades en personas concretas para fines concretos.
2. Responsabilidad de los individuos elegidos en el deber de rendir cuentas frente a sus compañeros.
3. Distribución de la autoridad en un número amplio pero razonable de personas del grupo y rotación de puestos entre diferentes personas.
4. Difusión de la información del grupo entre todos sus miembros y manejo transparente de los recursos con los que cuenta la organización.

Como vemos el problema de la arquitectura organizacional no es algo que pueda limitarse a las organizaciones empresariales. El ejemplo que hemos presentado tiene muy poco que ver con la empresa capitalista. Sin embargo, incluso una organización social que lucha por los derechos de las mujeres se enfrenta a la necesidad de encarar el desafío de su propia arquitectura organizacional.





Lectura

Trabajo sin patrón

En 1998 los trabajadores de la empresa metalúrgica IMPA, en la ciudad de Buenos Aires, protagonizaron un proceso de recuperación de la fábrica. Quienes dirigían hasta entonces IMPA abandonaron la empresa, que quedó gravemente endeudada y con los trabajadores en la calle. Los compañeros decidieron ocupar el edificio y continuar con la producción tomando la dirección en sus propias manos. Con el apoyo de vecinos y militantes de diversas agrupaciones sociales y sindicales, IMPA se transformó en un ejemplo de “trabajo sin patrón”. Los primeros tiempos no fueron fáciles y se necesitó de la colaboración de todos los trabajadores (en ese entonces eran cincuenta). Según el relato de los compañeros, una de las primeras cosas que hicieron cuando tomaron la fábrica fue desenchufar el reloj de marcado de tarjetas, con el cual la vieja dirección controlaba el horario de entrada y salida de los trabajadores y establecía sanciones para los que llegaban tarde. “Ahora no tenemos patrón y ese reloj ya no hace falta porque la fábrica es de todos nosotros”, decían. Sin embargo, los compañeros debieron resolver cuestiones novedosas que en principio no habían considerado. Según cuentan, al poco tiempo algunos trabajadores comenzaron a acostumbrarse a llegar tarde, complicando el comienzo de la jornada de trabajo y la entrega de pedidos. Tiempo después, reunidos en asamblea, decidieron discutir el problema y llegar a un acuerdo que fuera una verdadera solución. “Nadie me puede decir nada sobre mis llegadas tarde porque ahora acá somos todos iguales, ya no hay patrón”, decían algunos. “Las llegadas tarde nos complican a todos, hay que volver a enchufar el reloj y sancionar a los que llegan tarde como se hacía antes”, decían otros. Como en IMPA las decisiones las toma el conjunto de los trabajadores reunidos en asamblea, fue allí que decidieron cómo resolver la cuestión. Los compañeros habían desarmado la vieja arquitectura organizacional pero debieron enfrentar el desafío de construir una nueva, desde la lógica de la solidaridad y el compromiso colectivo.



Actividades

- 1 Escribir un texto explicando cómo crees que resolvieron los compañeros de IMPA el problema planteado por las llegadas tarde.
- 2 Explicar, siguiendo las propuestas de Jo Freeman, cómo podría organizarse la nueva arquitectura organizacional en una empresa recuperada por sus trabajadores.

Modelo de organización y gestión de la unidad productiva capitalista

Hemos dicho que toda organización presenta una arquitectura que le es propia. Esto es así incluso en organizaciones cuyos miembros nunca se sentaron a pensar y definir conscientemente una. En organizaciones grandes o pequeñas, incluso en las más simples, es posible identificar lo que hemos llamado arquitectura organizacional. En cualquier organización cuyo objetivo es la producción de bienes o servicios para su colocación en el mercado, la dirección del proceso o su supervisión constituyen tareas fundamentales sin las cuales es posible que surjan problemas para alcanzar los resultados previstos. Si nos concentramos en el análisis de procesos productivos de características diferentes pero con objetivos similares será posible identificar los modos diversos de planificar, organizar y direccionar la tarea.

El taller y la fábrica

Sabemos bien que en el presente no ha dejado de existir la producción artesanal, aunque está claro que la mayor parte de los bienes que utilizamos son de origen industrial. Antes del desarrollo del capitalismo la producción de objetos era tarea de los artesanos y la mayoría de las personas estaba dedicada a la producción de alimentos. Los artesanos, con sus propias herramientas y a partir de los conocimientos aprendidos de generación en generación, fabricaban aquellas cosas que la gente no podía o no sabía hacer. El desarrollo del capitalismo significó, en muchos casos, el despojo de miles de campesinos de sus tierras o herramientas y su expulsión hacia las ciudades. Allí fueron al mismo tiempo mano de obra barata para los talleres y fábricas de los capitalistas y consumidores de los bienes producidos.

Cuando enfocamos la actividad de un artesano vemos que este productor individual decide cómo organizar su proceso de trabajo. Proyecta y realiza las tareas según su destreza y sus ganas. El artesano se maneja con autonomía ya que posee no solo sus propias herramientas sino también los conocimientos necesarios para desarrollar su actividad y supervisar lo que hacen sus ayudantes.

Actividades

- 1 Elaborar una lista con los instrumentos de trabajo que utiliza el artesano según el texto de la página siguiente.
- 2 Redactar un texto explicando cómo sería la Arquitectura Organizacional en el taller del señor Raúl.



Artesano en su taller



Lectura

El taller del señor Raúl

El señor Raúl tiene su taller en el fondo de su casa. Su mujer trabaja en el mercado, donde tiene un puesto de venta de ropa para niños, así que él se ocupa de llevar a los chicos a la escuela. Mientras camina las cinco cuadras de regreso desde la escuela hasta su casa compra biscochitos, un cuero color suela y una caja de remaches plateados. Aprendió el oficio de marroquinería de su padre, al que ayudaba a hacer cinturones desde chico. Cada mañana llega al taller entre las ocho y las nueve: si hace frío comienza más tarde. Enciende la radio mientras pone a calentar agua para el mate y empieza a afilar las cuchillas. Heredó algunas de las herramientas que usa, pero otras las compró. Incluso inventó él mismo una máquina a pedal para colocar los remaches que sostienen las hebillas de los cinturones. A las diez llega Gonzalo, el hijo de un amigo que le pidió a Raúl que le enseñe el oficio para que por lo menos tenga con qué defenderse. Aunque el padre de Gonzalo no quiere, el señor Raúl le paga algunos pesos por semana por su ayuda y prepara el almuerzo para los dos. A veces le presta el auto los sábados. Conversan un rato de fútbol mientras extienden sobre la mesa de trabajo un cuero color suela y calculan cuántos cinturones pueden sacar de allí.

–Alcanza para nueve cinturones– dice Gonzalo.

–No. Salen once. Pero vamos a medirlo– le contesta el señor Raúl.

Con una regla de madera de un metro de largo toman las medidas. Tiene razón el señor Raúl: el cuero alcanza para once cinturones.

–¿Cómo hace para acertar siempre?– pregunta Gonzalo.

–Son años– contesta Raúl.

Una vez que corta el cuero en tiras con la cuchilla, el señor Raúl le da forma a las puntas. Después, con una pinza sacabocados, hace cinco agujeros, uno a cinco centímetros de otro. Gonzalo hace lo mismo, pero necesita medir la distancia para no equivocarse mientras el señor Raúl los hace de memoria mientras ceba mate. El paso siguiente es dibujar sobre cada cinturón con una pirograbadora que armó el señor Raúl con una soldadora eléctrica vieja. Los cinturones son para un cliente que le encargó diez para unos parientes de España, que quieren dibujos gauchescos originales. Mientras Gonzalo barre los restos de cuero del piso del taller, el señor Raúl le muestra los diseños que inventó: cinco caballos galopando en fila, un gaucho tomando mate bajo un ombú, un hombre a caballo persiguiendo una avestruz, etc. Cada cinturón tendrá su dibujo especialmente diseñado sin que se repita ninguno.

Estiran un buen rato la pausa del almuerzo mientras el señor Raúl le cuenta a Gonzalo lo que se discutió en la asamblea del sábado con los vecinos del barrio. Después vuelven al trabajo. El señor Raúl hace cada uno de los dibujos, coloca la hebilla y los remaches que la sostienen. Al finalizar cada cinturón le dibuja su firma y el año con un punzón y un martillo. Repite el mismo procedimiento una y otra vez hasta completar ocho. Como ya es la hora de ir a buscar a los chicos a la escuela el señor Raúl decide dejar los dos cinturones que le faltan para más tarde o para mañana. “Total nadie me corre”, piensa. Cuando los termine, el señor Raúl los llevará hasta la casa del cliente que vive a ocho cuadras.

En una fábrica donde el trabajo se divide en secciones y donde cada trabajador tiene asignada una tarea específica, la colaboración entre los operarios es fundamental. El empresario buscará organizar la producción en sus diferentes momentos, por lo cual es importante que los trabajadores obedezcan sus directivas. Para ello necesita controlar el trabajo que los obreros aplican a las máquinas y herramientas. Ese control lo ejerce el capitalista sobre los trabajadores que contrata y que desarrollan su actividad con instrumentos y materias primas que le pertenecen. El empresario decide qué trabajadores serán asignados a cada tarea y cómo deberán desarrollarlas.

Para mantener el orden en su fábrica el empresario cuenta con una serie de elementos (reglamentos, relojes para el marcado de tarjeta, timbres que anuncian horarios de entrada y salida, señalizaciones que indican áreas prohibidas o permitidas, etc.). También cuenta con una serie de empleados que cumplen funciones de control y supervisión (capataces, supervisores, etc.). El objetivo de todo este despliegue es el control de los trabajadores para que actúen disciplinadamente con el fin de que su trabajo sea más productivo.

Actividades

- 1 Teniendo en cuenta la información del texto de la página siguiente, escribir una lista con los instrumentos de producción que utiliza esta fábrica.
- 2 Desarrollar un texto explicando las características de la arquitectura organizacional de la fábrica Huemul.
- 3 Elaborar un cuadro para comparar los datos relevantes del taller del señor Raúl y la fábrica Huemul. Pueden tomarse como variables de referencia:
 - A. El lugar que ocupa en cada caso el trabajador.
 - B. El lugar y rol que desempeña el patrón.
 - C. La relación interna que existe entre cada una de las etapas o áreas de producción.
 - D. La coordinación y gestión del proceso productivo.
 - E. La vinculación existente con los agentes externos.
 - F. Otros detalles que se consideren relevantes en la arquitectura organizacional.



Lectura

Un día en la fábrica Huemul

La fábrica Huemul es un edificio que en la planta baja tiene el sector de producción y en el primer piso el sector de diseño y la administración. Allí está la oficina del señor García, el dueño. La fábrica está dividida en tres secciones: la sección de corte, la de estampado y la de armado.

En la sección de corte, tres trabajadores pasan los cueros por una máquina cortadora a rodillos. Otros tres trabajadores reciben del otro lado de la cortadora las lonjas de cuero para colocarlas en un carro y llevarlas hasta la sección siguiente. En la sección de estampado trabajan diez personas acomodando las lonjas en máquinas que funcionan como planchas que imprimen por calor el dibujo previamente diseñado. En la sección de armado se colocan las lonjas en máquinas sacabocados que hacen los agujeros del cinturón. De esta tarea se encargan tres trabajadores mientras otros diez colocan las hebillas y cosen a máquina un doblez para que no se salga. Un capataz por sección controla que el ritmo de la producción sea parejo, que nadie se retrase y que las máquinas sean utilizadas correctamente. Un supervisor controla, al mismo tiempo, que los capataces mantengan un ritmo de producción entre una sección y otra.

En el primer piso está la oficina del diseñador. Allí un empleado se dedica a elaborar los diseños de cinturones, bolsos y carteras que produce Huemul para exportar a España y Francia. El diseñador trabaja en un tablero pero también con una computadora que la empresa compró especialmente para esa tarea. En la oficina de contabilidad un contador y una secretaria se ocupan de llevar un registro de los ingresos y egresos de dinero de la empresa. Allí tienen un archivo y dos computadoras. El señor García se ocupa de atender a los proveedores y a los clientes, como el que le encargó dos mil cinturones estampados para exportar. También opina sobre los diseños y revisa los informes del contador.

Gonzalo trabaja desde hace tres meses en la fábrica Huemul. Todos los días la sirena de la fábrica suena a las siete de la mañana para indicar el horario de entrada. Los trabajadores tienen diez minutos para cambiarse y cinco más para llegar a su sección. Gonzalo trabaja en la sección de estampado. Allí pone las lonjas de cuero en la estampadora y baja una palanca. El resto lo hace la máquina. Luego de catorce segundos levanta la palanca y retira la lonja para colocarla en un carro. Su día de trabajo es así durante diez horas. Si se retrasa, el capataz de la sección le llama la atención. Una vez amenazó con suspenderlo si no apuraba el ritmo. A las doce suena la sirena para indicar la pausa del almuerzo. Gonzalo y sus compañeros comen en una parrilla muy modesta a dos cuadras de la fábrica. Siempre comen apurados porque el horario de almuerzo termina a la una. Entonces suena la sirena. El que no está en su sección a la una y diez recibe un llamado de atención que, si se repite tres veces, se transforma en suspensión. Gonzalo no sabe realmente cómo se hace un cinturón. De tanto bajar la palanca una y otra vez ya se olvidó de lo que aprendió en el taller de marroquinería donde trabajaba. Lo mismo pasa con sus compañeros. De tanto hacer una sola tarea se terminan acostumbrando a la rutina y ni siquiera se preguntan quién compra los cinturones o si los diseños son buenos. Lo único que esperan es la sirena de salida.

Vinculación con tipos institucionales

Es posible que muchos de nosotros no tengamos una experiencia directa o indirecta de lo que significa la organización del trabajo en una fábrica. Hasta la década de 1970 el sector industrial de la economía argentina tuvo un dinamismo muy marcado, en virtud de un proceso que comenzó en los años treinta y se profundizó con la intervención estatal en los cuarenta y cincuenta, durante los años del peronismo.



Lectura

Perón y el rol del Estado

Juan Domingo Perón gobernó Argentina desde 1946, fue reelecto en 1952 y derrocado por un golpe cívico militar en septiembre de 1955. Regresó al país luego de un largo exilio de 17 años para asumir en 1973 su tercera presidencia, luego de un proceso de importantes luchas populares contra los gobiernos militares que pretendieron excluir a los trabajadores y sectores populares de la vida política.

En los cuarenta y cincuenta el gobierno peronista dio impulso al desarrollo de la industria para el abastecimiento de un mercado interno con creciente capacidad de consumo a partir de la política de distribución del ingreso que fue una de las características de esa etapa. Por primera vez, el Estado impulsó de modo sistemático políticas públicas que apuntalaron la industrialización.



CONSEJO NACIONAL DE POSTGUERRA

Era necesario determinar por dónde debía iniciarse la tarea inmensa de llegar al "desarrollo de mayor riqueza" para luego "repartirla con más justicia entre todos los que trabajan" de acuerdo al ideal del General Perón. Así se fijaron estos objetivos:

- 1° Argentinar lo que nunca debió dejar de ser sino argentino.
- 2° Atacar de frente a los monopolios internacionales.

Solamente logrando estos propósitos sería posible iniciar la magna obra de justicia argentina que el General Perón se había impuesto como meta de su cruzada libertadora.

Publicación Oficial del Consejo Nacional de Postguerra, 1950

El Primer Plan Quinquenal apuntó al desarrollo de un proyecto económico que, dentro de los marcos del capitalismo, buscaba el fortalecimiento de un sector industrial mercado intermedia y de un sector asalariado con capacidad de consumo para sostener el crecimiento de la economía argentina, intentando modificar de este modo una estructura económica caracterizada hasta entonces por un sector agroexportador dinámico y un sector industrial débil.

La desindustrialización de la economía argentina, producto de las políticas neoliberales que comenzó a implementar la dictadura militar de 1976 a 1983 y que profundizaron los gobiernos constitucionales de la década de 1990, cambió el aspecto de la estructura económica. Se redujo la cantidad de trabajadores del sector industrial y creció el empleo en el sector servicios, junto al trabajo informal. De este modo, la experiencia del trabajo fabril parece hoy más lejana para muchas familias que hace unos años.

Sin embargo esto no quiere decir que no tengamos referencias de lo que significa la arquitectura organizacional, de los mecanismos de control y disciplina con vistas a organizar el trabajo productivo: si para muchos argentinos y argentinas la fábrica parece una realidad lejana, casi todos hemos pasado por el sistema educativo –público o privado– de nuestro país. Los Estados, que en el siglo XIX debieron afrontar el desafío de formar ciudadanos y trabajadores disciplinados, desarrollaron iniciativas como el servicio militar obligatorio o los sistemas educativos estatales masivos. Argentina no fue la excepción y una de las políticas de los gobiernos conservadores de finales del siglo XIX y principios del XX que más perduró en el tiempo fue la establecida por un sistema de instrucción que, en su nivel primario, incluyó ampliamente a los sectores populares. Puede llamar la atención que una iniciativa que hoy llamaríamos “de inclusión social” haya sido impulsada por una elite política que desconfiaba de los sectores populares al punto de recurrir al fraude electoral para continuar gobernando el país. Con el correr del siglo XX el sistema educativo argentino conoció modificaciones en función de los proyectos de país que se expresaron en los diferentes gobiernos civiles o militares. Lo indudable es que, al menos en lo que respecta a la educación primaria, el sistema educativo logró incorporar a la abrumadora mayoría de la población.

La organización escolar como gramática institucional normativizada

Aunque el modo de funcionamiento de las escuelas ha sufrido modificaciones a lo largo de la historia es posible reconocer, especialmente en escuelas de formato tradicional, los rasgos de una perspectiva educativa que pone el disciplinamiento como un objetivo fundamental. Este formato tradicional de escuela buscaba hacer productivo el trabajo en el aula eliminando las distracciones.

Para el especialista en educación Jaume Trilla una de las características necesarias de la escuela de formato tradicional es que cuenta con numerosos mecanismos disciplinadores, como los exámenes memorísticos que pretenden sancionar el olvido de los contenidos más que cerrar adecuadamente un proceso de aprendizaje, un sistema de horarios, planes de estudio, calendarios, requisitos para pasar de un nivel a otro, reglamentos, espacios y tiempos separados para el estudio y el recreo, etc.

Para Trilla la intención de este sistema disciplinador, de esta “gramática escolar”, apunta a uniformizar las ideas, las voces y los cuerpos de los alumnos.

Aunque esta crítica a la institución escolar pueda sonarnos algo excesiva, hay algo que está claro: ya sea que la escuela tenga una intención tradicional (inculcar unos conocimientos ya establecidos o unos valores que apuntan al respeto a las jerarquías) o progresista (formar ciudadanos con conciencia de sus derechos y de los problemas de la sociedad para intervenir sobre ellos), requiere de ciertas condiciones para la producción de conocimiento.



● Caricatura alemana que muestra diversas formas de castigos escolares en uso en Europa en el siglo XIX



Lectura

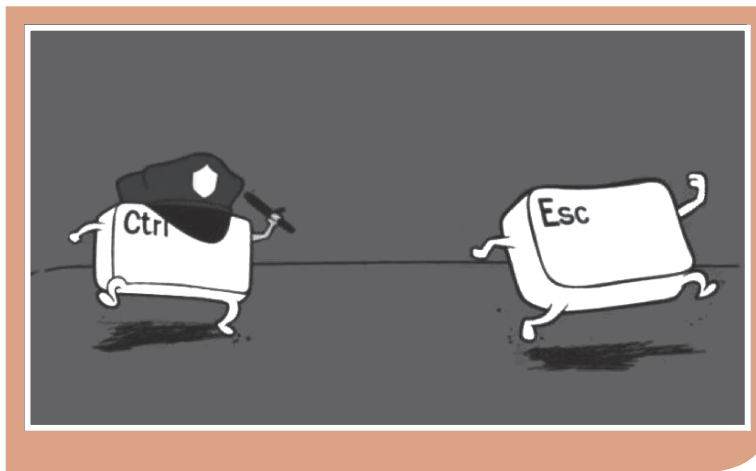
La escuela de Jonathan

Jonathan y sus compañeros llegan a la puerta de la escuela entre las doce y las doce y media. Se juntan en la esquina y conversan un rato sobre el fin de semana. Hablan ruidosamente sobre fútbol y hacen bromas sobre cómo les fue en la fiesta de egresados de los alumnos del último año. Varios grupos de chicos se reúnen en la puerta de la escuela, todos hablan al mismo tiempo y se ríen. Una vecina algo mayor que pasa siempre a esa hora con las bolsas de las compras cruza la calle para evitar el tumulto: una vez las corridas de algunos de los alumnos de los cursos más jóvenes la hicieron tropezar. Jonathan y sus compañeros hablan en voz alta, se paran y ríen con gesto relajado. Están en el barrio que conocen desde siempre, que es como su casa y se expresan como en el barrio. En el grupo de Jonathan se encuentran Axel y Fernando, que se criaron en Salta y siempre hablan de fútbol, Gustavo (el único que sabe qué va a estudiar cuando termine la escuela), Sabrina (que quiere armar el centro de estudiantes de la escuela) y Verónica (que quiere irse a vivir a España, como su papá). A las doce cuarenta y cinco suena el timbre de la escuela, que se escucha desde la calle, y los alumnos entran para ubicarse en el patio. Los preceptores indican a los alumnos que se formen en filas separadas de chicos y chicas, dispuestos de menor a mayor. En un momento Jonathan y sus compañeros dejan de ser cada uno de ellos y pasan a ser “3° A”. La directora, como todas las tardes, les indica que tomen distancia y los chicos extienden sus brazos: el bullicio de la puerta se apaga y los grupos ruidosos de la vereda se desarman para acomodarse ordenadamente por cursos en el patio. La directora les da la bienvenida como todos los días y les indica que pasen a las aulas. Los cursos entran en fila a las aulas en medio de un murmullo donde ya no se usan las palabras de la calle. El barrio, al menos en parte, parece haber quedado fuera de la escuela. Los preceptores entran a las aulas y piden silencio para tomar asistencia. La profesora de matemática entra al aula y espera junto al escritorio que la preceptora termine con la lista para comenzar la clase. El murmullo del aula es menos ruidoso todavía que en el patio y los chicos sacan sus carpetas como si pesaran una tonelada. La profesora saluda, hace un comentario sobre las fotos que Sabrina pegó en la tapa de su carpeta (a ella también le gustan los Rolling Stones) y pide silencio para comenzar con un tema nuevo. Escribe en el pizarrón la fecha y el título de un tema nuevo. Los chicos escriben los diez ejercicios que la profesora anota. “Si practicamos esta clase y la que viene, llegamos bien para el examen trimestral”, les dice. Ya no hay murmullo.

Actividades

- 1 ¿Qué elementos de este relato se pueden encontrar en tu propia escuela?
- 2 Qué actitudes serían consideradas en tu escuela como contrarias al orden?
- 3 ¿Qué sistema tiene tu escuela para sancionar las actitudes contrarias al orden?

Proceso de transformación y proceso de control



El control y la disciplina en el espacio de producción

Ningún empresario invertiría su dinero en una actividad que le diera pérdidas. Un empresario puede tener mala suerte o un criterio equivocado a la hora de invertir, pero ninguno invierte para perder. Por el contrario, cada uno buscará que su inversión sea lo más rentable posible. Para ello tratará de que su empresa produzca la mayor cantidad de bienes o servicios en el menor tiempo posible. Es decir, buscará incrementar la productividad.

Cuando enfocábamos la actividad de un artesano veíamos que este productor individual decide cómo organizar su proceso de trabajo. En una fábrica donde el trabajo se divide en secciones y donde cada trabajador tiene asignada una tarea específica la colaboración entre los operarios es fundamental. El empresario buscará, en este caso, organizar la producción en sus diferentes momentos. Para esto es fundamental que los trabajadores sigan sus directivas.

Como hemos visto en el capítulo anterior, con el propósito de mantener el orden en su empresa el empresario cuenta con una serie de elementos (reglamentos, relojes para el marcado de tarjeta, timbres que anuncian horarios de entrada y salida, señalizaciones que indican áreas prohibidas o permitidas, etc.). También cuenta con una serie de empleados que cumplen funciones de control

y supervisión (capataces, supervisores, etc.). El objetivo de todo este despliegue es el control de los trabajadores para que actúen disciplinadamente con el objetivo de que su trabajo sea más productivo, que no se desperdicien materiales ni tiempo de trabajo.

El economista francés Jean-Paul de Gaudemar desarrolló un interesante análisis sobre la relación entre disciplina y producción en el ámbito fabril. Este investigador señala las transformaciones de los mecanismos de control y disciplinamiento en las fábricas a lo largo del tiempo. El control y la vigilancia directa por parte de un capataz moviéndose permanentemente en el taller es el mecanismo más tradicional. Desde las primeras fábricas, donde la tecnología aplicada a la producción era relativamente simple, encontramos esta modalidad de seguimiento del proceso de trabajo por parte de los capitalistas. La posibilidad de sancionar rápidamente el incumplimiento de las indicaciones es evidente: el capataz está presente en el lugar en el que se lleva a cabo el proceso productivo y a través de él, el capitalista está de algún modo también presente.

Más adelante, con la incorporación de nueva tecnología, fue justamente el ritmo de producción de la máquina el que impuso su disciplina sobre el trabajador que debía “alimentarla”. Complementariamente la extensión de la educación a sectores cada vez más numerosos de la población colaboró para que los hombres y mujeres se habituaran a la disciplina de horarios, recreos y respeto a la jerarquía. Las instituciones educativas también aportaron a la disciplina enseñando la importancia de ciertos valores vinculados al trabajo: el trabajo es una obligación moral, el trabajo dignifica a las personas, el ocio es la madre de los vicios, etc.



Lectura

Consejos para empresarios del siglo XIX

El señor Bergery escribió en 1831 una serie de consejos para los empresarios franceses:

“La normativa para el buen gobierno de una fábrica debe ante todo contener disposiciones de orden. El orden es el padre de la prosperidad; sin orden no hay coordinación, el tiempo se pierde, el material se estropea, los productos se deterioran antes de ser vendidos...”



El fabricante debe actuar con severidad y firmeza contra todos aquellos obreros que se conducen inadecuadamente, pues la indulgencia perdería a los demás. Desgraciadamente son casi siempre los de más talento los que se apartan del camino de la honestidad: se imaginan que su habilidad los hace indispensables... Demostrad expulsándolos que preferís la puntualidad, la sumisión y las buenas costumbres”.

Fuente: Gaudemar, Jean-Paul (1991): *El orden y la producción: Nacimiento y forma de la disciplina en la fábrica*. Madrid, Trotta, p. 73.



Lectura

¿Quién manda en el equipo?

“Román, Román”. La voz del preparador físico Gustavo Otero se escucha en el campo de entrenamiento de Boca Juniors. Riquelme, agitado después de la primera tanda del entrenamiento junto al resto del grupo, camina rumbo a la mitad de la cancha para descansar y tomar agua. Pero el llamado de Otero lo obliga a darse vuelta. El reloj marca las diez y treinta y ocho. Se viene una hora a puro ritmo con un trabajo físico “especial” para Román, mientras sus compañeros descansan.

El cuerpo técnico encabezado por Falcioni ejecutó la decisión que venía pensando: prepararle a Román un trabajo especial, muy exigente. Según el técnico, el objetivo es lograr la puesta a punto del talentoso volante después de su lesión en el tobillo. Su presencia en el próximo partido está en duda. El ensayo de fútbol de hoy, donde el equipo titular enfrentará a los suplentes, marcará el futuro del 10: si el técnico lo pone en el equipo titular, el sábado juega. Si lo hace jugar con los suplentes, ¿irá al banco? ¿Lo aceptará el ídolo del club? El DT Falcioni preferiría que reaparezca contra Vélez, en dos semanas. Sin embargo, las declaraciones de Román a la prensa, asegurando que podrá jugar el próximo partido generaron disgusto en el cuerpo técnico. De algún modo, Riquelme expuso al entrenador y si finalmente no juega los hinchas entenderán que fue por exclusiva decisión de Falcioni. Como, en definitiva, se trata de una lucha de poder, Falcioni podría animarse a dejarlo afuera y mostrarle a los hinchas, a la prensa y al resto del equipo que el que manda en Boca es él. Para algunos dirigentes del club, el técnico debe demostrar quién manda si quiere ser respetado por los demás jugadores. Para otros, Riquelme es un ídolo del club y un futbolista especial por su talento, y hay que tener con él consideraciones especiales.

En el entrenamiento de hoy se pudo comprobar que Riquelme está recuperado de la lesión. Después de comenzar a entrenarse con el grupo Román se fue, por orden del técnico, con el preparador físico a un sector del campo. Allí, durante casi sesenta minutos, hizo un entrenamiento especial que lo dejó agotado. Y después otra vez se unió a sus compañeros para la segunda parte de la práctica. No parece tener problemas físicos pero... ¿estará el próximo partido entre los titulares? Esta vez la decisión final de la jugada no está en los pies de Riquelme. Depende de Falcioni.

Fuente: “Depende de Falcioni”, por Ariel Kertzman para *Diario Deportivo Olé*, 23 de febrero de 2011.

Actividad

¿Qué aconsejaría el señor Bergery al técnico de Boca sobre la situación que plantea el artículo? Desarrollar la respuesta del modo más completo posible.



La gestión de una organización vista como acción y proceso

La gestión organizacional requiere del establecimiento de una estrategia y tácticas que se correspondan con los objetivos planteados, atendiendo a su vez a las condiciones de posibilidad propias del contexto.

La gestión organizacional supone una serie de instancias o momentos lógicos. Una etapa de planificación, una segunda de puesta en marcha o implementación, una tercera etapa de control y regulación y una cuarta instancia de revisión y de ejercicio de acciones para cumplimentar los objetivos.

A diferencia de lo que la palabra “momento” nos puede indicar, convendrá señalar que en ocasiones estas etapas no siguen un orden temporal cronológico sino que suelen superponerse en el tiempo ¿Qué queremos decir?

El punto de inicio de una organización es el establecimiento de objetivos. Una vez delimitado el objetivo la organización define su estrategia, diseña una planificación de los pasos a seguir para alcanzar aquellos objetivos. Si bien para diseñar la planificación las organizaciones se nutren de datos e información concreta, en la mayoría de los casos la planificación no deja de ser lo que es: un mapa, un plan, el diseño de una hoja de ruta que se considera adecuada para alcanzar los objetivos planteados. Sin embargo las planificaciones comienzan a tener una entidad real cuando se ponen en práctica. Durante la etapa de implementación debe verificarse hasta qué punto la planificación era factible de cumplirse, cuánto de lo diseñado teóricamente puede aplicarse en la práctica, y en qué medida la planificación garantizaba la posibilidad de alcanzar el objetivo. La etapa de control supone la revisión de todos estos factores.

La gestión es entendida como un proceso en tanto y en cuanto requiere el establecimiento de ciertas estrategias y tácticas. La experiencia, el conocimiento organizacional, la prosecución de ciertos pasos lógicos confieren coherencia a la gestión. La suma de esos pasos conforma el proceso general de la gestión.

Sin embargo no podemos decir que la gestión sea una mecánica. La gestión supone la intervención constante, la revisión de lo planificado a partir de mecanismos de información y de control de las prácticas en el proceso mismo de implementación del plan, **la acción como mecanismo de transformación no solamente para readaptar las estructuras organizacionales a la planificación sino también para reelaborar la propia planificación.** En ese sentido es que podemos decir que los momentos de la gestión no son momentos en un sentido cronológico. Por sobre esos momentos prima la gestión.

Ahora bien, consideramos que para que la gestión efectivice aquello que fue establecido en la planificación o bien, para que readapte los planes, debe contar con una herramienta central que le permita evaluar, definir y redefinir. Esa herramienta es la información.

La necesidad de información para la gestión



La información es una herramienta imprescindible para el desarrollo de la gestión organizacional. Ya sea que hablemos de empresas o de otro tipo de organizaciones, la información de la que se disponga condicionará el autoconocimiento organizacional y también, y sobre todo, la capacidad de acción en el entorno, su impacto y efectividad en el alcance de los objetivos planteados.

Como podemos imaginar, la información, el conocimiento, desempeñan distintos roles en el universo de organizaciones existentes. Cada organización, por su naturaleza y objetivos, no precisa de un conocimiento específico para su gestión.

En determinado tipo de organizaciones la información recorre una cadena ascendente de tipo piramidal, desde los individuos que componen la base hasta aquellos que desde una posición de privilegio administran o gestionan la organización. En esta clase de casos se establece una relación directa entre el lugar que se ocupa en la organización y la jerarquía de poder vinculada al conocimiento. El acceso a la información organizacional consolida esa jerarquía. Las empresas clásicas, con algunas variantes, tienden a corresponderse con este modelo.



Lectura

El trabajo del licenciado Espinoza

El licenciado Espinoza es inspector de escuelas de nivel medio en el distrito La Matanza, Provincia de Buenos Aires, desde hace quince años. Cuando comenzó su tarea tenía expectativas sobre la posibilidad de trabajar con los directores de escuela y los profesores sobre la actividad en las aulas. Sin embargo, con el correr de los años sus visitas de inspección a las escuelas del distrito se fueron enfocando fundamentalmente en la revisión de la documentación de cada establecimiento: legajos de los profesores, papeles de los alumnos, registros de asistencia, planificaciones de trabajo de cada una de las materias, etc. El licenciado Espinoza elevó una vez una nota al Ministerio de Educación señalando que su interés estaba particularmente enfocado en el asesoramiento de los docentes sobre lo que realmente se trabaja en las aulas y no tanto en la revisión de documentación. La respuesta de los funcionarios del Ministerio fue rápida: “Es fundamental que controlemos la documentación de las escuelas. ¿De qué otro modo sabremos si en tal o cuál escuela se cumple con los programas oficiales, si los alumnos realmente asisten a clase o si los profesores tienen el título habilitante que deben poseer para estar a cargo de la materia que dictan? Es así como podemos mejorar la educación de los jóvenes, tomando medidas para intervenir cuando lo consideremos necesario. Valoramos su comentario pero es indispensable que se concentre en su tarea específica”. El licenciado Espinoza comprende la respuesta pero de todos modos le parece que podría realizar una tarea más importante conversando con los docentes acerca del modo en que encarar su tarea en clase, la manera de incorporar al aula las cosas que los chicos conocen de la realidad, la experiencia de vida y de trabajo de las familias de esos chicos, etc. Sin embargo, sabe que en la estructura del sistema educativo su opinión es una más entre muchas y que en todo caso las decisiones las toma el Ministerio de Educación donde, según cree, los funcionarios están más capacitados que él para determinar qué tareas deben desarrollar los inspectores de escuela en cada distrito. “El día que llegue a Ministro de Educación voy a cambiar estas cosas”, se dice el licenciado Espinoza mientras revisa documentación de una escuela en la oficina del director, donde las ventanas están cerradas y no se ve lo que sucede en el patio ni más allá, en las aulas.



Actividades

- 1 Buscar información sobre los mecanismos de designación de los inspectores de escuela y del ministro de Educación.
- 2 Crear un breve texto sobre la estructura jerárquica del sistema educativo a partir de los datos que aporta la lectura anterior.
- 3 Explicar qué importancia le asignan los funcionarios del Ministerio a la información que recogen los inspectores de distrito.

En otro tipo de organizaciones el acceso igualitario a la información tiende a constituirse en una condición inherente que hace a la identidad de la organización. En estos casos, la información se valoriza como un instrumento de la democracia organizacional. La circulación de la información, de modo más horizontal, trasciende las tipologías clásicas donde la información es un privilegio y se convierte en parte de la naturaleza fundante de alternativas organizacionales.

Sin duda entre estos dos modelos abstractos –uno en que la información sigue una verticalidad, y otros en los que es horizontal– existen toda una serie de alternativas que están a mitad de camino de una u otra. Será preciso, entonces, atender a estas variables pensando distintas tipologías organizacionales, considerando:

- El papel que desempeña la información en pos de los objetivos particulares.
- Los modos, estrategias y dispositivos para acceder a la información.
- La circulación del conocimiento y la información en el marco de una determinada arquitectura organizacional.

La información y la gestión en las empresas

Las empresas, las grandes y las pequeñas, hacen uso de la información para desarrollarse. Un almacén de barrio o una cadena de supermercados de capital internacional, una fábrica de automotores o un taller mecánico con poco personal, todas –aunque en diversos grados y con distintos niveles de complejidad– precisan de cierto manejo de información para efectivizar la gestión empresarial.

Como hemos visto en el caso de la unidad productiva clásica, en el marco empresarial la información es una herramienta insustituible para la gestión:

- Permite realizar diagnósticos de las condiciones de la empresa.
- Detecta puntos débiles de la organización.
- Establece condiciones de lo posible y lo inviable.
- Facilita insumos esenciales para anticipar transformaciones que contribuyan al crecimiento de la empresa.



El éxito (o el fracaso) de una empresa está determinado, en buena medida, por la capacidad que tenga la gestión para analizar las condiciones de su organización. Y con el propósito de alcanzar este objetivo es preciso contar con herramientas que sirvan para construir un conocimiento minucioso de la dinámica organizacional. Los flujos de información, su lectura y análisis para la gestión, hacen posible articular las distintas áreas de la arquitectura organizacional. Conocer permite decidir, detectar anomalías, cambiar, establecer las condiciones para la administración racional de los recursos.

Aunque estamos seguros de que la información es esencial para gestionar un buen negocio, los grados de complejidad y dependencia de la información para la gestión pueden variar de acuerdo al tamaño de la organización. Un quiosco de barrio o Microsoft, en tanto empresas, manejan determinadas informaciones vinculadas a su campo de negocios. Sin embargo, como podemos imaginar, el tipo de información que requiere el quiosquero no es idéntico al que precisa una fábrica de autopartes o una empresa que lidera el mercado de la informática.



Lectura

El quiosco de Pablo y Susana

Hace quince años que Pablo tiene su quiosco en la calle Arieta, en la ciudad de San Justo. Es un negocio familiar atendido por él y Susana, su esposa. Aunque no se han convertido en millonarios, el quiosco les ha permitido tener un pasar económico aceptable. Tres años después de iniciar el negocio Pablo y Susana pudieron comprarse una casa, cambiar el auto e inclusive alquilar un departamento cada verano en el balneario de Santa Teresita.

Como sabemos los quioscos generan sus beneficios económicos de un modo relativamente sencillo: compran productos a un precio inferior al que luego ofrecerán al público. Sus márgenes de ganancias surgen, precisamente, de la diferencia entre el precio de compra y el de venta.

Cuando recién comenzaban, Pablo y Susana compraban sus golosinas a pocas cuerdas del quiosco, en un mayorista que comercializaba casi todas las marcas que existen en el mercado. Sin embargo, dos años después, habían empezado a comprar sus productos directamente a los fabricantes. Aunque debían hacer pedidos de mayor volumen, el costo era sensiblemente menor al que pagaban en el mayorista del barrio.

El trabajo en el quiosco –reconocen Pablo y Susana– es aburrido y rutinario. Abren de lunes a viernes a las siete de la mañana porque en ese horario empieza a haber movimiento en el barrio. Cierran a las ocho de la noche, cuando la mayoría de los trabajadores ya han vuelto a sus casas. Los sábados abren solo hasta la una de la tarde, y los domingos descansan. La experiencia de tantos años en este negocio les ha permitido saber que bien temprano en la mañana, y casi llegando al horario de cierre, lo que más se vende son chocolates y cigarrillos, de modo que esas cosas no pueden faltar nunca. Al mediodía tienen mucha demanda de sándwiches, que Susana elabora pacientemente la noche anterior. Venden un promedio de cincuenta por día. Sin embargo, Pablo y Susana saben que la demanda de sándwiches cae llegando la primavera porque las mujeres los remplazan por yogures dietéticos. Por ello a comienzos de septiembre suelen llenar las heladeras con esos productos. En septiembre y octubre aumentan también los pedidos de “barritas de cereal” y disminuyen, casi en la misma proporción, los de chocolates. Un tiempo después la demanda de chocolates vuelve a subir. Pablo lo sabe, conoce a sus clientes, llegando a noviembre muchos de ellos abandonan la idea de estar flacos para el verano, y también la dieta.

Como vemos en el caso del quiosco la información necesaria para la gestión es relativamente simple. Esa información condiciona, por ejemplo, los horarios de funcionamiento y los productos de los que se debe disponer en cada estación. Pablo y Susana deben analizar esas circunstancias para que su negocio funcione.

Sin embargo, en otro tipo de empresas la información requerida para la gestión presenta mayores complejidades. Esa complejidad puede derivar de dos dimensiones:

- El tipo de negocio.
- La estructura empresarial.

Es por ello que en el mundo empresarial se han desplegado toda una serie de técnicas y estrategias para regular la información y sus flujos, dinamizando la gestión.

Actividades

- 1 ¿Qué información es relevante para la gestión del quiosco de Pablo? ¿Por qué?
- 2 ¿Qué aspectos de esa información refieren a la lógica interna del quiosco y qué aspectos se vinculan con las condiciones externas y del entorno?

Gestión centralizada en la empresa clásica

Flujos de información interna

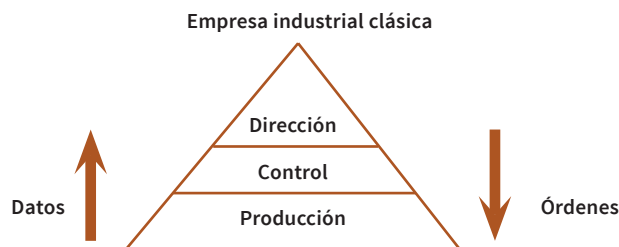


Figura 1

La información requerida, su flujo y la dirección que recorre están condicionados por el tipo de empresa que estemos analizando y por su arquitectura organizacional. Tal como vemos en nuestra figura 1, la información mantiene un sentido ascendente mientras que las órdenes de la dirección bajan del vértice superior. En el medio, el espacio de control, se desempeña como una correa de transmisión entre los extremos. Su propósito es efectivizar las órdenes, controlar, y transmitir aquellos datos relevantes concernientes al estado de la producción y al desempeño de los ejecutores de esas tareas.

En este caso, la función de control suele ser desempeñada por supervisores asignados a tal fin. La gestión vertical, como podemos anticipar, responde a un modelo rígido en que no existe autonomía de las distintas áreas; todas las iniciativas parten de la cúpula, que analiza la información proveniente de la base. Los empleados del sector producción no manejan más información que la de su tarea específica y los supervisores simplemente transmiten la información para que la dirección posea los datos necesarios con los cuales delimitar el rumbo de la empresa y la toma de decisiones.

La estructura empresarial opera a través de una serie de mecanismos y una división de tareas que, como vemos, se orienta a la centralización en la toma de decisiones apoyándose en el monopolio de la información.

