

TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES
UN ENFOQUE CRÍTICO, HISTÓRICO Y SITUADO

Teorías de las organizaciones : un enfoque crítico, histórico y situado / Sergio Agoff ... [et al.]
; coordinación general de Diego Szlechter. - 1a ed. 2a reimp. - Los Polvorines : Universidad
Nacional de General Sarmiento, 2020.
352 p. ; 23 x 16 cm. - (Textos básicos ; 26)

ISBN 978-987-630-327-9

1. Organización. 2. Administración de Empresas. I. Agoff, Sergio II. Szlechter, Diego, coord.
CDD 658.1

© Universidad Nacional de General Sarmiento, 2018
J. M. Gutiérrez 1150, Los Polvorines (B1613GSX)
Prov. de Buenos Aires, Argentina
Tel.: (54 11) 4469-7507
ediciones@ungs.edu.ar
www.ungs.edu.ar/ediciones

Diseño gráfico de interior y tapas: Daniel Vidable
Diagramación: Franco Peticaró
Corrección: María Valle



Licencia Creative Commons 4.0
Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada (by-nc-nd)



Libro
Universitario
Argentino

TEXTOS BÁSICOS

CIENCIAS SOCIALES

Teorías de las organizaciones

Un enfoque crítico, histórico y situado

DIEGO SZLECHTER (COORDINADOR)

AUTORES

SERGIO AGOFF, MIRTHA ANZOÁTEGUI, NATALIA BAUNI, LEOPOLDO BLUGERMAN
EVANGELINA CARAVACA, CECILIA CHOSCO DÍAZ, VIVIAN ESPEJO, GUSTAVO GIBERT
SANTIAGO IORIO, FERNANDO ISUANI, CARLOS MEILÁN, LUCÍA NATALE,
INÉS GIMENA PÉREZ, ROXANA SÁNCHEZ, CECILIA SERPA,
MARIANA SZRETTTER Y GABRIELA TAVELLA

EDICIONES UNGS



Universidad
Nacional de
General
Sarmiento

ÍNDICE

Prefacio	
<i>Diego Szlechter</i>	11
Capítulo 1. La organización como un fenómeno complejo	
<i>Carlos Meilán, Leopoldo Blugerman y Sergio Agoff</i>	13
Capítulo 2. La perspectiva mecanicista. La organización científica del trabajo: el contexto histórico del surgimiento del taylorismo y el fordismo	
<i>Diego Szlechter, Evangelina Caravaca, Carlos Meilán y Gabriela Tavella</i>	35
Capítulo 3. La perspectiva estructuralista: la burocracia	
<i>Fernando Isuani, Sergio Agoff, Cecilia Chosco Díaz y Mirtha Anzoátegui</i>	95
Capítulo 4. Las perspectivas sistémicas. La construcción del conocimiento sobre los sistemas organizacionales desde un abordaje interdisciplinario y descolonializado: una propuesta de abordaje desde el Sur	
<i>Mirtha Anzoátegui, Cecilia Chosco Díaz y Diego Szlechter</i>	121
Capítulo 5. Las perspectivas de la cultura organizacional	
<i>Diego Szlechter y Natalia Bauni</i>	167
Capítulo 6. Las perspectivas actuales de los estudios organizacionales: el posfordismo y las nuevas formas de organización del trabajo en las empresas	
<i>Diego Szlechter, Gustavo Gibert, Santiago Iorio y Roxana Sánchez</i>	205
Capítulo 7. La perspectiva del posfordismo en otras configuraciones organizacionales. Estado, sociedad civil y economía social	
<i>Diego Szlechter, Natalia Bauni, Leopoldo Blugerman, Fernando Isuani y Sergio Agoff</i>	245
Capítulo 8. El conflicto como factor estructurante en la relación capital-trabajo: la organización como un sistema de dominación	
<i>Diego Szlechter, Gustavo Gibert, Santiago Iorio y Evangelina Caravaca</i>	285
Anexo. Leer, escribir y exponer oralmente en la educación superior	
<i>Inés Gimena Pérez, Cecilia Serpa, Mariana Szretter y Lucía Natale</i>	313
Bibliografía	339

Para Loli, Uri, Ilán y Tael, una vez más....

PREFACIO

Diego Szlechter

Este libro es el punto de llegada de un largo proceso que tuvo como eje vertebrador el crecimiento de la asignatura Teoría de la Organización en los últimos años, cuyos integrantes formamos parte de la planta de investigadores y docentes del Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Quiero destacar el espíritu “militante” de sus docentes, que siempre intentan ofrecer una perspectiva emancipadora y con profunda conciencia social de los debates en torno al fenómeno organizacional. Por otro lado, el carácter interdisciplinario del equipo docente es lo que hizo posible que este libro se encare desde una óptica original en la manera de abordar las principales preocupaciones de las diferentes configuraciones organizacionales, y desde una mirada crítica, en la forma de concebir el fenómeno organizacional al entenderlo como un fenómeno eminentemente político.

Diferentes corrientes teóricas reconocen el carácter complejo del fenómeno organizacional. En nuestro caso, pretendemos ir más allá del reconocimiento de la necesidad de trascender las miradas “mecanicistas” de las organizaciones. En rigor, consideramos que la verdadera complejidad radica en que las organizaciones no constituyen marcos normativos cerrados en sí mismos, sino que proponemos analizar su vinculación no con un entorno –como se suele reconocer desde perspectivas heterodoxas solo en apariencia, con el fin de ofrecer miradas más matizadas de lo que se suele ver como una “caja negra”, en la que todo sucede dentro, y nada sucede fuera de ella–, sino con procesos y estructuras sociales mucho más amplios. En este sentido, la sociología, la ciencia política, la economía, la administración de empresas, la administración pública, la antropología, entre otras disciplinas representadas a través de las trayectorias formativas de los miembros del equipo docente de la asignatura, refuerzan el carácter original de la propuesta.

La referencia a fenómenos sociales de largo aliento que permean los avatares de la vida organizacional se entrelaza con la insistencia –casi obsesiva, es necesario reconocer– en el anclaje en fenómenos de carácter local, nacional y latinoamericano. Desde esta perspectiva, no negamos las discusiones cuyo origen es posible rastrear en los centros del poder mundial, pero, al mismo tiempo, intentamos identificar las numerosas y diversas formas en que los discursos y las prácticas se receptionan en

la llamada “periferia”. En este marco analítico, si bien somos conscientes del lugar que le tocó ocupar históricamente a la Argentina en la división internacional del trabajo y el consecuente papel subordinado en los flujos de la discursividad global, también sabemos que nuestra Patria Grande, en general, y la Argentina, en particular, constituyen fuentes de despliegue de saberes alternativos que resisten a los poderes hegemónicos de turno. Es así como decidimos darle un lugar preponderante a los debates, las ideas y los puntos de vista que ofrecen un clivaje local.

El lector sabrá que no podrá encontrar a lo largo de este libro ninguna mención a la prescripción de formas de actuar ni recetas para mejorar el desempeño de las organizaciones. Esto no se debe a ningún olvido ni carencia. Todo lo contrario. La “utilidad” de nuestra particular forma de abordar el fenómeno organizacional radica en que existe un “área de vacancia” en los estudios organizacionales, y parte de la necesidad de brindar herramientas para comprender el acontecer en el interior de la vida organizacional. Es ahí donde el lector puede apropiarse del carácter utilitario que se suele ofrecer en este tipo de disciplinas. Pero la utilidad es de naturaleza bien diferente. La posibilidad de reflexionar acerca de lo que acontece en las diferentes configuraciones organizacionales permite, al mismo tiempo, pensar formas alternativas de organizarnos en sociedad, y posibilita la emergencia de configuraciones que apelen al bienestar de las mayorías, al tiempo que se alejan de la mera reproducción del orden establecido. Este libro utiliza el género gramatical masculino, no marcado, en forma inclusiva, salvo en los casos en que es necesario diferenciar varones de mujeres.