Centralización con responsabilidad delegada

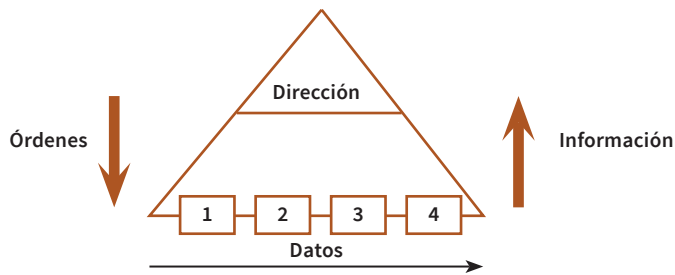
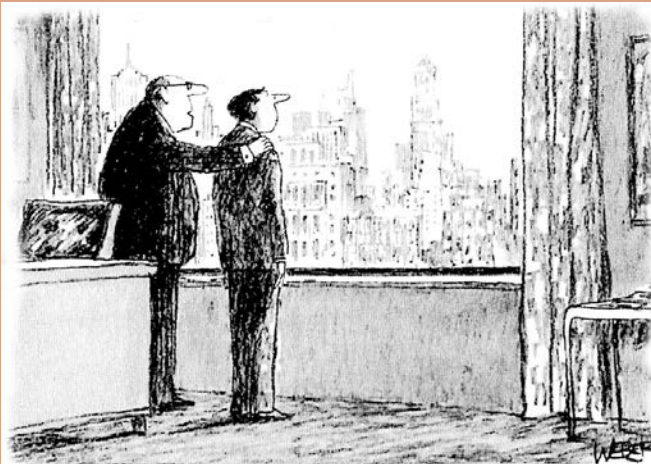


Figura 2

Una variable a ese modelo está representada en nuestra figura 2. En este caso nuevamente la dirección concentra la información de forma jerárquica, al tiempo que también es la encargada de impartir órdenes. Sin embargo existe otro flujo imprescindible para articular la arquitectura que recorre un sentido horizontal en el nivel inferior. En cada uno de los puestos o áreas (representados con números) encontramos un puesto de supervisión que, además de transmitir información a la dirección, debe intercambiar constantemente datos con los otros para agilizar la gestión. Entendemos, entonces, que aún siendo la dirección quien determina el rumbo estratégico de la organización, en la base existe una autonomía relativa en torno a la toma de decisiones.

Como en el caso anterior, la verticalidad continúa siendo evidente, aunque la dirección ha delegado parte de sus facultades en los supervisores de áreas permitiéndoles tomar ciertas decisiones parciales. No obstante, esa flexibilidad se fundamenta en el cumplimiento de una planificación previamente establecida por la dirección.



-Patrick, ahí afuera, en alguna parte, está la clave para un incremento en las ventas. Quiero que encuentre esa clave, Patrick, y que me la traiga.

● Por Weber

Empresa red. ¿Un modelo descentralizado?

Por último tenemos el caso de la llamada “empresa red”. En este tipo de empresas, los departamentos, áreas y equipos mantienen una conexión permanente, compartiendo información y delimitando, a partir de ella, tareas y acciones. La verticalidad en el flujo de la información de la empresa clásica industrial o bien ha desaparecido o bien ha sido erosionada por un nuevo modelo que al transferir y distribuir el conocimiento y la información entre las bases también delega la iniciativa y toma de decisiones trascendentes.

Según algunos investigadores, estas empresas conforman un tipo que caracteriza la era de la información y los servicios. La arquitectura en red promueve una gestión flexible en la que se eliminan puestos burocráticos de control y de condensación de la información. La supresión de puestos burocráticos permitiría una dinámica más efectiva que, además, implica una reducción de costos salariales. La flexibilidad y la interconexión permanente en los flujos internos de información garantizarían, también, el trabajo colaborativo y la capacidad de adaptarse rápidamente ante alteraciones y cambios internos o externos.

La configuración de la empresa se realiza alrededor de proyectos y objetivos acotados. A diferencia de la empresa clásica industrial –cuyo diseño implicaba la producción en serie de un mismo tipo de producto durante largos períodos de tiempo–, la empresa red se adapta a una nueva era en que lo único estable es la innovación y el cambio.

Sin embargo otros investigadores cuestionan la supuesta horizontalidad de la empresa red, criticando el imaginario construido sobre la idea de la existencia de una empresa donde las jerarquías y la autoridad han desaparecido. Por el contrario –afirman– lo que encontramos es que el control y la vigilancia se han transferido a diferentes áreas. La conexión permanente, el intercambio fluido de información y la articulación necesaria entre cada área operan como un mecanismo de autocontrol. Cada trabajador y cada área –dicen– se convierten así en un agente de vigilancia.

Por último, la estructura de red no debe llevarnos a pensar en una empresa sin dirección. Si bien los flujos de información y las decisiones de la gestión poseen un recorrido más horizontal, ello no elimina la existencia de una administración general que recaerá sobre el propio empresario inversionista o sobre la gerencia general, designada, por supuesto, por el o los propietarios de la empresa.



Por Ortiz Pozo

Actividad

Observando los modelos explicados aquí, indicar en qué tipo de empresas o emprendimientos se podría aplicar cada uno. Sería oportuno que puedas establecer ejemplos concretos para cada caso y que puedas justificar tu elección.

Flujos de información externa

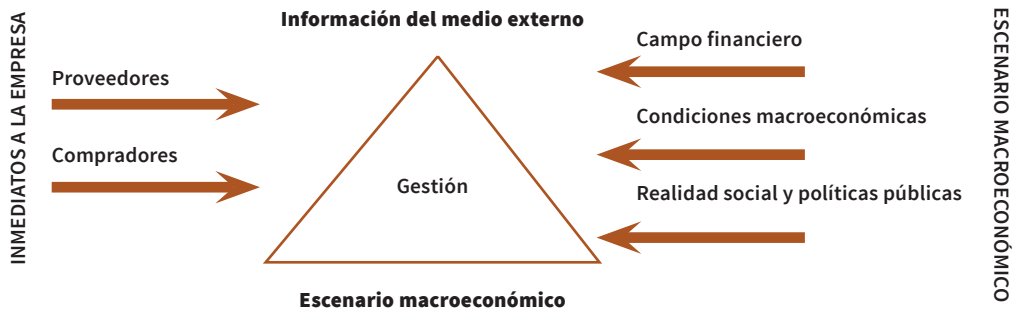


Figura 3

Además de la información relativa a las estructuras internas existe todo otro campo de información referida al medio externo. La información del campo externo es vital para la toma de decisiones y la gestión empresarial, aunque la posibilidad de accionar en el entorno para su transformación es relativamente pequeña. En la figura 3 podemos observar que esa información del medio externo puede dividirse en dos partes:

Por un lado tenemos relaciones condicionantes del entorno inmediato de la empresa. Allí ubicamos a proveedores y compradores. Ambos componen elementos esenciales para la reproducción empresarial. Por ejemplo nueva información sobre la composición del mercado demandante (compradores) condicionaría la gestión interna. Es por ello que la dirección precisa información actualizada. Pero además existe toda otra serie de condicionantes coyunturales compuesta por la situación económica general del país o del mundo (dependiendo el campo de influencia de la empresa), las políticas públicas y las decisiones estatales que pueden afectar, directa o indirectamente, el marco en el que se desenvuelve la empresa.

Desglosemos entonces los elementos incluidos en la figura 3:

Inmediatos a la empresa

Proveedores: Están constituidos por todas aquellas personas o empresas que proveen o venden algún bien o servicio que la empresa necesita para sus desarrollos. La información relativa a proveedores es variada y depende del tipo de actividad, sin embargo entre los datos más importantes se deben destacar:

- A. Precios.
- B. Calidad.
- C. Alternativas.
- D. Grados de satisfacción en el cumplimiento en los plazos de entrega pautados.

Compradores: Son aquellas personas o empresas que demandan los bienes o servicios que la organización produce. En los casos en que la empresa desarrolle productos finales, los compradores son el mercado general al cual se destina el producto o servicio. Si la empresa elabora insumos para otras hablamos de productos intermedios, en cuyo caso los compradores son las empresas particulares para las cuales se destinan esos insumos. En esta situación la información esencial supone entre otras:

A. Estado de la línea de crédito con las empresas demandantes.

B. Existencia de competencia en el mismo rubro de producción.

C. Cumplimientos en los plazos de pagos.

Escenario macroeconómico

Campo financiero: Nos referiremos aquí a la información financiera del país relevante para la empresa que pueda afectarla positiva o negativamente. Por ejemplo, anticipar la situación financiera nacional puede permitir analizar las posibilidades de tomar un crédito para realizar inversiones, incorporar capital fijo (máquinas, tecnologías) o bien evaluar los riesgos en la toma de un crédito para saldar deudas pendientes.

Condiciones macroeconómicas: Las condiciones de la economía nacional o de las economías nacionales en las que interviene la empresa suelen ser condicionantes para el éxito o fracaso empresarial. Las empresas desenvuelven sus actividades inmersas en un marco general establecido por las condiciones del mercado. Interpretar esas condiciones permite planificar sus propuestas o evaluar el riesgo de sus inversiones.

Realidad social y políticas públicas: La información sobre el escenario social es central en el análisis de las condiciones del mercado, en las posibilidades de conseguir demandantes o, simplemente, en la estabilidad económica general. Una realidad social inmersa en un empobrecimiento generalizado de la población puede ser una advertencia para cierto tipo de negocios o presentar terreno fértil para el desarrollo de otro tipo de actividades.

Asimismo, la orientación de las políticas públicas y la actuación estatal permite a las empresas anticipar el terreno sobre el cual se desenvolverán, prever posibles medidas del gobierno que fomenten o depriman la demanda, analizar las posibilidades abiertas por el comercio exterior (exportación a terceros países, importación de insumos y maquinarias), etc.





Lectura

Los países andinos son la nueva meta del capital internacional

El escritor Manuel Scorza describía a Perú como un país de montañas: montañas de oro y plata son la base de un milagro que le permitió a esta nación, de 27 millones de habitantes, crecer económicamente desde 2005 y casi sin inflación, que apenas fue 2,9% en 2011. La primera sorpresa del visitante es el aeropuerto de Lima, que desborda de modernidad y se ha transformado en un nudo de conexiones entre América latina y el resto del mundo. Luego, en el trayecto que separa al aeropuerto de la ciudad de Lima, irrumpen casinos, flamantes viviendas populares y las casas con el típico balcón limeño, recién pintadas. En el centro se ve poco vendedor callejero y asombra la limpieza. Como sucedió en Brasil, por primera vez en su historia han salido miles de peruanos de la pobreza para convertirse en una clase media que alcanza al 40% de su población.

El gobierno de Ollanta Humala organizó un seminario sobre inversiones la semana pasada. Allí los funcionarios mostraron estadísticas que verifican el salto económico. Claro que Perú se ha vuelto muy dependiente del precio del oro, cuyas exportaciones representan 50% de los US\$ 46.000 millones que embarca por año. El resto es pesca, gas, textiles y algunos alimentos.

“Hemos aprendido que para distribuir hay que crecer y para crecer la clave son las inversiones. Perú protege las inversiones y dar seguridad jurídica”, dijo Fernando Figueroa, del ministerio de Economía de un gobierno considerado de izquierda. La inversión extranjera directa llega aquí al 7,6% del PBI.

José Koechlin von Stein, del grupo inversor Inkaterra, explicó que la nueva clase media está cambiando los hábitos de un país en el que la pobreza todavía alcanza al 27%. Antonio Rodríguez Canales, de la constructora Graña y Montero, habló de la expansión de los empresarios peruanos hacia Chile y Colombia, convertidos en otra meta del capital global. Y todos resaltaron aquí a la gaseosa peruana Big Cola, verdadero orgullo nacional. La elabora Ajegroup de la familia Añaños: desde una planta en Tailandia fue a China y la India y logró competir nada menos que a los colosos Pepsi y Coca Cola.

Diario *Clarín*, 17 de septiembre de 2012.

Actividades

- 1 ¿Qué información macroeconómica nos ofrece este artículo sobre la situación de Perú?
- 2 ¿Cómo interviene el Estado en la economía según lo que cuenta el artículo?
- 3 Elaborar una lista con las principales actividades productivas de nuestro país en la actualidad.

Diferenciando datos e información

Hasta aquí hemos utilizado el concepto “datos” y el concepto “información” como sinónimos. Sin embargo, no son exactamente lo mismo. Los datos son la materia prima. Para que se conviertan en información requieren de todo un trabajo de análisis e interpretación, de modo que los datos se transformen en conocimiento significativo para la organización. Esos datos, analizados correctamente, como vemos, pueden ser vitales para el éxito o fracaso de una empresa. Veremos más adelante la relación entre estas dos nociones.



Actividades

Elegir una empresa para:

- 1 Investigar cuál es su actividad principal y señalar en qué territorio desarrolla sus iniciativas. (El barrio, una provincia o región, un país entero, una empresa multinacional, etc.).
- 2 Según lo trabajado hasta aquí, hacer un listado de aquella información que consideres relevante en su gestión.



Lectura

Para reflexionar

El trabajo, la información y el mercado como articulador de la colaboración social

Cuando las empresas priorizan la necesidad de acceder a información con el propósito de alcanzar una gestión más efectiva, en definitiva están promoviendo un proceso de elaboración que se funda en la colaboración entre hombres y mujeres que producen. Reducida a su expresión más elemental, una fábrica o una pizzería, no son otra cosa que la suma intencional de distintos trabajos específicos bajo una misma unidad productiva. Esa colaboración, por supuesto, no es casual. Los trabajadores entregan su fuerza de trabajo y “colaboran productivamente” porque perciben un salario a cambio. La tarea de la gestión reside en articular esos trabajos para alcanzar un producto final.

La gestión organiza la colaboración productiva de hombres y mujeres que trabajan en la empresa para alcanzar ese producto final, que hará posible la ganancia empresarial. Recoge información e instituye mecanismos de control para asegurarse de que no se derrochen recursos y se ejecuten sus órdenes. Pero como sabemos, la soberanía de la gestión acaba al traspasar la puerta de calle de la empresa.



Las empresas al participar del mercado también se ven involucradas en un espacio de colaboración productiva mucho más amplio. El economista Adam Smith sintetizaba esta afirmación del siguiente modo:

“El hombre reclama en la mayor parte de las circunstancias la ayuda de sus semejantes y en vano puede esperarla sólo de su benevolencia. La conseguirá con mayor seguridad interesando el egoísmo de los otros y haciéndoles ver que es ventajoso para ellos hacer lo que les pide [...]

Los talentos más dispares se caracterizan por su mutua utilidad, ya que los respectivos productos de sus aptitudes se aportan un fondo común, en virtud de esta disposición general para el cambio, la permuta o el trueque, y tal circunstancia permite a cada uno comprar la parte que necesitan de la producción ajena [...]”.

Nos guste mucho, poco, o nada, la división social del trabajo y el intercambio de esos productos de trabajos específicos se desarrolla bajo los designios de ese dios omnipresente llamado mercado. Las ventajas de vivir en un mundo de estas características son evidentes: no tenemos que producir todo lo que necesitamos para subsistir porque otros lo hacen por nosotros.

Sin embargo, como advierte Adam Smith, esa “colaboración social” bajo la primacía del mercado está motivada por la búsqueda de beneficios individuales. La colaboración efectiva entre seres humanos –fundamento último de la necesidad de información– se subsume así a la búsqueda de ganancias.

La competencia intercapitalista, motivada por el aumento del beneficio, promueve, por su propia lógica, la necesidad de derrotar a los competidores. La colaboración productiva de la sociedad, articulada por el mercado, se convierte en una carrera en la que el triunfo del más fuerte implica, necesariamente, la quiebra de los débiles.

Actividades

- 1 Leer y discutir el texto en grupo.
- 2 El texto plantea una perspectiva crítica de las funciones de la gestión y la información en el escenario de la competencia intercapitalista ¿En qué hechos centra su crítica?



Por Prol

La información en la gestión de organizaciones sociales

En el amplio abanico de organizaciones sociales la información y el conocimiento también cumplen tareas fundamentales. Conocer con precisión el entorno en el cual se desempeña una organización vuelve más efectiva su gestión. Asimismo, identificar, procesar y analizar determinada información de la organización hace posible articular con mayor precisión sus acciones en relación con los objetivos planteados. Es decir, nuevamente, el análisis de información permite a las organizaciones ajustar su gestión en la dinámica de su propio desenvolvimiento, revisar sus prácticas y redefinirlas si acaso fuera necesario.



Lectura

La cooperativa de los productores de miel

La Cooperativa El Aromo agrupa a veinte apicultores de la zona de Lobos, provincia de Buenos Aires, que comercializan conjuntamente su producción de miel. Al principio cada productor vendía de modo autónomo: debía afrontar los costos de envasado y lidiar con los comerciantes para colocar en los mostradores la producción. Los márgenes de ganancia eran bajos, los costos de producción y transporte altos y nunca faltaban dificultades y demoras para cobrar a los comerciantes la miel entregada.

Fue así, a partir de las dificultades o demoras, que los productores decidieron asociarse para crear la cooperativa. De este modo, a partir de la actividad conjunta, pudieron acceder a mejores precios en los recipientes para el envasado de la miel. Del mismo modo, con la camioneta de uno de los asociados se atendieron las necesidades de transporte de todos. Además, contando ahora con un stock importante, puede pensarse en ampliar la zona de distribución y venta. Uno de los asociados consiguió información sobre la producción de miel para exportación que resultó muy interesante. Con la presencia de especialistas del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) aprendieron cómo elaborar una variedad exportable de miel, plantando limoneros cerca de las colmenas. Al mismo tiempo la cooperativa tomó contacto con otros pequeños productores hortícolas y avícolas de la zona para reclamar conjuntamente contra un gran propietario que, para sembrar soja en gran escala, había utilizado herbicidas que afectaron la floración y la calidad del agua del distrito. Un funcionario del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) llegó hasta Lobos para asesorar a la cooperativa sobre líneas de crédito a los pequeños productores rurales y sobre las obligaciones impositivas que corresponden a las cooperativas. No hay dudas de que con la conformación de la cooperativa los productores de miel de la zona se encuentran en otra situación y que, al mismo tiempo, enfrentan nuevos desafíos.

A graphic of a piece of orange paper with a white clip at the top center. The paper has a rounded bottom and a folded top-right corner. The text is centered on the paper.

Actividades

- 1 ¿Qué dificultades debían enfrentar los productores de miel antes de crear la cooperativa?
- 2 ¿En qué situación se encuentran esos productores después de haber conformado la cooperativa?
- 3 ¿Con qué nueva información cuentan ahora esos productores y qué posibilidades les abre el acceso a nueva información?

CAPÍTULO

6

Dispositivos de información



Estamos seguros de que el manejo de la información y el conocimiento son herramientas indispensables para la gestión organizacional. Como hemos visto, los flujos de información poseen distinta naturaleza y pueden afectar la estructura interna de las organizaciones con diferentes grados de profundidad. Es por ello que en el universo de las organizaciones se consideran (y utilizan) una variada cantidad de instrumentos que permiten acceder a datos e información.

No todas las organizaciones son iguales y no todas ni precisan manejar el mismo tipo de información y conocimientos. Una empresa multinacional maneja flujos de información distintos a los de una pequeña empresa, diferentes a los del resto de las organizaciones cuya especificidad, objetivos y naturaleza, no es la de obtener ganancias. Es por ello que a la hora de analizar los instrumentos y dispositivos para la obtención de información deberemos atender sí al saber técnico, es decir al procedimiento concreto que permite recolectar ciertos datos para convertirlos en información. Pero también, al hacerlo, al estudiarlos, analizarlos y ponerlos en práctica, deberemos recordar que ellos no son aplicables a cualquier tipo de organización. Diremos, entonces, que la obtención de información no es simplemente la puesta en práctica de técnicas. Implica además la reflexión

crítica de los métodos a utilizar y de los tipos de datos, información y conocimiento que se busca obtener según la organización de la que estemos hablando.

Un análisis criterioso del tipo de organización, de sus objetivos y su arquitectura, debe permitirnos discernir sobre la calidad de la información necesaria y sobre los dispositivos aplicables y pertinentes para acceder a ella.

A continuación, entonces, detallaremos distintos dispositivos de información relacionados con la gestión de organizaciones.

Observación

La observación es una fuente primaria de datos. Pero observar no es solamente mirar. Nuestra mirada está educada por la sociedad en la que hemos nacido. Somos capaces de ver determinadas cosas porque en la sociedad en la que vivimos poseen una entidad. Podemos reconocerlas, asignarles un nombre, clasificarlas, etc. Sin embargo otras miradas educadas con otros patrones pueden ver cosas que nosotros no podemos. Por ejemplo, los esquimales son capaces de distinguir treinta tipos diferentes de color blanco. Esa habilidad es adquirida socialmente.

De modo que diremos que en el proceso de gestión la observación precisa ser educada: saber qué mirar, cuándo, atendiendo a qué variables. La observación puede implementarse considerando tanto procesos internos de la organización como externos. Mirar el mundo, leerlo, entender sus cambios, sus costumbres, sus nuevas modas, puede ser un primer mecanismo de obtención de información que brinde datos significativos para el desenvolvimiento organizacional.

Entrevista

La entrevista es una conversación pautada en la que, por regla general, se establece previamente un tema. El entrevistado relata experiencias, sucesos y situaciones concretas. Pero además transmite información con su lenguaje corporal, sus gestos, los modos de expresarse, emocionarse o reaccionar frente a determinadas preguntas que conforman un todo con el relato oral.

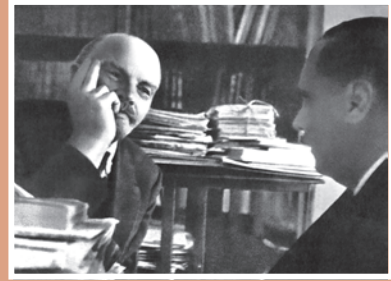
No existe un modelo único de entrevista, sin embargo el entrevistador debe tomar ciertas precauciones.

- Realizar una entrevista implica plantear objetivos, determinar qué tipo de información deseamos obtener. Por ello, esta conversación pautada debe ser pensada con anticipación. Las preguntas necesitan ser claras y formularse de modo tal que el entrevistado comprenda qué es lo que se le está preguntando.
- Considerar los tiempos disponibles para la entrevista. Es decir, evaluar cuánto tiempo se necesitará para llevarla a cabo y verificar si efectivamente se contará con ese tiempo en función del tipo de preguntas y la complejidad de la información que se desea obtener, de las respuestas esperadas y de la disponibilidad del entrevistado. La planificación temporal implica, además, tener en cuenta qué cantidad de entrevistas se deben realizar en pos del objetivo establecido.
- La entrevista, al permitir (y necesitar) del desarrollo oral del entrevistado, precisa de paciencia y criterio por parte del entrevistador. Paciencia para garantizar que el entrevistado pueda expresarse con libertad. Y criterio para no perder el objetivo: obtener determinado tipo de información.

➤ A diferencia de otras técnicas, el entrevistador desempeña un rol activo en la búsqueda de cierta información. Atiende a las respuestas del entrevistado para reformular preguntas o inducirlo a focalizar su relato en los temas de interés.

- La información recabada en las entrevistas debe ser comprensible. Si el entrevistado es poco o nada claro, el entrevistador debe volver a preguntar.

- La entrevista, además, precisa de un proceso de registro de la información obtenida. Tomar nota durante o después de la conversación es esencial. Grabar la entrevista también es una posibilidad que permitirá regresar sobre las palabras exactas del entrevistado.



Famosa entrevista del periodista y escritor inglés H. G. Wells a Lenin, 1920.

Actividades

Realización de una entrevista

- 1 En primer lugar deberás elegir un tema que precise de la obtención de información. Como estamos en una etapa preliminar puede ser un asunto ajeno a los problemas de la gestión organizacional. Por ejemplo, podemos pensar en algún suceso o proceso histórico que no hayas vivido, alguna experiencia laboral, etc.
- 2 Una vez elegido el tema, será preciso que plantees objetivos o interrogantes que necesiten ser resueltos. Pueden ser uno o varios, dependiendo del tema que hayas seleccionado.
- 3 Tendrás que elegir a quién entrevistar, pautar un día y horario, planear las preguntas que consideres adecuadas.
- 4 Deberás transcribir la entrevista completa. Indicando, si fuera pertinente, referencias sobre el lenguaje corporal del entrevistado.
- 5 Por último, será importante que realices un análisis de la entrevista, indicando, entre otras cosas A. Si conseguiste acceder a la información necesaria. B. Si luego de terminar y revisar la entrevista te parece que hubiera sido necesario cambiar alguna de las preguntas, repreguntar sobre alguna respuesta del entrevistado, etc.

Encuesta

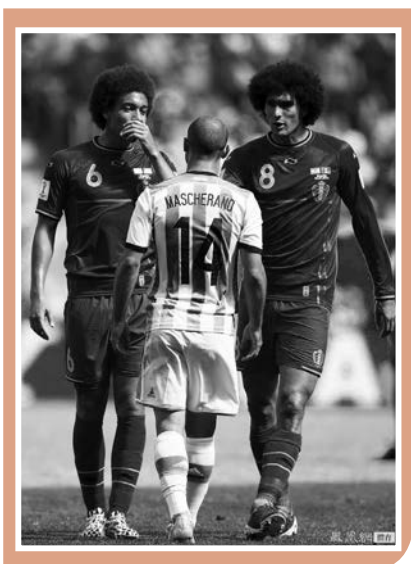
La encuesta es un instrumento muy utilizado. Partidos políticos, empresas de marketing o el propio Estado apelan a la encuesta para conseguir información que les permita tomar decisiones adecuadas y hacer más efectiva su gestión.



Las encuestas sirven para recabar grandes volúmenes de información en un tiempo relativamente corto. Plantean una determinada cantidad de preguntas que el encuestado deberá responder (de forma oral o escrita) atendiendo a las opciones ofrecidas. Es decir, se formula una pregunta e inmediatamente se enuncian una serie de posibles respuestas elaboradas de antemano por el encuestador. En las encuestas con variables abiertas, existe la alternativa de que el encuestado pueda desarrollar respuestas alternativas a las que el encuestador ha propuesto.

Como podemos imaginar, la encuesta, al determinar los límites de las respuestas, efectiviza su objetivo con mayor velocidad que el proceso de entrevista. La encuesta, a diferencia de la entrevista, ofrece información cuantitativa más que cualitativa. El encuestador, en caso de realizar la encuesta de forma oral, ocupa un lugar pasivo, y su función se reduce a marcar las respuestas dadas por el encuestado.

Afirmar esto no significa que la encuesta sea un instrumento mejor (o peor) que el de la entrevista. Simplemente es un instrumento diferente, que debe usarse en circunstancias diferentes. Como mencionamos, la encuesta permite captar grandes volúmenes de información en poco tiempo. Naturalmente esa información luego requerirá de un análisis; pero además de ello, hay otras precauciones a las que se debe atender. Observemos la siguiente pregunta, extraída de una encuesta realizada por un medio gráfico argentino durante la copa mundial de Brasil.



En su opinión, ¿cuál de estos jugadores de la selección fue indispensable en el campeonato mundial?:

- A. Messi.
- B. Mascherano.
- C. Di María.
- D. Rojo.

Respondieron a esta pregunta un total de **dos mil quinientas sesenta y dos personas (2562)**. Los resultados arrojaron:

- A. Messi: 34%.
- B. Mascherano: 51%.
- C. Di María: 10 %.
- D. Rojo: 5%.

Actividades

Después de leer la encuesta en la página anterior y en grupos de tres o cuatro personas, resolver transcribiendo las respuestas en una lista.

- 1 Observar con detenimiento el enunciado de la pregunta de la encuesta.
¿Qué información se espera obtener?
- 2 Ahora, analizar con detenimiento los resultados.
¿Qué particularidad tienen? ¿Podría hacerse alguna observación o crítica?
- 3 A partir de esta encuesta el medio en cuestión publicó el siguiente titular: “Para la mitad más uno de los argentinos Mascherano fue más importante que Messi”.
¿El titular es correcto? Justificar la respuesta.
- 4 Por último, compartir las respuestas transcritas con el conjunto de la clase. Será oportuno que todos registren los análisis que cada grupo realizó.

Particularidades y precauciones metodológicas de la encuesta

La encuesta nos permite recabar opiniones, sensaciones o comportamientos de las personas. Las respuestas obtenidas precisan luego de un análisis cuantitativo. Hasta aquí pareciera que la encuesta se reduce a una mecánica, y como las respuestas se pueden medir, los resultados son inmediatos.

Sin embargo, hay algunas precauciones que debemos plantear. En el caso de la pregunta previamente analizada, era evidente que se buscaba conocer la opinión de los encuestados. Hasta allí no hay ningún inconveniente. La cantidad de encuestas realizadas fue de dos mil quinientas sesenta y dos personas, sin embargo el titular decía “Para la mitad más uno de los argentinos”. ¿Qué quiere decir esto? ¿Es correcta la deducción que hace quien enuncia este titular?

El procedimiento metodológico implementado supone que esas dos mil quinientas sesenta y dos personas son una muestra significativa para ampliar, por proyección, al universo del que son extraídas, es decir, la totalidad de los argentinos. Si fuera posible encuestar efectivamente a la totalidad de los argentinos estaríamos en presencia de un tipo de encuesta particular llamada “censo”. Sin embargo existe una enorme dificultad para llevarlos a cabo. Es por ello que en casos como el presentado es preciso delimitar qué cantidad de encuestas podrán ser representativas del universo en cuestión.

Por otro lado, si como mencionamos, la encuesta permite recabar opiniones, sensaciones y/o comportamientos, es lógico suponer que las respuestas de los encuestados poseerán una significativa carga subjetiva. La encuesta recoge la visión que la gente tiene de sí misma, pero muchas veces –la mayoría de ellas– no es lo mismo lo que las personas hacen, sienten o piensan que lo que esas mismas personas dicen que hacen, que sienten o piensan.

Si tomamos en consideración lo anteriormente expresado, podremos estar seguros de que la información obtenida de una encuesta precisa de un detenido análisis, que además de cuantificar resultados establezca las relaciones necesarias para que esa información adquiera un sentido en el campo en que fueron realizadas.



1. Encuesta internacional

La ONG internacional Global Resources realizó durante 2012 una evaluación para establecer los niveles de pobreza en el tercer mundo. Para ello implementó una encuesta en veinte países en la que se buscaba determinar los ingresos **promedio** de las poblaciones locales. Los resultados obtenidos fueron alarmantes. En países como Ecuador, una familia tipo vive con tres dólares al día, mientras que en Cuba dispone de solo un dólar. Los contrastes con países avanzados, según Global Resources, no hacen más que evidenciar la desigualdad global. En Estados Unidos, una familia promedio gasta sesenta y cinco dólares, mientras que en Gran Bretaña el monto asciende al equivalente a setenta dólares.

2. Discrepancia en los métodos

En la actualidad existen discrepancias en los métodos utilizados para establecer los índices de pobreza. Por ejemplo, para el Banco Mundial una persona es pobre si vive con dos dólares por día e indigente si dispone de un dólar o menos. Sin embargo, el dato numérico dice poco o nada si no se contrasta con otro tipo de datos e información. Cuando el Banco Mundial establece que con dos dólares por día una persona es pobre, quiere indicar que con ese dinero no puede adquirir bienes y servicios fundamentales. Sin embargo, para poder sostener que existe determinada cantidad de pobres sería imprescindible contar con otra información a la que se hace mención: el costo en dólares de esos bienes y servicios considerados fundamentales en cada país. En otras palabras diez dólares no equivalen a la misma cantidad de bienes y servicios en Estados Unidos que en Bolivia o Cuba. Por ejemplo, en este último país el Estado garantiza el acceso gratuito a servicios elementales como son la salud y la educación mientras que en Estados Unidos, la red de educación y salud es paga.

Actividades

Puesta en práctica de la encuesta

En primer lugar te planteamos que pongas en práctica una encuesta. Para ello será preciso que elijas un eje problemático. A modo de ejemplo te proponemos “El desempeño escolar” o “Los jóvenes y la utilización de redes sociales”.

En segundo lugar, es fundamental que pienses con detenimiento qué tipo de información buscar, y para ello será necesario establecer un objetivo. Por ejemplo, si tomáramos como eje el desempeño escolar nos podríamos proponer como objetivo “Analizar los resultados obtenidos en los exámenes en relación con los métodos, pautas y tiempos de estudio de los alumnos”.

Una vez elegido el objetivo deberás formular las preguntas de tu encuesta y las opciones de respuesta.

Transcribir los resultados en una lista. Indicar: cantidad de encuestas realizadas, magnitudes totales y porcentuales. La información obtenida deberá ir acompañada de una o varias conclusiones.

Atención: Cuando hagas la encuesta y cuando analices los resultados deberás tener en consideración las advertencias y precauciones indicadas. Las preguntas deberán ser claras y coherentes con el objetivo planteado.

Una vez realizados los trabajos de encuesta se compartirá el proceso de trabajo con tus compañeros y el docente. En conjunto se determinará la pertinencia de cada propuesta, señalando los aciertos y, si fuera necesario, se indicarán las correcciones del caso.

Mapa social

Un mapa social es un instrumento que permite relevar datos de la geografía urbana y el entorno social que sean relevantes para la organización de acuerdo a sus necesidades o los objetivos que se propone. Para realizarlo la organización debe determinar previamente qué tipo de información considera importante recabar y, además, debe delimitar el radio de influencia que desea abarcar.

El mapa social debe contemplar consideraciones en relación con las características de la población. Sus problemáticas y condiciones de existencia suelen tomarse como elementos para la construcción de un mapa social, aunque dependerá del propósito de su elaboración y los objetivos de la organización.

El mapa social puede registrar otras organizaciones que tengan afinidades, objetivos o trabajen sobre problemáticas semejantes en el mismo territorio, con el propósito de articular esfuerzos o complementarlos.

En general las pequeñas y medianas empresas utilizan el criterio del mapa social –implícita o explícitamente– para definir potenciales colaboradores, proveedores o suministradores de determinado bien o insumos, posibles oportunidades de acción o de negocios, etc.

La confección de un mapa social supone, en principio, un relevamiento visual del territorio en el cual se desenvuelve la organización. Además, para acceder a aquellos datos que no se deducen de la simple observación, puede requerir de la implementación de otras técnicas (subsidiarias) como la entrevista o la encuesta para ajustar la precisión del mapa.

El mapa social es un instrumento de información esencial para la elaboración de estrategias en organizaciones cuyos propósitos se enfocan en el territorio circundante donde se encuentran establecidas. Asimismo podemos decir que el mapa es una herramienta que puede permitir a las empresas (sobre todo a las pequeñas empresas o pequeños emprendimientos, aunque no solamente a estas) dirigir y focalizar sus esfuerzos o evitar realizar malas inversiones.

Actividades

Te proponemos cuatro potenciales inversiones a realizar en el barrio de tu escuela.

- A. Una librería.
 - B. Una veterinaria.
 - C. Una casa de repuestos e insumos para computadoras.
 - D. Un restaurante de comida japonesa.
- 1 ¿Qué datos relevantes tomarías en consideración con el fin de elaborar un mapa útil para cada potencial emprendimiento? (Justificar en cada caso las elecciones realizadas).
 - 2 ¿De qué técnicas te valdrías para realizar tu mapa?
 - 3 ¿En qué tipo de negocio realizarías la inversión y por qué?



Base de datos

Las bases de datos son grandes registros de información y datos. Han existido desde hace décadas, aunque en los últimos tiempos los avances en las tecnologías de la comunicación las han popularizado y vuelto realmente efectivas. Como tales, son instrumentos para la acumulación de datos y no para su obtención. Esos datos adquieren un sentido y un significado (se convierten en información) cuando alguien los lee e interpreta buscando obtener de ellos ciertas conclusiones.

Las bases de datos son versátiles en tanto y en cuanto permiten que su diseñador decida qué tipo de información es relevante registrar de acuerdo a los objetivos de la organización. Claro que, este tipo de dispositivos adquiere mayor relevancia en el caso de aquellas organizaciones que manejan grandes volúmenes de información y precisan mantenerla ordenada y con fácil acceso.

En el caso empresarial, por ejemplo, no podemos contemplar el funcionamiento de una gran empresa de servicios que no disponga de una base de datos de sus clientes. Los trabajadores de los *call centers*, paradigma de las nuevas empresas de la información, desarrollan su tarea en constante interacción con bases de datos. Ya sea que hablemos de empresas de telefonía móvil, proveedoras de Internet o televisión por cable, los teleoperadores que establecen comunicaciones con los clientes o potenciales clientes disponen en la pantalla de su monitor de toda la información necesaria para operativizar su gestión.



Una gran intranet permitió la descentralización para realizar el nuevo DNI de los argentinos en 2011

Intranet

Una intranet es una red informática interna y privada perteneciente a una organización. La intranet puede facilitar el intercambio de datos e información, acceder a documentaciones específicas, consultar bases de datos compartidas en la red o mantener comunicación constante en tiempo real. Como tal es un instrumento eficaz que hace posible una fluida circulación de la información.

Control de inventarios

El inventario es un registro de la totalidad de existencias en una empresa. Mide cantidades de insumos y de productos terminados para su comercialización. Como tal es un instrumento que brinda información central para la gestión empresarial en dos sentidos que se interconectan:

En primer lugar debe atender a los ingresos de insumos o productos intermedios para su manufacturación evitando que la falta de estos demore la producción.

En segundo lugar deber contemplar las condiciones de comercialización atendiendo a la capacidad de la empresa para hacer efectivas las demandas o pedidos.

El control de inventario debe establecer un balance entre la necesidad de reducir la acumulación de stocks –tanto de insumos como de productos finalizados para la comercialización– pues esto suele suponer el incremento en gastos de almacenaje (en bodegas, plantas, o sitios destinados a tal fin), y las capacidades de satisfacer al mercado.



Lectura

Mejóro la distribución del ingreso

Por Roberto Follari

El 10 por ciento de los hogares más pobres recibió el 1,9 por ciento de los ingresos totales en el primer trimestre del año, el mismo nivel que en el período enero-marzo de 2011. En el otro extremo, el 10 por ciento más rico concentró el 28,3 por ciento, 0,2 punto porcentual menos que en el mismo lapso del año pasado. Según la Encuesta Permanente de Hogares del Indec, durante el primer trimestre hubo una mejora del coeficiente de Gini, al pasar de 0,391 a 0,375, lo que implica una disminución de la desigualdad.

Entre 2009 y 2010 se observó un estancamiento en la distribución del ingreso, básicamente explicado por la crisis económica internacional. En el período 2010-2011 hubo una mejora. En términos de ingresos per cápita dentro del núcleo familiar, los sectores de menores recursos tuvieron una mejora de sus ingresos del 36 por ciento, mientras que en los más ricos fue del 25 por ciento. La mejora en el primer grupo da cuenta de la incidencia de la Asignación Universal por Hijo. Sin embargo, ahora se vuelve a evidenciar un estancamiento, en coincidencia con el menor ritmo económico mundial.

Según este informe del Indec, el ingreso promedio en los hogares de más altos ingresos subió un 26 por ciento y se colocó en 17.650 pesos, mientras que en el decil inferior subió un 28,3 por ciento (1178 pesos). La relación muestra que los ingresos en el 10 por ciento de los hogares más ricos es 15 veces más que en los que están en la base inferior de la escala.

Asimismo, el Indec indicó que la mediana del ingreso (valor que divide en dos partes iguales la escala) en todos los hogares de la Argentina es de 4950 pesos, un tres por ciento más que en el mismo período de 2011, cuando era de 3800 pesos. Por otro lado, la mediana de ingreso, según la ocupación principal, fue de 5000 pesos para los profesionales, 3400 pesos para los técnicos, 3000 pesos para los puestos operativos y 1500 pesos para los trabajadores no calificados. [...]

Un dato que hace a la mejora de la distribución de la riqueza tiene que ver con los niveles de empleo. En el primer trimestre del año, la tasa de desempleo se ubicó en 7,1 por ciento, una baja de 0,3 punto porcentual en relación con el mismo período de 2011. El dato saliente fue la merma de la subocupación, que se colocó en 7,4 por ciento, es decir una caída de 0,8 punto porcentual en comparación con el período enero-marzo del año pasado. [...]

Diario *Página/12*, 26 de junio de 2012.

Actividades

- 1 Buscar información sobre el Indec, y qué instrumentos utiliza para obtener información.
- 2 ¿Qué dispositivos de información, similares a los que nosotros hemos visto, usa el Indec para realizar la afirmación de que ha mejorado la distribución del ingreso?

El diagnóstico a partir de la información

Los instrumentos para la obtención y registro de información suponen un trabajo de análisis que corresponde a la gestión. El análisis se convierte en diagnóstico en tanto y en cuanto es capaz de determinar las condiciones de desenvolvimiento de la organización, sus alcances y sus límites, y para ello debe atender a las variables que arrojan los flujos de información tanto internos como externos. Pero además el diagnóstico debe guiar la implementación de acciones que favorezcan los propósitos organizacionales.

Como vimos, algunos de los instrumentos presentados pueden atender a los flujos de información interna, otros parecieran más afines con los flujos de información externa. Los instrumentos no son aplicables a todos los tipos de organización. Precisan de una consideración previa de parte de la gestión que debe establecer qué información necesita obtener y de qué modo va a obtenerla. El diagnóstico comienza allí, y no, como podríamos pensar, una vez “obtenida” la información. De modo que existen una serie de pasos lógicos para la construcción del diagnóstico.

1. Establecer qué tipo de datos son imprescindibles para la gestión.
2. Considerar qué dispositivos serán más eficaces para acceder a esos datos, atendiendo a las precauciones metodológicas y contemplando la necesidad de adaptarlos a las características organizacionales. Además, dependiendo de la situación concreta, se deberá decidir sobre la posibilidad de aplicar más de un dispositivo.
3. Implementar los dispositivos seleccionados.
4. Recoger los datos, convertirlos en información significativa, analizarlos y concretar las acciones que se crean necesarias.

La construcción y selección de los dispositivos de información suponen la primera etapa de análisis. Esto, que en principio parece un tecnicismo, en realidad se constituye en un eje central en los mecanismos de gestión. La información, y su diagnóstico, son construcciones significativas de uno o varios sujetos capaces de implementar las estrategias adecuadas para capturar y analizar datos, y con ellos revisar la praxis organizacional. Un diagnóstico errático puede obturar las posibilidades de desarrollo de la organización, y en ocasiones determinar su fracaso.

Actividades

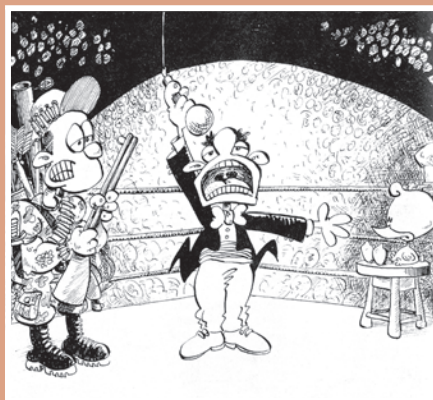
Buscar información de la empresa Blockbuster. Identificar:

- 1 ¿Cómo surgió y cuál era el marco de situación en el se convirtió en una empresa líder en los Estados Unidos y el mundo?
- 2 ¿Qué actividades realizaba y de qué modo generaba beneficios económicos?
- 3 Establecer cuáles fueron los motivos que llevaron a Blockbuster a la quiebra.
- 4 A partir de los datos que pudiste obtener. ¿Es posible considerar que esos motivos surgieron a causa de falta de información, equivocados instrumentos de información, errores en el diagnóstico o una suma de todo ello? Justificar la respuesta.
- 5 Si hubieras formado parte del equipo de dirección de la empresa ¿Qué sugerencias habrías hecho para evitar la quiebra de la empresa? Para responder, redactar un informe lo más detallado posible.