Los agradecimientos vertidos en este tipo de obras suelen ser injustos por los actores que, inconscientemente, quedan excluidos de las menciones de reconocimiento. No obstante esto, quisiéramos nombrar a aquellos que hicieron posible esta obra. Ante todo, a todos los docentes de la asignatura Teoría de la Organización de la Universidad Nacional de General Sarmiento: Leo, Gaby, Ceci, Vivian, Nati, Evi, Roxana, Carlos, Fernando, Sergio, Santi, Gustavo y Mirtha. A ellos, se les suman Lucía, Inés, Cecilia y Mariana, pertenecientes al Prodeac, el Programa de Escritura Académica que tanto nos ha aportado para mejorar las estrategias de lectura y escritura de nuestros alumnos. Ellas ya forman parte de nuestro equipo docente. A Vivian, docente del equipo, encargada del arduo e imprescindible trabajo de revisar el manuscrito. A Gustavo Seijo, coordinador de Docencia y a Claudio Fardelli, director del Instituto de Industria, por habernos brindado la absoluta libertad de ofrecer una perspectiva heterodoxa a la materia y, especialmente, por haber confiado en nuestro equipo docente a lo largo de los últimos años. A la editorial de la Universidad Nacional de General Sarmiento, especialmente a Darío Stukalsky, su director, a Andrés Espinosa y a Gabriela Laster, quienes, en numerosas reuniones, nos ayudaron a darle el perfil de “libro de cátedra” a esta obra. Esta sección suele incurrir en injusticias y es por esto que nos disculpamos por aquellos a quienes hemos omitido en los agradecimientos.

Los Polvorines, primavera de 2017

CAPÍTULO 1

LA ORGANIZACIÓN COMO UN FENÓMENO COMPLEJO

Carlos Meilán, Leopoldo Blugerman y Sergio Agoff

La teoría de la organización posee un objeto de estudio claro y definido: las organizaciones. De todas formas, y pese a la claridad en la definición de su objeto de estudio, el abordaje se dificulta cuando se intenta contestar la siguiente pregunta: ¿qué son las organizaciones? Existe una gran cantidad de definiciones y, de alguna manera, cada una de ellas completa parcialmente el concepto. Esto ocurre debido a que cada una se encuentra inscripta en un contexto determinado, y responde a inquietudes e intereses particulares. Schlemenson (1990), autor que profundizaremos más adelante, aporta un gran número de definiciones, y en cada una de ellas pueden rastrearse diferentes miradas sobre el fenómeno organizacional.

Este capítulo intenta sumergirnos dentro de una literatura que logre contextualizar la teoría de la organización, como un primer paso en el proceso de fundación de un pensamiento crítico. En efecto, esta primera aproximación pretende enmarcar las teorías dentro de un contexto determinado, en el que se derraman diferentes ideas, y se reconocen sus intereses y objetivos. En tal sentido, la definición de “organización”, merece este tratamiento, ya que su desarrollo se ha visto influenciado por las diferentes teorías que la han encuadrado. Lo que no significa resignarse a encontrar una definición que logre enmarcar el fenómeno organizacional sino reconocerlo dentro de un contexto determinado, con influencias específicas, que condicionarán una observación particular. Por ejemplo, definir a las organizaciones como *un conjunto de personas que pretenden maximizar recursos escasos* es solo definirla desde uno de sus alcances. Esto no significa que sea incorrecto, simplemente es incompleto. Estarían quedando fuera las organizaciones que no poseen fines de lucro, por ejemplo. Tal vez, para este tipo de organizaciones se necesite otro tipo de definición.

Lo que actualmente conocemos como “teoría clásica de la organización” ha sido fundada por ingenieros como Taylor y Fayol, entre otros. Estos autores, y a la vez administradores, poseían una determinada mirada sobre la organización, y

por consiguiente, su propia definición. Estaban preocupados por la normalización de las actividades dentro de la fábrica. Esto significa que necesitaban establecer un determinado tipo de “normas” que rigieran las actividades dentro de los talleres y espacios productivos. Para ellos, sería ilógico pensar en organizaciones que no fuesen susceptibles a ser normalizadas, es decir, no formarían parte de su concepción de organización, considerada como objeto de estudio.

Al haber pasado más de un siglo de experiencias y teorías, y, sobre todo, tantas definiciones, no solo es aceptada la idea de una organización –casi– sin este tipo de normas preestablecidas, sino que, en muchas ocasiones, se la desea. Es el caso de organizaciones como Google, que alientan cierto “desorden” con el fin de incrementar la creatividad del personal.

Definición y contexto

Existe una definición trivial del concepto de organización que entiende que esta se conforma cuando existe un grupo de personas que persiguen un determinado objetivo. Lejos de esta simplificación, el concepto de organización se define en función del contexto histórico, el paradigma desarrollado por la comunidad académica embebida en ese contexto histórico y sus clases dominantes, que fuerzan el sentido de este concepto en pos de sus objetivos.