Comparación entre gestiones de empresas multinacionales y pequeñas y medianas empresas

En términos generales podemos decir que la gestión de las organizaciones empresariales apunta, más allá de las dimensiones de las empresas consideradas, a la mejora de la productividad y del carácter competitivo de la unidad productiva. Lo que está claro es que no es igual la situación y los recursos con los que cuentan empresas de dimensiones diferentes. Es necesario poner la cuestión de la gestión en situación. En Argentina es posible encontrar, con características diversas según el sector de la economía de que se trate, una proporción variable de pequeñas, grandes o medianas empresas.

Las grandes empresas tienen un control mucho mayor del sector en el que desarrollan su actividad. Esto sucede por varias razones. Por un lado la relación que establecen con los proveedores, a partir del volumen de sus compras, es ventajosa. Para cualquier proveedor una relación fluida con una gran empresa es la garantía de ganancias significativas, de modo que es probable que acepten condiciones de entrega y de pago diferentes a las que encuentran las pequeñas y medianas empresas. Por otro lado el circuito de comercialización de las grandes empresas es más amplio y suele apoyarse



Por Pati

¿Sabías que...?



- Según datos del Ministerio de Industria, las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) suman en 2014 un total de 603.000 establecimientos, representan en Argentina el 99% de las empresas y emplean al 60% de los trabajadores registrados.

Fuente: <http://www.industria.gov.ar/>

en un aparato publicitario importante. Es posible decir que estas grandes empresas actúan en un escenario en el que aprovechan su poder de mercado, en virtud de la estructura de mercado de cada segmento específico de la economía.



Lectura

Empresas más grandes que países: las 10 top que facturan más que naciones desarrolladas

Por Rubén Ramallo

Hace algunas décadas la “futurología económica” auguraba que las grandes corporaciones podrían alcanzar dimensiones que superarían a la de muchos países.

Y estas predicciones se hicieron realidad. Hoy algunas de ellas presentan niveles de capitalización bursátil que exceden, con creces, el PBI de varios países desarrollados.

Sin ir más lejos, según el último ranking elaborado por la revista Forbes, las diez primeras empresas del mundo acumulan **un volumen similar al PBI de Francia: 2,5 billones de dólares.**

Siguiendo con las comparaciones, la valuación de la empresa más grande del mundo, **Exxon Mobil**, equivale a la economía de **Bélgica, Suecia o Arabia Saudita**, en tanto que la de **Apple**, que la sigue en el ranking, puede asimilarse al de **Argentina, Grecia o Tailandia** [...]. El “top ten” mundial está acaparado por las **empresas petroleras**, ya que representan **el 50% del total**, tanto en número como en volumen. Les siguen, en orden de importancia, los bancos, y luego las compañías del sector tecnológico, minero y alimenticio [...]. Si bien el mundo empresarial está totalmente globalizado y todas las compañías tienen filiales en el mundo, es interesante apuntar que entre las diez primeras, **EE.UU. y China se anotan con tres cada uno** y el Reino Unido comparte la propiedad de otras dos (binacionales), junto a Australia y Holanda. También aparece una de origen brasileño y otra suiza.

Casi nula presencia de empresas latinoamericanas

Según la información que surge de los mercados de la región, de las cinco mayores empresas **cuatro corresponden a capitales brasileños y la restante a México.**

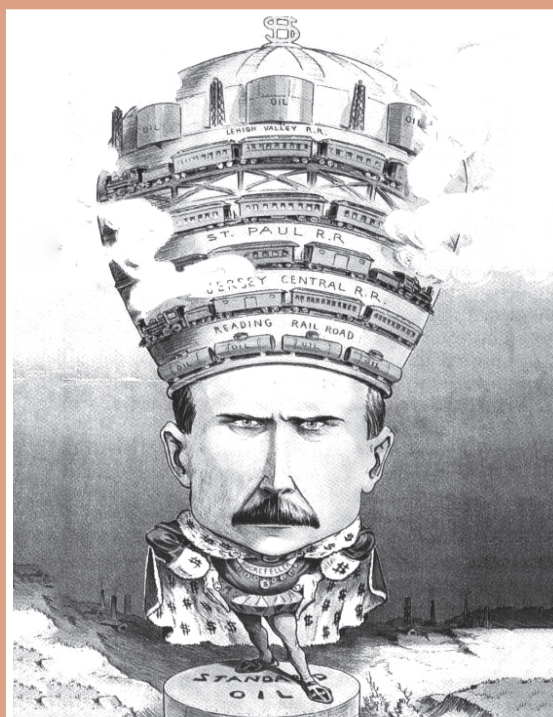
Entre las compañías brasileñas se destaca claramente **Petrobras** [...]. La única firma no brasileña que se ubica entre las principales es América Móvil, cuya propiedad es del millonario mexicano Carlos Slim. [...] Muy lejos de las grandes corporaciones internacionales, las empresas que cotizan en el Merval muestran dimensiones reducidas. Pero lo más llamativo es que las **cinco primeras corresponden a compañías extranjeras** cuyos volúmenes son, en el mejor de los casos, **diez veces mayores que la empresa argentina** que figura a continuación [...].

Sitio: <http://www.iprofesional.com>

Actividades

En referencia al artículo de la página anterior :

- 1 Buscar información sobre lo que producen las empresas que menciona el artículo.
- 2 Buscar información sobre las grandes empresas que operan en nuestro país. ¿Son empresas de capital local? ¿Qué bienes o servicios producen? ¿Son empresas que proveen al mercado interno o son exportadoras de productos?



Rockefeller fue el fundador de Standard Oil, hoy llamada Exxon Movil. Caricatura de la revista Puck, 1901

Las pequeñas y medianas empresas son en Argentina las que emplean a la mayor parte de los trabajadores en actividad. Al mismo tiempo son las que registran una incorporación menor de tecnología a sus procesos productivos. El poder de mercado de estas empresas es claramente menor que el de las grandes e históricamente ha sido un sector mucho más expuesto a la reducción de la demanda interna por la caída del poder adquisitivo, la apertura de la economía, o ambos factores combinados. A diferencia de las grandes empresas, capaces de superar más fácilmente las coyunturas económicas difíciles, las pequeñas y medianas están más expuestas a las situaciones críticas. Es así como afrontan desafíos de gestión diferentes.



Lectura

La empresa nacional Textil Angelina

La empresa Textil Angelina contaba a comienzos de los años noventa con una docena de empleados dedicados a las diferentes tareas de la producción de indumentaria para jóvenes. Desde sus comienzos había buscado una producción que no dependiera de los cambios caprichosos de la moda, con el propósito de fabricar un producto básico para ambos sexos que podía ser vendido durante casi todo el año: remeras de algodón de un solo color. Logró transformarse en proveedora de dos cadenas de venta de indumentaria en centros comerciales de la ciudad de Buenos Aires. Como toda pequeña empresa, sin grandes posibilidades de incorporación de tecnología de punta, Textil Angelina afrontó una etapa de crecimiento de la producción y venta incorporando más trabajadores. Llegó a contar con veintidós empleados y a operar en dos turnos de trabajo para dar cuenta de los pedidos de la temporada de verano de 1993. Sin embargo, como sucedió en diferentes sectores de la actividad productiva, la apertura de la economía argentina a la importación de bienes de consumo que se producían en el país inundó el mercado de productos textiles que se vendían a un precio final menor que el costo de producción local. Los locales comerciales ofrecían remeras de la marca Hering, de origen brasileño, a un precio que dejaba a empresas como Textil Angelina sin posibilidades de competir. La estrategia del dueño de la empresa fue la de abaratar costos reduciendo personal. Con el despido de la mitad de los trabajadores los costos operativos parecieron más adecuados para el nuevo escenario. Sin embargo las ventas cayeron aún más cuando las grandes cadenas de supermercados comenzaron a vender ropa importada de China o India a un precio aún menor que la de origen brasileño. Sin una política de protección de la producción local, sin una línea de crédito que pudiera facilitar la renovación tecnológica y con una presión impositiva creciente, Textil Angelina empezó a generar pérdidas a su propietario, quien finalmente tomó la decisión que consideró más adecuada para el momento económico: despidió al resto de los trabajadores y se transformó en importador y comercializador de indumentaria importada. La empresa se transformó en Importadora Angelina y las máquinas de la fábrica, ahora transformada en un simple depósito, quedaron silenciosas a la espera de otros tiempos.

Actividades

- 1 ¿Qué condicionantes externos afectaron las decisiones de gestión de la empresa del relato de la página siguiente?
- 2 ¿Qué problemas de gestión debió resolver el dueño de esta empresa y cómo los resolvió?

Actividades de síntesis del bloque 1

Actividades

1 Google

La empresa Google se ha convertido en un paradigma de los teóricos que bogan por la aplicación de nuevos modelos de gestión. Sobre este tema se han escrito innumerables trabajos y se han compartido interesantes videos que analizan “el fenómeno Google” por dentro. Buena parte de ellos se encuentran disponibles en Internet.

Te proponemos que busques esa información de la empresa y elabores un informe sobre su gestión explicando:

- A. Su arquitectura organizacional: contemplando los procesos de control, el manejo de los flujos de información en torno a la estructura que adopta la empresa (centralización-descentralización) y la incentivación constante de la creatividad.
- B. Además será oportuno que relaciones lo solicitado en el punto A con el tipo de negocio en que se involucra Google y sus formas de generar ganancia.
- C. ¿Es posible considerar que el modelo Google es aplicable a todo tipo de empresa? Justificar la respuesta.

2 Organización no empresarial en tu entorno

Elegir una organización –no empresarial– que opere en tu barrio o en los alrededores. Puede ser una ONG, un local de un partido político, una empresa recuperada o una organización barrial, una escuela, etc. Acordar una entrevista con algún responsable de la organización. Luego realizar un informe atendiendo –como mínimo– a los siguientes datos:

Arquitectura organizacional. Objetivos y actividades que desarrollan. Tipos, uso y modo de acceder a la información.

3 Empresa o emprendimiento productivo en tu entorno

Elegir una empresa o emprendimiento productivo que se desarrolle en tu barrio. Investigar cómo es su arquitectura organizacional, cuáles son sus objetivos, qué mecanismos de gestión utiliza, de qué tipo de información hace o hizo uso y cómo –a partir de qué instrumentos– accede o accedió a ella.

BLOQUE 2



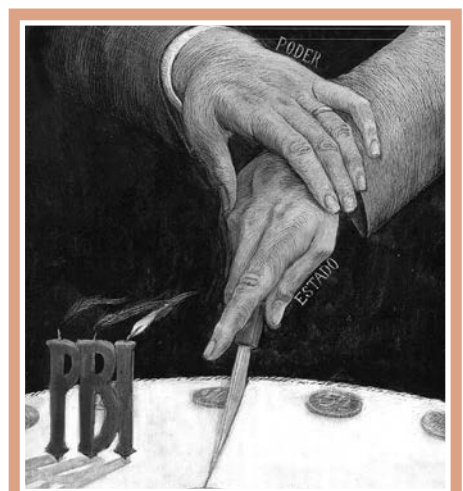
Las maneras de administrar los recursos en las organizaciones

El Estado como articulador de la totalidad social

Comenzamos este libro mencionando que la sociedad actual está organizada bajo la lógica del capitalismo. Hemos señalado reiteradamente que bajo este sistema las estructuras y las formas de organización de las empresas están condicionadas por la persecución de un fin: la obtención de ganancias. Este sistema, al mismo tiempo y sin contradecir lo anterior, es el escenario de otro tipo de experiencias y organizaciones. Decíamos también que el capitalismo constituye el marco de la totalidad social, delimitando el desenvolvimiento de todas las organizaciones, incluso de aquellas que proponen una lógica que contradice los principios del propio sistema.

Lo que nos parece necesario señalar ahora para continuar el recorrido de este bloque es que esa totalidad social, contradictoria y conflictiva, está articulada por el Estado. Partimos aquí de una conceptualización de Estado que nos servirá como herramienta para el análisis que nos proponemos encarar en las páginas que siguen. Digamos en principio que el Estado, como articulador de la totalidad social, asume un papel complejo y a veces contradictorio.

Siguiendo al sociólogo argentino Guillermo O'Donnell afirmamos que por un lado el Estado es el garante del ordenamiento social. No es una tarea sencilla. Sabemos que el capitalismo es un sistema que tiende a la desigualdad, en el que individuos y sectores sociales acumulan capital a partir del valor que crea el trabajo. En última instancia y como demuestran los economistas desde la época de los fundadores del liberalismo económico y el propio Marx, el trabajo es el creador de la riqueza. O'Donnell nos recuerda que hay una suerte de desigualdad fundamental en el capitalismo que a veces atenta contra la noción moderna de que todos los individuos de una sociedad son sujetos de derechos esenciales e irrenunciables. La complejidad es que el mismo Estado que garantiza la continuidad en el tiempo de un ordenamiento social desigual, es el garante de la igualdad de los individuos en tanto sujetos de derecho. Podemos decir que el Estado, en los marcos del capitalismo, está atravesado por esta contradicción.



Por Santiago Caruso para revista *Caras y Caretas*, 2008



Lectura

Derechos y garantías

Los trabajadores de la fábrica Excelsior llegaron un día a las siete, como siempre, y encontraron el edificio cerrado. Aunque intentaron comunicarse con el dueño, fue imposible. Al rato comprendieron que la fábrica ya no abriría sus puertas: habían quedado en la calle. Algunos obreros comenzaron a angustiarse. “¿Dónde voy a conseguir trabajo a mi edad?”, dijo un hombre mayor. “¡Tenemos que ir a la casa del dueño a pedirle explicaciones!”, señalaban otros. Esa misma tarde los trabajadores tomaron una decisión audaz. Cortaron las cadenas que bloqueaban la entrada y ocuparon la fábrica con el objetivo de ponerla en funcionamiento, continuar vendiendo la producción por su cuenta y mantener las fuentes de trabajo aún sin la presencia del dueño. Algunos dudaban: “¡Nos va a desalojar la policía! ¡Es como robar!”, decían con temor. “El trabajo es un derecho consagrado en la Constitución Nacional. Ocupando la fábrica estamos defendiendo nuestro derecho al trabajo”, respondió uno de los obreros que había sido delegado sindical. Una vez ocupada la fábrica los trabajadores descubrieron que no sólo podían manejar la empresa ellos mismos, sino que también eran capaces de levantarla y hacerla productiva y eficiente. Pasados algunos meses en los que la fábrica en manos de los obreros prosperó, el dueño que hasta entonces no había dado señales de vida reapareció con la policía y un juez para desalojar el edificio. “¡Ustedes están robándome mi propiedad! ¡Son delincuentes que atentan contra mi derecho a disponer de mi propiedad! ¡Está en la Constitución Nacional! ¡Este edificio lo voy a vender para construir un shopping!”, les gritó desde afuera y rodeado de policías. Los trabajadores le respondieron desde adentro. “¡Usted es un descarado que aparece ahora que levantamos la fábrica! ¡De aquí no nos vamos! ¡Estamos defendiendo nuestro derecho al trabajo que está en la Constitución Nacional!”, gritaron desde las ventanas del primer piso.



Actividades

- 1 Buscar en el texto de la Constitución Nacional los artículos que mencionan los protagonistas de este relato.
- 2 Si fueses el juez que interviene en este caso ¿Qué posición adoptarías para terminar con el conflicto? Desarrollar un texto explicando tu posición.

Venimos pensando al Estado como articulador de una totalidad social contradictoria: la sociedad y la economía capitalista. Y venimos pensando que este Estado articulador no articula cualquier cosa ni de cualquier modo. La articulación se desarrollará de un cierto modo si se trata de gobiernos neoliberales o de gobiernos nacional-populares, etc.

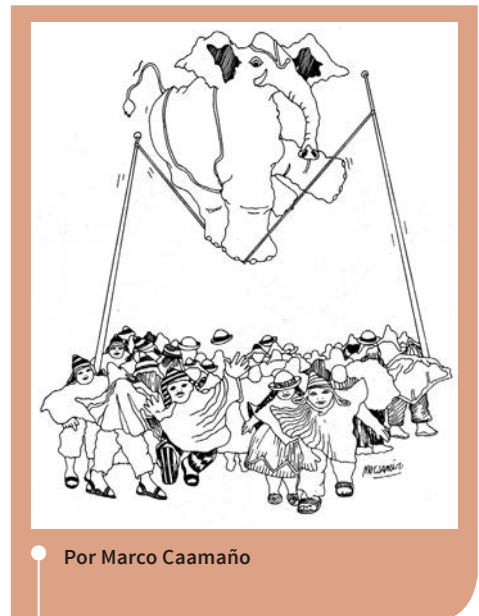
De acuerdo a los objetivos y a la naturaleza del gobierno, el Estado pondrá en marcha políticas más favorables a algunos sectores capitalistas que a otros. Es posible decir que los primeros gobiernos peronistas en Argentina, a mediados del siglo XX, tendieron a generar mejores condiciones para los sectores empresariales industriales que producían bienes para el mercado interno, a través de políticas que contribuyeron a la ampliación del consumo popular. Algunos analistas de esa política económica han señalado que esas medidas, favorables a los sectores industriales, descuidaron al sector agroexportador. A su vez, el sector agroexportador había sido especialmente beneficiado por los gobiernos conservadores de fines del siglo XIX y principios del XX, que no implementaron ninguna política sistemática para impulsar el desarrollo industrial.

Los proyectos de país de los gobiernos liberal-conservadores y del peronismo, sus objetivos y sus modos de intervención en la economía fueron distintos y hasta opuestos en varios sentidos. Sin embargo, podemos decir que la naturaleza del Estado era la misma en tanto Estado capitalista, es decir, un Estado que garantiza la continuidad de un sistema socioeconómico que es el capitalismo.

La arquitectura organizacional en movimiento

Nos interesa detenernos en el estudio de lo que llamaremos la “arquitectura en movimiento”. Nos proponemos ponderar la arquitectura en una dimensión dinámica que nos permita analizar los desafíos y las problemáticas prácticas y teóricas de la gestión organizacional.

Entendemos que la arquitectura adquiere movimiento cuando las organizaciones, intentando alcanzar sus objetivos, entran en relación con el escenario al que pertenecen. El contexto social, político, económico y cultural en definitiva, constituyentes de los condicionantes externos, como hemos visto, conforman el espacio en que las organizaciones se desenvuelven. Es por ello que el estudio de la dinámica organizacional debe realizarse en situación, es decir atendiendo al marco y a la totalidad social en la que actúan. De otro modo estaríamos entendiendo a las organizaciones como modelos abstractos o entes teóricos que deben aplicar determinadas reglas de forma acrítica, irreflexiva y descontextualizada.



Por Marco Caamaño

La aplicación de teorías para la maximización de recursos organizacionales

Las organizaciones disponen de recursos limitados para alcanzar sus propósitos. La tarea de la gestión implica el reconocimiento de esos recursos y su maximización. En las **empresas** el recurso inicial es el capital. Además de relaciones sociales y económicas particulares estas empresas imponen normas y dinámicas con el propósito de reproducir y ampliar su capital inicial: utilizan

distintas técnicas para reconocer sus recursos. Apelan a los dispositivos de información, realizan diagnósticos y análisis de su arquitectura, y definen acciones para potenciar los recursos de los que disponen. En ocasiones se orientan por conjuntos de teorías y en otras aplican ciertos mecanismos institucionalizados de forma acrítica, que no contemplan los escenarios en los cuales se desarrollan.

En adelante, entonces, será preciso que analicemos distintas situaciones en que las organizaciones se desenvuelven aplicando políticas internas de gestión atendiendo a sus propósitos. Ese abordaje de las prácticas organizacionales en determinados escenarios reales, nos servirá para analizar la pertinencia de las aplicaciones y, en definitiva, sus fundamentos teóricos.



El modelo de gestión taylorista-fordista

Hacia fines del siglo XIX en los países de mayor desarrollo industrial la competencia empresarial confirmó una antigua presunción: bajo el capitalismo el tiempo valía oro. Esto significaba para los empresarios que era preciso acortar los tiempos de producción, reducir los costos salariales y hacer más eficientes los procesos laborales. Para ello era imprescindible intervenir en dos aspectos simultáneos:

Uno implicaba reorganizar la dirección del proceso productivo hacia adentro del taller o la fábrica procurando reducir los llamados tiempos muertos. El otro –inseparable del anterior– precisaba acabar con el monopolio del conocimiento del proceso de trabajo que tenían los obreros. Es decir, trasladar este saber y el control del proceso productivo del trabajador al patrón, acabar con los oficios, simplificar y dividir la producción de tal modo que todo trabajador sea prescindible.

Investigar cómo poner en práctica ese objetivo fue tarea de Taylor, quien dio origen a la idea de “organizar científicamente el trabajo”, reconocida mundialmente bajo el concepto de taylorismo.

La tarea inicial de Taylor fue cronometrar los procesos productivos, medir minuciosamente cada tarea y experimentar de modo tal que los tiempos de producción pudieran acortarse. Para ello era imprescindible simplificar el trabajo, fraccionarlo de modo que se atacara de lleno lo que para Taylor era un problema fundamental: “la pereza” del trabajador.

Taylor reconocía que, en buena medida, la resistencia de los trabajadores al aumento de la productividad estaba dada por el hecho de que eran ellos quienes conocían los secretos del proceso de elaboración de los productos, mientras el patrón quedaba excluido de ese conocimiento. De este modo –pensaba Taylor– los trabajadores disponían de una herramienta central: quien conoce y controla el proceso de trabajo maneja, también, los tiempos de producción.

¿Sabías qué...?



Frederick Winslow Taylor era ingeniero mecánico y economista. Nació en 1856, cuando en Estados Unidos todavía no se habían consolidado las fuerzas que convertirían al país en una superpotencia.

El desarrollo industrial fue incipiente, al menos hasta la década de 1880. Durante la segunda mitad del siglo XIX primaban allí los pequeños talleres y fábricas y la producción se realizaba de modo semiartesanal, con una fuerte organización de los trabajadores de oficio bajo el gremialismo de la *Order of the Knights of Labor* (noble orden de los caballeros del trabajo).

Cuando Taylor murió (en 1915) Estados Unidos estaba listo para dar el zarpazo y convertirse en una potencia de primer orden. La producción en serie, bajo los auspicios de las ideas tayloristas y con la incorporación de la cadena de montaje de Henry Ford, sería decisiva en esta tarea.

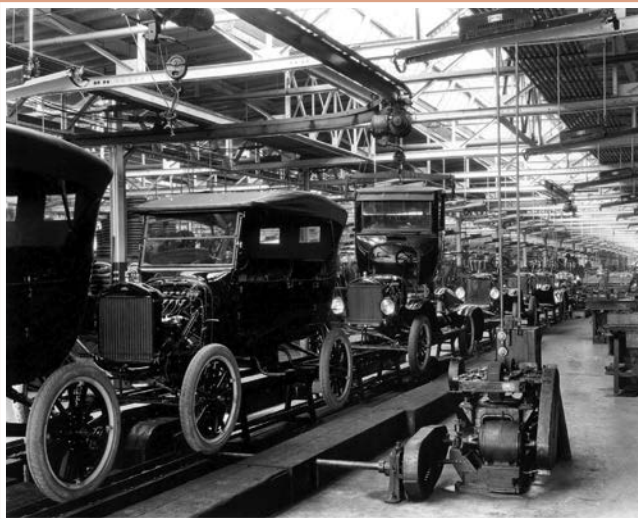
Para acabar con ese control obrero sobre la producción Taylor diseñó un programa de gestión patronal que reemplazó los modos tradicionales de elaborar mercancías. Concebido como un conjunto de gestos laborales simples, se sostuvo en principio en el estricto control de cronometradores, quienes confeccionaban tablas de tiempos y movimientos elementales e imprescindibles para producir. Luego de un período de estudio, se convirtió en un código general de todo trabajo industrial. Simplificar las tareas y reducirlas a estos gestos elementales de producción, permitiría la incorporación de trabajadores no especializados a la fábrica industrial para acabar con el monopolio de los trabajadores de oficio.

Como puede esperarse, la racionalización de los procesos productivos no era aceptada de buena gana por los trabajadores, sobre todo por aquellos que poseían el saber que les otorgaba beneficios. Dos acontecimientos tornaron infructuosos los movimientos de resistencia de los obreros calificados de Estados Unidos:

1. El arribo masivo de inmigrantes, que conformaron el llamado “ejército de reserva laboral” y que además de ser mano de obra en disponibilidad, no sentían apego a organizaciones sindicales.
2. La guerra mundial, que en nombre del bienestar general de las naciones, permitió posponer los intereses de clase y facilitó la imposición no solo de la organización taylorista sino también de su culminación: la cadena de montaje de Ford.

La cadena de montaje

La introducción de la cadena de montaje de Ford concluyó la tarea iniciada por Taylor. La lógica de esta cinta transportadora implicaba pensar en máquinas especializadas en una sola operación, reemplazando las máquinas universales que cumplían distintos procesos y eran controladas por un obrero que atesoraba el conocimiento de su funcionamiento. Se acababa de este modo con el control obrero de la producción, y a partir de allí la intensidad del proceso productivo se libraba al “capricho” de la máquina.



Cadena de montaje para la fabricación del modelo Ford T

¿Sabías qué...?



Henry Ford era un empresario industrial estadounidense fundador de la Ford Motor Company. Innovador y emprendedor, diseñó la cadena de montaje que implementó en la fabricación en serie de piezas para automóviles y, alrededor de ella, todo un sistema productivo organizacional que fue aplicado a numerosísimas empresas. Nació en 1863 y murió en 1947, cuando Estados Unidos se había convertido en uno de los grandes vencedores de la Segunda Guerra Mundial en parte como consecuencia de la aplicación masiva del “fordismo” para la producción armamentista.

¿Sabías qué...?



Producción en masa

La lógica de la organización científica del trabajo bajo el fordismo supuso la concreción de un sistema de producción estandarizada. Las piezas que recorrían la cadena de montaje precisaban ser idénticas para agilizar la producción. Pero además, los bienes concluidos eran también estandarizados, con poca variedad de productos elaborados en masa.

El desarrollo de las nuevas máquinas tiende a simplificar cada vez más el proceso de producción, cualquier obrero (calificado o no) puede utilizarlas. La cadena de montaje de Ford fue quizás uno de los primeros mecanismos industriales diseñado conscientemente para alcanzar el objetivo múltiple de:

- Racionalizar el proceso de trabajo.
- Intensificar la productividad.
- Abaratar el costo final de los productos.
- Simplificar las tareas para que cualquiera pueda realizarlas.
- Disciplinar a la fuerza de trabajo.

Actividades

- 1 ¿Qué recursos identificó Taylor como esenciales?
- 2 Además de los señalados en el punto 1, ¿disponían aquellas fábricas de otros recursos? ¿Cuáles?
- 3 Henry Ford, lector de la obra de Taylor, siguió sus postulados. ¿Implementó cambios a la propuesta original de Taylor?
- 4 Elaborar un texto en el que se vincule el siguiente párrafo de Taylor con la puesta en marcha del sistema taylorista-fordista.

“Uno de los principales requisitos para que un hombre sea apto para lidiar con un hierro fundido regularmente es que sea tan estúpido e impasible que se asemeje, lo más posible, en su cuadro mental, a un burro [...]. El obrero más adecuado para cargar lingotes es el incapaz de entender la verdadera ciencia que regula la ejecución de ese trabajo. Es tan estúpido, que la palabra porcentaje no tiene ningún significado para él”.



Lectura

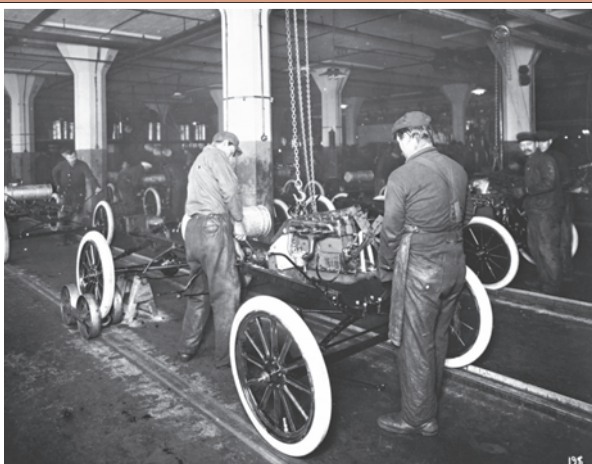
La política de los salarios elevados en la fábrica fordista

En 1914 Ford anunció un acuerdo general sobre los salarios impulsando una suba del salario del trabajador promedio de 2,5 a 5 dólares por día. El acuerdo en principio pareció beneficiar a los trabajadores de la planta, sin embargo hay algunos detalles a los que debemos prestar atención.

El trabajo en la empresa automovilística era riesgoso y duro, los accidentes y las mutilaciones eran moneda corriente. Es por ello que este incentivo salarial puede pensarse como una estrategia de la gestión fordista para asegurarse la disponibilidad de trabajadores. Sin embargo para percibir los 5 dólares, que entonces eran un buen salario diario, había que cumplir ciertas condiciones y no se les pagaba:

- A los obreros que no tuvieran por lo menos seis meses trabajando en la planta.
- A los jóvenes menores de veintiún años.
- A las mujeres: Ford esperaba que las jóvenes se casasen y ocupasen su rol “natural” de amas de casa.

Además los trabajadores que percibían los 5 dólares diarios debían tener lo que se consideraba una moral intachable. No podían consumir alcohol ni tabaco, ni concurrir a “bares de hombres”. Una serie de inspectores controlaban que se cumplieran estos preceptos morales propios de la época y el país.



Obreros en cadena de montaje de la fábrica Ford, 1913

Actividad

¿Qué relación podemos establecer entre “los preceptos morales” de Ford y la gestión general –y su reconocimiento– del recurso de la fuerza de trabajo?

Notas sobre la crisis de 1929

El Ford T, primer modelo de automóvil fabricado de forma masiva, se comenzó a producir en 1908 y con sus novedosas técnicas de producción se convirtió en un pilar del desarrollo industrial estadounidense. Sin embargo, sólo después de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) Estados Unidos se transformó en una gran potencia.

Durante toda la década de 1920 su economía manifestó una enorme expansión.

- De 1920 a 1929 la productividad por hora-hombre aumentó un 40% en la actividad manufacturera y un 20% en la minería y ferrocarriles.
- La producción automotriz se elevó de 573 mil unidades en 1914 a 5.3 millones en 1929.
- Entre 1921 y 1926 la producción de radios creció exponencialmente y sus ventas aumentaron de 4 millones a 60 mil millones de dólares.
- Durante 1929 un gran número de las ventas de los productos se habían realizado mediante créditos pagaderos a plazos.

La sistematización de la propuesta taylorista y de la cadena de montaje garantizaba el crecimiento industrial sostenido. Sin embargo, ese aumento exponencial de los índices económicos en 1929 llegó a su fin, y la economía del país se vino en picada. ¿Qué fue lo que salió mal?

La especulación financiera, la compra de productos a crédito y una expectativa desmesurada en los mecanismos de regulación del mercado ejercieron su influencia para que la crisis se desatara. Pero no es menos cierto que la crisis también tuvo que ver con Taylor. De un modo un tanto paradójico el afán por concebir unos modos de gestión empresarial que pusieran el foco en la eficiencia y el aumento de la productividad hicieron su aporte a la crisis. La producción de bienes a escala nunca antes vistas encontró su límite cuando las empresas ya no pudieron vender sus productos en el mercado. Los bienes eran durables y su variedad era limitada. El mercado se saturó y con ello la demanda se detuvo. Se había producido mucho más de lo que el mercado estaba en condiciones de consumir. Cuando la rentabilidad de las empresas cayó, muchas debieron cerrar, provocando desocupación. La desocupación profundizó la tendencia a la caída de la demanda y ello afectó más a las empresas que ya estaban resentidas ocasionando más quiebras. Cuando dejaron de arrojar ganancias, los poseedores de acciones de esas empresas buscaron desprenderse de ellas: todos quisieron vender y nadie quería comprar. La bolsa de valores se desplomó. Los bancos no pudieron cobrar sus créditos y también quebraron. La crisis fue total.

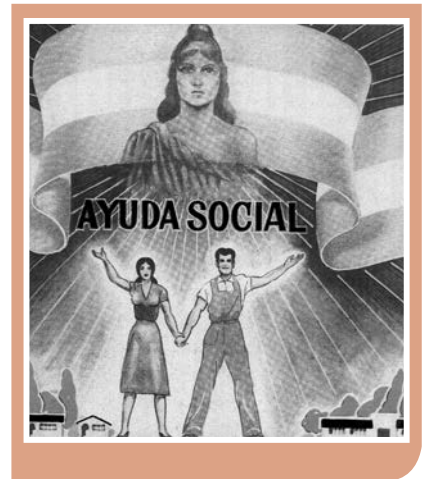
Keynes leyó en la crisis los fundamentos de su teoría.

Actividad

Buscar información sobre las causas de la crisis de 1929 en Estados Unidos. ¿Qué consecuencias dejó? ¿Cómo y cuándo salió Estados Unidos de la crisis?

Escenario socioeconómico bajo el Estado de Bienestar

En nuestro bloque número 1 afirmábamos que el mercado regulaba la división social del trabajo y la colaboración productiva de la sociedad que derivaba de la división en oficios, profesiones, etc. Todos nosotros acudimos al mercado para comprar o vender los bienes y servicios que no elaboramos. Asimismo hemos indicado que el Estado es el articulador de la totalidad social, la condición última que instituye –y permite– el desenvolvimiento económico, político y social bajo formas que son reconocidas como legítimas. Estado y Mercado, entonces, mantienen una relación esencial para constituir los escenarios en que vivimos y en los que las organizaciones se desarrollan.



Cuando la crisis norteamericana de Wall Street de 1929 sacudió la economía mundial, el liberalismo económico se derrumbó. En su lugar se erigió un nuevo modelo de gestión del Estado que, atendiendo a las anomalías que el mercado autorregulado generaba, implementó una serie de intervenciones en los resortes económicos más importantes.

El Estado de Bienestar representó una alternativa a la gestión liberal. Se basaba, en buena medida, en los postulados del economista J. M. Keynes, quien desde la teoría había cuestionado los pilares de la escuela clásica y neoclásica (liberales) de la administración económica. Según la escuela clásica, y basándose en la llamada ley de Say, la inversión (empresaria) generaba automáticamente su propio consumo, con lo cual el eje de su análisis y sus propuestas buscaban promover la inversión de capital. A diferencia de estos, y con las cartas de la crisis echadas sobre la mesa, Keynes afirmaba que la ley de Say no se cumplía en la práctica y que las economías, con intervención y regulación estatal, debían fomentar el consumo. El consumo era, según Keynes, el dinamizador de la economía y aquello que, en última instancia, impulsaba la inversión.

El Estado de Bienestar (que rigió en mayor o menor medida en buena parte del mundo occidental entre 1930 y 1973) alentaba el consumo promoviendo salarios elevados, garantizaba a los ciudadanos el acceso a servicios como salud y educación públicos, impulsó la creación de empresas estatales en industrias y sectores clave de la economía. A diferencia de un modelo donde el mercado regula la producción y distribución de las riquezas, el Estado de Bienestar, como vemos, asume un rol protagónico que se propone redistribuir riquezas y recursos buscando recuperar aquellos derechos elementales de los ciudadanos que el mercado, por su propia lógica, desestima.

¿Sabías qué...?



La ley de Say, formulada por el economista Juan Bautista Say, constituye una piedra angular del pensamiento económico clásico y neoclásico. Enuncia lo siguiente: **“Toda oferta genera su propia demanda”**.

Decir que la oferta genera su propia demanda implica pensar un ciclo económico en el cual es imposible que una determinada producción no encuentre demandantes. El fundamento de esta afirmación es el siguiente: si asumimos que en la economía capitalista los propios productores (trabajadores) son, en simultáneo, quienes demandan los bienes, es lógico –considera esta escuela del pensamiento– que al iniciar los ciclos productivos de bienes y servicios (contratando mano de obra asalariada) se cree el mercado consumidor.

Actividad

¿Qué relaciones podemos establecer entre la gestión taylorista-fordista y el escenario keynesiano del Estado de Bienestar?



Karl Marx, por Bosco

Escenario neoliberal

A comienzos de la década de 1970 el Estado de Bienestar entró en crisis en buena parte de occidente. El gasto para sostener el consumo derivó en un endeudamiento del Estado. En Estados Unidos la emisión monetaria para financiar el gasto, por ejemplo, disparó la inflación. Se sumó a esta situación la llamada crisis del petróleo de 1973, que repercutió en el incremento de los precios del crudo y con ello los costos de numerosas industrias dependientes. Desde entonces, aunque gradualmente, los sectores del capital más concentrado ejercieron presión para dismantelar el Estado de Bienestar y reemplazarlo por el modelo neoliberal. Las desapariciones de la Unión Soviética y de la experiencia del llamado socialismo real, a comienzos de la década de 1990, supusieron la claudicación del último límite que el capitalismo encontraba en el mundo para poder expandirse.

El neoliberalismo conforma una síntesis que incorpora elementos de distintos campos del pensamiento. En la práctica, y a escala mundial, ello se tradujo en la profundización de la hegemonía del mercado y la consecuente reducción de la regulación del Estado.

En la Argentina, el neoliberalismo se consolidó durante la presidencia de Carlos Menem. Bajo su gestión de gobierno, el Estado fue reformulado. Las empresas públicas que habían sobrevivido a la dictadura fueron privatizadas. En tanto el aliento a la llegada de capital internacional, al suprimir las barreras arancelarias, atentó contra la posibilidad de supervivencia de muchas pequeñas y medianas industrias nacionales. La quiebra de estas empresas se tradujo, a su vez, en el crecimiento explosivo de la desocupación, la pobreza, y la marginalidad. La desfinanciación de los servicios públicos y, consecuentemente, la promoción de la salud y la educación privadas, no hizo más que consolidar tendencias de desigualdad social y de exclusión de aquellos sectores que por su situación no estaban en condiciones de pagar por aquellos.

Los efectos del neoliberalismo fueron más evidentes en el plano económico, político y social. En el campo de la cultura también se vivenciaron cambios. La innovación en las telecomunicaciones y la expansión mundial de grandes empresas multinacionales trastocaron las culturas nacionales que ahora se encontraban “invadidas” por grandes marcas y costumbres importadas pertenecientes a la llamada “cultura global”. El capital transnacional, sin barreras que impidieran su circulación por el mundo, aprovechó las ventajas competitivas que ofrecían los territorios. Muchos países periféricos, donde la regulación laboral era nula, fueron receptores de inversores que encontraban allí oportunidades para beneficiarse de los bajos costos laborales, modificando, como es de esperar, el entorno y la cultura laboral de esos países.

El escenario neoliberal se completa en el campo de las ideas. Los sistemas educativos y espacios de formación profesional fueron muy permeables a la incorporación acrítica de teorías. Estar cerca de la moda mundial era sinónimo de éxito. Las corrientes del pensamiento crítico fueron guardadas en el cajón de los recuerdos obsoletos, junto a los viejos teléfonos a disco y el Estado de Bienestar.

Postfordismo y sociedad postindustrial

La etapa postfordista se asocia con el final del paradigma de la producción masiva y en serie que caracterizó a la fábrica taylorista-fordista. Algunos teóricos de la economía y la sociología relacionan esta etapa con el reemplazo de la llamada sociedad industrial por otra basada en los servicios, y en la que los modos de producción de la empresa tradicional se habrían descentralizado y diversificado. La gestión empresarial, a contramano de lo que había ocurrido bajo el formato taylorista-fordista, incorporó trabajadores calificados de distintas áreas que sumaron creatividad y flexibilidad en campos ahora superlativos como la robótica, el diseño, la informática y el marketing.

Los estudios de mercado, la sociología del gusto y las modas establecieron un nuevo paradigma donde se buscaba satisfacer las demandas particulares de los consumidores, ofreciendo bienes y servicios personalizados con mayor valor agregado que los producidos en masa durante la era fordista.

Las particularidades de una gestión compleja y descentralizada: el toyotismo

En Toyota, y en las empresas que adoptaron su sistema para conformar lo que hoy llamamos toyotismo, la producción se inicia a partir de la **demanda**. La filosofía de Toyota es entregar “justo a tiempo”. Ello supone concebir un tipo de organización interna que permita producir con un alto grado de previsión –de principio a fin– de los bienes, a fin de que todas de las entregas estén preparadas en el momento indicado. Subrayamos entonces que Toyota no produce anticipadamente, no acumula stock, puesto que la producción se inicia a partir de la demanda. De este modo la entrega “justo a tiempo” es uno de los principios que articulan la



Japón y Estados Unidos, por David Levine

¿Sabías qué...?



Toyota, y el conjunto de empresas que adoptaron su paradigma de organización, pensaron el proceso productivo y la gestión empresarial de un modo diferente al de la lógica taylorista-fordista. Los orígenes del sistema toyotista se remontan a la década de 1950. Estados Unidos, vencedor de Japón en la Segunda Guerra Mundial, aumentó abruptamente la demanda de productos para hacer frente a las necesidades de la Guerra de Corea (1950-1953). En tanto las empresas japonesas atravesaban todavía la crisis de la posguerra, debieron afrontar la nueva demanda readaptando sus fábricas, aprovechando sus recursos en profundidad, y utilizando su reducido número de empleados al máximo.

Taiichi Ohno fue el principal mentor e impulsor del llamado método Toyota. Nació en 1912 y falleció en 1990. Ocupó el puesto de vicepresidente de la compañía japonesa hasta 1978. Luego de su retiro, sin embargo, siguió asesorando a Toyota. Sufrió, como todo Japón, la debacle del imperio en la Segunda Guerra Mundial y sus consecuencias. Pero también alcanzó a vivenciar la etapa del resurgimiento, cuando Japón se convirtió en un nuevo imperio, esta vez económico-tecnológico, logro que en buena medida se debiera a sus disposiciones y nuevas ideas.

organización productiva de Toyota. Permite reducir los costos derivados del almacenamiento, pero precisa de una nueva concepción organizativa.

Como mencionamos, Toyota rompe con varios principios fordistas, entre ellos el de la producción masiva y en serie, para comenzar a pensar en desarrollos que contemplen una demanda más específica. Ohno, su mentor, indicaba lo siguiente:

“El sistema Toyota tuvo su origen en la necesidad particular en que se encontró Japón de producir pequeñas cantidades de muchos modelos de productos; más tarde, aquel evolucionó para convertirse en un verdadero sistema de producción. A causa de su origen, este sistema es fundamentalmente competitivo en la diversificación. Mientras el sistema clásico de producción planificada en serie es relativamente refractario al cambio, el sistema Toyota, por el contrario, resulta muy elástico; se adapta bien a las condiciones de diversificación más difíciles. Y así es porque fue concebido para ello”.

La dirección de una empresa que adopta los principios de gestión toyotistas se comienza a pensar desde la demanda. El concepto “justo a tiempo” le permite a Ohno resolver algunos problemas vinculados a los costos, no solo debido a la reducción de los gastos de almacenaje sino, sobre todo, porque descubre en las causas que inducen el almacenaje un importante derroche de recursos. Medir, controlar y administrar para evitar la sobreproducción es también organizar más eficientemente los recursos. Detrás de la acumulación de stock y existencias se encuentra, también, el exceso de personal y de máquinas poco flexibles que producen de más para que los excedentes no comercializados se guarden y acumulen en bodegas.

Entregar justo a tiempo, elaborar a partir de la demanda efectiva, implicaba una organización productiva diferente a la estructura fordista; trabajadores y máquinas debían ser flexibles, adaptarse a las nuevas condiciones de una fábrica mínima donde ya no se produce en serie, donde la innovación y la elaboración de múltiples diseños en cantidades reducidas pretenden sacudir un mercado saturado de productos idénticos.



El ojo que todo lo ve: el control en el modelo japonés

Con el objetivo de conformar una “fábrica mínima” que no incremente los volúmenes de personal y con una mayor automatización, surge el imperativo de concebir una organización general de la producción que permita eliminar todo aquello que no sea indispensable. Hay que reducir la fábrica y “dirigir con los ojos”. Como sostiene Ohno, este es uno de los fundamentos del método Toyota.

Cada puesto de trabajo de la fábrica toyotista cuenta con un tablero indicador ubicado a una altura bien visible, en el que se informan datos elementales del estado de la producción, y si los hubiera, eventuales problemas. Además cada uno de estos puestos forma parte de una línea de producción que también dispone de un letrero luminoso que advierte si algún operario ha generado una traba en la secuencia de elaboración. Los supervisores cuentan, con solo levantar su mirada, la información imprescindible sobre el flujo de producción en cada línea de trabajo. Lo mismo sucede con los trabajadores, a los que se involucra directamente en el control de sus propios compañeros.

Como señala Ben Watanabe, en su análisis crítico de la organización toyotista del proceso de producción, la empresa Toyota promueve el trabajo en equipos de operarios. Para promover el aumento

de la producción y la entrega a tiempo de los pedidos, la empresa paga premios a los grupos más eficaces incentivando la competencia entre los mismos trabajadores. Al mismo tiempo, descarga sobre cada equipo de operarios la responsabilidad de señalar a los individuos que retrasan la tarea grupal: si la actitud o la ineficacia de un trabajador retrasa el ritmo de trabajo del equipo puede peligrar el premio por productividad de todos.

En conclusión la entrega justo a tiempo se combina con toda una serie de tecnologías sociales de gestión empresarial: deshacerse de todo aquello que excede lo estrictamente necesario, máquinas polifuncionales, operarios capacitados para adaptarse y desempeñar diversas tareas con precisión, y una supervisión que se adecua al precepto de dirigir con la mirada.

Subcontratismo y descentralización productiva

La lógica toyotista debe ser entendida en el marco de una sostenida globalización de los mercados característica del escenario neoliberal y, sobre todo, de los fenómenos de producción. Convengamos entonces que la consolidación del toyotismo como modelo de gestión empresarial a escala planetaria atravesó una primera etapa que tiene su origen en la década de 1950 hasta la década de 1960 en que se produce la experimentación y ajuste de sus componentes. Identificamos una segunda etapa de maduración durante la década de 1960 y su consolidación global en los años ochenta y comienzos de los noventa con el regreso de los modelos económicos neoclásicos –en que priman las concepciones de libertad de mercado– la caída del bloque soviético y la expansión neoliberal. En ese cuadro de situación, el subcontratismo puede desplegarse hasta sus últimas consecuencias.

El sistema Toyota con su “cero costo de almacenaje” debió efectuar algunos ajustes en la organización productiva y las relaciones interempresariales para poder dar cuenta de la entrega justo a tiempo. De esto da testimonio un diputado japonés en el año 1977, cuando la crisis del petróleo golpeaba a un país carente de recursos energéticos:

“La situación de la administración de las pequeñas y medianas empresas es tan grave que no podría compararse con la de las grandes empresas...”.

“Especialmente severos son los problemas a los cuales deben hacer frente los subcontratistas, que sin embargo representan el 66% de la producción manufacturera nacional. Detrás de esta inmensa ganancia ¿cuántos subcontratistas han tenido que derramar lágrimas? El sistema Toyota de producción, totalmente racionalizado, impone de manera imperativa a los subcontratistas producir y entregar sus productos en un día o dos. Además, en Toyota no hay existencias”.

En Japón, como en todo el mundo, las relaciones entre grandes y pequeñas empresas están marcadas por una gran asimetría. Las grandes empresas se esfuerzan por reducir sus inversiones de capital fijo (máquinas, tecnología), subcontratando varias actividades con pequeñas y medianas empresas proveedoras. Asimismo, buscan beneficios en las diferencias de salario, para reducir sus costos. Ya sean autos, celulares o cualquier elaboración, el plazo de la relación entre la empresa matriz y las subcontratistas está dado por el ciclo de vida del producto.



Cuando las empresas matrices se deciden a lanzar un nuevo modelo al mercado abren las licitaciones para empresas subcontratistas. Una vez seleccionados los distintos proveedores se establece la duración del convenio del contrato que casi por regla general se ajusta al ciclo de vida del producto, es decir, al período estimado en que será producido y ofrecido al mercado. En Toyota, y en Japón en general, este ciclo es de cuatro años. Ello implica para la empresa subcontratada una garantía de pedido de unidades y componentes para los cuatro años del ciclo de vida del modelo. Toyota manda a fabricar el 70% de sus insumos en terceras empresas. Si en el período que dura el convenio entre la empresa matriz y sus subcontratadas la última introduce modificaciones tecnológicas u organizativas que le permiten reducir sus costos, Toyota tolera que la subsidiaria incremente sus márgenes de ganancia (al menos por un tiempo), de esta forma fomenta la competencia y la tendencia a la innovación de la que se beneficiará en el largo plazo. Luego, si se renueva el contrato para un nuevo modelo, esas reducciones se trasladan al costo final del vehículo.



Lectura

Empresa matriz y empresas subcontratadas

Iriyo Matsushita es un obrero de la fábrica Bentaname, en las afueras de la llamada “Ciudad Toyota”. La empresa es una autopartista proveedora de Toyota que, desde hace algunos años, fabrica los asientos del modelo Corolla y anteriormente del modelo Civic. Matsushita está inquieto en los últimos días. La presión de la gerencia es muy fuerte para cumplir los niveles y tiempos de producción exigidos por Toyota en un lapso realmente breve. En la última semana dos compañeros sufrieron accidentes de trabajo con las máquinas que cortan el tapizado para fabricar las butacas. Aunque la empresa se hace cargo de los gastos médicos, los obreros de la Bentaname temen que la situación se repita. La gerencia insiste con mismo argumento de siempre: “Estos accidentes son fruto del descuido de los empleados”. Matsushita sabe que no es cierto, pero no dice nada. La empresa no contrata trabajadores sindicalizados, de modo que no hay quien tome el reclamo colectivo de los obreros y ninguno quiere quedar expuesto a ser despedido por levantar la voz. Ya no es un hombre joven para los parámetros de la industria japonesa, de modo que vive la situación con preocupación. Escucha hablar de las empresas que manejan un criterio de “empleo de por vida” para sus empleados, pero sabe que ese no es el caso de Bentaname. Sabe que la situación de los empleados de Toyota es diferente. Su primo, que trabaja allí, no deja de recordárselo: estabilidad en el empleo, salarios altos y la posibilidad de ascender a puestos mejor remunerados. Matsushita no logró entrar en la Toyota por haber participado en actividades sindicales siendo apenas un muchacho. “Si no hubieses sido tan imprudente de joven estaríamos en otra situación”, se lamenta siempre su esposa, “tu primo le da a su familia todos los gustos”. Matsushita escucha en silencio y se queda pensativo. Él sabe que en todo el mundo se habla del buen pasar de los obreros de la industria japonesa, colocando como ejemplo la gigantesca Toyota, pero las condiciones de trabajo en las autopartistas que la proveen son un tema que no todo el mundo conoce. Las posibilidades de transformar la situación son muy limitadas. Hace algunos años los trabajadores de una pequeña empresa proveedora de autopartes se declararon en huelga por aumento de salarios y Toyota anuló el contrato con este proveedor por demorar la entrega de piezas esenciales para el armado de los chasis. La autopartista quebró y todos los obreros quedaron en la calle. Matsushita conoce la historia. Él fue uno de esos obreros despedidos.

Asimismo, la lógica subcontratista favorece el espíritu de flexibilidad de Toyota. Pero sobre todo, socializa y distribuye los riesgos entre sus subsidiarias al redistribuir las necesidades de inversiones de capital fijo e innovación.

La mundialización del capital de la década de 1990 no hizo más que confirmar y profundizar la lógica toyotista. Las subsidiarias ya no se encuentran en el mismo territorio de la empresa matriz, sino que se expandieron por toda la geografía del planeta buscando ampliar sus márgenes de ganancia. Esto propició una serie de situaciones que a continuación enumeramos:

- En los países del ex bloque soviético, se aprovechó la mano de obra barata de trabajadores con una alta formación y con una crisis de empleo sin precedentes.
- En los países del mundo subdesarrollado, se utilizó la falta de reglamentación laboral y la posibilidad de pagar salarios menores que en los países de origen de la empresa.
- En Latinoamérica, se sugirieron (o se impusieron, vía organismos de crédito) políticas de flexibilización laboral.
- Además, muchas empresas matrices abandonaron su territorio de origen para instalarse en otras zonas (Sudeste Asiático, México, etc.) donde las tasas impositivas eran mucho menores. Esto último, como es de imaginar, alteró los equilibrios de empleo establecidos.

Producción y gestión en la sociedad de las marcas

En su libro *No logo*, la periodista canadiense Naomi Klein desarrolla una crítica profunda a lo que ella llama “sociedad de las marcas”. *No logo* explica la reconversión de las antiguas fábricas, elaboradoras de productos, en empresas fabricadoras de marcas.

Según cita Naomi Klein, en esa época, John Ermatinger, presidente de Levi´s, afirmaba lo siguiente al explicar la decisión de la empresa de cerrar veintidós fábricas y despedir trece mil trabajadores norteamericanos en 1997:

“Nuestro plan estratégico en América del Norte consiste en dedicarnos con intensidad a la gestión de la marca, al marketing y a los productos de diseño como medio para satisfacer la necesidad de ropas informales que tienen los consumidores. Al transferir una porción significativa de nuestras actividades de producción a los mercados estadounidense y canadiense a contratistas del resto del mundo, daremos

Actividad

Elaborar un texto explicando con tus propias palabras qué relación establece Toyota con sus empresas proveedoras y cómo repercute sobre la situación de los obreros de las autopartistas.

Actividades

- 1 Investigar qué grandes empresas mundiales poseen una lógica de producción similar a la Toyotista. Citar por lo menos tres e indicar: ¿De qué nacionalidad es el capital de origen? ¿En qué región mundial se encuentra su casa matriz y en qué zonas sus subsidiarias o subcontratistas?
- 2 ¿Cómo condicionó, o favoreció, el nuevo escenario mundial al desarrollo del modelo Toyotista?

a la empresa mayor flexibilidad para asignar recursos y capital a sus marcas. Estas medidas son esenciales si queremos seguir siendo competitivos”.

El estudio de Naomi Klein es contundente. Demuestra, por ejemplo, que Nike se enorgullece de haberse deshecho de sus fábricas. Toda su producción es realizada por empresas contratistas ubicadas en el Sudeste Asiático. Ello la convierte en una empresa que accede siempre a término y a costos bajísimos a los volúmenes de producción que necesita al tiempo que, como no dispone de grandes inversiones de capital fijo en maquinarias o tecnologías, puede movilizar sus recursos allí donde lo necesite y con una flexibilidad enorme. Su esfuerzo empresarial se focaliza, entonces, en la concreción de contratos con grandes figuras del deporte mientras que las famosas zapatillas son elaboradas en talleres de zonas liberadas, “pequeños Estados” dentro de otros Estados donde se promueve la llegada de empresas mundiales, suprimiendo impuestos y derechos de importación y exportación. Según la descripción que hace Klein al respecto, estos talleres tienen las siguientes particularidades:

- Los espacios productivos son constituidos por galpones, con paredes de plástico o aluminio sin ventilación.
- Los talleres son controlados por personal armado y nadie que no sea empleado puede ingresar en ellos.
- Los salarios diarios no son ni siquiera de subsistencia.
- Las trabajadoras, ya que se trata fundamentalmente de mujeres, son jóvenes de entre 15 y 21 años.
- Las trabajadoras son contratadas siempre de forma temporaria. Como las condiciones sociales y económicas de las zonas elegidas para producir son de extrema pobreza, la expectativa de cobrar, cuanto menos, un salario, funciona como equilibrio frente al inexistente incentivo de ascender en la empresa o mejorar sus condiciones laborales.

En términos estrictos las costureras no son empleadas de Nike sino de sus contratistas. A pesar de las numerosas críticas que ha recibido, la empresa Nike poco se molestó en intentar negar o modificar las condiciones de elaboración de sus productos. Sin embargo el caso Nike es idéntico, tal como analiza Klein, al de Adidas, Reebok, GAP, IBM, y tantos otros.

Actividades

- 1 Identificar los recursos organizacionales utilizados y aplicados por Nike.
- 2 ¿Qué relación podemos establecer entre el modelo de gestión al “estilo Nike” y el escenario en el que se desarrolla?
- 3 ¿Por qué en la Argentina de hoy no existen contratistas o talleres donde se produzcan zapatillas Nike?
- 4 Investigar: ¿Qué otras marcas, además de las marcas mencionadas en el texto anterior, realizan su producción en países del Sudeste Asiático? Elaborar un listado con todas ellas, incluyendo las mencionadas en el texto.

Nuevas perspectivas: autoridad y recursos humanos



Creatividad y productividad

Si la fábrica fordista maximizaba sus recursos implementando “la dictadura de la cadena de montaje”, su perspectiva crítica y el cambio de escenario socioeconómico promovieron el desarrollo de alternativas teóricas y prácticas vinculadas a la autoridad, el control y la gestión de los recursos humanos que pretendían adaptarse a la nueva época.

Como hemos visto, la expansión de las empresas multinacionales “exportó” a países del tercer mundo lo peor de la tradición de la empresa de gestión centralizada implementando mecanismos de gestión, control y disciplinamiento extremos para incrementar los ritmos de producción. Tal era el caso de las unidades productivas descritas por Naomi Klein.

Sin embargo, la otra cara de la moneda pareció reflejarse en las nuevas empresas modelo dedicadas a los servicios y afincadas sobre todo en los llamados países desarrollados. La preocupación de los administradores de estas empresas, que siguen los patrones de la llamada empresa red, parecía volcarse a la necesidad de fomentar entornos amigables donde los trabajadores pudieran aplicar sus conocimientos y su creatividad. Se trataba de aprovechar el valor agregado que aportaban empleados altamente capacitados sin sacrificar, por ello, la rentabilidad.



Lectura

Oficinas pensadas para trabajar mejor

Por Nino Fernández

Sitio : <http://www.todoenunlick.com>

[...] Lugares de trabajo con hogares a leña, bibliotecas, fotografías, sofás y mesas de billar y de ping-pong. Salas con aparatos de televisión, equipos de música y máquinas expendedoras. Jardines de invierno y lugares para fumar. Son algunos de los beneficios con los que las compañías intentan mejorar el clima laboral en sus oficinas.

De ese modo buscan fidelizar a los empleados a través del bienestar en los lugares de trabajo o de acciones de valor agregado a los momentos de distensión y descanso. Un objetivo que comparten las áreas de RRHH y de Facility Management, responsable de gestionar los activos físicos de las organizaciones.

“La tendencia es profundizar el modelo de oficinas abiertas, aunque con criterios innovadores, por la relevancia que adquiere la tecnología informática. Paralelamente se procura integrar las áreas de Mantenimiento, Logística y Compras, no solo para ahorrar espacios y recursos, sino también para mejorar la calidad de vida de las personas y asegurar una mayor vida útil de muebles, máquinas y otros activos”, afirma Herman Faingenbaum, director general de Cushman & Wakefield, empresa especializada en eficiencia en inmuebles corporativos.

Con todo, el objetivo no está libre de escollos, porque a menudo las empresas deben achicar gastos y recurren a la mudanza de las oficinas a superficies más chicas o más baratas, o a la optimización del espacio.



Unos de los espacios de trabajo en la empresa Google.

Optimización

Víctor Feingold, presidente de Contract y editor de Facility Magazine, dice que la optimización “no se refiere tanto a la reducción de los metros cuadrados asignados a cada empleado sino a su utilización en función de las necesidades reales de una compañía. Tener en cuenta, por ejemplo, que muchos empleados pasan más horas fuera de la oficina que en ella; que un gerente pasará más tiempo en reuniones que sentado en su despacho, o que mucha gente puede trabajar a distancia o desde la casa”.

El experto agrega que a veces se logran economías de espacio de alrededor del 30% y esto no significa resignar la comodidad de los empleados, sino todo lo contrario. “Un proyecto bien resuelto significa que cada necesidad tendrá una solución específica. El éxito de una corporación depende en gran medida de la captación, retención y motivación de los talentos, y un espacio de trabajo adecuado y estimulante es una de las claves para lograrlo”, advierte Feingold.

En Revlon Argentina pasaron de una superficie de algo más de 2000 m² a una de 700 m², y según su gerente general, Fernando Suban, igualmente lograron mejorar la calidad de la jornada laboral.

“Pasamos de tener tres plantas a solo una, para ir al concepto de open-office, con lo cual no solo se facilitó la comunicación sino también la integración y el trabajo en equipo, con la construcción de salas de reunión. Además se diseñó un espacio de cafetería y lunch, en el que los empleados interactúan independientemente de sus funciones, permitiendo mejoras en el clima organizacional”.

[...] También para María Cristóbal, presidente de Buenos Aires Planning, la última gran crisis marcó cambios: “Las empresas se vieron forzadas a desprenderse de mucho personal y ahora saben que recuperarlo cuesta tiempo y dinero. Por eso se pensaron medidas tendientes a conservar a su gente, lo que se refleja en más comodidad, lugares para comer o fumar, puestos más ergonómicos, etc. Ventajas para la gente que a los especialistas antes nos costaba mucho transmitir. En esto el director de RRHH tiene un rol integrador”. Mediterranean Shipping Company (MSC), una compañía naviera de origen italiano que ocupa a 150 personas en la Argentina, decidió optimizar el espacio de sus oficinas generando una estructura flexible que promueva el trabajo en equipo y la comunicación.

“Se trata de una arquitectura basada en open-office, seis salas de reunión y un salón de usos múltiples pensado para brindar beneficios adicionales. [...].

Actividades

Según el artículo la reconfiguración del espacio laboral persigue varios objetivos.

- 1 Realizar una lectura detenida y elaborar un listado de cada una de las iniciativas mencionadas.
- 2 ¿Qué objetivos persiguen las organizaciones con estas iniciativas?

-¿Renunciar? ¿pero cómo, Raimundo?
¿y todo lo que habíamos conversado sobre
el trabajo en equipo?



Por Montt

Vocabulario



• Paradigma

Conjunto de ideas interrelacionadas que conforman una teoría general sobre algún campo de conocimiento.

Autoridad. Motivación y conducta

La nueva estructuración del espacio productivo, pensado ahora como un entorno amigable, de oficinas abiertas y relaciones flexibles, se conjuga con paradigmas vinculados a nuevos conceptos de la autoridad y control en las empresas.

Existen por lo menos dos posibles miradas respecto del problema de los nuevos modelos de gestión de la autoridad y el control.

Por un lado están aquellos que conciben a los nuevos modelos de gestión de empresa abierta, plana y flexible, como una propuesta que se ha adaptado a los nuevos tiempos eliminando de su arquitectura el verticalismo y los vestigios autoritarios. De acuerdo con esta mirada, la nueva concepción empresarial impulsa la sinergia organizacional promoviendo la colaboración entre trabajadores. Los líderes, supervisores o administradores aparecerían aquí como pares que motivan a los trabajadores y los animan a proponer, sugerir e incidir en decisiones de la gestión. Así, la imagen del control jerárquico es reemplazada por otra en la que la empresa es una “gran familia” donde todos juntos “empujan para el mismo lado”. La autoridad se desliga de sus cualidades represivas para reconfigurar un nuevo sistema valorativo.

Sin embargo algunos analistas han realizado críticas a estos nuevos modelos organizacionales buscando desmitificarlos.

Según Mariano Zukerfeld las nuevas representaciones del control y la autoridad “pueden definirse como un mecanismo basado en regular la diferencia, con el objetivo de capturar el potencial de lo múltiple y ponerlo al servicio del orden vigente. No se trata, entonces, de reducir lo diverso a la unicidad férrea ni aplastar la pluralidad, sino de gestionarla y, manteniéndola domesticada, canalizar las energías productivas. Por eso, quizás el aspecto más notable del control sea que actúa bajo la apariencia de dar libertad a los sujetos que domina: dejar hacer, incentiva la iniciativa personal, rechaza las rigideces. [...] Consiguientemente, el control da de baja las limitaciones espaciales: invita al libre movimiento, desplazamiento y circulación de las palabras, las cosas y las personas”.

En esta perspectiva, los nuevos modelos teóricos organizacionales solo han procedido a suavizar superficialmente la autoridad para alcanzar por otros medios los mismos objetivos de siempre: aumentar la productividad y la rentabilidad de cada trabajador contratado.

El organigrama

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional. Según Henry Mintzberg se puede definir al organigrama “como la disposición racional, consciente e institucionalizada de la división del trabajo” hacia adentro de una empresa u organización. Las empresas realizan este tipo de representaciones para determinar las interrelaciones que se dan entre las distintas áreas visualizando los circuitos productivos. El organigrama realiza una abstracción de procesos sumamente complejos y, como tal, se presenta como una herramienta para agilizar

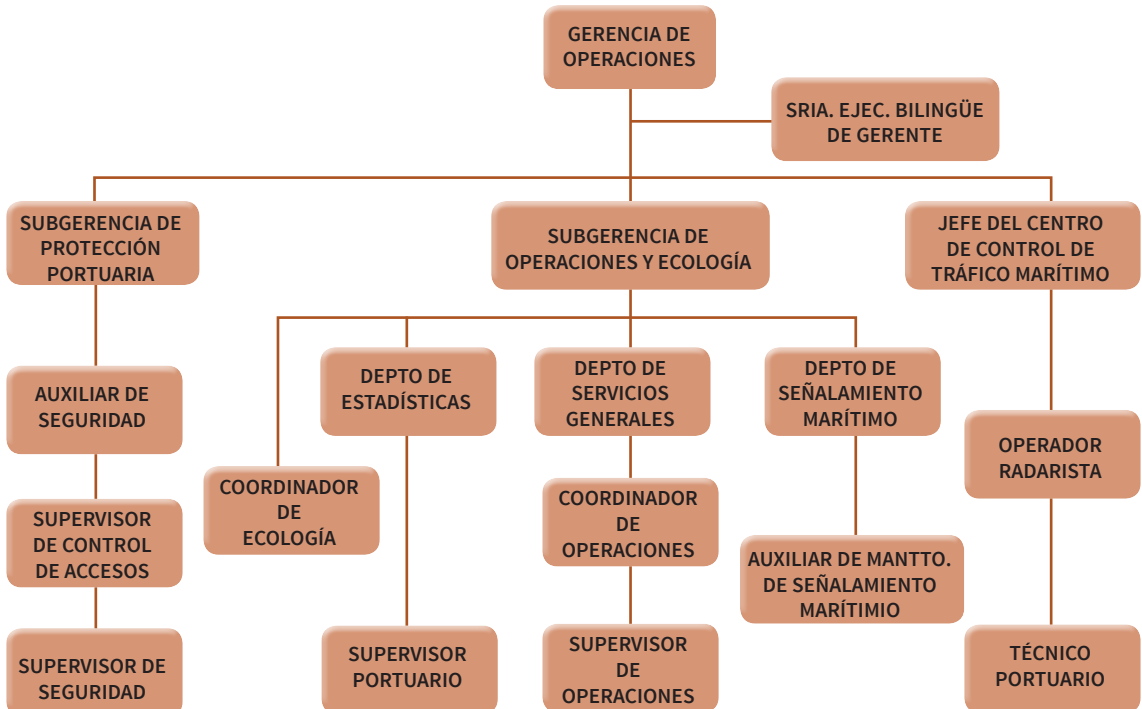
diagnósticos sobre el estado de situación empresarial y redirigir esfuerzos y recursos hacia las áreas donde estos son necesarios.

Existen distintos tipo de organigramas. Como las organizaciones no son estructuras estáticas, en ocasiones la tarea de presentar gráficamente procesos dinámicos es muy compleja. Cuanto más simple es un organigrama más sencilla será su lectura. Sin embargo la sencillez puede implicar la simplificación de procesos e interrelaciones dinámicas. Y la simplificación para construir el modelo puede derivar en la supresión de fenómenos productivos importantes. Si eso ocurre el organigrama no cumplirá su función, puesto que brindará un panorama equívoco a los analistas.

Por el contrario, cuando los organigramas intentan representar el conjunto de relaciones productivas atendiendo a las dinámicas, movimientos e interrelaciones variables entre las áreas, presentan otro tipo de dificultad: el de su lectura. Cabe preguntarse: ¿hasta qué punto un mapa empresarial o gráfico –estático– puede representar la infinitud de procesos que articula la colaboración productiva?

Los organigramas formales. Abstracciones burocráticas

Los organigramas que abstraen las interrelaciones entre las áreas y los niveles jerárquicos responden a una línea de pensamiento que concibe a las organizaciones como entidades burocráticas. En este caso hablamos de organigramas formales porque representan a las organizaciones como estructuras estáticas donde cada área desempeña una tarea específica en un diagrama que adopta la forma de una red piramidal. Esto supone que el trabajador identifica perfectamente su rol en la organización y sus funciones particulares y que estas, prefijadas por la dirección, establecen también los límites de acción de cada área y cada trabajador. El organigrama formal representa, en este sentido, un mapa de ese conjunto de interrelaciones laborales prefijadas que asumen un orden jerárquico.



Organigrama formal de una empresa marítima

Organigramas informales (o reales)

Los organigramas informales plantean, indirectamente, una tensión con la perspectiva de los organigramas formales. Son también producto de la evolución en el estudio de las organizaciones y, en definitiva, de las transformaciones que las empresas han atravesado en los últimos tiempos.

Los organigramas informales procuran introducir variables que los organigramas formales no contemplaban. Existe, en esta perspectiva, toda una serie de relaciones humanas e interacciones laborales que exceden los marcos del orden jerárquico, piramidal y de compartimientos estancos (o áreas escindidas), con que se piensa el organigrama formal: relaciones de trabajo, de amistad, vínculos extralaborales, etc. Las organizaciones modernas, en donde se promueve una nueva cultura organizacional de trabajo flexible y donde los ordenamientos jerárquicos perdieron peso, este tipo de vínculos y estas interrelaciones se han reconocido como elementos que constituyen el día a día del desenvolvimiento organizacional y, por ese motivo, precisan ser estudiados. Esas tareas suelen corresponder al área de Recursos Humanos.



Lectura

Colegio Padre Mujica

Cuando la señora Ingrid, inspectora del Ministerio de Educación, va de visita a las escuelas de los barrios del sur de Buenos Aires, sabe que encontrará instituciones organizadas verticalmente según establece la reglamentación oficial. También sabe que encontrará un caso especial. En el Colegio Padre Mugica la dirección está a cargo del padre Carlos mientras que la secretaría es responsabilidad de Marta y la coordinación de la tarea pedagógica de los docentes es responsabilidad de la profesora de Lengua, Nora. El equipo de dirección se completa con el jefe de preceptores, encargado de la disciplina en el ámbito escolar. Estos son los cargos que cada uno tiene, pero Ingrid sabe que en los hechos el colegio está dirigido de otro modo. El padre Carlos, Marta y Nora compartieron durante años la tarea social en barrios carenciados antes incluso de trabajar en el “Padre Mugica”. En el funcionamiento cotidiano el padre Carlos se encarga de las relaciones con el barrio y del seguimiento de los alumnos de hogares con mayores dificultades, consigue recursos para la construcción del campo de deportes y enseña boxeo a los jóvenes para alejarlos de la calle. Por su parte, Marta comparte con Nora la dirección administrativa y pedagógica del colegio, aunque oficialmente cada una tiene su función específica. Entre los tres forman un equipo de dirección eficaz para el trabajo con jóvenes de los sectores más castigados por la realidad social y económica. Gustavo, el jefe de preceptores y el cuarto integrante del equipo, debería encargarse de controlar que los alumnos lleven el cabello y las faldas de un largo adecuado, pero en los hechos ha dedicado mucho tiempo a organizar a los alumnos para que asuman grupalmente la tarea de mantener la huerta orgánica en el patio del colegio, con la que proveen de alimentos al comedor popular del barrio. Entre los alumnos se redujo la violencia de un modo que sorprende a las autoridades de otras instituciones. Ingrid sabe que encontrará todo esto cada vez que realiza una inspección al Colegio Padre Mugica. Sabe que sobre los aspectos administrativos y pedagógicos debe consultar a Marta y Nora. Sabe que sobre la tarea del colegio en el barrio y sobre la realidad de los alumnos deberá consultar al padre Carlos y a Gustavo. Sabe que a los funcionarios del Ministerio les resultaría insólita y quizá preocupante esta organización tan poco apegada a los reglamentos. Pero sobre todo Ingrid sabe que en el colegio se trabaja con seriedad y compromiso para desarrollar una tarea educativa necesaria.



Actividades

- 1 Buscar información sobre alguna organización que opere en tu barrio y diseñar su organigrama.
- 2 Escribir un texto relacionando la lectura anterior con las ideas de organigrama formal y organigrama real que hemos analizado hasta aquí.

La administración de los recursos humanos

En la actualidad es habitual que las empresas importantes cuenten con un área o departamento de Recursos Humanos. Las tareas que desarrolla tienen como finalidad la adecuada selección, capacitación, monitoreo y calificación del personal, según las necesidades específicas de cada organización.



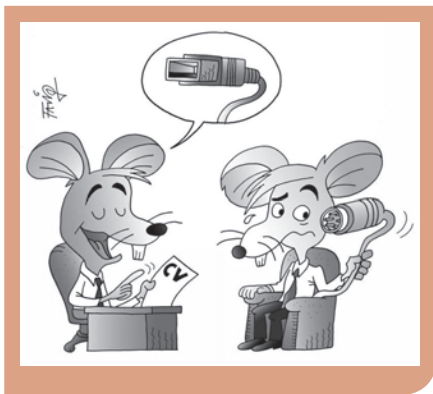
Lectura

Período de prueba

José Luis buscó trabajo durante ocho meses. Antes trabajaba en un local de venta de quesos y fiambres. Como el trabajo era en “negro” un día se cansó y comenzó a buscar alguna alternativa. Está esperando su segundo hijo y aspira a algo más seguro y estable. Después de dejar su currículum y llenar solicitudes en muchos lugares fue convocado a una entrevista de trabajo con gente del departamento de Recursos Humanos de una cadena de grandes locales de materiales de construcción y de artículos para el hogar. En la entrevista se le preguntó sobre su experiencia laboral, su vida familiar y sobre sus perspectivas dentro de la empresa. La persona que lo entrevistó le contó también la historia de la empresa y le habló del clima de trabajo que procuran establecer. Finalmente, tras el examen físico, fue aceptado para un período de prueba de tres meses. Si no surge ningún inconveniente pasado ese tiempo va a ser efectivizado por la empresa.

En el curso de capacitación José Luis aprendió sobre la importancia de ofrecer una esmerada atención a los clientes. “Ustedes son el rostro de esta gran familia que es la empresa”, les dijo el capacitador. “Yo empecé como ustedes, desde abajo”, les dijo un joven encargado en una charla motivacional organizada por el departamento de Recursos Humanos. José Luis comenzó a trabajar atendiendo como cajero. La tensión de esa actividad era mucha pero él siempre debía sonreír y contestar a cada pregunta diciendo “estamos para servirlo”. En los cursos de capacitación siguientes aprendió a solucionar los problemas de los clientes, siempre sonriendo. También hubo un curso de computación (José Luis aprendió a manejar una computadora) y uno de contabilidad.

El departamento de RRHH estableció que los jueves los empleados deben asistir a un taller obligatorio de poesía. “Un empleado que sabe expresar sus sentimientos es más feliz”, le dijeron. La empresa organizó un campeonato de fútbol donde José Luis y sus compañeros enfrentarían a trabajadores de otras empresas. El departamento de RRHH mandó a hacer las camisetas del equipo con los colores y el logo de la empresa. José Luis era un ocho con llegada y convirtió dos goles que festejó como si jugara la final del mundial. Se acerca el final del período de prueba y José Luis confía en que el informe de su desempeño será positivo.



Actividades

- 1 A partir de la lectura del relato anterior elaborar una lista de las actividades que desarrolla el departamento de Recursos Humanos de la empresa en la que trabaja José Luis.
- 2 ¿Conocen empresas donde los empleados deban sostener una actitud hacia los clientes semejante al caso relatado en el texto anterior? ¿Cuáles son?

Si el objetivo de ese tipo particular de organización que es la empresa capitalista es la obtención de ganancias está claro que la adecuada administración de ese recurso tan especial que es el trabajo se cuente entre las principales preocupaciones de los responsables de la gestión. El monitoreo permanente de situaciones que podrían afectar de algún modo la productividad de los empleados es una de las principales actividades del departamento de Recursos Humanos de una empresa.



Lectura

Luces y sombras de los romances en la oficina

Por Ariel Bazán

Las relaciones entre compañeros pueden aumentar la productividad y el interés por el trabajo, pero también es posible que afecten el clima laboral.

La mayoría de los empleados pasa en el trabajo un tercio de su día y alrededor de 40 horas semanales, por lo que no es raro que surjan relaciones afectivas entre compañeros. Según los especialistas, el trabajo es “un ámbito altamente permeable” para esto porque allí los empleados se conocen a fondo y comparten problemas, expectativas, frustraciones y logros. En ese sentido, el gerente de Consultoría de Sesa Select, Alejandro Ferrazzuolo, opinó que actualmente “hay muchas empresas donde el 60% del staff son jóvenes y solteros, lo que aumenta la probabilidad de que surjan relaciones amorosas”. Y esta chance crece en lugares donde se trabaja con mucha presión, en proyectos intensivos que unen más a la gente. Una de las preguntas que surge, entonces, es si estas relaciones pueden perjudicar a la empresa. Los especialistas aseguran que aumentan la productividad, la motivación, el interés por el trabajo y hasta mejoran el clima laboral y el compromiso con la compañía. Según Pablo Molouny, CEO de Trabajando.com, “una relación ‘positiva’ (en la que ambos se lleven bien) hace que las personas trabajen motivadas y transmitan energía al resto”. Sin embargo, los problemas aparecerán si la pareja termina o tiene problemas: habrá mal clima laboral, ruptura del ritmo de trabajo, pedidos de reubicación y hasta posibles

denuncias. Según Ferrazuolo, “una pelea en la pareja complica todo porque es difícil no trasladar los problemas personales al trabajo”.

¿Cómo actúan las empresas ante la evidencia de un romance en curso? Generalmente, suelen tolerar las relaciones entre pares, siempre que se mantenga el respeto por el lugar de trabajo. Ferrazuolo recomendó que las empresas no las prohíban porque eso las empujará a la clandestinidad y “generará una actitud sospechosa, de ocultamiento y desconfianza mutua entre el empleado y la compañía, que afectará el clima laboral”.

Complicaciones

Sin embargo, las empresas suelen tomar medidas (traslados de sede o funciones, e incluso despidos) cuando se generan situaciones comprometidas, como vínculos entre jefe y subordinado (algo que generará sospechas por “favoritismos”), entre áreas sensibles (como un contable y un auditor) o entre un empleado y alguien externo relacionado a la compañía (proveedores, auditores, clientes o competidores). Jorge Dinard, gerente de Selección de García Santas, contó el caso de una multinacional de neumáticos “donde surgió una relación entre un gerente y una jefa de Departamento que terminó en el traslado de ella a otra sede”. Esto también ocurrió en una multinacional [...]. La idea, explican, “no es sólo evitar situaciones de convivencia, sino también de competencia entre ambos”. También hubo casos donde un integrante de la pareja decidió renunciar para no perjudicar la carrera del otro. Y algunas historias que terminaron mal: uno de los dos se fue a trabajar para la competencia y al otro lo despidieron cuando esto se blanqueó. Otro caso de desvinculación forzada ocurrió, según un especialista, en una importante petrolera: cuando la pareja anunció su casamiento, debió renunciar el que tenía menor sueldo. Y en una multinacional que fabrica bebidas cuentan otra historia sin final feliz: “Un gerente le hacía todo el trabajo a su subordinada para que fuera creciendo, pero era muy evidente porque ella hacía unas presentaciones demasiado increíbles. Entonces, se decidió despedir a uno de ellos”. [...] En general, los especialistas recomiendan que las empresas fijen lineamientos que rijan el comportamiento interno (reglamentos o códigos de ética) y definan claramente cuáles son las medidas a tomar si surge una relación. Según Dinard, estas herramientas, muy usadas por las multinacionales, sirven como “condicionante psicológico” para la pareja en cuestión, que optará por blanquear la relación para no sentirse “en transgresión” [...].

Diario *Clarín*, 5 de febrero de 2011.

Actividades

- 1 ¿Qué aspectos positivos pueden tener para la empresa las relaciones de pareja entre los empleados?
- 2 ¿Qué aspectos negativos pueden tener para la empresa?
- 3 ¿Qué modos de intervención sobre estas situaciones menciona el artículo? ¿Se te ocurren otros?



Por Sergio Periotti,
www.sergioperiotti.com.ar

Más allá de la fábrica: el caso de las grandes cadenas de supermercados en Argentina

Aunque la fábrica suele usarse como ejemplo clásico para el análisis de esa totalidad social que llamamos capitalismo, como hemos visto, no es el único ejemplo de organización empresarial.

El intento permanente por parte de los empresarios de controlar y disciplinar a sus trabajadores para hacerlos más productivos no se limita de ningún modo al ámbito de los establecimientos industriales. Puede encontrarse también en espacios de trabajo que no se especializan en la producción de mercancías sino en su diseño o comercialización.

Sector industrial y sector terciario



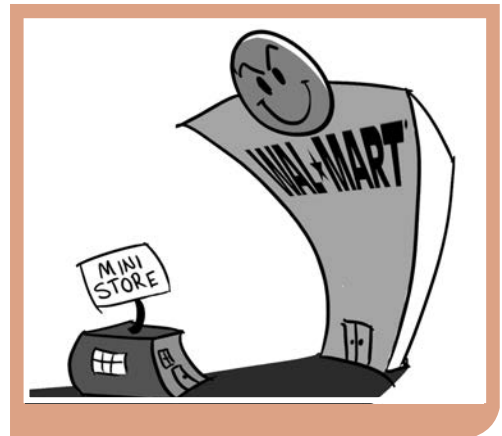
- Para muchos sociólogos, economistas y analistas de la economía en general, la fábrica ha dejado de ser la unidad de análisis fundamental de la conflictiva interacción entre capitalistas y trabajadores. Estos observadores señalan, para fundamentar su argumentación, que en términos estadísticos la cantidad de personas que emplea el **sector industrial** de la economía es mucho menor que la que encontramos trabajando en el **sector terciario** o de servicios. Para explicar este fenómeno suelen argumentar que los sectores de administración, diseño, transporte, financiamiento y comercialización se han transformado en los verdaderos protagonistas en una economía mundial que algunos llaman **posindustrial**. Hay quienes hablan incluso del “fin de la clase trabajadora”. Sin embargo hay por lo menos dos objeciones que podríamos hacer a esta perspectiva. Por un lado podríamos preguntar (y preguntarnos) si todo aquello que se diseña, se financia, se transporta o se comercializa no sigue siendo producto del trabajo humano para ser vendido en el mercado. Si la respuesta sigue siendo positiva significará que el dato fundamental de la economía capitalista (la producción de mercancías para su comercialización como paso necesario para la obtención de la ganancia empresarial) sigue vigente. Por otro lado, frente a quienes sostienen la paulatina desaparición de la clase trabajadora, convendría preguntarnos si los trabajadores de las actividades del sector terciario de la economía son menos trabajadores que los que (todavía y en gran número) laboran en los establecimientos industriales. Si consideramos parte de la clase trabajadora a aquellos que directa o indirectamente se emplean por un salario, está claro que seguimos hablando de un segmento numerosísimo de la población de cada país. Quizá, dirán algunos, lo que esté desapareciendo sea el “obrero industrial”. Nosotros no estamos tan seguros y, además, deberíamos preguntarnos si es lógico hablar de su desaparición. Convendría recordar que tanto los padres del liberalismo económico (Adam Smith, David Ricardo), como Marx y sus seguidores, con todas las diferencias que pudieran tener, coincidían en algo fundamental: el **trabajo** es el creador de la **riqueza**.

Empresas importantes dedicadas a la comercialización se han transformado en grandes empleadoras de mano de obra. La investigadora Paula Abal Medina analizó los mecanismos de control del capital sobre el trabajo en el ámbito de las grandes cadenas de supermercados, algunas multinacionales pero también de capital nacional, instaladas en Argentina desde la década de 1990. En su trabajo identificó algunas de las razones de estas empresas para preferir trabajadores jóvenes: menor experiencia organizativa o sindical, menores responsabilidades familiares, mayor disponibilidad horaria, etc. Las leyes de flexibilización laboral impulsadas por el gobierno neoliberal de Carlos Menem posibilitaban la fácil contratación y despido de estos jóvenes trabajadores, permanentemente expuestos a la pérdida del empleo.

Paula Abal Medina tomó, para su investigación, los casos de los supermercados Walmart y Coto. Su interés la llevó a identificar los mecanismos que, en estas empresas, son utilizados para controlar a los empleados y hacerlos más productivos. No solo se trata de “hacer” más productivos a esos trabajadores: se trata al mismo tiempo, según la autora, de dificultar las posibilidades de organizarse colectivamente frente a las imposiciones de la empresa.

El caso de Walmart

La distinción múltiple: por un lado la empresa no habla de empleados o trabajadores sino de “asociados”, esto apunta a crear la sensación de formar parte de “la gran familia”. Genera un sentido de unidad o pertenencia. Sin embargo al mismo tiempo se les impone a los “asociados” una gran cantidad de signos externos que los diferencian entre sí. En las credenciales está a la vista la distinción entre “permanentes” y “temporales”, la vestimenta es azul para el personal subordinado y roja para el personal jerárquico. Los “asociados” mejor considerados llevan en sus uniformes, como si fueran premios, los “pines de buenas ideas” o “pines de buen trabajo” que los diferencian de los demás empleados.



El cliente misterioso: el control del trabajo se hace a través del Programa Mystery Shopper. Un falso cliente circula por el supermercado haciendo anotaciones sobre el desempeño en el trabajo de cada “asociado”. Se trata en realidad de alguien enviado por la gerencia. El control de la empresa se invisibiliza. Nadie sabe quién ni cuándo está circulando por los pasillos tomando notas. Los resultados se hacen públicos cada cierto tiempo en carteleras de los empleados en las que se señala la calificación al desempeño de los jóvenes trabajadores. La posibilidad de descargo, en caso de no estar de acuerdo con lo que se informa en la cartelera, se reduce a presentar un pedido de disculpas por el mal desempeño. No hay posibilidad de discutir la calificación recibida.

Cultura de una disposición permanente: como en muchas otras empresas se hace una especie de culto a la satisfacción del cliente a través de la “hospitalidad agresiva”. Se trata de estar siempre a disposición del cliente cuando no se tiene a cargo una tarea específica inmediata. La “regla de los tres metros” establece que todo asociado que no esté cumpliendo una tarea tiene que ponerse a disposición de cualquier cliente que esté a menos de tres metros, sonreír, mirar a los ojos y responder preguntas. Otra disposición establece que quien no esté cumpliendo una tarea debe ayudar a embolsar en la línea de cajas. Estas indicaciones apuntan a eliminar lo que en el ámbito de la producción industrial serían los “tiempos muertos”.