Si las organizaciones no son sencillas de definir, más dificultoso resulta aún, dado un grupo de personas, determinar si esa conjunción se trata de una organización. No son pocas las ocasiones en las que, para realizar esta determinación, se tiende a establecer lo siguiente: si ese grupo de personas persigue un objetivo en común, entonces se está en presencia de una organización. Pero ¿todas las organizaciones persiguen un objetivo definido y común a todos sus integrantes? Bien, la respuesta, lejos de ser sencilla, resulta complicada. En efecto, existen organizaciones que no presentan objetivos comunes a todos sus integrantes y, sin embargo, no dejan de ser organizaciones. En el ámbito de las empresas lucrativas se suele sintetizar, erróneamente, que en definitiva este tipo de organizaciones poseen como fin último la rentabilidad. Si bien no es incorrecto, tampoco define un objetivo específico. De ser así, todas las personas que integran una organización de este tipo serían potencialmente parte de la misma organización. Si esta definición no sirve para definir los objetivos de las organizaciones lucrativas, mucho menos para las organizaciones sin fines de lucro.

Dentro del ámbito de las organizaciones sin fines de lucro, a las que formalmente se puede agrupar en cooperativas, mutuales o asociaciones civiles sin fines de lucro, podemos encontrar distintas definiciones, que nos traen diferentes conceptos del término “organización”. En este sentido, encontramos categorías como organizaciones o empresas de la economía popular, organizaciones de la economía

solidaria, o tercer sector, que necesitan ser establecidas a través de categorías distintas. Por ejemplo, si se habla de “economía popular”, se hace referencia a un tipo de organización inmersa en una trayectoria arraigada en formas colectivas de construcción económica. En cambio, si nos referimos a “economía social”, aunque puedan compartir el mismo colectivo que la economía popular, se está identificando a un tipo de organización fundada en la reciprocidad de quienes la conforman y, de alguna forma, diferente de las organizaciones lucrativas de carácter individual. Por último, si se menciona a las “organizaciones no lucrativas” como pertenecientes al tercer sector, se hace referencia –sin dejar de lado el cooperativismo o el mutualismo– a organizaciones no gubernamentales (ONG) en general. Esta caracterización se emparenta más con organizaciones que poseen objetivos relacionados con la defensa de derechos bien definidos, como la lucha por reivindicaciones específicas de una comunidad o la defensa de ciertas libertades individuales.

¿Qué ocurre con las organizaciones estatales? Podría expresarse que este tipo de organizaciones persigue el objetivo de brindar servicios de calidad a los integrantes de una determinada población o sociedad. En algún sentido, esto es correcto, pero nuevamente se cae en el problema de la parcialidad. Solo se está observando un aspecto, sesgando la mirada sobre otros. En ciertos momentos históricos, o en determinadas comunidades, las empresas estatales han perseguido el objetivo de generar empleo. Esto no solo contempla el empleo estatal más convencional, como docentes, policías o empleados y empleadas municipales, sino que también abarca a empresas productivas pertenecientes al Estado. En la Argentina, por ejemplo, Yacimiento Petrolíferos Fiscales (YPF), empresa dedicada a la explotación de hidrocarburos, ha sido un ejemplo de empresa estatal formadora de empleos.

Por otra parte, y sobre todo luego de la crisis del 29, el Estado ha asumido el compromiso de controlar la economía tratando de evitar nuevas crisis sistémicas. En definitiva, las empresas estatales, y el Estado en general, pueden perseguir objetivos diversos y no solo la oferta de determinados servicios dentro de una sociedad.

Además de introducirnos en una visión compleja y crítica de las organizaciones, este primer capítulo establecerá determinados conceptos sobre el conocimiento administrativo en la Argentina. Implicará adentrarnos en nociones como “gestión” o “administración”, nuevamente, desde una observación crítica. ¿Es lo mismo gestionar una organización a fines del siglo XX, que a principios del siglo XXI? ¿Se puede administrar una organización en la Argentina de la misma manera que en Europa? Y, tal vez, lo más interesante: ¿es posible pensar a las organizaciones de la misma forma en diferentes lugares y tiempos? Si bien las respuestas a estas preguntas no son sencillas, se intentará dar respuesta entendiendo que existen diversas formas de gestionar una organización en función de sus objetivos y posibilidades.