El conflicto se diluye: Walmart se presenta a los “asociados” como una empresa sin conflictos, como una gran familia. La afiliación sindical es mínima entre los empleados aunque, por supuesto, esto no es algo que la empresa plantee de modo explícito. En una situación laboral en la que la estabilidad no está garantizada muchos trabajadores prefieren “no meterse” en el sindicato. Si esto se suma a las diferenciaciones que ya mencionamos (temporales y permanentes, etc.) cada “asociado” se encuentra solo frente a la empresa. Allí opera el departamento de Recursos Humanos con su política de “puertas abiertas”: se invita a cada “asociado” a presentar, individualmente, sus quejas, problemas o sugerencias. La fuerza que los empleados podrían tener si plantearan sus inquietudes o reclamos de modo colectivo se diluye.

El caso de Coto

A diferencia de Walmart y su política de la “gran familia” la investigación de Paula Abal Medina muestra que desde el instructivo que reciben los ingresantes a la empresa existe una diferenciación entre un “nosotros” (la empresa, el personal jerárquico) y “usted” (el empleado). Esta diferenciación se refuerza con los uniformes rojos para cajeros y cadetes, por un lado, y las camisas blancas de los “auxiliares” que los controlan. La presencia de los auxiliares es entonces bien visible y garantiza que los empleados de menor jerarquía sepan claramente que están siendo monitoreados. La empresa no ve con buenos ojos las relaciones personales entre auxiliares y cajeros. La amistad o excesiva confianza entre ellos podría afectar el control de la gerencia sobre los empleados y relajar la disciplina.

La subestimación: el trabajo, especialmente en las cajas, está muchas veces expuesto a la presión de clientes impacientes y quejosos. A esta presión se suma la política de control y señalamiento de “errores”, permanentemente indicados y anotados por los auxiliares que envían fichas informativas al departamento de Recursos Humanos. Como no está claro qué es un “error”, sino que depende del criterio de cada auxiliar, el clima de trabajo suele ser tensionante. Esto explica la gran rotación de empleados y la poca antigüedad de la mayor parte del personal de Coto. Las condiciones de trabajo no serían favorables para que los jóvenes empleados visualicen una larga “carrera” en la empresa.

El exceso de autoridad: según los entrevistados en el trabajo de Abal Medina la empresa suele cometer abusos tales como no pago de horas extra, cambios arbitrarios de días francos y horarios. El escaso control por parte del Estado y la poca presencia del sindicato facilita los abusos por parte de la empresa.

El entorno exterior amenazante: en la empresa parece ser habitual la referencia, frente a situaciones de conflicto, a la facilidad con la que puede reemplazarse a algún trabajador descontento. Esto aparece en numerosas entrevistas a empleados, que se sienten trabajando “en una picadora de carne” donde todos son fácilmente reemplazables.



Con características diferentes estas dos empresas, una de capital norteamericano y la otra de capital nacional, desarrollan políticas que apuntan a un doble objetivo: disciplinar a sus trabajadores y evitar que se organicen en defensa de sus intereses. Es posible que, con características tal vez diferentes, políticas empresariales como las que se describen en la investigación mencionada puedan encontrarse en otros ámbitos del sector terciario de la economía. Queremos señalar aquí que no creemos en las explicaciones que reducen

estas iniciativas a la maldad de los empresarios: estamos convencidos de que se trata de la puesta en acto de la lógica de un sistema en el que la competencia entre empresas las lleva a desarrollar estrategias que les permitan maximizar sus ganancias aplicando disposiciones disciplinarias que redunden en mayores beneficios.

Actividades

- 1 Elaborar una lista con los diferentes mecanismos con los que Coto y Walmart efectúan el control de sus trabajadores.
- 2 Escribir un texto explicando las coincidencias y diferencias en las políticas de estas empresas.
- 3 Este modelo de gestión de sus recursos, ¿podría aplicarse a otros tipos de empresas? Justificar tu respuesta.
- 4 Si tuvieras que asesorar a estas organizaciones con el objetivo de maximizar aún más los recursos ¿Qué propuestas realizarías?

Actividades de comparación y síntesis

Hasta aquí hemos trabajado con distintas situaciones, casos y paradigmas de la gestión organizacional. Aparecieron, entre otros, la situación en Google, la gestión al “estilo Nike”, la empresa Toyota, el modelo Walmart, etc. De modo que sería importante que realicemos un balance que enriquezca nuestra mirada y nos permita sintetizar aprendizajes. Para ello te solicitamos que elabores un cuadro de doble entrada.

En la parte superior deberás indicar el nombre de la empresa o el caso seleccionado. En la columna de la izquierda deberás seleccionar las variables que consideres relevantes para elaborar la síntesis comparativa. A modo de ejemplo, te sugerimos: La gestión de los recursos; Objetivos de los mecanismos de control; Metodología de los mecanismos; Relación con el escenario en que se desenvuelven, etc.

La cultura de las organizaciones



Por Whitney Darrow Jr.

Algunas organizaciones disponen de **reglamentos** en los cuales se explicitan las **pautas y normas de funcionamiento** de la empresa. Además los reglamentos pueden establecer los **propósitos, objetivos y el ideario empresarial**, que pueden conformar una estrategia explícita para desarrollar la cultura organizacional. En otros casos las organizaciones no disponen de un reglamento escrito, aunque eso no implica que, de todos modos, se desarrollen ciertos hábitos propios y costumbres identitarias empresariales. La cultura organizacional expresa la condición de deseos, un ideal, la conformación de prácticas consistentes y coherentes con las necesidades y desafíos de la empresa. Es por ello que no existe una única concepción sobre la cultura organizacional deseable. En algunas organizaciones se esperará que el trabajador interiorice ciertas conductas y normas, como por ejemplo tomar decisiones con autonomía o aplicar ingenio y creatividad a las tareas, mientras que en otras esas mismas conductas podrían estar condenadas o expresamente limitadas.

Algunos analistas resaltan la importancia de promover la cultura organizacional entre los trabajadores. La interiorización de ciertas prácticas y la aprehensión de determinadas conductas –sostienen– constituyen un elemento esencial de las empresas de hoy.

Consideran relevante que los trabajadores tengan clara su función en la organización, es decir, que conozcan qué tipo de tareas se espera que realicen. Pero además se piensa que esas tareas y ese

Actividad

Imaginemos que la cadena de comida rápida McDonald's nos ha encomendado la tarea de elaborar un material para que los nuevos trabajadores que se incorporan a la empresa conozcan su cultura organizacional, sus propósitos, sus objetivos, su ideario empresarial. ¿Cómo lo elaborarías? ¿Qué aspectos consideras que se deberían resaltar? (Buscar información si se considera necesario).

Se puede resolver esta actividad elaborando un texto, confeccionando un tríptico en el que se destaquen aquellos valores empresariales, producir una presentación en diapositivas u otros medios que tu profesor te sugiera.



Por Danny Shanahan

trabajo se desarrollan en simultáneo en un marco constituido por hábitos y costumbres que conforman buena parte de la identidad empresarial, su efectividad y, en definitiva, una **condición para que la organización alcance sus objetivos**.

En las empresas que se desarrollaron siguiendo patrones de la organización científica del trabajo taylorista, la cultura organizacional se reducía a la implementación, el reconocimiento y la aceptación de los mecanismos disciplinantes orientados a aumentar la productividad hora-hombre. Sin embargo, como hemos visto, la diversificación productiva y organizativa que se desarrolló durante el siglo XX resignificó la cultura organizacional dirigiendo los esfuerzos a la construcción de nuevas identidades empresariales en las que aparece la necesidad de promover la identificación del trabajador con la organización en la que es empleado. La intención, en este caso, es que la idea de empresa trascienda los sentidos que se le han adjudicado históricamente y se comience a valorar como un espacio donde no solo se va a buscar un salario.

La cultura de las organizaciones y su relación con el contexto

La valoración de la cultura organizacional no puede dissociarse de las transformaciones generales que las organizaciones han atravesado históricamente. Así, el énfasis puesto en las transformaciones dadas en **recursos humanos, autoridad, sinergia y motivación**, encuentran una síntesis que los engloba bajo la noción de la nueva cultura organizacional.

Ciertas corrientes analíticas vinculadas a concepciones liberales analizan estas transformaciones desde un punto de vista pragmático. Conciben los nuevos mecanismos de gestión empresarial como técnicas escindidas del contexto social, político y económico en que se desenvuelven. **La nueva cultura organizacional, en esta perspectiva, sería producto de una transformación natural**, una evolución lógica de las empresas en su carrera por la maximización de recursos. Los cambios producidos a escala nacional, regional o mundial poco o nada tendrían que ver con sus transformaciones.

Pensadores como Toni Negri sostienen, por el contrario, que las transformaciones operadas en las empresas respondieron a una readaptación forzosa, producto de la resistencia obrera a la disciplina y el control de las fábricas de tipo fordista. En el análisis de Negri, el conflicto entre capital y

trabajo es el responsable de la transformación de la cultura organizacional. Estas nuevas concepciones, menos opresoras, serían consecuencia de una victoria parcial de los trabajadores sobre los capitalistas. La cultura organizacional de las postrimerías del siglo XX, la revaloración de los trabajadores ofreciéndoles entornos más amigables y menos rígidos donde se promueve el trabajo en equipo y la creatividad, coincidirían, en este plano, con el sentido que Negri le adjudica a la gestión organizacional de la nueva cultura.

Otras miradas, por último, desechan esta hipótesis y sostienen que en realidad las nuevas concepciones organizacionales han desarrollado un proceso de perfeccionamiento e invisibilización de los mecanismos de opresión. Antes que una victoria de los trabajadores –en un balance profundo– las nuevas concepciones serían, más bien, producto de su derrota.

¿Sabías qué...?



Toni Negri es un investigador, pensador y filósofo. Su activismo político, conjugado con sus ideas y teorías sociales, le valió una condena de más de diez años de prisión. Fue profesor en universidades de Italia y también de Francia, donde trabajó junto a filósofos como Michel Foucault y Gilles Deleuze.

Actividad

Tomando en consideración los conceptos de autoridad, recursos humanos, motivación y cultura organizacional, elaborar dos textos desde las perspectivas indicadas:

- A. **Un delegado sindical:** argumentando que las nuevas concepciones organizacionales son herramientas teóricas que encubren la presión sobre los trabajadores.
- B. **Un gerente empresarial:** argumentando que las nuevas organizaciones promueven positivamente el desarrollo y la libertad de los trabajadores.

Debates en torno a la hegemonía neoliberal y sus vinculaciones con las corrientes hegemónicas en el estudio de las organizaciones

¿Consumidores o ciudadanos?

El escenario neoliberal al que hicieramos referencia constituyó también el marco de desarrollo de otros emprendimientos y organizaciones. Según algunos sociólogos, al tiempo que el capital transnacional ocupaba los espacios que el Estado neoliberal dejaba vacantes, el concepto de **ciudadano** clásico –sujeto de derechos sociales, económicos y políticos– fue reemplazado por el de **consumidor**. Los sujetos de aquella sociedad fueron redefinidos por la impronta que el capital adquirió con el triunfo de los valores de la década de 1990. La ciudadanía se definió, entonces, por las pautas del mercado. El ciudadano quedó desdibujado frente al individuo que podía consumir productos de la cultura hegemónica, como si la noción de ciudadanía se hubiera fragmentado. El ciudadano de primera consumía los servicios de salud o educación privados. El ciudadano de



Por Pali Muñoz

segunda, que quedaba en los márgenes del mercado, debía conformarse con un sistema público donde el Estado reducía costos. La multiplicación de las asociaciones de defensa del consumidor vino a confirmar esta idea que privilegiaba los derechos de consumo, ligados al mercado, antes que los derechos clásicos adjudicados a habitantes o ciudadanos.

El neoliberalismo también imprimió su sello al estudio y caracterización de las organizaciones. Si la perspectiva neoliberal convierte el concepto de ciudadano en consumidor, la idea de organización tampoco puede escapar a la lógica del mercado. La gestión organizacional es concebida como la administración eficiente de recursos para la maximización de ganancias. En esta perspectiva el Estado –que ya no debe garantizar los derechos de los ciudadanos– se piensa bajo esa lógica empresarial, mientras que el personal político desempeña las tareas de un técnico que debe aplicar los principios de la eficiencia. Como veremos, emprendimientos como las Organizaciones No Gubernamentales, tampoco pudieron escapar al escenario neoliberal.

Las Organizaciones No gubernamentales (ONGs)

Aunque a veces no resulta sencillo proponer una definición de este tipo de organizaciones que las contenga a todas, es posible decir que se trata de asociaciones que no pertenecen a gobiernos, ni representan intereses empresariales o de partidos políticos. Quizá otro elemento que contribuya a delimitar el espacio de las ONGs sea que no persiguen el lucro. Esta definición resulta tan amplia que un gran número de organizaciones cabrían en ella y, sin embargo, nos sigue pareciendo insuficiente.

En cualquier caso, está claro que las ONGs se han constituido, particularmente en el escenario del neoliberalismo, en un actor con presencia propia frente a la necesidad de dar respuestas a las necesidades de la comunidad (salud, educación, vivienda, empleo, etc.). Con financiamiento de fuentes diversas (que a veces no excluye a gobiernos o empresas pero tampoco a fundaciones) estas asociaciones han generado actividad allí donde la retirada del Estado abrió un vacío. Está clara la importancia de la actividad de estas asociaciones en temas tan diversos como el de generar conciencia de los problemas ambientales, sobre la necesidad del respeto a las normas de tránsito, sobre los problemas de las mujeres que ven sus derechos vulnerados, sobre la falta de conciencia comunitaria en el uso del espacio público, etc.

Actividad

Buscar información sobre asociaciones de defensa del consumidor. Indicar sus funciones, objetivos y modos de alcanzarlos. Luego, responder:

De acuerdo a lo trabajado hasta aquí, ¿podemos considerar organizaciones a este tipo de asociaciones?

En suma, las ONGs intervienen con peso propio en el debate de los problemas sociales actuales y en muchos casos han impulsado la generación de respuestas comunitarias a problemas comunitarios.

Para ciertos analistas críticos la proliferación de ONGs instala algunos interrogantes que no son caprichosos. Uno de ellos es la cuestión del financiamiento y los condicionamientos –explícitos o implícitos– que podrían imponer empresas o gobiernos al desarrollo de estas asociaciones a las que aportan recursos económicos. No es un tema menor, ya que se trata de organizaciones sin fines de lucro y que por lo tanto requieren para su financiamiento de fuentes externas a su actividad específica.

Sin embargo una crítica más profunda aborda la función misma de las ONGs frente a la retirada estatal y frente a las políticas públicas para atender problemas sociales. Cabe preguntarse, dicen los críticos, si la actividad de estas asociaciones no colabora con promover un clima de resignación ciudadana ante derechos vulnerados que el Estado debiera garantizar, proponiendo iniciativas fragmentadas y focalizadas en el problema específico de cada comunidad.



Actividades

Elige una ONG para:

- 1 Investigar en qué campo se desenvuelve y qué tipos de acciones realiza.
- 2 Establecer cuál es su estructura organizacional, determinando áreas, funciones y sujetos que participan en ella. ¿Se observan diferencias entre este modelo y la gestión de empresas privadas?
- 3 Averiguar cómo se financia y de dónde proviene esa financiación. ¿Podríamos considerar que ese financiamiento condiciona a la ONG?
- 4 En tu opinión, ¿el trabajo de esta ONG puede resolver la problemática en la cual se involucra? ¿Se podrían pensar alternativas, propuestas complementarias u otro tipo de respuestas?
- 5 ¿Qué propuestas o sugerencias le harías a la ONG seleccionada para hacer más eficiente su tarea?

Otras culturas organizacionales contrahegemónicas

El caso de los movimientos de trabajadores desocupados

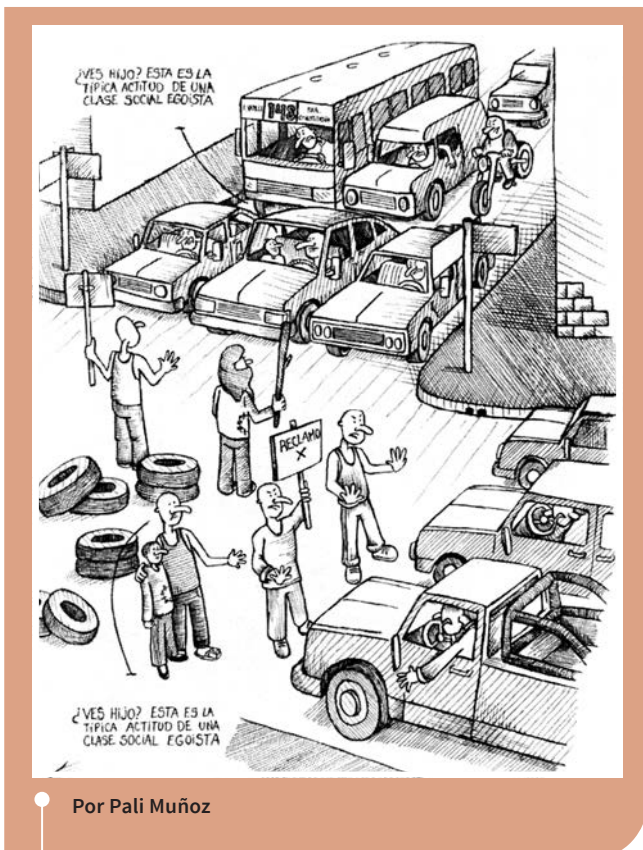
El crecimiento de la desocupación durante la década de 1990 en Argentina profundizó la complejidad del panorama social. Al cabo de algunos años los índices de pobreza se multiplicaron y buena parte de la fuerza de trabajo –los trabajadores– quedaron desocupados. Las primeras expresiones de resistencia de los obreros consistieron en reclamar por la pérdida de su puesto laboral. Conforme avanzaba la década las perspectivas de recuperar el trabajo se diluían, y con ello fueron emergiendo nuevas modalidades de protesta y organización para aquellos trabajadores, arrojados inexorablemente fuera de los márgenes del nuevo modelo productivo.

Los MTD (Movimientos de Trabajadores Desocupados) se organizaron territorialmente. Las primeras iniciativas buscaban dar respuesta a las necesidades más desesperantes de los habitantes de los barrios. Alimentos y vivienda aparecían entre las principales demandas no satisfechas. Con este propósito adoptaron tácticas de lucha que incluían cortes de calle y de rutas, y movilizaciones para demandar planes sociales al Estado que contuvieran la emergencia social. La capacidad de movilizar gente se convirtió en una herramienta central para conseguir sus reivindicaciones.

A pesar de que en algunos casos los MTD surgieron como iniciativa de partidos políticos de izquierda, los modos de organización no reproducían estrictamente la estructura partidaria y hasta en algunos casos la contradecían. Esto no quiere decir que en los MTD no existieran líderes o referentes. Sin embargo, ante los desafíos que planteaba el contexto se intentó alternativizar las estructuras barriales tradicionales implementando el dispositivo asambleario como instrumento

democrático de decisión e inclusión de cada vecino. En asambleas buscaban establecer el orden de prioridades del movimiento y las acciones a seguir. Se esperaba que la participación fuera masiva y que cada vecino del barrio se involucrara en la lucha.

Para quienes eran ajenos a esta realidad, los MTD eran simplemente piqueteros. Sin embargo, un análisis de su forma organizacional nos muestra que esa cara visible –su metodología de lucha– no impedía una mayor complejidad interna que merece nuestra atención.





Lectura

Más allá del piquete. La organización de los MTD desde adentro

Adaptación de un comunicado del MTD “Aníbal Verón”.

Cualquier persona sabe lo que es un piquete. Sin embargo la mayoría no sabe que hay más allá del piquete, las dificultades de nuestros barrios y cómo nos organizamos para resolverlas.

Empezamos por lo organizativo: cada grupo de trabajo conformado por beneficiarios de los planes, elige uno o dos delegados; y en cada barrio, se conforma un cuerpo de delegados que es el ámbito donde se van tomando las decisiones; además, se realiza la asamblea del Movimiento en cada barrio.

Nos dimos cuenta que el desafío era grande: en los proyectos de empleo conquistados por el MTD, no hay “patrón” ni “jefe de cuadrilla”, que “ordene” las tareas a realizar. Al ser responsabilidad de cada grupo de trabajo que el proyecto salga adelante, son los mismos compañeros los que discuten las tareas y las necesidades para realizarlas, y la organización juega un rol preponderante. En el corto tiempo notamos que debíamos formarnos y formar a los compañeros para comprender la importancia del desafío que teníamos por delante. No faltaba el “chanta” que, aprovechando que nadie “vigila”, siempre buscaba zafar participando lo menos posible, y sobre este tipo de actitudes permanentemente tenemos que estar alertas y no escatimar esfuerzos (ni paciencia), para revertir aquellas concepciones individualistas.

De a poco, compañeros sin experiencia fueron asumiendo sus roles como delegados, compañeros sin estudios fueron participando de talleritos de formación, y en los barrios en que se organiza el MTD, de a poco, en las asambleas semanales se empezaron a volcar otras necesidades más allá de los planes de empleo: la necesidad de tomar las tierras abandonadas para construir las viviendas que desde hace años estaban prometidas y nadie entregaba; el reclamo a las autoridades municipales por el asfalto o el semáforo, la movilización para reclamar el subsidio para comprar el horno industrial para el proyecto de panadería.

En la medida en que la capacitación entusiasmaba a algunos compañeros, los cursos se fueron convirtiendo en talleres: hacía falta conseguir una soldadora eléctrica, y montar un taller de herrería. Alguien había trabajado en la construcción de bloques de hormigón, sabía cómo hacerlo, y el desafío era construir una bloquera industrial que además de enseñar un oficio, generara un beneficio para los compañeros del asentamiento que querían empezar a construir, de a poco, sus casas de material. Así, de la nada, con organización, esfuerzo y lucha, fuimos armando la panadería comunitaria, que todavía no genera grandes ingresos para mucha gente, pero al menos garantiza que las familias de los compañeros del MTD del barrio en el que funciona, puedan tener su kilo de pan diario a 70 centavos... Y cuando para esa panadería el horno ya no alcanzaba, los compañeros del taller de herrería empezaron a diseñar un horno más grande, que fabricaron ellos mismos... Y cuando la casa del compañero que prestaba un lugarcito quedó chica, en uno de los terrenos tomados para resolver el problema de la falta de vivienda en el barrio, que habíamos destinado para la construcción de talleres de trabajo, se empezó a construir un lugar más grande, con los bloques que los compañeros del proyecto de la bloquera fabricaban [...]

Trabajo, Dignidad y cambio Social es la consigna que, desde un principio, asumimos desde el MTD. Y que si no logramos transformar este sistema que se basa en la explotación del hombre por el hombre, y forjar una sociedad justa y solidaria, pocas expectativas podremos hacernos respecto al futuro de nuestros emprendimientos productivos, o lo que es peor, sabemos que si no revertimos esta situación tampoco habrá futuro para nuestros hijos [...]

Pablo Solana, MTD Lanús. Coordinador de trabajadores desocupados “Aníbal Verón”.

Actividades

- 1 Identificar los elementos organizacionales en el texto de Pablo Solana.
- 2 Con los datos brindados por el texto de Pablo Solana, confeccionar un organigrama del MTD Aníbal Verón.
- 3 Actividad Grupal: Atendiendo al escenario en el que se desenvuelven los MTD, una parte de los estudiantes deberá posicionarse defendiendo sus lógicas organizacionales; otra parte deberá criticarla. Se recomienda buscar mayor información con el fin de tener más elementos para argumentar y sostener sus posiciones.



Por Eneko

Conflictos interculturales

El caso de los MTD, como vemos, presenta un punto de tensión con la cultura predominante, no solo porque la arquitectura organizacional es diferente a la de una empresa moderna, sino también porque los propósitos de los emprendimientos productivos trascienden la búsqueda de la ganancia.

La organización de los MTD busca involucrar a los vecinos para construir juntos una bloquera o una casa, pero además, y sobre todo, espera que esas prácticas solidarias promuevan una conciencia de pertenencia colectiva, que se asuma que la transformación de la situación social es una tarea del conjunto y para todos.

Así, la solidaridad, el esfuerzo, la lucha y la participación, articuladas bajo un esquema de organización alternativa, buscan mejorar las condiciones de existencia de los habitantes de los barrios. Y promueven una cultura organizacional, valores, propósitos y prácticas que entran en conflicto con el modelo hegemónico.

La cultura del trabajo

El caso de los MTD nos muestra un punto de inflexión en torno al concepto de cultura del trabajo. El proceso de desindustrialización, y el consecuente desempleo, que en la Argentina tuvo su epicentro en la década de 1990, tuvo, también, sus réplicas en otros lugares del mundo y en otras épocas con procesos parecidos. El trabajo, su valor y el lugar que debe ocupar en la vida de los sujetos, fue puesto en tensión. Para quienes crecieron en períodos de desarrollo económico y de buenas perspectivas de inserción laboral el trabajo fue un signo de dignidad. Los sectores populares y la clase media históricamente se aferraron a ideas sintetizadas en dos expresiones que se convirtieron en saber popular: “El trabajo dignifica” y “El trabajo es salud”.

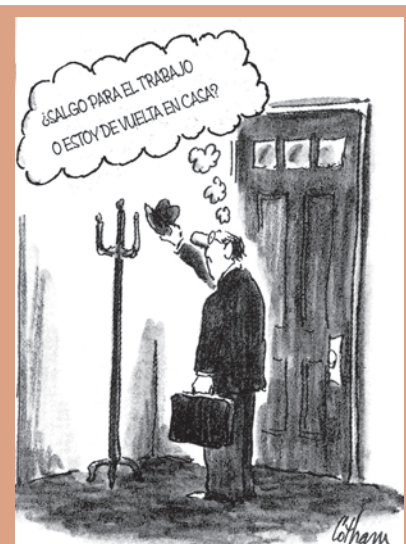
Sin embargo, la complejización del panorama productivo a partir de la década de 1970 sumada a otros fenómenos políticos y culturales repercutió en sectores de la sociedad que cuestionaron aquel imaginario popular. El trabajo y la llamada cultura del trabajo entraron en un proceso de debate.

Así, mientras las empresas capitalistas invirtieron esfuerzos en desarrollar culturas organizacionales que presentaran al trabajo asalariado como un valuarte hacia el ascenso social, otras voces (como el caso de los MTD) cuestionaron esas lógicas proponiendo otra mirada sobre la cultura del trabajo y promoviendo otras formas organizacionales en que el trabajo aparecía como un elemento de transformación social y colectiva.



¿Cómo diablos puede un ser humano disfrutar que un reloj de alarma lo despierte a las 5.30 a.m. para saltar de la cama, sentarse en el inodoro, bañarse y vestirse, comer a la fuerza, cepillarse los dientes y cabello y encima luchar con el tráfico para llegar a un lugar en donde usted, esencialmente, hace montañas de dinero para alguien más, y encima si le preguntan, debe mostrarse agradecido por tener la oportunidad de hacer eso?

Charles Bukowski, *Factotum*, 1975.



Por Frank Cotham



Lectura

Cómo recuperar la cultura del trabajo

La nueva generación muestra falta de interés

Diario *La Nación*, 14 de junio de 2009.

Hoy resulta difícil determinar los valores vigentes de la juventud y la sociedad en general. El trabajo, aspecto principal en la vida de cualquier persona, ocupa un lugar trascendental en este debate. Lejos estamos del ideal inmigrante de principios del siglo XX, en el que abundaba el trabajo, el esfuerzo y el sacrificio. Sus hijos y nietos no viven el trabajo de la misma forma, no creen en la construcción de la nación como ellos alguna vez la creyeron.

Popularmente se dice que si trabajar fuera lindo no te pagarían por hacerlo, como una muestra del espacio que se le da hoy a la vida laboral. Otro ejemplo de la falta de compromiso predominante en la actualidad lo demuestran los resultados de un estudio realizado por la Fundación Inclusión Social Sustentable (ISS) y la consultora Perspectivas Sociales, que reveló que gran cantidad de los empleadores cordobeses no contratan a jóvenes de entre 18 y 25 años porque consideran que no tienen hábitos laborales y porque no terminan de responsabilizarse de sus tareas; no se ponen la camiseta.

De aquí surgen varios interrogantes: ¿realmente se perdió la cultura del trabajo? ¿La juventud actual no conserva los ideales básicos que durante años fueron inculcados? Desde la fundación creemos que hoy existen otras herramientas de las que podemos valernos para reafirmar los valores y, principalmente, el trabajo. Si bien sabemos que es un tema que preocupa a todos, además de ocuparnos buscamos que existan cada vez más instituciones que se sumen a este desafío. Consideramos también que las soluciones deben provenir del trabajo conjunto de todos los ámbitos: gobierno, empresas y sociedad, en general.

Desde nuestro surgimiento nos esmeramos por ser el nexo entre las instituciones que desean desempeñar una tarea socialmente responsable y la comunidad. Para lograrlo nos vinculamos con gran cantidad de empresas locales, con ámbitos gubernamentales y con organizaciones internacionales, principalmente de España e Italia, como la Agencia de Cooperación Española Internacional para el Desarrollo (Aecid), la de Cooperación Internacional dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores de Italia, la Organización Iberoamericana de la Juventud (OIJ), la Unesco, entre otras.

Dentro de este lugar que buscamos ocupar y generar, desde hace cinco años realizamos el Congreso internacional: cultura del trabajo, jóvenes y valores, en el que se reúnen personalidades del sector público, privado y ONG para debatir sobre esta temática tan actual como importante. Ese espacio se consolida año tras año y resulta alentador ver cómo, con cada edición, aumenta el número de participantes como el compromiso con la problemática.

Desde nuestra perspectiva, creemos que se le debe devolver al trabajo su sentido ético para poder emprender acciones concretas que promuevan la toma de conciencia sobre el verdadero significado de la cultura del trabajo. Es necesario ubicar el trabajo como un factor de dignificación del ser humano, una dignidad construida con esfuerzo, dedicación, compromiso y responsabilidad.

Retomar, retornar, promover y promulgar los valores que envuelve la cultura del trabajo se convierte en un deber de todos. En este sentido, el congreso internacional que organizamos todos los años en el Pabellón Argentino de la ciudad universitaria de la Universidad de Córdoba es uno de esos pequeños granitos de arena; son los primeros pasos que están dando cada uno de los actores involucrados. Como dice el lema del congreso de este año: Un largo camino comienza por el primer paso, pero en ISS nos enorgullecemos de estar dando el quinto.



Lectura

Prefacio del libro *Contra la cultura del trabajo*

Por Eduardo Sartelli

La vida es lo único que tenemos. Todo lo demás depende de que estemos vivos. La vida humana es efímera, no dura para siempre. De si hay otra, no podría dar pruebas. Tengo para mí que como nadie ha vuelto del otro lado para contarnos qué tal se la pasa por allí, lo mejor es asegurarse ahora. De modo que hay un par de preguntas muy importantes que hacerse: ¿Para qué vivimos? ¿En qué se supone que debemos ocupar el breve tiempo que nos ha tocado en suerte vivir? Una respuesta obvia, elemental, es que vivimos para vivir, para pasarla bien. ¿Para qué otra cosa? ¿Qué otro sentido podría tener la vida? Sin embargo, domina el ambiente otra idea. Una idea nefasta, una idea miserable según la cual vivimos para trabajar. Incluso a esa mentira desvergonzada se le ha dado un nombre rimbombante que hoy, más que nunca, está de moda incluso entre los críticos del capitalismo: La cultura del trabajo.

En efecto, hemos escrito este libro para luchar contra uno de los dogmas más dañinos que haya creado la sociedad de clases y que llega a su clímax, a su apogeo, bajo la sociedad del trabajo alienado. Se trata de una batalla contra una tendencia que brota del corazón mismo de la sociedad capitalista, pero que hoy es expuesta y defendida con más virulencia que nunca. Una batalla contra la perversa idea de que el sentido de la vida es trabajar (para otros).

Esta disparatada concepción aparece en los medios intelectuales y de comunicación en general, como la panacea que cura todos los males. ¿El país no marcha bien, no crece, no se desarrolla? A los argentinos nos falta la cultura del trabajo. ¡Más trabajo, pues! ¿Los salarios son bajos? Hace falta trabajar más. ¿Desocupación? Más trabajo. ¿Miseria? Sí, obvio: más trabajo. Hasta críticos importantes del capitalismo hacen suya esta demanda ¡Queremos más trabajo!

Por el contrario, nosotros no queremos más trabajo, queremos pereza. Somos adoradores del Dios reposo. Que cuanto más se trabaja peor se vive, que a más horas más pobreza, que a más crecimiento mayor desocupación, que a más riqueza más miseria. De eso se trata el libro: el capitalismo padece un mal incurable que reparte trabajo penoso, duro, miserable y, sobre todo, permanente, agotador, interminable, para las grandes masas, al mismo tiempo que reserva a unos pocos las potencialidades infinitas de una vida verdaderamente humana. Cultura del trabajo para los obreros, barbarie de la pereza para la burguesía. El socialismo quiere, entonces, socializar, primero, el trabajo: si todos trabajan se trabajará menos. Y luego, eliminarlo: más tiempo libre, sí, pero sobre todo liberación de la humanidad de la tiranía de la necesidad. La vida no se ha hecho para trabajar. Que lo hagan las máquinas, para eso las inventamos. La vida se ha hecho para otras cosas: para el amor, para el arte, la creación, la amistad. Bastante duro es ya tener que morir algún día, como para gastar ese puñado de arena que se nos escurre entre las manos, la vida, en una insípida y dolorosa tarea que carece de sentido: trabajar, trabajar, para hacer más ricos a los ricos y aumentar la miseria de los trabajadores.

Por ahora basta para mí, ya he trabajado demasiado y no quiero atraerme las iras de un dios tan celoso como el que me guía, diría, casi desde niño.

Actividades

- 1 Lee detenidamente el artículo del diario *La Nación* y el Prefacio del libro *Contra la cultura del trabajo*.
- 2 ¿Qué valoración hace cada uno sobre el trabajo? ¿Por qué son tan distintas? Fundamentar tu respuesta.
- 3 ¿Qué propuestas se realizan en cada texto con relación al trabajo?



Por Palomo

El impacto tecnológico

Que Internet está cambiando nuestra vida es algo evidente. Nos encontramos en medio de un proceso de transformación histórico, por ello no estamos en condiciones de anticipar la profundidad del impacto que las nuevas tecnologías tendrán en nuestra sociedad. Para quienes vivimos en esta época es notorio que la imprenta de Gutenberg (siglo XV), las tecnologías del vapor o la electricidad, el automóvil o bien la televisión, provocaron cambios que afectaron el devenir de la historia. Nada fue igual después de ellos. Sin embargo todavía estamos en la infancia de la era de las telecomunicaciones, y aunque ella nos permita cobijar esperanzas y algunos temores, buena parte de las anticipaciones que hagamos sobre ese destino son inverosímiles. De lo que sí podemos dar cuenta es de las transformaciones que se están produciendo ahora mismo en el campo económico, y con ello analizar las modificaciones en las organizaciones y el mundo del trabajo.

La remodelación tecnológica y las organizaciones modernas

Las transformaciones que el impacto tecnológico está produciendo obligaron a construir nuevas palabras y resignificar otras ya existentes. Conceptos como *freelance*, *blogger*, son cada vez más utilizados para describir nuevos espacios de la realidad de la que formamos parte. Internet abrió todo un campo de nuevas perspectivas pero también, sin buscarlo, concluyó etapas y arruinó negocios (como por ejemplo el de las compañías discográficas).

En el campo organizacional las posibilidades que las nuevas tecnologías brindan todavía no han sido exploradas en profundidad. Sin embargo no son pocas las organizaciones que están explotando los recursos de la nueva era.

Tal vez el caso Wikipedia sea ilustrativo de lo que estamos intentando enunciar. Wikipedia es un emprendimiento que ha tenido un alto impacto. Los contenidos de los que dispone son elaborados colaborativamente por los propios usuarios que, sin pedir nada a cambio, construyen definiciones y le ponen contenido a las búsquedas de otros usuarios. Wikipedia, en ese plano, es una organización que llevó al extremo el concepto de descentralización, al punto tal que cualquiera de nosotros puede, si lo deseamos, colaborar con ella elaborando contenidos o modificando los existentes. Wikipedia no les cobra a sus usuarios, sin embargo tampoco les paga por construir la plataforma.

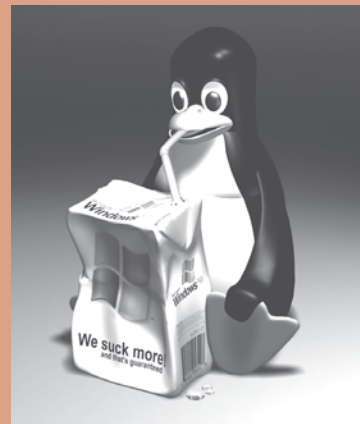
Otro caso paradigmático lo constituye el fenómeno del *software* de código abierto. Tal vez el caso más reconocido sea el de Linux. Linux es un sistema operativo que se presentó como una alternativa a los sistemas de código cerrado, fundamentalmente Windows.

Mientras Windows se comporta como una mercancía que es ofrecida al mercado por Microsoft, Linux forma parte del llamado *software* libre. De modo que permite a los usuarios y operadores transformar su código, mejorarlo e innovar y, además, es gratuito.

La colaboración espontánea que originó fenómenos como el de Linux y otros semejantes se sostuvo en el tiempo. Esa perduración temporal es la que nos permite analizarlo como un proceso de colaboración productiva que instituye formas organizacionales que parecieran presentarse, en principio, como una alternativa a la lógica del capital.

Actividades

- 1 Investigar de qué modo se sostiene económicamente Wikipedia.
- 2 ¿Considerarías a Wikipedia una organización empresarial? Fundamentar tu respuesta.
- 3 Buscar información y definir los conceptos *freelance* y *blogger*.



Estructura organizacional y proceso productivo del *software* de código abierto. El caso Linux. ¿Una alternativa a la lógica mercantil?

El llamado fenómeno Linux captó la atención de investigadores de distintas disciplinas. Desde el punto de vista organizacional parecía romper con todos los esquemas y modelos o, al menos, presentar una novedad radical que necesitó un largo proceso de análisis y digestión. ¿Linux representa una alternativa a la lógica capitalista? ¿Promovía la integración de sujetos productores en una colaboración desinteresada? ¿O sus cerebros gestores, aislados en sus viviendas y conectados al mundo a través de la fibra óptica, representaban lo más avanzado del individualismo capitalista?

Para responder a estos interrogantes tal vez sea importante detenernos a analizar los procesos organizacionales que derivaron tanto en Linux como en otros casos del llamado *software* libre.

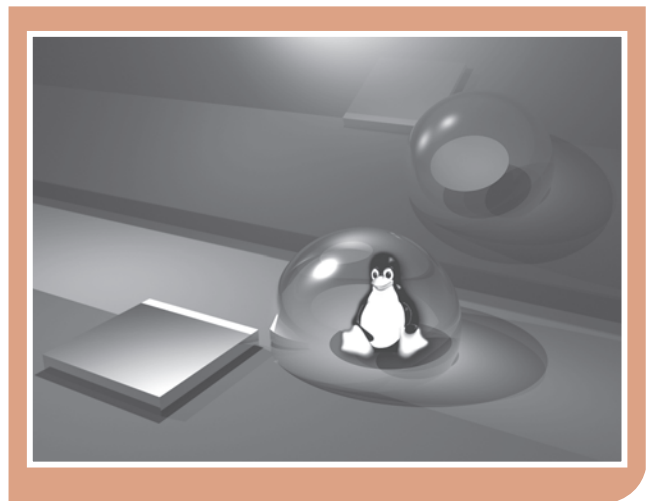
1. Un programador detecta una necesidad en el mundo informático. Como consecuencia de ello inicia el proceso de diseño de una aplicación para resolverla. Cuando comienza a tener una funcionalidad parcial la sube a un foro o plataforma de programadores dejando su código abierto, es decir habilitando la posibilidad de aplicación gratuita y también, y sobre todo, permitiendo realizarle modificaciones.
2. Una vez en la plataforma otros usuarios y programadores acceden a ella. Reconocen fallas y elementos a mejorar conformando un foro de intercambios. Algunos de ellos que encuentran potencialidad en la aplicación la reutilizan, modifican y solucionan los errores de la primera versión. Terminada la tarea, vuelven a compartir la aplicación con las modificaciones.
3. La aplicación, mejorada y reformulada, vuelve a estar disponible y sujeta a mejoras, ampliaciones y procesos de perfeccionamiento. Puede ser tomada por el programador inicial o por cualquier otro. Nada ni nadie determina esa condición.

De modo que es importante señalar algunas cosas. En primer lugar, a diferencia de otros procesos productivos, en el caso del *software* libre no existe un gerente o administrador que dirija la propuesta. No existen controles ni límites, se ofrece un producto “liberado” y se acepta (o no) también en las mismas condiciones. Cuando los programadores encuentran en un foro o plataforma algún límite para continuar desarrollando su propuesta bajo estas condiciones simplemente migran hacia otras similares.

Estamos en presencia de un tipo de trabajo que rompe con el paradigma del salario y que, en simultáneo, pareciera atentar contra empresas privadas de esa rama de la industria. Las preguntas que deberíamos hacernos entonces son: Si no es por un salario, ¿por qué trabajan los programadores en este tipo de proyectos? El código abierto del *software* libre, por su propia lógica y dinámica, ¿no podría ser aprovechado o apropiado por empresas privadas?

Actividad

Buscar información sobre la empresa IBM. Será importante que puedas realizar una cronología histórica de sus productos, desarrollos y aplicaciones desde sus orígenes hasta la actualidad.



¿Sabías qué...?



El cercamiento

Durante el feudalismo europeo las aldeas campesinas trabajaban sus tierras bajo un sistema de campos abiertos. Eso quiere decir que el conjunto de tierras principales de la comunidad (llamado *ager*) no estaban divididas físicamente, no existían alambrados ni cercas y ni tampoco estaba determinada la propiedad privada de la tierra. No era un sistema de tipo socialista porque, más allá de esta falta de divisiones, cada familia tenía derecho –predeterminado por la tradición y la costumbre– al usufructo de la producción obtenida en zonas establecidas. Pero, los miembros de la comunidad trabajaban todas las tierras colectivamente.

Sin embargo desde el siglo XV, y sobre todo, en los siglos XVI y XVII, el campo inglés comenzó un proceso de divisiones que acabó dando origen al concepto moderno de propiedad privada. Las tierras fueron cercadas al tiempo que a cada campesino se le redistribuían sus parcelas con título de propiedad incluido. Acceder al bosque para buscar madera, frutas, o llevar animales a pastar, o acceder al lago para pescar quedó prohibido. Derribar las cercas o invadir la propiedad privada de otro también. Lo que antes era una costumbre, ahora constituía un delito.

La producción comunal y el trabajo colectivo fueron desapareciendo a medida que la propiedad privada avanzaba. Muchos campesinos –sobre todo los más pobres– no pudieron sobrevivir a estos cambios y debieron migrar hacia las ciudades a trabajar a cambio de un salario en las nuevas fábricas impulsadas por la energía del vapor.

IBM y el cercamiento del *software* libre

IBM fue una empresa que lideró el campo de la informática y las nuevas tecnologías durante la década de 1980. Sin embargo cuando Microsoft (y el primer Windows) irrumpieron en el mercado, se encontró ante una dependencia tecnológica difícil de sortear. Tiempo después IBM dirigió su mirada hacia Linux. Destinó recursos (capital y programadores) a intervenir en la comunidad productiva de Linux, “colaborando” en sus desarrollos, a la vez que se apropiaba de buena parte del trabajo colectivo de otros programadores que seguían interviniendo sobre el *software* libre. Las reglas del juego, tal como estaban establecidas, no impedían intervenir a ninguna empresa en el campo y, aunque esa intervención disgustó a los más fundamentalistas de la producción libre, finalmente la lógica capitalista acabó alterando el espíritu inicial.

La conjunción ocurrida entre los programadores originales de Linux y la intervención capitalista de IBM es un pequeño ejemplo de toda una transformación que está operando en la producción informática. Para muchos operadores o programadores que participaron en el desarrollo libre de Linux, y su difusión en una empresa como IBM, significó la posibilidad de insertarse en el mercado laboral. Desde entonces buena parte de la intervención de programadores, *bloggers*, escritores o diseñadores que participan de colaboraciones productivas en la web, quedó subsumida a la búsqueda salarial.

Las organizaciones como redes y el trabajo *freelance*

A diferencia de lo que ocurre en el caso Wikipedia, o en el espíritu original de Linux, existe todo un mundo de empresas que, apelando a las nuevas oportunidades que les brinda Internet, descentralizan su trabajo contratando empleados eventuales que ofrecen servicios particulares a cambio de una paga. Estamos hablando del llamado trabajo *freelance*.



Lectura

Martín, el *freelancer*

Martín es músico. Si bien ejecuta varios instrumentos la mayoría de sus composiciones las realiza con su computadora utilizando un programa que se llama FL Studio. Vive solo en un departamento de dos ambientes que le permite crear la atmósfera que él necesita para sentirse inspirado. El resto de su vida transcurre en Internet. Desde allí mantiene el sitio web de su banda, consigue fechas y lugares donde tocar y también trabaja y hasta conoce gente en salas de chats. Su amigo Talo lo envidia. Él es actor y cantante, y aunque actuó en algunas obras y hasta en una película nacional de bajo coste, se gana la vida trabajando ocho horas diarias en una librería. Más de una vez le señaló a Martín lo afortunado que se debía sentir. “Vos no salís de tu casa, manejas tus tiempos y encima te pagan en dólares”, suele decirle.

Efectivamente Martín es un *freelancer*, su buen manejo del programa Photoshop le permite ofrecer en distintos sitios sus servicios: vende logos exclusivos para empresas que él diseña. “Hay que animarse a dar el salto”, suele contestar Martín. “Con tal de no hacerlo ellos, los gringos pagan por cualquier cosa”. Talo sabe que en algún punto Martín tiene razón, pero él es padre y necesita de un ingreso fijo. Martín no cuenta con un volumen de trabajo seguro, por lo que a veces sus ingresos se restringen notablemente.



Por Sole Otero

La organización de este tipo de experiencias, sin embargo, no modifica en esencia la lógica empresarial más tradicional. La racionalización del proceso productivo ha entrado en una fase en que parece más efectivo, y menos costoso: descentralizar las distintas etapas de producción a partir de demandas a trabajadores autónomos que ofrecen sus servicios trabajando desde sus casas. Esos servicios, en ocasiones son contratados eventualmente, para algún desarrollo particular, o, en la mayoría de los casos, se integran a las empresas como proveedores permanentes. A este respecto Manuel Castells en *La era de la información* indica que las fábricas o las empresas, en su rol de entidad de producción, han sido reemplazadas por la Red, que constituye la nueva unidad productiva.



Actividades

- 1 ¿Qué ventajas y qué desventajas tiene para las empresas este tipo de organización productiva?
- 2 ¿Qué ventajas y qué desventajas tiene para los trabajadores este tipo de inserción laboral?

Actividades de síntesis del bloque 2

Actividades

Ver en la serie *Los Simpson* los siguientes capítulos y responder las preguntas que se formulan a continuación:

1 Capítulo 17 de la temporada 17, “Adiós a la India”:

- A. ¿Con qué argumentos presenta el empresario las ventajas de la subcontratación (*outsourcing*) a los trabajadores?
- B. ¿Qué pretende lograr el empresario trasladando su empresa a otro país?
- C. Revisar el artículo 14 bis de nuestra Constitución Nacional y responder: ¿qué derechos tienen los trabajadores en nuestro país que no tienen los trabajadores subcontratados que nos muestra el capítulo?

2 Capítulo 2 de la temporada 2, “Simpson y Dalila”:

- A. ¿Cómo logra Homero obtener una nueva posición en la estructura formal (organigrama) de la empresa en la que trabaja?
- B. ¿Qué lugar ocupa Karl en el organigrama formal de la empresa y qué lugar ocupa en el organigrama real?
- C. ¿Qué iniciativa desarrolla la empresa, según el capítulo, para estimular y reconocer los méritos del personal ejecutivo?

3 Capítulo 12 de la temporada 6, “Homero, el grande”:

- A. ¿Cómo logra Homero incorporarse a la organización secreta?
- B. ¿Qué elementos de la cultura organizacional de los “magios” podrías mencionar?
Elaborar una lista.

BLOQUE 3



CAPÍTULO 10

Estado y mercado: los alcances y los límites del desarrollo de las organizaciones

El Estado neoliberal como articulador de la totalidad social

La llamada “globalización” y los gobiernos neoliberales

Para el politólogo Joachim Hirsch desde mediados de los años setenta ha ido tomando forma una ofensiva de los grupos capitalistas más fuertes, en combinación con los gobiernos neoliberales, contra las políticas del llamado Estado de Bienestar o Estado keynesiano pero, fundamentalmente, contra la clase trabajadora y sus organizaciones, los sindicatos. El concepto de “globalización” es confuso. Parece referirse a algo relacionado con el uso de nuevas tecnologías o con el aparente triunfo de los valores e ideas liberales y occidentales frente al socialismo y la izquierda en general. Sin embargo, para Hirsch, hay un modo de aclarar esa confusión: llamar a las cosas por su nombre. La “globalización” es entonces una etapa en el desarrollo del sistema capitalista marcada por:

- El dominio militar y político norteamericano a escala mundial, aunque no necesariamente un dominio absoluto en lo económico. Hay otras economías de enorme peso (la Unión Europea, China) que compiten con la de Estados Unidos.
- El predominio de los valores occidentales y del individualismo liberal sobre cualquier perspectiva alternativa, que propusiera lo comunitario o lo social como orientador de las políticas de Estado. El triunfo del capitalismo sobre el socialismo era presentado, al mismo tiempo, como el triunfo de la democracia liberal norteamericana frente a cualquier otra forma de organización política.



Por Sendra

- El desmantelamiento del Estado de Bienestar keynesiano, señalado por sus triunfantes enemigos (los políticos y especialistas neoliberales) como ineficiente y costoso. Desde entonces se estableció que sería el mercado y no el Estado el encargado de asignar recursos.
- Junto con la intervención estatal en la economía, los sindicatos obreros fueron señalados como los responsables de los problemas económicos por exigir aumentos salariales excesivos que desalentaban a los empresarios. Estos, obligados a pagar salarios más altos, se veían imposibilitados o desmotivados para invertir su dinero.

En lo que hace al despliegue de estrategias por parte de los sectores capitalistas con mayor peso en la economía mundial, Hirsch señala como características centrales de la nueva etapa la liberación del tráfico de mercancías y capitales (aunque no de personas), la internacionalización de la producción y la posición cada vez más predominante de las empresas multinacionales. Con el apoyo explícito o implícito de gobiernos de numerosos países, en los años ochenta y noventa las grandes empresas desarrollaron diversas estrategias para aumentar su rentabilidad.

Algunas estrategias del capital en el escenario de la “globalización”

La relocalización de la producción

En su búsqueda de aumentar sus ganancias las grandes empresas han desarrollado estrategias diversas. En los años noventa muchas de ellas cerraron plantas en sus países de origen para abrir otras allí donde sus costos salariales eran menores. Otros criterios para mudar la producción a otro país fueron el contar allí con unas organizaciones sindicales más débiles o fragmentadas, o una legislación laboral que les ofreciera a los inversores facilidades para contratar y despedir trabajadores, o donde los gobiernos fueran más permisivos con actividades contaminantes. En resumen, para las grandes corporaciones que dominan la economía mundial el criterio es la búsqueda de mayores beneficios. Pero a diferencia de las pequeñas y medianas empresas, que también invierten para ganar, su capacidad de imponer condiciones a los gobiernos es decididamente mayor.



● Tapa de la revista *Time*, junio de 2006

Actividades

Leer el texto de la página siguiente y responder:

- 1 ¿A quiénes responsabilizan los personajes del texto por la pérdida de empleos en la industria norteamericana?
- 2 ¿A quién responsabiliza el padre de John?
- 3 Escribir en colaboración con tus compañeros una carta dirigida a los obreros amigos de John en la que se responda a sus argumentos.



Lectura

John, la ciudad de Flint, y los responsables

John trabaja en una planta de la General Motors en la ciudad norteamericana de Flint, cerca de Chicago. Su padre y su abuelo trabajaron también para esa empresa, una de las más importantes del país. Como a casi todos los estadounidenses a John le gusta el béisbol, la cerveza con amigos los sábados y las rubias de la televisión (esto último, por supuesto, no se lo comenta a su esposa). Como muchos estadounidenses John está pagando la hipoteca de su casa, un simpático chalet en los suburbios de Flint con un patio donde los domingos cocina hamburguesas mientras juega con sus hijos. Los sueños de John y su esposa son sencillos: terminar un día de pagar la hipoteca, cambiar el auto cada tres años, ahorrar para pagar la universidad de sus hijos, veranear en alguna playa soleada.

Todo en la ciudad de Flint gira alrededor de la planta automotriz de GM. Por eso fue tan preocupante cuando la empresa hizo el anuncio: “Debemos reducir costos. Vamos a fabricar las autopartes en el país pero el ensamblaje se hará en nuestra nueva planta en México”. El temor al desempleo parecía oscurecer el horizonte de los habitantes de la ciudad. Los dirigentes del sindicato, desde sus lujosas oficinas en la capital, tranquilizaron a los trabajadores: “Quizá se pierdan algunos empleos, pero si la empresa pierde rentabilidad puede entrar en crisis y quebrar. Si pasara algo así se quedarían todos en la calle”.

Los trabajadores de GM están inquietos. El padre de John, ya jubilado, tiene su opinión sobre el tema. “Siempre fue igual. Los capitalistas solo piensan en sus ganancias y no dudan en sacrificar a los trabajadores. ¡Y los dirigentes sindicales corrompidos se prestan a su juego!”, dice. John lo escucha pero no lo toma muy en serio. Cuando su padre era joven estaba en el sindicato hasta que lo expulsaron, acusado de tener simpatías comunistas. Sus amigos, reunidos en el bar para ver el boxeo, tienen otras opiniones. “Esos mexicanos nos sacan nuestro trabajo. La culpa de todo la tienen ellos”, dijo uno bastante enojado. “Lo mismo pasó cuando las fábricas comenzaron a emplear mujeres –dijo un viejo obrero, ya jubilado–. Las muy atrevidas trabajaban por menos dinero y la empresa las contrataba en nuestro lugar.” “Con los negros era igual en un tiempo –comentó otro viejo, apoyado en la barra–. Trabajaban por la mitad del salario que los blancos. Mi padre perdió su trabajo en una fábrica en Chicago por culpa de los negros”. “Con los orientales pasa lo mismo –comentó un joven de gorra roja–. Como en sus países les pagan con una taza de arroz, nuestras empresas se radican allí. Esos orientales nos dejarán sin empleo”.

John, escuchando las opiniones de los otros y sin levantar la vista de su cerveza, repasó la lista de los que ponían sus sueños en peligro: los negros, los mexicanos, los orientales, las mujeres. Pero recordó que alguien dijo alguna vez: “Lo que es bueno para la GM es bueno para los EEUU”. Entonces se tranquilizó. “Vivimos en los Estados Unidos”, pensó. “Nada malo nos puede pasar”.



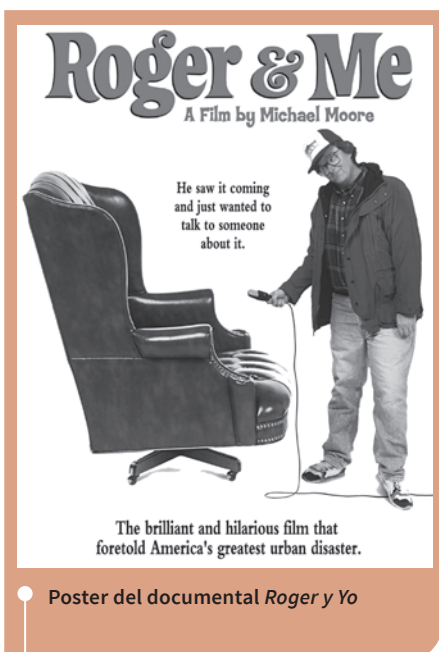
Lectura

Un documental sobre la ciudad de Flint y GM

Cuando el cineasta realizador de documentales Michael Moore hizo su primer trabajo importante **Roger y Yo** (En inglés, **Roger & Me**) en 1989, literalmente nadie creía en él, y no era para menos: lo que se proponía era pedir explicaciones a Roger Smith, presidente de la General Motors, por el cierre de una planta en la ciudad de Flint (ciudad natal de Moore, en el estado de Míchigan) que dejó a 30.000 personas sin trabajo. Lo más flagrante era que la planta automotriz dejaba un superávit millonario. Durante tres años Moore intentó sin éxito entrevistarse con Roger Smith pero entretanto hizo el retrato de una ciudad que alguna vez fue modelo de bienestar y entró en la miseria por una decisión de la misma compañía que la levantó. En *Roger y Yo* Michael Moore denuncia el sufrimiento de miles de familias que simplemente cayeron arrolladas al paso del gran capital y saca a la luz la lógica implacable del modelo de vida estadounidense, que desprecia a los perdedores pero evita preguntarse por las razones que conducen (por ejemplo a los habitantes de Flint) desde el trabajo honrado hasta la pobreza más indigna.

La respuesta del público cerró la boca de aquellos que consideraban a Moore un soñador sin destino: *Roger & Me* se convirtió en el largometraje documental que más dinero ha hecho en la historia del cine y Moore siguió adelante, con el mismo entusiasmo de antes pero ahora con más medios, con sus proyectos de denuncia del lado oscuro del sueño estadounidense.

Fuente: www.wikipedia.org



Actividades

Te sugerimos que veas el documental *Roger y Yo* y respondas:

- 1 ¿Qué sucede con la población de la ciudad de Flint al cerrar la planta de GM? ¿Qué problemas aparecen?
- 2 ¿Qué estrategias de supervivencia intentan los pobladores de Flint frente a las nuevas circunstancias?
- 3 ¿Qué le preguntarías al presidente de GM si tuvieras la oportunidad de hablar con él?

Por otro lado los gobiernos de los países periféricos, en los que se instalan estas empresas, suelen presentar la apertura de las plantas en su territorio como inversiones importantes que generan empleo y hacen crecer la economía. Sin embargo, más allá de cómo presentan las empresas la radicación de capitales en los países periféricos, la realidad demuestra que la producción que se desarrolla a partir de estas inversiones necesita, desde la perspectiva de los capitalistas, ciertas condiciones: bajos salarios, poca o débil organización sindical, legislación laboral inexistente. Estas condiciones son garantizadas por gobiernos interesados en mostrar el crecimiento de la economía local y que, a través de diferentes medidas, facilitan el escenario que las grandes empresas necesitan.



Lectura

Yet Li, de campesino a operario

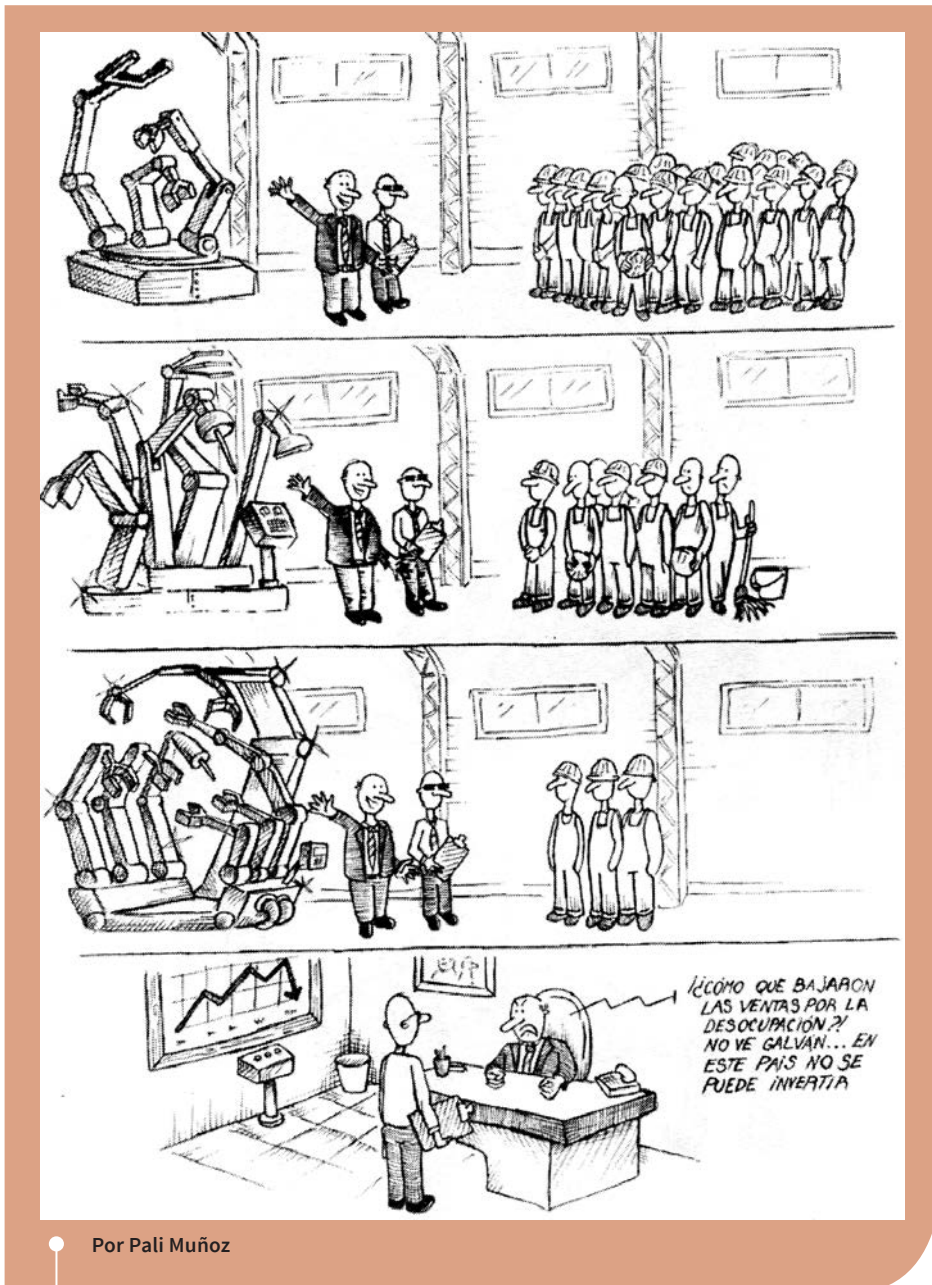
Yet Li es hijo, nieto y bisnieto de campesinos. Su familia vivió siempre en las orillas del río Mon en el sur de Tailandia. El crecimiento de la población y las frecuentes inundaciones expulsaron a muchos jóvenes campesinos de las zonas rurales hacia la ciudad. Cuando Yet Li llegó a la ciudad quedó deslumbrado por las luces del centro, la enorme cantidad y variedad de autos, el increíble lujo del barrio de los ricos. Algo de eso le habían contado cuando todavía sembraba arroz en su aldea. Lo que no le habían contado nunca era la miseria de las barriadas más pobres, donde la gente toma agua del mismo río donde arroja su basura, donde las casas son de cartón. Todo eso lo descubrió Yet Li cuando tuvo que vivir en ese barrio. Y sin embargo es afortunado. Su hermana le consiguió trabajo en una fábrica de monitores de computadoras colocando las carcasas. La jornada laboral es larga y nunca es menor de catorce horas, aunque eso lo decide el encargado de la sección. Yet Li se siente afortunado. Cuando mira por la ventana de la fábrica ve la pobreza de la ciudad, los carros de los vendedores callejeros, los puestos de venta de comida y ropa, las montañas de basura donde los niños pelean por comida con los perros. Él en cambio trabaja en un gran taller con aire acondicionado y tiene media hora para almorzar. Aprendió a usar una soldadora y el supervisor lo felicita por su rapidez. Ya no se viste como un campesino y pronto dejará el barrio de casas de cartón para mudarse a una pensión cerca de la fábrica. Si supiera leer quizá hasta le podrían dar un mejor trabajo en la fábrica. Pero no importa. Gana buen dinero y hasta puede mandar un poco a su familia en el campo. Su salario es el equivalente a 200 dólares y eso en Tailandia no es poca cosa. Sus únicos temores son que los consumidores norteamericanos dejen de comprar monitores Samsung o que alguien lo acuse de estar organizando el sindicato en la fábrica. “Nunca se sabe qué pueden andar diciendo de uno”, piensa Yet Li mientras mira con desconfianza a los demás trabajadores. Desde hace un año que trabaja en la fábrica y nunca habló una palabra con nadie.

Actividad

- 1 Buscar información sobre Tailandia en la actualidad (población, geografía, principales actividades económicas, forma de gobierno, religión mayoritaria de la población).
- 2 En colaboración con tus compañeros escribir una carta dirigida al protagonista del relato en el que le cuenten todo lo que saben sobre la “globalización”.

La incorporación de nuevas tecnologías

La incorporación de nuevas tecnologías no es una novedad de la “globalización”. Desde los orígenes del capitalismo los empresarios no han dejado de buscar, a través de diferentes mecanismos, aumentar la productividad del trabajo. Lo que sí es un dato de los tiempos recientes es el ritmo vertiginoso en el que las novedades tecnológicas son incorporadas a los procesos productivos. Para algunos analistas de la economía y la sociedad estas innovaciones tecnológicas constituyen un avance para la humanidad. Para otros la incorporación de tecnología a la producción, cuando se origina bajo el impulso de la búsqueda de la rentabilidad capitalista, puede generar nuevos problemas.





Lectura

Tecnología y trabajadores

La empresa Vinos de San Rafael, en la provincia argentina de Mendoza, mostraba con orgullo los procedimientos de tipo artesanal para la elaboración de vinos de exportación. En las bodegas de la empresa, en galpones acondicionados especialmente con una temperatura e iluminación adecuadas para la maduración del vino estacionado, un grupo de trabajadores conocedores del oficio observan cada botella recostada de estantes especiales. Estos trabajadores rotan las botellas cada cuarenta y ocho horas durante los meses que se lleva a cabo el estacionado de la bebida, de modo que el producto “madure” adecuadamente y adquiera el sabor y el aroma característicos de los vinos de la prestigiosa empresa. “Nuestros vinos son únicos en la región y por eso hemos logrado colocar nuestra producción en el mercado europeo, donde los consumidores son muy exigentes”, dice el gerente frente a los periodistas que asisten a la inauguración del nuevo sector de la bodega. “Ahora ha llegado el momento de que la tecnología se incorpore a la producción”, continúa el gerente. La empresa ha decidido robotizar el proceso de maduración del vino incorporando una máquina que rota las botellas automáticamente, mientras un sistema computarizado mantiene la temperatura en 20 °C. “La luz afectaba la maduración pero la máquina no necesita ver, así que ahora nuestros productos serán de altísima calidad. Buenas tardes”, saluda el gerente y se retira. Frente a las novedades los trabajadores de la bodega se alarman: la mitad de ellos quedarían sin trabajo. Deciden entonces elegir delegados para que se entrevisten con el gerente. “Señores, es momento de dar paso al progreso. Esta empresa se va a transformar en un ejemplo de eficiencia y vamos a colocar más y mejores productos en Europa. Deberían estar orgullosos de que el producto de nuestra tierra querida sea reconocido en el mundo”, les dice el gerente. Los delegados se miran entre ellos y uno responde: ¿“Sabe qué sucede? Que nos quedamos sin trabajo y la verdad es que nuestra tarea es muy buena”, dice. “No sean egoístas, muchachos, el progreso es inevitable. Si no hacemos esto nosotros, la competencia tarde o temprano va a incorporar la máquina y nos va a obligar a hacerlo para no quedar atrasados. Si nos superan las empresas competidoras Vinos de San Rafael iría a la quiebra y todos los trabajadores quedarían en la calle”, dice el gerente con tono preocupado. Los delegados se retiran en silencio y deciden convocar a una asamblea a todos los trabajadores para comunicar lo conversado y resolver qué medidas tomar. Allí se plantean dos posiciones que los trabajadores debaten. “No pongamos en riesgo el trabajo de todos. Aceptemos lo inevitable, el progreso es así”, dice un obrero de anteojos con gesto resignado. “¡No!”, gritan algunos. “¡Que la empresa busque una solución! ¡De otro modo vamos a la huelga!”, propone un viejo trabajador, pero nadie lo escucha. “¡Destruyamos la máquina! ¡Fabricábamos vino cuando no existía y lo seguiremos haciendo!”, grita uno y varios aplauden. Finalmente, los trabajadores votan por una de estas opciones y acuerdan sostener entre todos la decisión.

Actividades

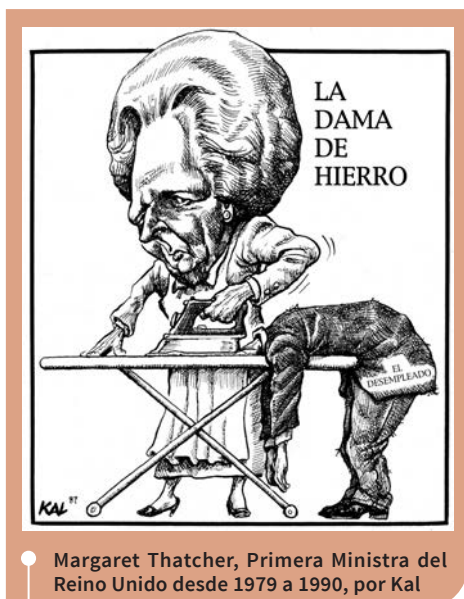
- 1 Si fueras uno de los trabajadores participantes de la asamblea, ¿qué propuesta votarías? Fundamentar tu respuesta.
- 2 ¿Hubieses propuesto otra opción? Si así fuera, escribir una carta dirigida a los trabajadores de la empresa explicándola.

Neoliberalismo o neoconservadurismo

Reformulado en la década de 1940 a partir de ideas del liberalismo clásico pero incorporando otras provenientes de tradiciones diferentes, el neoliberalismo debería ser pensado como algo más que un conjunto de ideas acerca de la economía. Se trata de una ideología, es decir de una concepción del mundo. Como toda ideología plantea una forma de interpretar el pasado y el presente, así como también una perspectiva del futuro deseable. Se desarrolló en oposición al socialismo por un lado y a las concepciones estatistas de la economía por el otro. Durante décadas ocupó un lugar más bien marginal en reductos universitarios (como la Universidad de Chicago en los Estados Unidos), círculos empresariales y partidos de derecha.

Los años cincuenta y sesenta, conocidos como la “edad de oro” del capitalismo, fueron los años de los Estados reguladores de la economía en los que además las políticas sociales, de salud y educación ocupaban un lugar destacado en la agenda de los gobiernos de los países europeos occidentales e incluso en Estados Unidos. No era ese un clima propicio para una ideología que veía la intervención del Estado en la economía como el peor de los males. Sin embargo los “años dorados” se agotaron a mediados de los setenta y entonces el recetario neoliberal fue propuesto como la “única alternativa” a la situación de crisis.

Como ideología contiene elementos del liberalismo clásico. Esto aparece claramente expresado en el discurso económico: el Estado debe apartarse del funcionamiento de la economía y dejar en libertad las fuerzas del mercado para que su “mano invisible” determine quiénes serán los ganadores y perdedores. El gasto público dedicado a las políticas sociales es considerado superfluo y los sindicatos son condenados como responsables de la inflación por exigir salarios altos que encarecen el costo de producción de los empresarios (que se ven presionados para aumentar los precios de sus productos). Todos estos elementos forman parte del viejo discurso liberal pero curiosamente los aspectos políticos del liberalismo, que lo transformaron en bandera de lucha contra el absolutismo de la sociedad tradicional, quedan en un segundo plano. Políticamente el neoliberalismo es conservador (por eso algunos analistas hablan de “neoconservadurismo”). Incorpora elementos de las viejas ideologías conservadoras (y hasta antiliberales) como las ideas de orden, jerarquía, etc., que son negadoras de la noción de igualdad.



● Margaret Thatcher, Primera Ministra del Reino Unido desde 1979 a 1990, por Kal

Hay un elemento importante de intolerancia y autoritarismo en el neoliberalismo. No es casual que el primer experimento neoliberal de los años setenta haya sido el de Chile, tras el golpe de estado de 1973. Aun donde no se violentó la vigencia del orden institucional el autoritarismo estuvo presente. Los partidos que en Europa y Estados Unidos tomaron la bandera del neoliberalismo (como los republicanos norteamericanos y los conservadores británicos) se mostraron tradicionalistas y moralistas en sus concepciones sobre el funcionamiento de la sociedad.

Puede decirse que el neoliberalismo implica también un conjunto de valores que impregnaron las sociedades sobre las que se impuso como ideología dominante y se transformaron en parte del sentido común de un gran sector de la población: la cultura del éxito a cualquier precio, el individualismo extremo, la intolerancia

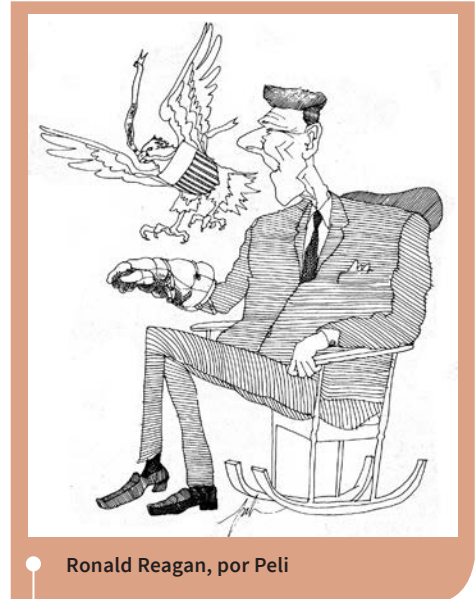
y la ruptura de las solidaridades más elementales se instalaron en la vida cotidiana junto con la sensación de vivir en el único mundo posible (el del presente). El sentimiento de resignación se transformó en indiferencia o rechazo a los partidos políticos que se mostraron incapaces de plantear alternativas serias al proyecto dominante y el descrédito alcanzó a instituciones tradicionalmente representativas de los sectores populares como los sindicatos.

Neoliberalismo y el temor que disciplina

Para la investigadora francesa Noëlle Burgi una característica de los modelos de gestión de las grandes empresas durante la etapa del neoliberalismo en los Estados Unidos, y que además instaló cierto criterio que se volvió habitual más allá de las fronteras de ese país, es el de confundir un estilo nuevo de “dirección agresiva” y explotación descarnada del trabajo con la eficiencia empresarial. Para Burgi los años del gobierno del Partido Republicano, encabezado por Ronald Reagan, se caracterizaron por una ofensiva a la vez empresarial y estatal contra la clase trabajadora. La eliminación de mecanismos de protección social estatal y la precarización de las condiciones de trabajo en empresas con tradición de organización obrera inauguraron una nueva etapa de disciplinamiento a través del temor. Los trabajadores norteamericanos se resignaron, según esta autora, a condiciones de trabajo que no hubiese sido sencillo instalar sin un escenario social de desprotección y reducción relativa generalizada de los salarios. El impacto sobre la sociedad norteamericana de las políticas neoliberales habría sido tan importante como para transformar el “sentido común” de los trabajadores norteamericanos.

Todos recordamos a Pedro Picapiedra. Hemos visto seguramente muchas veces la historia de Pedro y su esposa Vilma. Más allá de lo entretenido (o no) que nos resulte este dibujo animado de la década de 1960 es interesante que nos detengamos un momento para analizarlo. Creemos que es un registro valioso de una cierta cultura capitalista situada en los países considerados más avanzados en el escenario posterior a la Segunda Guerra Mundial.

Pedro vive en su casa (un “chalet”, digamos) y tiene su propio auto (el “troncomóvil”). Además, Pedro tiene en su casa toda clase de “electrodomésticos” que hacen su vida más placentera: lavavajillas, lavarropas, equipo de música, filmadora, etc. No pensemos ahora en las aventuras de Pedro. Observemos que este dibujo animado, además de entretener, es también una crítica



Ronald Reagan, por Peli

¿Sabías qué...?



Ronald W. Reagan fue presidente de los Estados Unidos por el Partido Republicano durante dos periodos consecutivos entre 1981 y 1989. Su gobierno expresó en aquel país un avance importante de la derecha conservadora y de las políticas neoliberales que lo enfrentaron con las organizaciones sindicales.

al consumismo de la sociedad norteamericana de los años sesenta. Pedro parece una máquina de comprar, su casa está llena de mercancías. Es importante señalar algo: Pedro no es un hombre rico, es un simple trabajador en una cantera (allí maneja la “brontogrúa”). De alguna manera *Los Picapiedra* nos muestran una característica del capitalismo norteamericano (y tal vez también europeo occidental) de los sesenta: trabajadores con una capacidad de consumo importante que les permitía justamente consumir, comprar mercancías. La clave estaba en los salarios altos que garantizaban cierta “tranquilidad social” y, por otro lado, en que los empresarios contaran con un mercado asegurado para su producción.

¿Sabías qué...?



Los Picapiedra (en inglés *The Flintstones*) es una serie de animación de la productora Hanna-Barbera Productions. Fue estrenada por la cadena estadounidense ABC el 30 de septiembre de 1960 y fue emitida hasta el 1 de abril de 1966, con un total de 166 episodios, además de algunos especiales [...] fue una de las series animadas más exitosas de la historia de la televisión [...] La acción tiene lugar en un pueblo llamado Piedradura en una versión ficticia de la Edad de Piedra con una sociedad idéntica a la de los Estados Unidos a mediados del siglo XX.

Fuente: www.wikipedia.org

Actividades

Te sugerimos que veas la película *Los Picapiedra* de 1994 y respondas:

- 1 ¿Por qué razón las autoridades de la empresa ascienden a Pedro?
- 2 ¿Por qué Pablo facilita el ascenso de Pedro? Fundamentar tu respuesta.
- 3 ¿Por qué esta película plantea esta problemática justamente durante el momento de auge de las políticas neoliberales a nivel mundial?
Fundamentar tu respuesta.

Avancemos ahora en el tiempo pero sigamos en Estados Unidos y hablando de dibujos animados. Más conocidos y cercanos a nosotros son Bart Simpson y su familia. Un dato interesante de los Simpson es que, en numerosos episodios de la serie, se hace referencia explícita a la escasa capacidad de consumo de la familia, que está permanentemente endeudada y con dificultades para adquirir bienes o servicios. Hablemos ahora de uno de los personajes menos queridos de la serie: el señor Burns. Todos recordamos su codicia interminable, su maldad y su egoísmo. Pero detengámonos especialmente en el manejo de su empresa (la planta nuclear que produce energía eléctrica). Allí los trabajadores (Homero, Carl, Lenny y los demás) están sometidos a toda clase de abusos ante los que no reaccionan por temor a ser despedidos. Es más, el señor Burns en un capítulo muy interesante aparece acusado por inspectores de lo que sería el Ministerio de Trabajo de esclavizar a un equipo de fútbol brasileño (“¡Ese avión cayó en mi propiedad!”, les responde enojado Burns). Así como Pedro Picapiedra nos muestra a un trabajador norteamericano de los años sesenta en un momento específico del capitalismo en el que el sistema necesitaba de la capacidad de consumo popular, el señor Burns nos muestra una caricatura del empresario inescrupuloso de otro momento específico, en el que el sistema se sostiene sobre la disciplina y el control de los trabajadores, presionados para aumentar su productividad y siempre expuestos a perder el empleo. No es casual que el señor Burns sea miembro del Partido Republicano (junto con Bob Patiño, Drácula, un petrolero texano y el actor que emula al de *Terminator*). Los republicanos son los que impulsaron en EEUU las políticas neoliberales que transformaron a los Pedro Picapiedra en los temerosos Homero Simpson.

¿Sabías qué...?



Los Simpson (en inglés, *The Simpsons*) es una serie estadounidense de comedia, en formato de animación, creada por Matt Groening para *Fox Broadcasting Company* y emitida en varios países del mundo. La serie es una sátira de la sociedad estadounidense [...] Desde su debut, el 17 de diciembre de 1989, se han emitido 552 episodios hasta el 18 de mayo de 2014, con su vigésimo quinta temporada.

Fuente: www.wikipedia.org



● Homero Simpson, por Matt Groening



● El señor Burns, por Matt Groening

La gestión de empresas cooperativas. Gestión y conformación para su inserción en el mercado



Fasinpat (ex Zanon) es una empresa recuperada por los obreros ubicada en Neuquén. Dibujo de Zinclair para la revista *Otro Viento*

El desarrollo de la experiencia cooperativa conoce, según los momentos históricos y los escenarios particulares, recorridos diferentes. Existen cooperativas nucleadas en torno a objetivos específicos diversos (el trabajo, la vivienda, el transporte, el crédito, la salud, la educación, etc.). En algunos casos la experiencia cooperativa está asociada a movimientos sociales o políticos con objetivos que exceden el abordaje de una necesidad comunitaria particular. Es posible identificar algunas experiencias históricas en Europa y en América que ilustran este punto.

Cuando Argentina se incorpora en las últimas décadas del siglo XIX al mercado mundial capitalista lo hace como productor de alimentos e importador de bienes de origen industrial, especialmente británicos. Gran Bretaña se había constituido en el siglo XIX como el nuevo centro de poder del cual dependía América Latina después de la independencia de España. La economía argentina creció aunque los beneficios no fueron para todos. Para los empresarios y grandes terratenientes representó una época de enormes ganancias, pero para los trabajadores significó muchas veces condiciones de vida y de trabajo muy difíciles.

¿Sabías qué...?



En el **movimiento obrero argentino** se configuraron a comienzos del siglo XX tres corrientes importantes. Los socialistas sostenían que el sindicato, además de luchar por las reivindicaciones obreras, debía apoyar la lucha del Partido Socialista en su intento de reformar el sistema. Los anarquistas, que denunciaban la explotación de la clase capitalista y todo intento de dominación, veían al Estado como un instrumento de opresión. Consideraban a los sindicatos como las herramientas para la organización de una huelga general revolucionaria que destruyera el sistema capitalista como primer paso para la instauración de una sociedad igualitaria. La última de estas corrientes, desprendida del socialismo, era la de los sindicalistas revolucionarios que, a pesar de su nombre, no se proponían impulsar una revolución social sino obtener mejoras en la situación de los trabajadores renunciando a cuestionar el sistema.

Es entonces cuando comienzan a desarrollarse las primeras organizaciones obreras en Argentina. A fines del siglo XIX y principios del XX la Argentina recibió una enorme cantidad de inmigrantes europeos que buscaban aquí mejores condiciones de vida que existentes en su lugar de origen. La creciente cantidad de trabajadores generó un contexto propicio para comenzar a organizarse con vistas a resolver problemas concretos. Fueron trabajadores llegados de Europa los que aportaron su experiencia sindical y política al naciente movimiento obrero argentino. Las ideas socialistas y anarquistas sirvieron como referencia.

Paralelamente a la consolidación de sus organizaciones sindicales los trabajadores desarrollaron en Argentina las primeras experiencias de organización de cooperativas y mutuales como herramientas para responder a la lógica de un sistema que generaba desigualdad. Tanto los socialistas como los anarquistas veían las cooperativas con entusiasmo y de hecho fueron ellos los que impulsaron muchas de las primeras experiencias. Para estos agrupamientos, tanto el sindicato como la cooperativa cumplían con funciones que excedían sus objetivos específicos: eran al mismo tiempo espacios de formación de una nueva identidad obrera basada en la tarea compartida y la solidaridad. Desde entonces el movimiento cooperativo en el país conoció una historia rica y diversa, alejada en muchos casos de la relación con proyectos sociales y políticos de transformación del orden establecido, pero constituyendo un segmento muy significativo de organizaciones que funcionan desde una lógica en la que en principio la solidaridad es el valor fundante.

La organización y el funcionamiento de una cooperativa

Aunque nos parezca que lo más importante en una cooperativa no es un papel que diga que tal o cual agrupamiento de personas lo es, está claro que su reconocimiento legal significa un paso necesario para el desarrollo de su actividad y para una eficaz inserción en el mercado. Esto último suele representar una de las dificultades más importantes que enfrenta una cooperativa, más allá de sus objetivos específicos o la naturaleza de su actividad. Conocer qué pasos deben darse para la constitución formal de una cooperativa y su reconocimiento como tal resulta entonces necesario.

Los pasos para la formación de una cooperativa

El proceso de organización de una cooperativa tiene como punto de partida fundamental la adhesión voluntaria de sus miembros. El esfuerzo colectivo y solidario solo es posible cuando existe el compromiso sincero. Muchas cooperativas enfrentan enormes dificultades cuando los problemas hacen aparecer el individualismo de quienes en un primer momento se acercaron buscando una ventaja personal o quienes lo hicieron bajo algún tipo de presión.

Una vez conformado el grupo de personas dispuesto a asumir el compromiso que implica fundar una cooperativa, los pasos para su constitución son, esquemáticamente, los que siguen. El grupo (diez personas como mínimo) se reúne y elige una **comisión provisoria** que buscará asesoramiento e información y redactará un proyecto de estatuto para la futura cooperativa. Esta comisión, que tiene una función específica, dejará existir una vez constituidas las autoridades de la cooperativa.

El paso formal siguiente es la convocatoria a la **asamblea constituyente**. Para su realización, si se quiere respetar la normativa vigente, debe hacerse llegar un comunicado al INAES. (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social) que es el organismo que en Argentina regula el funcionamiento de las cooperativas. El **orden del día** (el temario previamente establecido) de la asamblea constituyente debe incluir los siguientes puntos:

- Elección de las autoridades de la asamblea (un presidente y un secretario) que solo actúan durante esta reunión. El presidente dirige la asamblea ordenando el debate y otorgando la palabra a los oradores; el secretario toma nota de todo lo hablado para confeccionar el acta correspondiente.
- Informe de la comisión provisoria para que todos los presentes conozcan la información obtenida: normativas y responsabilidades de una cooperativa, posibilidades para el desarrollo de la actividad específica, etc.
- Discusión y aprobación del **estatuto** de la cooperativa. El estatuto debe incluir obligatoriamente la denominación de la cooperativa, el domicilio, el objetivo que persigue, el derecho de socios a la administración, el régimen de asambleas, derechos y obligaciones de los socios.
- Elección del **consejo de administración y síndicos** de la cooperativa.

Puede decirse que entonces la cooperativa comienza su existencia formal. Sin embargo nos parece importante recordar que ningún procedimiento legal puede reemplazar la voluntad de un grupo de mujeres y hombres que se organizan para resolver colectivamente sus necesidades y transformar juntos algo de esta realidad.