Aunque existen determinadas herramientas que pueden ser aplicadas en cualquier tipo de organización no significa que no se puedan construir otras que logren solucionar problemas particulares y que atiendan a necesidades específicas.

Cabe preguntarse, entonces, por el tipo de herramientas que se podrían construir en nuestro país. Para responder esta pregunta habría que indagar sobre los problemas que envuelven nuestra realidad económica. Sin duda que, dentro de este listado, no podrían faltar cuestiones como empleo, pobreza o desigualdad. En este sentido, es necesario construir organizaciones que logren dar respuestas a estos problemas.

El primer capítulo comenzará por definir la complejidad en términos objetivos, lo que implica definir los elementos que componen el universo multidimensional en que se desenvuelven las organizaciones.

Para llevar adelante este cometido se apelará al texto de Bortman y Avenburg, *De cuántas maneras* (2007) para las nociones de variedad, incertidumbre y entropía. En esta obra se construye una noción de complejidad muy emparentada con la teoría de los sistemas utilizada en la bibliografía tradicional de *management*. Para completar la definición de complejidad, desde una perspectiva subjetiva, ya que la establece desde la mirada del observador, se incorporará la noción de “metáfora” de Morgan (1991) y de “miradas” de Schlemenson (1990). Ambos conceptos coinciden en que la comprensión del fenómeno organizacional se realiza desde un determinado paradigma o forma de entender el mundo, en el que nos situamos para observar.

Se acudirá también a la definición de Etkin (2000) sobre complejidad. El autor brinda una definición que contempla tanto nociones subjetivas como objetivas que enriquecen el análisis. A la complejidad objetiva la denomina “externa” y coloca la incertidumbre como principal componente. Así, la complejidad definida en términos objetivos se relaciona con la incertidumbre del contexto. Define también la complejidad subjetiva como problemas internos, al indagar en las contradicciones y dualidades dentro de la organización. Las contradicciones se encuentran emparentadas con los diferentes intereses que conviven dentro de la organización en la medida que la dualidad es definida como diferentes objetivos –a veces contrapuestos– que pueden ser perseguidos por una organización determinada.

El texto “La teoría de la organización y el destronamiento de la razón”, de Martínez Nogueira (1995), nos conducirá a definir las organizaciones como artefactos. El autor define a las organizaciones como el producto de la racionalidad instrumental instaurada por la modernidad. En efecto, de algún modo, el proyecto moderno ha desembocado en la construcción de un sistema capitalista que posee como “artefacto” distintivo a las organizaciones. Conceptos como productividad o eficiencia se encuentran enmarcados dentro de este artefacto, como el producto de una racionalidad instrumental que asegura su concreción. Esto significa que, a través de instrumentos racionalmente diseñados, las organizaciones alcanzan los estándares de eficiencia adecuados dentro de un sistema capitalista que los determina como componentes vitales para su desarrollo.

Otro de los abordajes que se establecerán en este capítulo se encuentra relacionado con el conocimiento de lo administrativo. Para desembocar en este campo

se tomarán los lineamientos establecidos por Gilli (2010) en *Construcción del saber administrativo en la Argentina*. Entre otros conceptos, el autor identifica las diferentes nociones que existen sobre conocimiento. A partir de las ideas de Nonaka (2005), desarrolla las nociones de conocimiento tácito y explícito. El primero es aquel tipo de conocimiento que se encuentra alojado en el sujeto que lo posee. El segundo carece de esta subjetividad y es susceptible de ser codificado. Sobre la base de estas ideas se intentará establecer a qué se hace referencia cuando se habla de “conocimiento administrativo”.

Por último, apelando a la obra de Picabea (2010), se analizará el caso de la empresa IAME como un ejemplo de gestión emparentada con objetivos particulares relacionados con el desarrollo de la industria automotriz en la Argentina. La elección de este texto, que posee como objetivo explicar la implementación de una determinada tecnología, persigue la meta de acercar un ejemplo de gestión instaurado desde necesidades y objetivos particulares.

ASPECTOS COMPLEJOS Y PARADÓJICOS DE LAS ORGANIZACIONES

Si bien la noción de complejidad que definiremos a continuación se encuentra íntimamente ligada a la teoría de los sistemas –la que se profundizará en el capítulo 4–, vale la pena adelantar este concepto debido a la importancia que posee para los objetivos de este capítulo.