● Por Fontanarrosa

Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES)

Este organismo descentralizado ejerce funciones en materia de promoción, desarrollo y control de la acción cooperativa y mutual, según lo establecido por las leyes 19.331, 20.321 y 20.337 y por el Decreto 721/00. Además de regular y registrar el funcionamiento de las entidades, el objetivo fundamental del INAES consiste en fomentar la capacitación, el desarrollo y la promoción de la economía social en todo el territorio nacional. Es responsable además de trazar objetivos y de elaborar políticas tendientes a la promoción y a la consolidación del cooperativismo y el mutualismo. Para lograrlo, lleva adelante acciones de apoyo a los diferentes organismos –ya creados o en proceso de formación– a través de la asistencia técnica, económica y financiera.

La metodología de trabajo del INAES está dada por su intervención directa en el territorio y por la participación activa de los destinatarios y protagonistas de sus líneas de acción en la búsqueda de soluciones conjuntas.

La institución está conducida y administrada por un directorio formado por un presidente y dos vocales designados por el Poder Ejecutivo Nacional, dos vocales que provienen del movimiento cooperativista y dos del movimiento mutualista.

Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Presidencia de la Nación. Disponible en <http://www.desarrollosocial.gob.ar>.

El funcionamiento de una cooperativa

La asamblea

La asamblea es la máxima expresión de autoridad en una cooperativa. En ella participan y se expresan todos los asociados. Sus decisiones deben ser cumplidas por el consejo de administración y todos los asociados, aún cuando algunos de ellos hayan votado en contra del punto en cuestión o hubieran estado ausentes el día de su aprobación. La asamblea puede ser **ordinaria** (se reúne con la frecuencia que determine el estatuto) o **extraordinaria** (cuando alguna situación fuera de lo común lo amerite).

La asamblea es soberana y sus decisiones tienen fuerza de ley en los marcos de la cooperativa. Sin embargo no puede transgredirse de ningún modo la legislación vigente ni las disposiciones del propio **estatuto** de la cooperativa. En este último caso, si se necesitara resolver algún punto al que se opone el estatuto vigente, habría que convocar previamente a otra asamblea con el objetivo específico de reformar el estatuto en ese punto; una vez hecha la modificación debe solicitarse la aprobación del INAES.

No puede tratarse en la asamblea ningún punto que no figure en el **orden del día**. En caso de tratarse, no tendrá ningún valor lo decidido. La experiencia demuestra que no es conveniente convocar asambleas por cuestiones de poca importancia. En todo caso el **consejo de administración** está designado para afrontar los problemas cotidianos y una de las funciones del síndico es la de controlar que la voluntad de la asamblea sea respetada por el consejo.

La asamblea, como forma de organización y de toma de decisiones colectiva, existe más allá de las experiencias cooperativas. Podríamos considerarla parte de la experiencia más amplia de la organización popular, aunque está claro que su sistematización e incorporación formal en el funcionamiento cooperativo le imprime un carácter específico.



Detalle de *México en 1935*, de Antonio Ruiz



Lectura

La asamblea del barrio Villa Ángela

En el barrio Villa Ángela del partido de Moreno las calles se inundan apenas cae algo de lluvia. Hace años que los vecinos reclaman a la Municipalidad que se haga cargo de las obras de desagüe que el intendente prometió cuando el barrio se inauguró en 1992. Un vecino, amigo de un empleado de la Municipalidad, dejó allí una carta explicando la situación pero no hubo respuesta. La directora del colegio del barrio también dejó una carta pidiendo soluciones para el problema sin ningún resultado. Hasta el cura del barrio se acercó a la municipalidad para pedir una reunión con el intendente pero no logró que lo recibiera. “Está en una reunión muy importante”, le dijo su secretaria.

Los vecinos están muy preocupados. Cuando llueve el agua se les mete en las casas y algunas familias perdieron todas sus pertenencias en la última tormenta del verano. Por esto los vecinos comenzaron a organizarse. Se reunieron un sábado a la tarde en asamblea. El lugar de reunión fue la parroquia y no faltó nadie.

–Hay que presentar otra carta al intendente –dijo el cura. Algunos vecinos estuvieron de acuerdo.

–¡No! Eso ya lo hicimos. Tenemos que juntar plata y hacer los desagües nosotros mismos –respondió un vecino que era albañil. La directora del colegio pidió la palabra.

–Tenemos que pedir una reunión con el gobernador. Elijamos un grupo de vecinos que vaya hasta La Plata y se entreviste con el gobernador –dijo la directora cuando le tocó el turno de hablar.

–¡Eso no sirve para nada! ¡Tenemos que cortar la avenida y que venga Crónica TV! –la interrumpió una vecina enojada. Un vecino de barba que había sido elegido para coordinar la asamblea le pidió que respete el turno de la directora.

–Si quiere opinar anótese en la lista de oradores –le dijo. Cuando llegó su turno para hablar la señora explicó su punto de vista:

–Si seguimos esperando que nos atiendan los funcionarios nos vamos a morir de viejos, si es que no nos morimos ahogados primero. La única forma de hacernos escuchar es que nuestro problema salga por televisión. Y para salir por televisión hay que cortar la avenida. Es la única forma de que los funcionarios se hagan cargo del problema.

–¡Tiene razón la señora! –gritaron algunos que hasta entonces no habían opinado.

–¡Es una locura! ¡Vamos a ir todos presos! –gritó otro grupo de vecinos. El coordinador de la asamblea pidió silencio.

–¡Respetemos la lista de oradores, así nos escuchamos todos y podemos decidir! –dijo en voz alta para que todos escuchen.

Finalmente el coordinador anotó en un pizarrón que trajeron del colegio las propuestas que se plantearon en la asamblea y todos los vecinos votaron a mano alzada. El vecino albañil fue sumando y anotando los votos a favor de cada propuesta. Luego dieron por terminada la asamblea con el compromiso de llevar adelante la propuesta elegida por la mayoría.

Asamblea en la fábrica de envases plásticos Ricor

Los trabajadores de la fábrica están inquietos. El dueño decidió despedir a nueve de los ochenta trabajadores. Un grupo de tres delegados se reunió con él para que revisara su decisión.

–Los compañeros tienen familia y la cosa está difícil para ponerse a buscar trabajo –le dijeron.

–Yo lo entiendo y realmente lo lamento mucho pero la cosa viene mal –les respondió el dueño con cara de preocupado–. Varios clientes están comprando envases importados. Los números no dan y si no recortamos gastos vamos a tener que cerrar.

Los delegados comunicaron esta información a los demás trabajadores. Al despido de los compañeros se suma la preocupación por el atraso en el pago de los sueldos. Después de conversarlo unos días un grupo de trabajadores decidió organizar una asamblea para discutir el problema entre todos. El miércoles a media mañana pararon la producción y se reunieron en el depósito de la fábrica. Participaron todos menos cuatro personas que se quedaron en el comedor de la fábrica.

–A estos no les gusta laburar y cualquier excusa les viene bien –dijo uno de los cuatro.

–Yo no quiero que el patrón me despida a mí también si se entera que fui a la asamblea –le respondió otro con cara de preocupación.

Los demás trabajadores eligieron un coordinador para la asamblea que fue anotando a los compañeros en la lista de oradores.

–Compañeros: el patrón no quiere reincorporar a los despedidos y ni habló del atraso en los pagos. Dice que los números no le cierran ¿Qué hacemos? –dijo el coordinador.

–Yo digo que hagamos una huelga. ¡No trabajamos hasta que nos pague lo que nos debe! –opinó una mujer de anteojos. Algunos aplaudieron. Otros movían la cabeza negativamente.

–Si paramos la producción menos va a ganar la empresa y menos va a tener el patrón para pagarnos. No hagamos locuras –dijo un trabajador de gorra azul. “¡Es cierto!” gritaron algunos. El coordinador pidió orden.

– Ese es un problema del patrón –dijo un rubio cuando le tocó hablar–. Que les pague con atraso a los proveedores pero que se ponga al día con los sueldos. Yo a mi hijita no le puedo explicar que al patrón no le dan los números y que no le puedo comprar pañales y leche –muchos aplaudieron. El coordinador le dio la palabra al compañero más viejo.

–Compañeros: no nos olvidemos de los despedidos. Yo propongo que hagamos una huelga por el pago de los sueldos y por la reincorporación de los nueve compañeros–. Hubo aplausos y algunos gritos en contra.

–Yo propongo no hacer huelga. No compliquemos más la cosa. Hagamos una rifa para juntar plata para los despedidos y que vayan tirando con eso hasta que consigan algo –dijo el de gorra azul cuando le tocó de nuevo el turno–. ¡Si la fábrica se funde quedamos todos en la calle!

El coordinador anotó las dos propuestas en un papel y las leyó en voz alta para que todos las oyeran y pudieran votar. Después votaron a mano alzada y la asamblea terminó.

Actividades

- 1 ¿En qué se parecen las situaciones de la fábrica de envases plásticos y el barrio?
- 2 ¿En qué se diferencian las situaciones de la fábrica y el barrio?
- 3 A partir de la lectura de los textos anteriores hacer una lista con los elementos propios de una asamblea.

El consejo de administración

En todas las cooperativas la asamblea decide. Sin embargo puede resultar un problema que los asociados se reúnan en asamblea cada vez que hay que tomar una decisión. Como ya sabemos puede convocarse a una asamblea extraordinaria para situaciones extraordinarias. Sin embargo, para resolver las situaciones cotidianas, una cooperativa cuenta con un grupo de asociados que forman el **consejo de administración**. Es el consejo de administración el organismo encargado de poner en marcha las resoluciones aprobadas por la asamblea, ocuparse de la marcha general de la cooperativa, cumplir y hacer respetar el estatuto, establecer la organización interna de la cooperativa en función de sus objetivos, negociar con bancos u organismos oficiales sobre fuentes de financiación, etc. La asamblea elige un conjunto de asociados para integrar el consejo y se resuelve quienes ocuparán los cargos de **presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocales**. Ser miembro del consejo no significa de ningún modo transformarse en jefe o patrón, sino asumir la responsabilidad de interpretar la voluntad de los asociados en beneficio del conjunto. El consejo es fundamentalmente un equipo de trabajo donde cada integrante cumple funciones específicas que, para evitar confusiones, deben aparecer claramente delimitadas en el estatuto de la cooperativa. Si el presidente es representante legal de la cooperativa, el secretario es quien se encarga de llevar en orden la documentación, el tesorero tiene la responsabilidad de administrar los fondos, etc. Habitualmente los miembros del consejo no tienen un ingreso extra por ocupar esa función aunque es posible que en algunos casos suceda.



● Detalle de *La huelga*, de Antonio Ruiz



Lectura

El consejo de administración de la Cooperativa San Cayetano

Luisa es asociada de la Cooperativa de Trabajo San Cayetano que funciona en un galpón que les presta el Movimiento de Trabajadores Desocupados (MTD) del Barrio Don Orione de Claypole. La Cooperativa produce ladrillos para la construcción. Allí trabajan cuarenta compañeros (veinticinco hombres y quince mujeres) que venden su producción a cooperativas de vivienda de la zona sur del Gran Buenos Aires. El trabajo viene bastante bien en los últimos meses y cada asociado puede hacer un retiro de \$370, además de haber comprado máquinas nuevas para la producción y una computadora para el trabajo contable y administrativo.

Hoy es sábado y no se trabaja. Sin embargo los asociados de la Cooperativa San Cayetano están reunidos en asamblea para elegir un nuevo consejo de administración. Luisa escucha con atención el balance del consejo saliente: fue un buen trabajo, las cuentas son claras y todos están conformes. Sin embargo los compañeros están cansados de esa actividad y quieren que se elija un nuevo grupo de asociados que tomen la tarea.

Luisa escucha a los dos compañeros que se ofrecen para ocupar la presidencia del consejo. Los conoce bien y sabe son responsables en el trabajo de cada día. Sin embargo se pregunta cuál será el más indicado para asumir la tarea de presidente. Por un lado está don Cosme: es un hombre mayor que antes trabajaba en la construcción y sabe mucho sobre la producción de ladrillos. Él les enseñó a los demás cómo fabricarlos cuando comenzaron el trabajo en la cooperativa. También conoce gente de la Municipalidad y una vez consiguió un subsidio para la cooperativa que les permitió comprar los materiales para iniciar la producción. Además se la rebusca con los números y puede ayudar a llevar la contabilidad al tesorero. Por otro lado don Cosme es un poco individualista y a veces toma decisiones sin consultar a los otros compañeros.

El otro candidato es Osvaldo, que aprendió el trabajo allí mismo a la par de sus compañeros. A veces es un poco impuntual en el horario de entrada pero siempre se queda un poco más para compensar. Osvaldo reconoce que no sabe nada de números y es incapaz de hacer trámites o hablar con funcionarios. Como trabajó desde muy chico casi no fue a la escuela. Por eso no sabe leer ni escribir: una compañera le está enseñando de a poco pero el trabajo en la cooperativa no le deja mucho tiempo libre. Por otro lado, piensa Luisa, Osvaldo siempre consulta a sus compañeros y les pide su opinión antes de cada decisión. Cree que la opinión de todos es importante.

Luisa conversa con varios asociados y al rato la asamblea elige al nuevo presidente.

Actividades

- 1 ¿Qué te parece Don Cosme como posible presidente de la cooperativa?
- 2 ¿Qué te parece Osvaldo como posible presidente de la cooperativa?
- 3 Inventar y escribir un final para este relato.

Como vemos, la participación en una cooperativa exige de cada asociado un compromiso especial. No es tarea sencilla asumir responsabilidades en un espacio que funciona con una lógica claramente diferente a la de las organizaciones empresariales clásicas. Lo interesante de observar en la experiencia cooperativa es que, cuando el funcionamiento es verdaderamente democrático y se respeta el espacio asambleario como ámbito de debate sincero, la responsabilidad colectiva se materializa en la actividad cotidiana. Esto no significa que en el ámbito cooperativo no haya desacuerdos o conflictos, sino que estos se transforman en cuestiones a ser resueltas por el conjunto de los involucrados.



Lectura

El consejo de administración de la Cooperativa El Ceibo

La Cooperativa El Ceibo fue organizada por habitantes de un asentamiento en el partido de Malvinas Argentinas, en el Gran Buenos Aires. La Municipalidad quiere desalojar el terreno donde cuarenta familias levantaron sus modestas viviendas. Ellos decidieron entonces hacerle una propuesta a la intendencia: formarían una cooperativa para comprar el terreno y construir con el propio esfuerzo viviendas dignas, de material.

Los adultos de cada familia, que eran setenta y cinco, se pusieron de acuerdo y en una asamblea decidieron la creación de la cooperativa cuando la municipalidad aceptó la propuesta. Se eligió al consejo de administración integrado por cinco asociados: un presidente, un secretario, un tesorero y dos vocales. La cooperativa consiguió firmar un convenio con la intendencia que establecía un plan de pagos para el terreno con cuotas accesibles a cancelar en veinte años. Al poco tiempo un corralón donó materiales y los pobladores comenzaron, trabajando todos por turnos los fines de semana, la construcción de las viviendas.

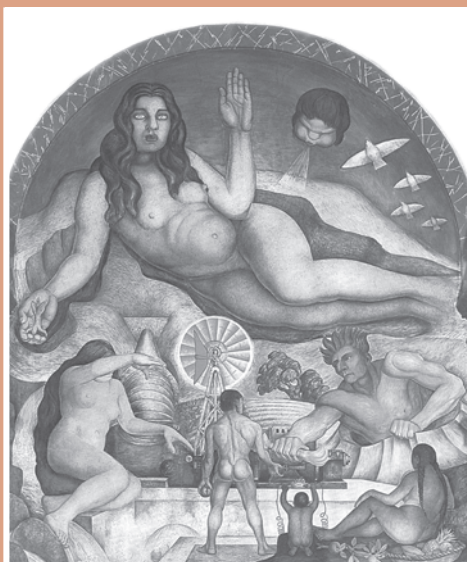
Enseguida comenzaron los problemas. El presidente y el tesorero de la cooperativa nunca colaboraban en el trabajo de construcción. “Estamos buscando donaciones de material o de dinero para seguir la construcción”, decían. Sin embargo muchos de los asociados estaban cada vez más descontentos. Un día resolvieron convocar una asamblea extraordinaria para resolver la situación. Un sábado se reunieron los asociados en una cancha de fútbol vecina. Eligieron a una mujer con dos hijos chiquitos como coordinadora de la asamblea. Se armó una lista de oradores y comenzó la discusión.

“Es importante que el consejo de administración se ocupe de conseguir recursos; eso es más importante que el trabajo en la construcción”, dijo un hombre mayor de barba. Algunos asociados afirmaron con la cabeza. Otros decían que no. “Yo creo que todos tenemos que colaborar en la construcción más allá de las responsabilidades que asumieron los miembros del consejo; son cosas diferentes y si se ofrecieron para ese puesto tienen que hacerse cargo”, dijo una mujer de pelo largo. Después habló el presidente de la cooperativa. “Ya es bastante trabajo hacer trámites y conseguir donaciones; no sean desagradecidos; si no les parece bien cómo estamos haciendo las cosas elijamos otro consejo y que se termine la discusión”.

Actividades

Con respecto a la lectura de la página anterior:

- 1 ¿Qué te parece la opinión del hombre mayor de barba?
- 2 ¿Qué te parece la opinión de la mujer de pelo largo?
- 3 ¿Qué te parece la opinión del presidente de la cooperativa?
- 4 Inventar y escribir un final para la historia.



Detalle de *Canto a la tierra y a los que la trabajan y liberan*, de Diego Rivera

El síndico

El trabajo del síndico consiste en monitorear el funcionamiento de la cooperativa. Podemos decir que representa la mirada del conjunto de los asociados sobre la tarea del consejo de administración. Puede tener acceso a toda la documentación que considere necesaria, verificar el estado de los fondos de la cooperativa, asistir con voz a las reuniones del consejo, etc. Puede convocar a asamblea extraordinaria si lo considera necesario (por ejemplo, si considera que el consejo no da cuenta de su actividad o si detecta que se aleja de los objetivos o modos de funcionamiento establecidos). Es nombrado por la asamblea.

El estatuto de una cooperativa

El estatuto de una cooperativa es su reglamento interno. Allí se establece con claridad qué objetivos busca la cooperativa, cómo se incorporan los nuevos asociados o en qué circunstancias un asociado puede ser expulsado. La participación de todos los asociados en su elaboración es fundamental para evitar problemas o conflictos posteriores. El INAES ofrece modelos de estatuto que pueden ser tomados como base para la discusión pero nada reemplaza el intercambio de opinión entre los asociados.



Lectura

El estatuto de la cooperativa Mariano Moreno

La cooperativa Mariano Moreno produce ladrillos y está conformada por ochenta asociados, todos vecinos del partido de Tigre. Cuando se reunieron en la primera asamblea discutieron varias cuestiones, entre las cuales una de las más importantes fue la forma y el contenido de la cooperativa. Allí todos los compañeros hicieron su aporte. Uno de los temas más discutidos fue qué condiciones debe reunir una persona interesada en incorporarse como asociado de la cooperativa. Las opiniones fueron diversas.

–Lo importante es que sea conocido –dijo una mujer de vestido azul–. Que sea amigo o pariente de un asociado.

–Eso no garantiza que sea buena gente –opinó un hombre mayor–. Lo importante es que lo conozcamos todos, que sea del barrio.

–¿En el barrio son todos “gente de confianza”? –preguntó en tono burlón un muchacho de gorra.

El coordinador de la asamblea pidió orden y que los interesados en hablar se anotaran en la lista de oradores. Entonces, más ordenadamente, se escucharon las opiniones de todos.

–Lo importante es que las personas que quieran transformarse en asociados pasen por un período de prueba –opinó una mujer bajita–. Si después de uno o dos meses vemos que el interesado se maneja bien, le proponemos que se transforme en asociado.

–Eso no garantiza nada –le respondió a su turno el hombre mayor–. Puede ser que una vez que se transforme en asociado no haga nada y pretenda que los demás trabajen por él.

–Lo único que garantiza que ningún vago se nos instale en la cooperativa es que sea pariente o amigo de un asociado –insistió la mujer de vestido azul–. Un período de prueba no sirve para evaluar cómo es una persona a nivel humano.

Las opciones quedaron planteadas así: un período de prueba o ser amigo o pariente de un asociado. La asamblea votó por la propuesta que le pareció más adecuada, que se incorporó al estatuto como el requisito de ingreso de nuevos asociados a la cooperativa.

Actividades

- 1 ¿Qué te parecen las opiniones que los asociados de la cooperativa plantean en la asamblea? Escribir tu reflexión.
- 2 Inventar y escribir un final para este relato.

CAPÍTULO 12

Diferentes tipologías organizacionales y empresariales en el escenario del neoliberalismo

Los modelos japonés y norteamericano de gestión empresarial en Argentina

Para los investigadores Osvaldo Battistini y Ariel Wilkis, que analizaron diversos aspectos del funcionamiento de Toyota en Argentina, es posible identificar dos modalidades de comprometer a los trabajadores con la empresa. Se trataría de dos modelos de gestión más o menos estandarizados. Estos investigadores resaltan que se trata de modelos y que, por lo tanto, no son identificables en estado puro en las empresas. Lo que existiría es más bien una combinación con predominio de una u otra modalidad.

Por un lado estos autores hablan de modalidades provenientes del “modelo japonés de gestión”. En este modelo, donde se busca fomentar el trabajo en grupo, la polivalencia de los trabajadores y una interacción entre ellos que favorezca el aumento de la productividad son fundamentales, como hemos visto. Desde esta perspectiva la integración mutua entre los empleados y entre los empleados y el personal jerárquico es decisiva. Se favorece la actitud cooperativa entre operarios y al mismo tiempo una especie de actitud “paternalista” de los responsables de los cargos superiores hacia los empleados de menor jerarquía. La empresa promueve que estos, si tienen un reclamo o sugerencia, la comuniquen a su superior inmediato (*leader team* o *leader group*) que está obligado a escuchar y, si es posible dentro de sus funciones, dar una respuesta. Para la empresa, atender o no ese reclamo, es vital que el trabajador se sienta escuchado y que no vea a sus superiores como adversarios sino como parte “del mismo equipo”. Según Battistini y Wilkis para el modelo japonés de organización es primordial que el trabajador se sienta parte de la “familia”, de modo que debe sentirse seguro y contenido por figuras de autoridad de tipo “paternal”. Este modelo pretende reducir el nivel de conflicto y hacer que los reclamos no pasen a través de los sindicatos sino por canales dentro de la misma empresa.

Por otra parte Battistini y Wilkis se refieren a otro modelo de gestión de origen norteamericano que parte de una concepción diferente a la anterior. Este modelo, más que la colaboración interesada, promueve la competencia entre los



● Planta de Toyota en Zárate, provincia de Buenos Aires

trabajadores a través de un sistema de premios y castigos donde cada empleado está de alguna manera “enfrentado” a los otros en una especie de carrera por ascensos y premios. Lo que se premia en este “modelo norteamericano de gestión” es el aporte de cada trabajador a la competitividad de la empresa. Este modelo pone a cada trabajador en la necesidad de capacitarse permanentemente con el propósito de no quedar fuera de competencia, lo que significaría no ser considerado para mejorar en un futuro su situación dentro de la empresa.

Para estos investigadores está claro que, más allá del modelo que adopte una organización empresarial concreta, el discurso que le impone a sus trabajadores tiene que ver con la intención de que ellos adopten como propios los “valores” de la empresa. Valores que apuntan en todos los casos (aunque por caminos diferentes) a hacer más productivos a sus empleados.



Lectura

El desafío de sudar la camiseta

Por Ana Broitman

Diario *Clarín*, 6 de abril de 2003.

Inspirar, exhalar, precalentar, entrenar, transpirar, correr, caminar. ¡Llegar! Acciones poco tradicionales a la hora de hablar de políticas de Recursos Humanos, pero todas ellas necesarias para participar de la Maratón Accenture. Un desafío deportivo y solidario para personal de empresas, estudiantes y docentes universitarios, y miembros de organizaciones que nuclean discapacitados, que se correrá el 11 de mayo a beneficio de la Fundación Garrahan.

“Hace tres años nos planteamos que necesitábamos tener **actividades que juntaran a la gente y rompieran las barreras jerárquicas**. Ahí fue cuando realizamos nuestra primera maratón”, señala Roberto Alvarez Roldán, socio de Accenture. [...] “El gran problema que tenés como jefe, que yo tengo como jefe, es enterarme de lo que pasa. Para eso la gente te lo tiene que contar sin miedo de estar pasando por encima de los niveles jerárquicos establecidos. Y el del entrenamiento es un ambiente informal y propicio”, agrega. “Estamos planteando que la gente corra con la camiseta de su empresa: **que se ponga la camiseta**. Se juega la identificación, el orgullo de pertenecer a un grupo, a una empresa”, agrega Mónica Kohon, gerente de Marketing de Accenture.

La gente trabaja en una empresa pero también tiene un entorno familiar y está comprobado que los encuentros protocolares no sirven para integrar ambos mundos. “Por eso nos parece importante **que las familias se sumen y se conozcan entre sí**”, resalta Alvarez Roldán. [...] Con respecto a la participación de los empleados, la ejecutiva cuenta que los que decidieron inicialmente correr la maratón convencieron a otros indecisos: “Todos están tomando esta actividad con muchísimo entusiasmo, y esto es muy saludable...”, concluye. Edgardo Volosin, director de Asuntos Corporativos de Edenor –que vestirá a unos 300 corredores–, señala que la maratón se inserta dentro de dos proyectos de RRHH de la empresa: el de relaciones con el personal y el programa de salud. “Se trata de agregar otros intereses que sirvan de vínculo entre el personal y la compañía, y del personal entre sí. El deporte es un hecho vinculante que desjerarquiza la relación y facilita la comunicación”, explica Volosin.

“Por otro lado, la gente se pone la camiseta todos los días para trabajar; ponérsela además para competir con otras empresas es simbólicamente importante”.

Actividades

- 1 ¿Qué se proponen las empresas con actividades como las que menciona el artículo de la página anterior?
- 2 ¿Con qué modelo de organización se puede relacionar esta iniciativa? Justificar tu respuesta.

Teorías del conflicto y la cuestión del liderazgo

Desde ciertas perspectivas que se ocupan de las cuestiones vinculadas a la gestión de organizaciones empresariales existe un reconocimiento de las relaciones conflictivas intra e intergrupales. Más allá de los conflictos interpersonales, en una organización empresarial es posible identificar tensiones entre departamentos o áreas, entre gerencias y –lógicamente– entre organizaciones. Para estas perspectivas, surgidas de los propios especialistas en gestión, el conflicto puede ser un obstáculo para que la empresa alcance sus objetivos o bien un estímulo, en tanto promueve el espíritu de competencia.

La valoración positiva o negativa del conflicto está, como vemos, directamente relacionada con el modelo de gestión que predomine en una organización. Lo que hemos llamado “modelo de gestión japonés” va a encontrar en el conflicto una dificultad. La lógica de la organización de la producción y del trabajo en estas empresas requiere una articulación de individuos, equipos de trabajo y sectores productivos que no puede aceptar los obstáculos que plantea la presencia de situaciones problemáticas. Las características que hemos identificado como “paternales” de los jefes de equipo o de grupo que allí se desempeñan responden claramente a un intento muy consciente por parte de la empresa de desactivar el conflicto.

Por otro lado, la perspectiva del conflicto como sano estímulo a una competencia que puede significar un aumento de la productividad de la empresa se corresponde adecuadamente a lo que hemos llamado “modelo norteamericano” de gestión. Desde este punto de vista el conflicto puede reformularse como oportunidad para plantear una situación en la cual los actores enfrentados, que pueden ser empleados del mismo segmento de la organización o áreas de una organización pugnan por el adecuado desempeño de las tareas encaminadas al fin planteado por la gerencia. En este caso las características del liderazgo que promoverá la organización buscarán el encauzamiento adecuado del conflicto para transformarlo en una potencia positiva hacia el interior de la organización.

Por lo dicho hasta aquí se comprende la importancia que las empresas le asignan a la tarea de promover el desarrollo de “líderes”, capaces de asumir responsabilidades en los diferentes segmentos de la arquitectura de una organización.





Lectura

Las empresas buscan a los líderes para el futuro

Muchas compañías tienen convocatorias abiertas para graduados jóvenes, sin experiencia. Buscan renovar su semillero.

Por Ana Broitman

Joven argentino, si estás terminando tus estudios universitarios o los terminaste recientemente, tenés conocimientos de algún idioma extranjero y te interesa hacer una carrera corporativa, sos un buen candidato para ingresar a un programa de Jóvenes Profesionales (JP).

Actualmente, son varias las compañías que tienen iniciativas para atraer y formar jóvenes con potencial que puedan ocupar futuras posiciones de liderazgo. Los programas de JP se dirigen a quienes están buscando una primera experiencia laboral. Esto les da a las empresas la oportunidad de formarlos en sus propios valores y cultura corporativa. Por eso, aquí, la experiencia no importa.

Cervecería y Maltería Quilmes tiene 28 vacantes para la 21ª edición de su programa cuyo objetivo es captar, desarrollar y formar jóvenes con potencial de crecimiento para asumir en el corto y mediano plazo cargos estratégicos. Se trata de la principal puerta de entrada a la compañía: 418 jóvenes se han formado en este marco y muchos ocupan cargos gerenciales y de dirección en distintos países.

Todos los seleccionados se incorporan como empleados efectivos desde el inicio del Programa, que abarca diez meses de entrenamiento e incluye inducción global en los Estados Unidos, capacitación específica, rotaciones por las áreas de la compañía y asignación en un puesto en un área afín. Romina Cavanna, directora de Selección, Desarrollo y Capacitación de Quilmes, destaca que buscan gente con potencial para todas las áreas: “apostamos a que crezcan rápido: a armarles un plan de desarrollo de carrera y capacitación para tomar posiciones de liderazgo en pocos años”.

“El espíritu es cubrir posiciones gerenciales a largo plazo. Reclutar a gente en las funciones para que pueda acceder al directorio”, dice Hernán Shinji, gerente de RRHH de P&G, que destaca que la totalidad del grupo directivo y gerencial actual de P&G Argentina ingresó a través del programa de JP. A lo largo del año P&G va abriendo posiciones en la Argentina o en otros países como Panamá, donde están los *headquarters* regionales. Otra experiencia innovadora es la de DirecTV, que presentó, el Día de los Enamorados, la cuarta edición de su programa Talento HD con la consigna “Enamorate de tu trabajo”. La empresa prevé realizar tres convocatorias este año, para incorporar un total de 20 personas.

Juan Gatti, jefe del equipo de Talento, señala que se trata de un proyecto diferente, que les permitirá a los jóvenes estar expuestos desde un comienzo a desafíos significativos para la organización, ocupando roles de relevancia. El programa dura un año y medio y las incorporaciones son efectivas.

Diario *Clarín*, 17 de marzo de 2013.

Actividades

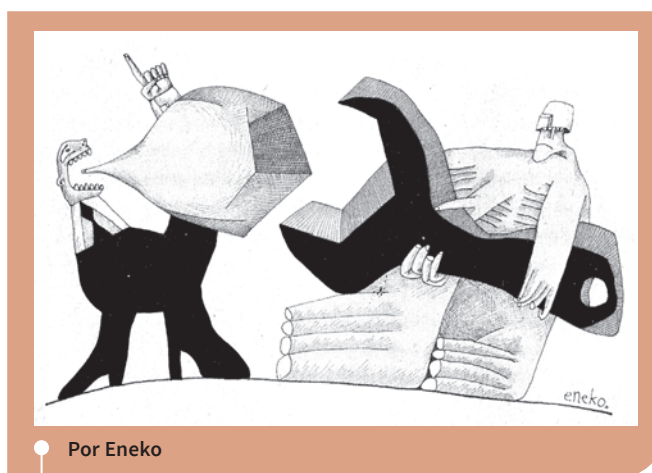
- 1 Buscar información sobre la actividad en nuestro país de las empresas mencionadas en el artículo de la página anterior.
- 2 ¿Qué objetivos buscan los programas como los que menciona el artículo?

La gestión en una empresa recuperada

En esa totalidad social que es el capitalismo encontramos que la unidad productiva característica es lo que llamamos la **empresa clásica**, esto es la empresa que pertenece a uno o más capitalistas que han realizado una inversión de capital y contratado una cierta cantidad de trabajadores para la producción de bienes o servicios. Este tipo de unidad productiva es tan común que en la actualidad lo que se nos aparece como “normal” es que el trabajo es inevitablemente trabajo asalariado en los marcos de una organización empresarial del tipo que hemos descripto. Sin embargo existe una larga tradición, en el mundo y por supuesto en Argentina, de experiencias cooperativas en las que el trabajo no aparece subordinado a las necesidades de la acumulación de capital.

No vamos a relatar aquí una historia del cooperativismo ni de las cooperativas. Nos proponemos detenernos en una experiencia particular que protagonizaron en Argentina trabajadores que transformaron empresas y fábricas, desde la lógica de la empresa clásica al desarrollo de empresas recuperadas. Estas experiencias de autogestión no sólo tienen un significado económico. Las **empresas recuperadas** constituyeron en algunos casos espacios de encuentro y participación popular en momentos de fragmentación y dispersión, producto de la consolidación del proyecto de país neoliberal.

En líneas generales la recuperación de empresas por parte de sus trabajadores se desarrolló sobre parámetros similares: los empresarios abandonan a su suerte la unidad productiva (a veces quebrada por la propia dinámica de la economía, pero en ocasiones conscientemente vaciada por los



Por Eneko

propios dueños) y los trabajadores encuentran un día que ya no tienen trabajo. Como forma de intentar defender al menos la posibilidad de obtener una indemnización, los trabajadores ocupan el edificio de la empresa. Es allí que hacen un importante descubrimiento: la producción puede seguir realizándose sin la presencia del capitalista. En este punto los trabajadores deben considerar si verdaderamente están dispuestos a aceptar los desafíos que tienen por delante y que podemos agrupar en **desafíos legales y normativos** y en **desafíos de gestión** en un sentido estricto.

Los trabajadores que recuperan empresas suelen organizarse como cooperativas de trabajo. De este modo se constituyen en un actor capaz de hacer frente a los desafíos que hemos llamado **legales o normativos**. El acto de ocupar una fábrica que pertenece a un empresario que la abandonó, sin importar si adeuda salarios, es un acto contrario a la legalidad vigente en cualquier país con un sistema legal de inspiración liberal (es decir, la enorme mayoría de los países del mundo actual). En Argentina existe sin embargo, a pesar de la inviolabilidad de la propiedad privada consagrada en la Constitución Nacional, la posibilidad de que una ley especialmente elaborada en el Parlamento declare la expropiación (previo pago de una indemnización a su propietario) de un bien considerado de *utilidad pública*. Esto significa que los trabajadores que recuperan una empresa pueden argumentar que la ocupación de la planta puede presentarse como una iniciativa que beneficia al conjunto de la sociedad, por ejemplo creando nuevos puestos de trabajo o desarrollando (como sucedió en algunos casos) centros culturales y escuelas abiertas a la comunidad como parte del proyecto de recuperación. Encarar las tareas de generar las condiciones normativas para que los trabajadores no sean considerados meros usurpadores requiere la conformación de una entidad legal en la que se encuentren expresados: la cooperativa de trabajo.

En cuanto a lo que hemos llamado **desafíos de gestión**, los trabajadores de las empresas recuperadas afrontan problemáticas novedosas. En la mayoría de los casos se trata de trabajadores sin experiencia de gestión, hábiles para el proceso de producción pero generalmente sin un conocimiento significativo de las labores administrativas o del trato con proveedores y clientes. La tarea, asumida como compromiso colectivo, es aprender el manejo de la totalidad de la actividad de la empresa, que hasta entonces conocían de modo fragmentado. En ningún caso este aprendizaje fue una tarea sencilla y cada experiencia de recuperación tuvo sus particularidades. Sin embargo en la mayoría de los casos se instalaron **prácticas democratizantes de gestión** en las que la asamblea de trabajadores es la instancia de las decisiones estratégicas. Donde antes había un diseño de gestión vinculado a la búsqueda de la ganancia por parte de un empresario, se desarrolla ahora una experiencia de trabajo autogestionado en el cual la **disciplina capitalista** es reemplazada por la **responsabilidad colectiva** en la búsqueda del beneficio colectivo.



Movilización por expropiación definitiva del hotel Bauén



Lectura

Los obreros de la fábrica de chocolate Arrufat quieren recuperar la empresa

Diario *Página/12*, 15 de marzo de 2009.

Unos cincuenta operarios tomaron la planta el 5 de enero, cuando la dueña la cerró, y aspiran a crear una cooperativa. “La noticia es que los obreros de Arrufat empezamos a producir sin patrón”, dice Carlos Visuara en rol de periodista. Mientras muestra las primeras cajas de bombones rellenos de dulce de leche, envueltas en prolijo papel plateado con moños rojos y amarillos, explica que hace diez meses que no cobran el sueldo, que no recibieron ni aguinaldo ni vacaciones, que les deben años de aportes jubilatorios, que la fábrica fue vaciada y que su dueña no volvió a aparecer [...] Desde el 5 de enero unos 50 operarios se quedaron en la planta de Villa Crespo, en el límite con La Paternal. Aspiran a crear una cooperativa pero carecen de recursos para comprar materias primas, y de energía eléctrica y gas para seguir produciendo. Por eso organizaron un festival solidario y convocaron a todas las fuerzas sociales y políticas en su apoyo. Sin cacao, manteca ni azúcar poco pueden hacer. *Página/12* los encuentra en una rueda de mate, en la vereda de Tres Arroyos 761, pero la interrumpen para mostrar las máquinas paradas, los depósitos vacíos. El aroma a chocolate flota en el aire, y el paseo avanza con linternas por la planta de tres pisos donde hacían bombones de fruta, de licor, marrocs, medallones de menta, alfajores y las clásicas “lentejas”. “Probá, son ricas”, dice Beatriz Choque frente a una bolsa de pasas de uva bañadas en chocolate [...] En mayo de 2008 denunciaron ante el Ministerio de Trabajo un presunto vaciamiento de la empresa, y los salarios y los aportes adeudados. Para las fiestas, los trabajadores recibieron 100 pesos y la promesa de que conseguirían un inversor en México o en Chile [...] “Se pelearon los socios y nosotros pagamos los platos rotos, los de administración fueron cómplices, cerraron todo y nos dijeron que nos fuéramos a casa. Hay gente que tiene más de 40 años en esta fábrica, ¿qué van a hacer?”, se pregunta Visuara. Lo que sí dejaron los patrones fue una denuncia contra ellos por usurpación. Hoy a las 18 habrá un festival solidario, con buffet económico, venta de dulces hechos a mano, videos y música, con la banda del Bauen y el apoyo de la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (Facta) y las recuperadas Bauen, Indugraf y Brukman, entre otras. Y el martes a la misma hora harán una conferencia de prensa [...]

Actividades

- 1 ¿Qué situación llevó a los trabajadores a ocupar la fábrica?
- 2 ¿Qué necesidades tienen los trabajadores para continuar la producción y cómo tratan de resolverlas?

CAPÍTULO 13

Gestión y cultura organizacional. Lo instituido, lo instituyente y lo contra-instituyente

La construcción de comunidad

Para los especialistas en el estudio de las comunidades humanas (historiadores, sociólogos o antropólogos) existen marcas que identifican a los individuos como parte de una totalidad mayor, una comunidad o grupo de pertenencia. El lenguaje compartido es un poderoso lazo que vincula a una comunidad. Una historia común es otra marca poderosa de identidad y de pertenencia. Poco importa aquí si estas “comunidades” son reales o imaginarias: lo importante es que sus integrantes creen en ellas. Es posible también que quienes dirigen esas comunidades dediquen su atención a que sus integrantes renueven cada cierto tiempo su sentido de pertenencia al grupo a través de diferentes iniciativas.



*-Seis mil al año puede parecer muy poco,
pero mírelo desde esta perspectiva.*

Por John Donegan

¿Sabías qué...?



Con el **desarrollo de los modernos Estados Nacionales** tanto en Europa (siglos XIV y XV) como en América Latina (siglo XIX) se configuraron espacios político-económicos definidos en términos geográficos. Sin embargo la formación de una comunidad nacional no se agota en el acto de delimitar un territorio en un mapa. Más compleja es la construcción de comunidades nacionales allí donde predominaba la diversidad. Es interesante analizar el contexto latinoamericano. En la mayoría de los casos las elites políticas de la región, constituidas a fines del siglo XIX por grupos de poderosos hacendados o empresarios mineros, impusieron una idea de Nación que eliminaba la diversidad y silenciaba las voces de grupos locales y pueblos originarios que en algunos casos conformaban la mayor parte de la población. Estas elites, asociadas a los intereses de las potencias dominantes, imaginaron y obligaron a imaginar a sus sociedades unas comunidades nacionales de características más bien europeas o europeizadas. Los aparatos estatales incluyeron sistemas educativos –más o menos masivos, según el caso– que se ocuparon, entre otras cosas, de instalar y reforzar esta imagen autoimpuesta a través de la enseñanza de una lengua, una historia y una geografía que en general estuvieron caracterizadas por su tendencia eurocéntrica.

La construcción de comunidad ha sido un tema de interés también para todo tipo de organizaciones, incluidas aquellas de las que nos hemos ocupado en este libro. Organizaciones de tipo muy diverso utilizan conceptos y palabras que les son propios. A veces no inventan palabras nuevas para nombrar a las personas y las cosas, sino que llenan de nuevos significados palabras existentes. Hemos visto cómo diferentes empresas llaman “asociados” a sus empleados, buscan hacer que sus trabajadores se sientan y se piensen como parte de una “gran familia”. Es posible llamar **cultura organizacional** al conjunto de valores, conductas y perspectivas que son propias de una organización. Toda organización, sean cuales fueren sus objetivos, necesita que los miembros que la componen internalicen estos elementos y habitualmente genera mecanismos para que esto suceda.

Cultura organizacional empresarial en el escenario de la Argentina neoliberal

Es posible encontrar numerosos ejemplos de iniciativas empresariales que buscan generar su propia “cultura organizacional”. Lo que sería importante tener presente es que estas iniciativas no pueden separarse del escenario social en el que se insertan. Son, como hemos dicho ya en este libro, experiencias situadas históricamente (es decir, se despliegan en un cierto escenario político, cultural y social).

Los investigadores argentinos Ana Drolas, Juan Montes Cató y Valentina Picchetti analizaron las iniciativas empresariales desarrolladas por las empresas telefónicas que se instalaron en el país tras la privatización de ENTEL (la compañía estatal de telecomunicaciones). Correspondió al departamento de RRHH de cada una de estas empresas una estudiada política de desgaste de los trabajadores “viejos” con el fin de inducirlos a aceptar jubilaciones anticipadas o retiros voluntarios para reducir el personal con la menor resistencia posible. Fragmentar la identidad colectiva de los trabajadores y debilitar la organización sindical eran, según los autores mencionados, requisitos para el desarrollo de una nueva “cultura organizacional” acorde al escenario de la década de 1990. Un elemento central de la nueva cultura organizacional era la identificación de los nuevos trabajadores (generalmente jóvenes sin experiencia sindical contratados por períodos de tiempo limitados) con los valores y objetivos de la empresa. La cultura de la eficiencia, del éxito individual y la posibilidad de ascenso en la estructura de la empresa, la aceptación del departamento de RRHH como

el interlocutor para plantear dudas o demandas en reemplazo del sindicato, etc. se incorporaron como parte del “sentido común” de los nuevos trabajadores telefónicos en un escenario en el que la pérdida del empleo era una amenaza permanente. De este modo, según Ana Drolas, Juan Montes Cató y Valentina Picchetti, las empresas lograban instalar una “cultura organizacional” en la que cada empleado (de modo fragmentado y aislado de sus compañeros) establecía una relación “directa” con la empresa, ocultando la asimetría de esa relación y excluyendo la tradicional intermediación del sindicato como representante de los intereses colectivos de los trabajadores. La exacerbación del individualismo, una de las marcas de la época, era uno de los elementos constituyentes del “sentido común” promovido por estas organizaciones.



Los movimientos sociales y su “cultura organizacional” para el cambio social

Hablamos hasta aquí de una cierta concepción de “cultura organizacional” vinculada a la perspectiva empresarial y a los valores o visión que le son propios. Sin embargo no debemos pensar que la imposición de los valores del neoliberalismo se desarrolló sin resistencias. Hemos hablado en el Bloque 2 de este libro del caso de los MTD. Sabemos que como expresión de la organización popular que enfrentó el auge neoliberal se desarrolló en toda América Latina la experiencia diversa y heterogénea de los llamados Movimientos Sociales. Para estos movimientos no fue y no es un tema menor la generación de un sentido de pertenencia por parte de los hombres y mujeres que los integran, es decir la construcción de una “cultura organizacional” propia y a contrapelo de lo hegemónico. Si el neoliberalismo significó el triunfo de los valores del individualismo más descarnado, una de las tareas que asumieron los movimientos sociales fue la de volver a trabajar la perspectiva del “nosotros”.



Del mismo modo que las empresas se proponen el desarrollo de “líderes” capaces de direccionar en diferentes segmentos de la organización a sus empleados, haciendo que incorporen ciertos valores y visualicen ciertos objetivos, los movimientos sociales también necesitan y preparan a sus propios referentes. Está claro que los objetivos de una organización que funciona desde la búsqueda de la ganancia son diferentes a los de una organización que expresa las necesidades de organización popular frente a los problemas colectivos. Sin embargo la necesidad de toda organización de generar referentes es algo que queremos destacar.

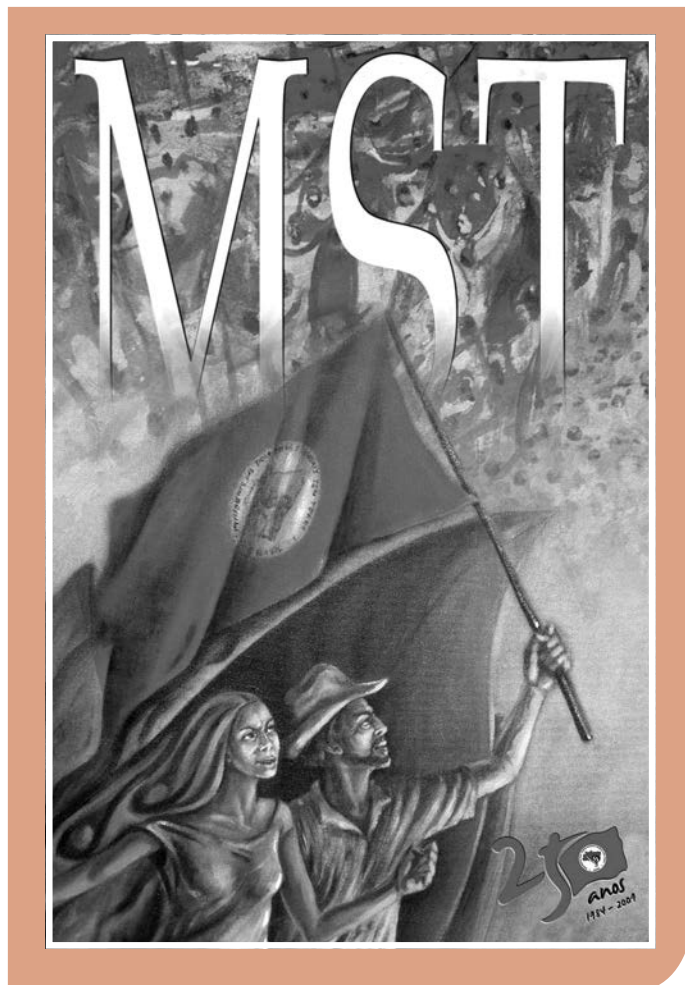
Para el MST la formación de “los compañeros” es posible, por un lado, por la participación de cada individuo en las tareas productivas del asentamiento en desarrollo. En principio la tierra ocupada se reparte en parcelas individuales para que cada familia organice la producción

¿Sabías qué...?



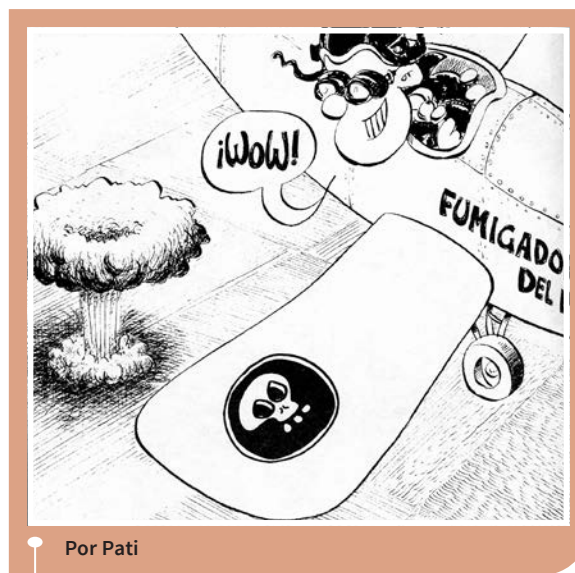
El **Movimiento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST)** de Brasil es actualmente uno de los movimientos sociales más importantes de América Latina, capaz de movilizar a decenas de miles de militantes y de intervenir con peso propio en la vida social y política de su país. Desde hace décadas el MST viene desarrollando una importante lucha por el acceso a la tierra de miles de familias campesinas. La “reforma agraria” es la consigna histórica del movimiento, detrás de la cual decenas de miles de campesinos brasileños se han lanzado a la ocupación de tierras de grandes hacendados y han constituido allí asentamientos. En los asentamientos los militantes del Movimiento desarrollan actividades no sólo productivas con un formato cooperativo, sino también culturales y educativas: han creado en muchos casos escuelas para los niños. La complejidad de un movimiento social tan masivo y desplegado sobre una geografía tan amplia hace indispensable la permanente formación de dirigentes nuevos, capaces de resolver los problemas específicos de los asentamientos y al mismo tiempo de participar de las grandes discusiones a nivel nacional.

agrícola del modo que crea más conveniente. A partir de este primer momento, el MST promueve charlas y debates en el asentamiento para que cada familia de *sem terra* visualice las ventajas de la producción colectiva y solidaria, superadora de la producción individual. De este modo, muchos asentados (miembros de asentamiento) pasan a trabajar colectivamente la tierra de todos, cuya producción se reparte entre todos. Para el MST es importante no forzar a quienes persisten en la perspectiva individualista, sino convencerlos con la evidencia de la mejora en la calidad de vida de los que se suman a la producción comunitaria. Para los observadores de esta experiencia la producción y comercialización colectiva genera beneficios que van más allá de lo económico: los asentados superan el individualismo y comienzan a sentirse parte de un movimiento que lucha no solo por la tierra sino también por la cultura, la educación y la transformación política y social del país. A estas experiencias de trabajo y debate colectivo el MST le suma talleres y cursos de los más diversos temas, con el objetivo de que cada “compañero” visualice la totalidad social en la que se inscribe la lucha particular de los *sem terra* y comience a pensarse como parte de un colectivo donde la lucha y la solidaridad son los valores esenciales. Los rasgos fundamentales de esta particular “cultura organizacional” se sintetizan y se transmiten en lo que el MST llama “la mística”: las reuniones, festividades y conmemoraciones en las que el Movimiento recuerda con canciones los éxitos y a los compañeros que lucharon en el pasado por la misma causa.



CAPÍTULO 14

La gestión social como política explícita de las organizaciones: responsabilidad social empresarial (rse) y gestión social del cambio



La búsqueda de ganancias y el impacto social y medioambiental

El capitalismo es una forma de organización social y económica que tiene algunas características propias que lo diferencian de otras formas del pasado. Sin duda con el desarrollo del capitalismo se produjeron importantes transformaciones que cambiaron el mundo para siempre. El impacto de la tecnología y su aplicación a los procesos productivos hicieron que la cantidad y variedad de bienes creciera de un modo sin antecedentes en la historia de la humanidad. Con el desarrollo del capitalismo los medios de transporte y comunicación conectaron el mundo como nunca antes. El interés por obtener ganancias empujó y sigue empujando a los capitalistas a invertir, experimentar e innovar permanentemente en las más variadas actividades. El control de la naturaleza por parte de los hombres nunca fue tan completo como lo es hoy, en el marco de este sistema.



Lectura

Aprueban en Europa dos nuevas vacunas para combatir la Gripe A: El mes que viene los países del continente ya comenzarán a aplicar las dosis

Por Graciela Gioberchio

Diario *Clarín*, 27 de septiembre de 2009.

El Comité de Expertos de la Agencia Europea del Medicamento (EMA, por sus siglas en inglés) recomendó a la Comisión Europea que autorice la venta de las dos primeras vacunas contra la Gripe A. Se descarta que el organismo adopte el pedido, que probablemente se hará a principios de octubre. Así, los 27 estados miembros de la Unión Europea –más Islandia y Noruega– tendrán luz verde para empezar a planificar sus calendarios de vacunación, en plena época de gripe, que se registra entre el otoño y el invierno boreal. Con esta decisión, ya están completados los pasos científicos previos para que los medicamentos estén disponibles. Ahora falta que se establezcan las condiciones de comercialización [...] donde se decidirán cuestiones como el precio o si son de venta con receta o no.

Las nuevas vacunas aprobadas fueron desarrolladas por los laboratorios Novartis y GlaxoSmithKline (GSK): la primera se llama Focetria y la otra Pandemrix. Entre las dos se realizaron ensayos clínicos en más de 6.000 personas. Una tercera vacuna, fabricada por Baxter, no consiguió el visto bueno de la EMA, que afirma que aún no tiene todos los datos que necesita para recomendarla. Otros grupos farmacéuticos todavía tienen que presentar sus vacunas al organismo de control. Las vacunas de Novartis y GSK se suman a otras cinco que ya fueron aprobadas en China y Estados Unidos para hacer frente a la pandemia de la Gripe A [...] “Las vacunas son las herramientas más importantes para manejar una pandemia de influenza: ayudan a reducir los contagios y las muertes mediante la construcción de una inmunización contra el virus”, señaló la EMA.

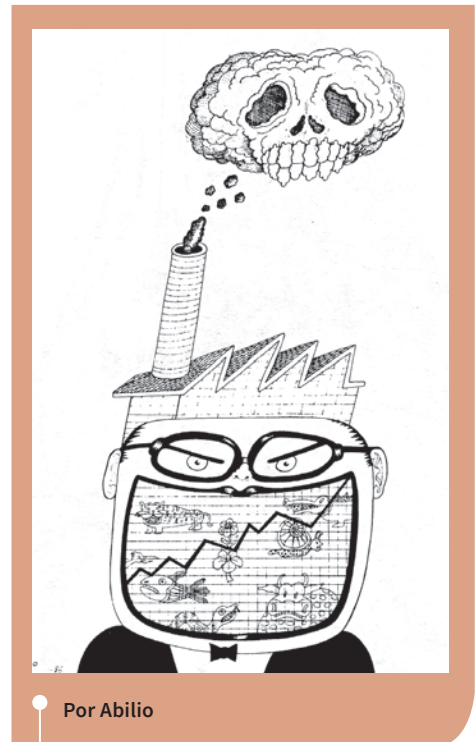
Actividades

- 1 ¿Qué empresas productoras de medicamentos aparecen mencionadas en el artículo?
- 2 ¿Qué beneficios traerá a los propietarios de esas empresas la autorización para utilizar masivamente esas vacunas?
- 3 ¿Qué beneficios trae la creación de una vacuna para la población en general?

Pero el sistema capitalista tiene también otro rostro, más dramático. Hay que decir que junto a todos estos avances impulsados por el interés de los empresarios en obtener ganancias este sistema está fundamentado en la explotación de los hombres y mujeres y de la naturaleza. El desarrollo de la producción y la innovación no se produjo para beneficio de un ser humano abstracto: el Hombre, la Humanidad. El capitalismo es un sistema donde un sector de la sociedad acumula riquezas apropiándose del trabajo de otros sectores. Junto a la abundancia crece la pobreza (absoluta o relativa) que diferencia a individuos, grupos sociales y países. Junto al desarrollo de la ciencia y la tecnología crece lo que algunos analistas llaman la “deshumanización” de muchísima gente. Está claro que hay países en los que los trabajadores desempeñan su actividad en condiciones seguras y dignas, e incluso obtienen salarios altos. Sin embargo el dato fundamental del sistema es en todas partes el mismo: toda la actividad está subordinada a la lógica de la obtención de ganancias de los capitalistas.

Lo que sucede con la naturaleza y la explotación de sus recursos, muchas veces irracional, responde a esa misma lógica. La búsqueda permanente de beneficios por parte de la clase capitalista ha llevado la explotación de los recursos naturales hasta un límite que según los expertos pone en peligro al planeta mismo.

Es importante recordar algo que ya hemos señalado en este libro. No se trata únicamente de destacar la responsabilidad de empresarios negligentes que, en este caso específico, privilegian la obtención de beneficios por sobre el respeto a la salud y la dignidad del resto de la población. Sancionar a los individuos que actúan en contra de las normativas legales es tan importante como señalar las características de un sistema, esa totalidad que llamamos capitalismo, cuyo motor es la búsqueda de ganancias. Por eso es fundamental el desarrollo de políticas de Estado que pongan límites en aquellos casos que no pueden quedar librados a la voluntad (buena o mala) de los actores involucrados.



Por Abilio

Actividades

Leer la nota de la página siguiente y responder:

- 1 ¿Quiénes aparecen como responsables de la contaminación del Riachuelo según la información del artículo?
- 2 ¿Quiénes son los principales perjudicados por la contaminación del Riachuelo?



Lectura

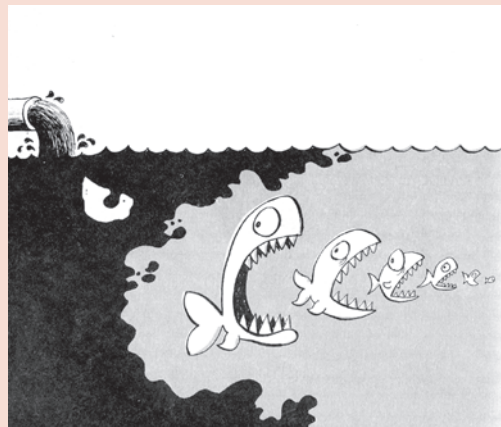
No quieren dejar de contaminar

Las ONGs encargadas de monitorear el plan de saneamiento de la cuenca cuestionaron a la central empresaria porque amenaza con iniciar acciones judiciales contra el Estado, en defensa de supuestos derechos adquiridos.

Por Pedro Lipcovich

Diario *Página/12*, 3 de agosto de 2010.

El Cuerpo Colegiado que monitorea el plan de saneamiento del Riachuelo denunció “la falta de colaboración de la Unión Industrial Argentina (UIA)”, que representa “a empresas responsables de la grave emergencia ambiental”. El organismo –designado por la Corte Suprema de Justicia– criticó en especial un anuncio de la UIA, que estudia iniciar acciones judiciales para voltear normas de saneamiento, con el argumento de que, como antes esas normas no existían, el nivel de contaminación que presentan las empresas es un derecho adquirido que debería respetarse. En los últimos meses se detectaron 118 industrias contaminantes en la cuenca Matanza-Riachuelo: de ellas, sólo cuatro cumplieron en presentar planes de reconversión y ninguna empezó a llevarlo a la práctica [...] “Sorprenden las declaraciones del sector industrial acerca de sus intenciones de recurrir a la Justicia, cuando ha sido la máxima autoridad judicial de la Nación la que tuvo que intervenir para dar respuesta a los millones de habitantes que se ven afectados por la contaminación de origen industrial”, advierte el Cuerpo Colegiado [...] El comunicado del Cuerpo Colegiado advierte que “ya existen 118 empresas declaradas agentes contaminantes y sólo cuatro de ellas han prestado disposición para presentar un plan de reconversión industrial acorde a procesos limpios, pero todavía ninguno fue puesto en funcionamiento; esto demuestra la baja iniciativa del sector para colaborar con la disminución de la contaminación que ellos generan en la cuenca”. En 2008, la Corte Suprema de Justicia ordenó al Poder Ejecutivo implementar el saneamiento de la cuenca Matanza-Riachuelo, de acuerdo con una serie de pautas. La ejecución de la sentencia quedó a cargo del juez federal de Quilmes, Luis Armella, asistido por el Cuerpo Colegiado. El comunicado de este organismo señala también que “un reciente estudio en conjunto con organismos de las Naciones Unidas muestra que, de los 12 millones de niños y adolescentes de la Argentina, alrededor de cinco millones residen en municipios donde existe un alto riesgo ambiental a causa de la actividad industrial; de estos, cinco de los 15 municipios que presentan mayor riesgo están en la cuenca Matanza-Riachuelo”.



Por Pati

El concepto de responsabilidad social empresarial

Por otra parte, desde el mismo sector empresarial se ha venido desarrollando una perspectiva que propone el impulso de actividades económicas que consideren el cuidado del medio ambiente y el aporte al mejoramiento de la comunidad en un mismo nivel de importancia que la obtención de ganancias. En las últimas décadas en el ámbito empresarial se ha vuelto habitual hablar de “responsabilidad social empresarial” (a veces llamada también “responsabilidad social corporativa”). Este enfoque sostiene que es responsabilidad de las empresas intervenir en el ámbito social apoyando o impulsando iniciativas “comunitarias” que signifiquen de algún modo una mejora en la calidad de vida de la población. Es así como empresas, especialmente de las más importantes del capital nacional y multinacional, promueven programas de apoyo a jóvenes de los sectores populares para incorporarlos al trabajo o al estudio, de mejoramiento de barrios carenciados o de inclusión de grupos sociales marginalizados.

Otra dimensión de la RSE es la promoción de actividades de concientización en torno a problemas medioambientales, campañas de reutilización o reciclado de materiales o de uso responsable de los recursos naturales.

Para los críticos de estas iniciativas y del concepto mismo de RSE, las acciones impulsadas como “políticas empresariales responsables” son al menos en parte orientadas por el interés de publicitar una empresa presentando su “rostro sensible”. Esto es algo que en realidad los empresarios no consideran contradictorio. Sin embargo algunos analistas críticos señalan que el concepto de RSE toma forma en un escenario histórico muy particular que es el de la “retirada del Estado” que propugnaban los defensores del neoliberalismo. Desde la perspectiva de quienes celebraban las iniciativas globalizadoras de las décadas de 1980 y 1990 eran los empresarios los que debían, responsablemente, tomar protagonismo en el impulso de iniciativas sociales y medioambientales en lugar de unos aparatos estatales demasiado grandes y costosos. La iniciativa empresarial debía reemplazar a la iniciativa Estatal que sólo generaba un aumento del gasto público. Esta crítica al concepto de RSE es, claro, más profunda, ya que sitúa esta perspectiva en un escenario histórico y en unas coordenadas ideológicas que permiten un análisis más completo.



Las botellas PlantBottle de Coca Cola son 100% reciclables y están fabricadas parcialmente a partir de plantas, lo que reduce para la compañía la dependencia de recursos no renovables como el petróleo

Actividad

Leer la nota de la página siguiente y responder:

- 1 ¿Qué empresas aparecen mencionadas en el artículo?
- 2 ¿Qué tipo de acciones se desarrollan en estas empresas que puedas relacionar con el concepto de RSE?



Lectura

Las acciones solidarias mejoran la autoestima del personal

Por Andrés López

Diario *Clarín*, 10 de julio de 2011.

Una empleada de Grupo Hasar sugirió, a mediados del año pasado, invitar a la gente de la empresa a participar en una colecta que se organizaba en el colegio de sus hijos. La propuesta sumó mucha adhesión y desde RRHH se contactaron con el colegio en cuestión [...] Este es uno de los tantos ejemplos de cómo reemplazar el concepto de voluntariado corporativo por el de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en la dimensión laboral. Es decir, llevar adelante **iniciativas con el personal que involucren un aporte extra más allá de una donación.**

De esta manera, los empleados del Grupo Hasar podían usar la cantidad de horas que quisieran del horario de trabajo. “Cada área se organizó de una manera diferente: algunos hicieron un fondo común y uno de ellos se encargó de comprar todos los elementos y de armar la caja. Otros se dividieron las tareas y armaron la caja a medida que fueron trayendo los productos”, completa Cecilia Sanjurjo, jefa de RR.HH. del Grupo. Lo que sí hicieron todos fue una carta para la familia destinataria de la caja. Esta personalización fue clave para el éxito de la campaña. Para la acción de este año esperan un 20% más de convocatoria. Para que estos programas sean efectivos existen dos condiciones básicas: **que la empresa permita utilizar el horario de trabajo de los empleados y que aporte algún dinero para la acción:** “En nuestro caso pagamos el transporte de las cajas de la oficina hasta la escuelita”, informa Sanjurjo. Existen muchas maneras innovadoras de llevar adelante voluntariados para el personal. Por ejemplo, en Zurich, luego de que los empleados visitaron diferentes hogares, propusieron dedicar tiempo a hacer refacciones edilicias.

Para llevar adelante esta iniciativa destinan un sábado completo. “Por lo general, se trabaja desde las 9 hasta las 17”, cuenta Alejandro Raffín, director de RRHH de Zurich Argentina. Desde 2007, además de la refacción de hogares, Zurich convocó a sus empleados para trabajar en la construcción de viviendas básicas para familias en condición de extrema pobreza en Buenos Aires, Córdoba y Misiones.

“Son actividades que proponen los voluntarios y desde Zurich acompañamos”, explica Raffín. El ejecutivo considera que estas iniciativas multiplican los espacios de interacción de los colaboradores, aumenta el sentido de pertenencia y la autoestima corporativa. “Luego, el sentido solidario, de compromiso y responsabilidad se traduce al espacio de trabajo de todos los días”, destaca el directivo.

Otras estrategias para planificar acciones de RSE combinan temáticas como la vocación emprendedora o la salud [...] en Turner organizan una jornada de donación de sangre para el Hospital Garrahan. Ese día, los empleados que quieran colaborar con los pacientes del hospital pueden donar sangre, sin salir de la oficina.

Más allá de lo diferente que resulte la acción solidaria que se lleva adelante, lo más importante es encontrar el **foco de la Responsabilidad Social Empresaria desde la dimensión de RRHH.**

Los movimientos sociales y la gestión para el cambio

Frente a las perspectivas empresariales de la RSE se levantan las concepciones de un conjunto de organizaciones populares que, en el escenario del avance de las iniciativas de corte neoliberal y la retirada del Estado, definieron a la organización desde abajo como la respuesta. Latinoamérica ha sido en las últimas décadas un espacio muy dinámico para el desarrollo de un variado abanico de organizaciones (campesinas o indígenas, urbanas o rurales, culturales o productivas, etc.). Estudiosos de todo el mundo observan desde hace tiempo el proceso latinoamericano con sumo interés, tratando de comprender la dinámica de las organizaciones populares.

En este marco es posible encontrar lo que podemos llamar “respuestas populares” a la cuestión de los problemas sociales y medioambientales. Frente a la destrucción de miles de puestos de trabajo, la degradación del medioambiente, la falta de espacio urbano o rural para sectores marginalizados, la exclusión de jóvenes y adultos del derecho a la educación, etc. un conjunto de organizaciones populares se propusieron generar respuestas, cansados de esperar soluciones “desde arriba”. Frente a la lógica de la iniciativa individual, dominante a partir del triunfo de las perspectivas neoliberales en todo el mundo, los movimientos sociales ensayaron la lógica de la iniciativa colectiva y organizada. Estas organizaciones proponen el desarrollo de circuitos productivos pensados desde el respeto a la naturaleza, pero también a los saberes tradicionales y a los hombres y mujeres reales cuya actividad choca en ocasiones con la actividad de grandes empresas o poderosos intereses.



Afiche del Encuentro del buen vivir

Actividades

Leer la nota de la página siguiente y responder:

- 1 Buscar información sobre la empresa Monsanto, a qué actividades se dedica y qué actividades desarrolla en nuestro país.
- 2 Buscar información sobre la Cloc-Vía Campesina; qué organizaciones de nuestro país la integran y qué actividades desarrolla.



Lectura

Solidaridad de la CLOC-LVC al Movimiento de los Pequeños Agricultores - MPA Brasil

Nosotros, dirigentes de 21 organizaciones, provenientes de 15 países, miembros de la Coordinadora Latino Americana de Organizaciones del Campo - CLOC-Vía Campesina, reunidos en San Salvador - El Salvador, para dar seguimiento al proceso de construcción de nuestro VI Congreso que tendrá lugar en Buenos Aires - Argentina en los días 10 al 17 de abril de 2015, venimos manifestar nuestra solidaridad al Movimiento de los Pequeños Agricultores - MPA, que en los últimos días ha sido víctima de una ofensiva judicial por parte de la transnacional Monsanto.

Tal empresa representa a los intereses del capital en campo, a través de los agronegocios que vienen contaminando la tierra, el agua, destruyendo la biodiversidad, imponiendo las semillas transgénicas y agrotóxicos y desplazando miles de campesinos y pueblos originarios de sus territorios ancestrales.

Esta empresa en varias provincias de Brasil entró con acciones judiciales contra compañer@s del MPA, acusándoles de preparar acciones de “invasión” al patrimonio de la empresa, entre otras acusaciones. Estos procesos judiciales contra estos compañeros representan una parte de las injusticias cometidas por Monsanto en los países donde actúa, bien como el proceso de criminalización de las luchas populares.

Así reafirmamos en cuanto CLOC-Vía Campesina que la Monsanto representa un proyecto de muerte y un peligro para la soberanía alimentaria de nuestros países, mientras el MPA y la Vía Campesina de Brasil representan el proyecto de producción de alimentos sanos en convivio con la biodiversidad, lo que se consolida en la Agroecología como propuesta política y productiva para el mundo, en otras palabras, representan la construcción de la soberanía alimentaria, y por lo tanto merecen todo el apoyo y solidaridad de nuestras organizaciones y países.

¡CONTRA EL SAQUEO DEL CAPITAL Y EL IMPERIO, AMÉRICA LUCHA!

¡POR LA TIERRA Y LA SOBERANÍA DE NUESTROS PUEBLOS, AMÉRICA LUCHA!

San Salvador - El Salvador, 28 de julio de 2014

Fuente: CLOC - Coordinadora Latinoamericana de Organizaciones del Campo. www.cloc-viacampesina.net.



El trabajo organizado en torno a los problemas sociales y no únicamente a la obtención de lucro

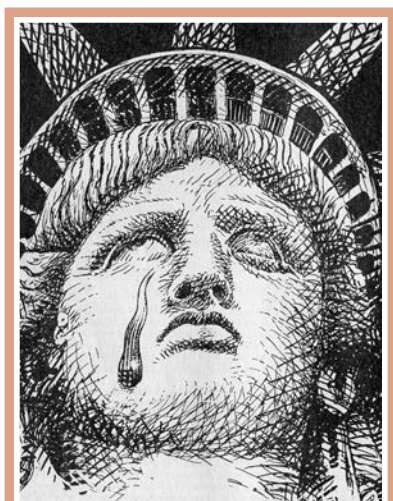
En este libro hemos hecho muchas referencias a experiencias en las que el trabajo no se subordina a la lógica del capital. Las experiencias cooperativas en general y las desarrolladas por las empresas recuperadas y los movimientos sociales en particular se mueven en este sentido. Existe una línea de análisis, crítica del sistema capitalista, que no sólo valora los resultados productivos de estos espacios sino que propone como un escenario alternativo posible el de una articulación entre espacios de producción y de comercialización de carácter social.

La llamada “economía social” reconoce, según sus promotores, raíces ideológicas en el socialismo utópico y el anarquismo, vinculados como hemos visto con el desarrollo del cooperativismo. La idea de economía social resurge en la década de 1970 frente a la crisis del capitalismo y el retroceso del Estado con el auge neoliberal. La economía social concibe la economía al servicio del hombre y de la sociedad. Se considera parte del sector de la economía social a aquellos actores que no entran ni en la órbita estatal ni en la privada tradicional. Algunos especialistas hablan de este “tercer sector” de la economía integrando en él empresas autogestionadas, cooperativas, trabajadores autónomos y empresas que utilizan únicamente trabajo familiar. Lo que distinguiría a los agentes de la economía social sería que la propiedad y la gestión corresponden a los propios trabajadores y que el proceso de toma de decisiones es colectivo y democrático.

Este tipo de iniciativas encuentra el límite de una escasa articulación social. Se ha mostrado sumamente complejo articular con independencia de la economía de mercado, por ejemplo, la actividad de cooperativas de producción que comercialicen a través de cooperativas de consumo, o de cooperativas de trabajo que construyan para cooperativas de vivienda. Otro problema de gran importancia es la falta de financiamiento para las organizaciones del sector. Sin embargo es posible que un límite fundamental, y quizá insalvable para el desarrollo de un circuito complejo y articulado de economía social, esté dado por el carácter solidario y no competitivo de estas unidades productivas que deben competir en un mercado en el que intervienen empresas organizadas en función de la ganancia empresarial. Esto constituye para algunos analistas un obstáculo insalvable y consideran que en el largo plazo una “economía paralela” está condenada a fracasar ¿Cómo, por ejemplo, bajar los costos de producción y competir con los grandes monopolios que pueden despedir trabajadores cuando lo creen conveniente y reemplazarlos con nueva tecnología?

La ciudadanía plena y la autogestión

Más allá de las consideraciones específicamente económicas que podamos hacer sobre las organizaciones que desarrollan su actividad productiva desde la perspectiva de la autogestión y la solidaridad, hay una dimensión de estas experiencias que merece ser destacada. En un escenario histórico marcado por la fragmentación de las solidaridades sociales, el retroceso del Estado en la garantía de derechos básicos de la población y el descrédito de los partidos u organizaciones políticas tradicionales, las experiencias de construcción colectiva que podemos asociar al desarrollo de los movimientos sociales ha reinstalado la posibilidad de que hombres y mujeres despojados de sentidos de pertenencia colectivos logran constituir otros nuevos. Organizaciones de trabajadores ocupados o desocupados, trabajadores de empresas recuperadas o de

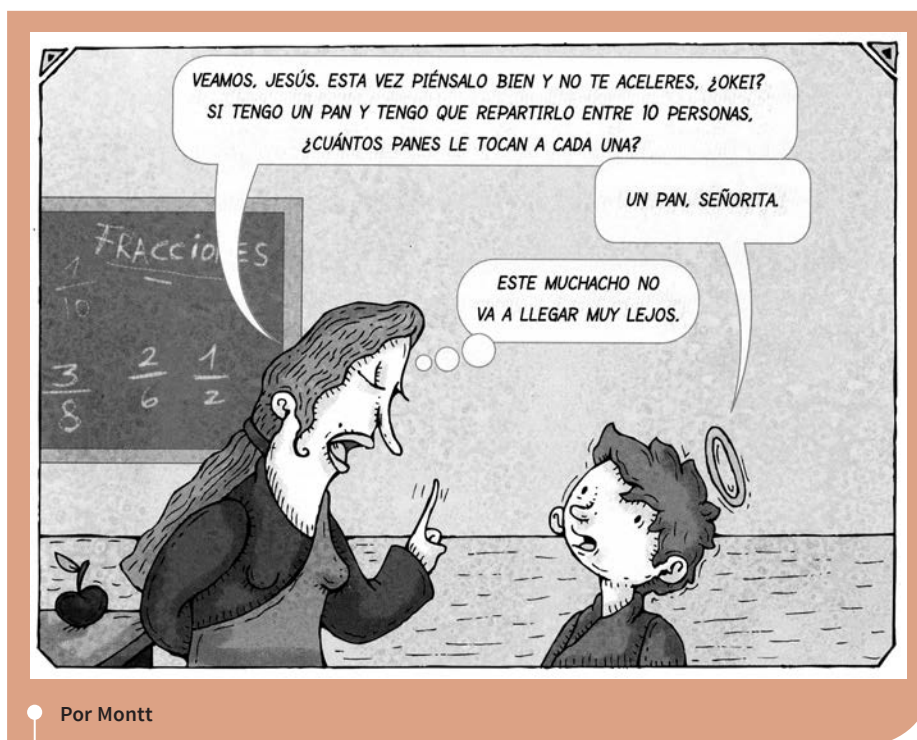


Por Bosco

cooperativas barriales, colectivos y asambleas populares, movimientos campesinos, etc., ocuparon en las últimas décadas el lugar que los partidos tradicionales y sindicatos burocratizados ya no podían llenar: el de portadores no sólo de reclamos específicos sino también el de articuladores de la identidad colectiva.

Si lo dicho hasta aquí parece bastante claro, no lo es tanto la perspectiva de construcción de un nuevo horizonte totalizador que estos movimientos pueden generar. Para el periodista uruguayo Raúl Zibechi, que ha analizado algunos movimientos sociales latinoamericanos, desde estas experiencias organizativas es posible proyectar la construcción de una nueva totalidad social igualitaria y poscapitalista basada en principios de horizontalidad y autogestión. Para Zibechi las nuevas formas organizativas y los nuevos sujetos populares que participan de esas formas están anticipando una nueva totalidad social a desarrollarse en el futuro superando viejas concepciones de la izquierda sobre la necesidad de controlar el Estado para encarar transformaciones estructurales. Sin embargo otros observadores de los movimientos sociales, como el sociólogo argentino Miguel Mazzeo, sin dejar de reconocer los logros de las organizaciones populares en los tiempos recientes señala también el riesgo de que estas, en su afán de diferenciarse de la “vieja política” terminen renunciando al desafío de construir las herramientas para transformar la totalidad social y conformándose con la defensa de los pequeños logros locales: la huerta comunitaria, la cooperativa del barrio, el comedor popular.

Desde nuestra perspectiva, sin menoscabar de ningún modo lo mucho que han logrado los movimientos sociales, nos parece importante recordar algo que hemos repetido en este libro: el Estado es el articulador de la totalidad social que constituye el escenario en el que vivimos. Si es cierto que el Estado capitalista es el garante de esta totalidad contradictoria, nos preguntamos si es posible el desarrollo de otra totalidad social más justa y libre surgida de la simple voluntad de organizaciones que renuncian voluntariamente a disputar la dirección estatal.





Lectura

La transformación boliviana

Durante el gobierno de Sánchez de Lozada (1993-1997 y 2002-2003) se profundizaron las políticas que favorecieron a los intereses de grandes empresas mientras que, paralelamente, se agudizaba la pobreza y la exclusión de los servicios básicos para las grandes mayorías del pueblo boliviano. Como en otros países de la región, el presidente Gonzalo Sánchez de Lozada provenía de un partido de tradición popular que durante el auge neoliberal renunció a su identidad y su historia para desarrollar las políticas dictadas a Latinoamérica desde los centros del poder económico y político mundial. Como en otros países de la región, la población, después de años de gobierno de los partidos tradicionales que aplicaban por igual las recetas neoliberales, perdió la confianza en estos partidos y comenzó a desarrollar otros espacios de participación a partir de necesidades concretas: la vivienda, el agua, la defensa de los recursos, la defensa de la agricultura cocalera, la reivindicación de la identidad de los pueblos originarios, etc. Tal como sucedió en otros países de la región, también en Bolivia proliferaron los movimientos sociales como espacios de construcción colectiva y participación popular. La crisis económica y social derivó en un estallido popular que terminó con la renuncia anticipada del presidente impulsor de las políticas de ajuste y represión, como sucedió también en otros países sudamericanos. Pero en este punto es posible encontrar en Bolivia un desarrollo diferente al que conocieron otros países de la región. Desde los propios movimientos sociales, a pesar de su diversidad e incluso de diferencias importantes, se construyó un nuevo movimiento político que salió a disputar con los partidos existentes el gobierno del Estado en ese país: el Movimiento al Socialismo - Instrumento Para la Soberanía de los Pueblos (MAS-ipsp). Luego de participar en elecciones en las que mostró un crecimiento importante, el MAS-ipsp logró colocar en el gobierno del país al primer presidente latinoamericano proveniente de un pueblo originario. Evo Morales Ayma no provenía de la elite política tradicional sino de la militancia sindical campesina de la zona cocalera del valle de Cochabamba. Elegido presidente en 2005 y reelecto en 2009, Evo Morales encabeza un gobierno que enfrentando grandes dificultades y la oposición de poderosos intereses dentro y fuera de Bolivia transformó las aspiraciones de los movimientos sociales en políticas de Estado.

Actividades

- 1 ¿Qué coincidencias y qué diferencias señala el texto entre el proceso en Bolivia y en otros países de la región?
- 2 Buscar información sobre las políticas impulsadas por el gobierno del MAS-ipsp en Bolivia desde 2005.

Actividades de síntesis del bloque 3

Actividades

Ver los siguientes documentales disponibles en YouTube y responder las preguntas que se formulan a continuación:

- 1 *El método Impa: ocupar resistir producir:*
 - A. ¿Con qué argumentos los trabajadores ocupan las empresas y se organizan para la autogestión?
 - B. ¿Qué actividades se realizan en Impa además de las estrictamente productivas?
- 2 *Cooperativa 19 de diciembre: empresa recuperada*
 - A. ¿Qué produce esta fábrica recuperada y qué actividades se desarrollan allí además de las estrictamente productivas?
 - B. ¿Qué coincidencias y diferencias se pueden encontrar entre la experiencia de Impa y la de 19 de diciembre?
 - C. ¿En qué se diferencia una empresa recuperada de una empresa clásica?
- 3 Ver la película *El precio del mañana* de Andrew Niccol (2011) y responder las siguientes preguntas:
 - A. ¿Cómo está estructurada esa sociedad del futuro? ¿Qué tipo de producción se desarrolla en esa sociedad?
 - B. ¿Qué elementos de la cultura neoliberal se pueden identificar en la película?
Elaborar una lista.

Bibliografía

Abal Medina, Paula (2005): “Los dispositivos de control como mecanismos inhibidores de la identidad colectiva. Un estudio de caso en grandes cadenas de supermercados”. En Osvaldo R. Battistini (comp.) *El trabajo frente al espejo*. Buenos Aires, Prometeo.

Battistini, O.; Wilkis, A. (2004): “De la Familia Falcón a la Familia Toyota”. En Osvaldo R. Battistini (comp.) *El trabajo frente al espejo*. Buenos Aires, Prometeo.

Buber, Martín (1991): *Caminos de utopía*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

Burgi, Noëlle (2009): “El Imperio del Miedo: Menos Protección, más Presiones para los Asalariados”. En diario *Le Monde Diplomatique*, nº 23, marzo.

Castells, Manuel (1997): *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red. La empresa red: cultura, instituciones y organizaciones de la economía informacional*. Madrid, Alianza Editorial.

Coriat, Benjamin (2001). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Madrid, Siglo XXI.

Coriat, Benjamin (2011): *Pensar al revés, trabajo y organización en la empresa japonesa*. Buenos Aires, Siglo XXI, p. 20.

Drolas, Ana; Montes Cató, Juan; Picchetti, Valentina (2007): “Formas de vigilancia en los espacios de trabajo”. En Anas Drolas et al. (comp.) *Relaciones de poder y trabajo. Las formas contemporáneas de explotación laboral*. Buenos Aires, Poder y Trabajo Editores.

Fernández, Ana María (2011): *Política y subjetividad. Asambleas barriales y empresas recuperadas*. Buenos Aires, Biblos.

Foucault, Michel (1992): *Microfísica del poder*. Madrid, Ed. La Piqueta.

Foucault, Michel (2008): *Vigilar y castigar*. Buenos Aires, Siglo XXI.

Foucault, Michel (2010): *Nacimiento de la biopolítica*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

Freeman, Jo: “La dictadura de la falta de estructuras”. Forum de Política Feminista - La organización de las asociaciones de mujeres. Disponible en: http://www.nodo50.org/mujeresred/feminismos-jo_freeman.html. Última consulta 30 de octubre de 2014.

Gaudemar, Jean-Paul (1991): *El orden y la producción: Nacimiento y forma de la disciplina en la fábrica*. Madrid, Trotta.

Hirsch, Joachim (1992): “Fordismo y posfordismo, la crisis social actual y sus consecuencias”. En Hirsch, J. et al. *Los estudios sobre el Estado y la reestructuración capitalista*. Tierra del Fuego, fichas temáticas de Cuadernos del Sur.

- Hirsch, Joachim. (1997): “¿Qué es la globalización?”. En *Realidad Económica* n° 147, abril-mayo, Buenos Aires.
- Kicillof, Axel (2010): *Siete lecciones de historia del pensamiento económico. Un análisis de los textos originales*. Buenos Aires, Eudeba.
- Klein, Naomi (2012): *No logo, el poder de las marcas*. Buenos Aires, Paidós.
- Lattuada, Mario (2006): *Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina. Transformaciones institucionales a fines del siglo XX*. Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes.
- Magnani, Esteban (2003): *El cambio silencioso, empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en Argentina*. Buenos Aires, Prometeo.
- Marx, Karl (2009): *El Capital*. Tomo I. Buenos Aires, Siglo XXI.
- Mazzeo, Miguel (2005): *Qué (no) hacer*. Buenos Aires, Antropofagia.
- Mintzberg, Henry (1979): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel.
- Montgomery, David (1985): *El control obrero en los Estados Unidos*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1985.
- O’Donnell, Guillermo (2008): *Catacumbas*. Buenos Aires, Prometeo, Capítulo VI.
- Rebón, Julián (2007): *La empresa de la autonomía*. Buenos Aires, Picaso.
- Sartelli, Eduardo (comp. 2007): *Contra la cultura del trabajo*. Buenos Aires, Ediciones RyR.
- Smith, Adam (1776): *Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*.
- Taylor, Frederick Winslow (1911): *Los principios de la administración científica. (The principles of scientific management)*. New York, USA and London, UK: Harper & Brothers.
- Trilla, Jaume (1999): *Ensayos sobre la escuela. El espacio social y material de la escuela*. Barcelona, Laertes.
- Watanabe, Ben (1997): “Organizar a los desorganizados”. En Oscar A. Martínez (comp.) *Japón ¿milagro o pesadilla?: Una visión crítica del toyotismo*. Buenos Aires, Ediciones TEL.
- Zibechi, Raúl (2003): *Genealogía de la revuelta. Argentina: la sociedad en movimiento*. La Plata, Nordan-Letra Libre.
- Zibechi, Raúl (2006): *Dispersar el poder. Los movimientos como poderes antiestatales*. Buenos Aires, Tinta Limón.
- Zukerfeld, Mariano (2013): *Obreros de los bits. Conocimiento, trabajo y tecnologías digitales*. Bernal, Universidad Nacional de Quilmes.