Desde esta perspectiva sistémica, la complejidad se asocia directamente con las nociones de variedad, incertidumbre y problema (ver Bortman y Avenburg, 2007). Las organizaciones se desenvuelven en diferentes escenarios que también pueden denominarse “universos”. Esto significa que cada organización se encuentra inmersa en un universo particular y determinado. Esos universos pueden ser más o menos complejos, dependiendo de los elementos que los componen.

¿De qué manera se puede determinar la complejidad de un universo? Un escenario complejo se vincula con el número de comportamientos que este puede exhibir. Los comportamientos dependerán, en principio, del número de variables que se encuentren dentro del universo en cuestión, variables que poseerán determinadas conductas y relaciones. La pregunta que aquí cabría formularse es la siguiente: ¿de qué manera se presentan estas variables? Las variables son expresiones abstractas que poseen determinados estados. Por ejemplo, la velocidad es una variable que expresa la distancia que puede ser recorrida en un determinado tiempo. Así, al expresar que un automóvil, por ejemplo, posee una velocidad de 80 kilómetros por hora, se está señalando la distancia –en este caso, 80 kilómetros– que ese vehículo puede recorrer en una hora si mantuviese esa velocidad. Pero 80 kilómetros por hora es solo un estado que puede adquirir la variable velocidad. Esta puede obtener otros estados, como 70 o 90 kilómetros por hora, entre otros.

Por otra parte, la forma en que se pueden identificar las variables de un contexto organizacional son variadas, inclusive determinar si una variable forma parte del universo de una organización es una tarea que requiere de cierta habilidad y capacidad de observación. Vayamos a un ejemplo que logre representar estas ideas. Cuando un universo determinado se representa por su número de variables, las que se relacionan e interactúan con sus estados asociados, se dice que se está analizando su variedad. En estos casos, se está llevando adelante una primera observación básica del universo: contabilizar sus variables y estados, y ver de qué manera interactúan. En general, se puede afirmar que los objetos del mundo que nos rodea son complejos y, por lo tanto, tienen relacionada una determinada variedad. Para comprenderlos y manejarlos, es necesario absorber, de alguna forma, esa variedad. Esto implica aumentar el grado de comprensión del sistema analizado, además de conocer sus variables y comportamientos (ver Ashby, 1956). Por otra parte, la variedad también contiene las alternativas de solución dentro de una situación problemática. En definitiva, estas alternativas también se constituyen en variables. En efecto, poseer pocas o solo una posibilidad de solución, constituye un ejemplo de situaciones poco complejas o simples, en las que la toma de decisiones no requerirá un alto grado de análisis debido a su escasa variedad.

Sintetizando, la variedad, entendida como las variables del sistema, o como las alternativas de una solución, constituye un elemento basal en el análisis de la complejidad. De todas formas, la complejidad se potencia si la variedad del sistema en cuestión se encuentra acompañada por una cierta dosis de incertidumbre. Esta puede presentarse cuando la información sobre las alternativas no aparece del todo clara, o cuando ciertas variables se presentan confusas o, inclusive, ocultas. En este sentido, el cuadro de situación cobra un carácter incierto, en el que las decisiones se tornan aún más difíciles. Cabe aclarar que el grado de incertidumbre puede constituir un elemento de complejidad independientemente de la variedad. Esto significa que un escenario envuelto en un contexto de amplia incertidumbre podría convertir a la situación problemática en altamente compleja, independientemente de la cantidad de alternativas y variables que estén en juego.

Simultáneamente, la noción de paradoja, concepto que ha cobrado muchos significados según el contexto histórico y la rama del conocimiento, constituye en sí misma un elemento de complejidad. El aspecto paradójico dentro de las organizaciones establece nuevas características dentro de los diferentes escenarios problemáticos que se pueden presentar. Cuando se toma una alternativa de solución sobre un determinado problema, puede provocarse un nuevo escenario cargado de problemas tan o más complejos que el anterior.

Lo paradójico de esta situación se presenta en el hecho de que esto no responde a un diseño defectuoso de las soluciones o a un inadecuado estudio de los escenarios. Es parte constitutiva de las organizaciones definidas dentro de ámbitos complejos.

En tal sentido, esta idea paradójica se presenta como la posibilidad de comprender las organizaciones de modos diferentes. Esto significa que tomar la decisión sobre una alternativa dependerá más de esta forma de observar a las organizaciones que de una elección efectiva y racional sobre el problema.

Es por esta razón que se puede afirmar que las aseveraciones que se realizan acerca de las organizaciones y sus problemas son, en definitiva, parte del paradigma desde el que se entienden, aunque no se pueda reconocer como tal.

En tanto, Etkin (1998) establece tres factores de la complejidad, los que se dividen, a su vez, en externos e internos. El factor externo lo constituye la incertidumbre que se encuentra instalada en el contexto de un determinado sistema. Con ciertos matices, esta idea hace referencia a lo que ya se ha comentado sobre incertidumbre. Etkin habla del universo, que se presenta como incierto y cambiante.

Entre los factores internos, el autor detalla la dualidad y la contradicción. Define la dualidad en las organizaciones como la potencialidad de construir caminos opuestos. La noción refiere a las ambigüedades que existen en determinadas organizaciones, en las que se pueden declarar determinados objetivos, pero en las que en realidad subsisten otros propósitos que trabajan en un plano oculto. La dualidad, así definida, se emparenta con la noción de doble discurso, en el que la comunicación contiene dos mensajes contradictorios. Por ejemplo, quien administra una organización puede declarar que esta es una gran familia, pero, simultáneamente, puede despedir a quien tiene un problema de salud. El doble discurso se despliega en el siguiente sentido: por un lado, se alienta el compromiso del personal, aduciendo que se encuentran dentro de una gran familia; y por el otro, la organización no se compromete, ya que despide por problemas de salud, demoliendo esta idea de gran familia.

Por otra parte, la contradicción hace referencia a los diferentes intereses, a veces contrapuestos, que existen entre los individuos o grupos de individuos que componen la organización. Etkin, en “Gestión de organizaciones complejas”, al explicar el concepto de complejidad, expresa lo siguiente:

La realidad en la cual trabajo en el libro es diferente. Hablo de una realidad controvertida y de una gestión que no se construye solamente sobre la base de planes, programas y controles. Señalo el impacto de los juegos y las tramas de poder, el peso de los diferentes grupos de opinión e interés como también la influencia de las cambiantes y crecientes demandas del contexto social hacia las organizaciones (2005: 29).

En este sentido, el autor incorpora como elemento de la complejidad a los diferentes grupos de poder que coexisten dentro de la organización. Si bien su visión de la organización es de tipo técnica, al abordar las herramientas de gestión, no deja de lado los aspectos sociales y políticos. En efecto, las organizaciones, como

conformaciones sociales, conviven con diferentes intereses personales o grupales, que tensan su rumbo.

Schlemenson, por su parte, define a las organizaciones como complejas y polifacéticas. En el capítulo 6 del libro *La perspectiva ética en el análisis organizacional*, denominado “La organización como objetivo: siete dimensiones para su análisis” (1990: 166-177), nos acerca una definición de organización y describe las dimensiones relevantes que deben ser analizadas.

Como primera aproximación, comienza por delimitar lo que denomina “encuadre” de una acción organizacional determinada. Schlemenson toma los conceptos de Kurt Lewin sobre *ecología psicológica* para determinar un análisis organizacional basado en las influencias que provienen del ambiente y afectan a los sujetos. El psicólogo Kurt Lewin (1890-1947) fue uno de los primeros en dar importancia a la relación entre los seres humanos y el medio ambiente. Su objetivo fue determinar la influencia que el medio ambiente tiene sobre las personas, las relaciones que establecen con él, la forma en que actúan, reaccionan y se organizan. En este sentido, Schlemenson desarrolla un análisis sobre las organizaciones basado en los grupos y el modo en que se ven influenciados por el ambiente que envuelve a la organización. A partir de estas ideas, expresa lo siguiente:

Cualquier tipo de vida grupal que ocurre en un *setting* rodeado de ciertos límites que marcan lo que es y lo que no es posible para la conducta. Dicho *setting* es el equivalente al “encuadre” de una acción organizacional determinada. Factores no psicológicos tales como el clima, la cultura, las leyes, la tecnología, la economía, el contexto externo, son de interés para entender de qué manera afectan las condiciones de vida en las organizaciones, al actuar como determinantes de la conducta global (Schlemenson, 1990: 169).

De alguna manera, el autor nos ofrece una forma de determinar el fenómeno organizacional como objeto de estudio al acudir a la capacidad que posee cualquier grupo de generar sus propios límites de acción. Todo grupo que logre diferenciar lo que es posible o no dentro de un determinado ambiente podrá ser enmarcado en un análisis organizacional. En este sentido, posibilita una de las respuestas a la pregunta que nos habíamos hecho al principio: dado un grupo de personas, ¿de qué manera podemos determinar que esta conjunción se trata de una organización? La respuesta constituye un elemento vital para delimitar el objeto de estudio.

Schlemenson acude también a la enumeración de diferentes definiciones de organización. Cada una de estas definiciones agrega un aditamento especial al concepto. Entre otras, menciona las definiciones de Schein, Etzioni y Weber, en las que cada autor echa luz sobre la noción de organización y establecen así determinadas características más o menos diferenciadas.

Schein define a las organizaciones como “la coordinación racional de actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad o

un objetivo común, mediante la división del trabajo, a través de la jerarquización y las responsabilidades” (Schlemenson, 1990: 169). Aquí aparecen los conceptos de racionalidad, objetivo, jerarquía y responsabilidades. Por su parte, Etzioni expresa que las organizaciones son “unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente constituidas en la búsqueda de fines específicos” (Schlemenson, 1990: 169). Puede notarse que si bien Schein introduce el componente humano al señalar que las organizaciones se constituyen con personas, Etzioni especifica este componente expresando que se trata de “unidades sociales”, lo que genera una perspectiva de interacción social más dinámica e intensa. Simultáneamente, Schlemenson afirma que Weber incorpora la idea de grupo corporativo. En este sentido, apela a la composición de un “elenco” dentro de las organizaciones, generado por esta interacción social y que responde a las demandas con espíritu de grupo.

Luego de describir las diferentes nociones de grupos y organizaciones, el autor ofrece una definición integradora:

La organización constituye un sistema socio-técnico interpersonal deliberadamente creado para la realización de fines específicos configurados alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa. Mantiene su cohesión y eficacia mediante un sistema de autoridad basado en la diferenciación de responsabilidades y en la capacidad, igualmente diferencial, de sus miembros. En su seno se despliega un conflicto social originado en la existencia de grupos significativos de poder en interacción dinámica que pugnan por realizar sus intereses sectoriales. Finalmente, la organización se halla inserta en un medio o contexto externo con el cual guarda una relación interdependiente significativa, contexto poblado por entidades diversas con las que interactúa, colabora y/o compete (Schlemenson, 1990: 169).

Al continuar con la descripción del fenómeno polifacético y complejo que representan las organizaciones, describe las diferentes “miradas” que existen sobre estas. Esta idea, si bien no es exactamente lo mismo, se asemeja a la noción de metáfora que se profundizará más adelante.

Las miradas sobre la organización son las formas de abordarla. El autor describe las siguientes: la mirada del sistema abierto, característica que permite a las organizaciones interactuar con el contexto; la mirada estructural, en la que las organizaciones son susceptibles de ser diseñadas sobre la integración de diferentes funcionalidades; la mirada maquinal, en la que la organización es entendida como un conjunto de engranajes y piezas, similar a una máquina, y en la que su correcto funcionamiento depende de la eficiencia de estos componentes atomizados; la mirada cultural, por la que se define a la organización como un sistema sociotécnico; y por último, la mirada social, en la que la organización es vista como un conjunto de relaciones entre los individuos que la componen.

LAS METÁFORAS

Las metáforas son herramientas que el observador, analista o administrador de una determinada organización utiliza para comprender las organizaciones. Es decir, son elementos a los que acuden los sujetos que desean aprehender el fenómeno organizacional.

Morgan (1991) describe esta noción como una “forma de pensar” y un “modo de ver” el mundo. Dentro de las organizaciones, las metáforas cobran vida para convertirse en un “objeto” concreto. Por ejemplo, la metáfora mecanicista representa un modo particular de comprender las organizaciones en el que se las asemeja a una máquina, y cada componente debe cumplir una función determinada. Distinto es el caso de la metáfora orgánica, en la que las organizaciones se observan “como si” fueran un ser vivo. Cuando se pronuncia una frase del estilo “determinado departamento es de vital importancia para la empresa”, en algún sentido se está apelando a este tipo de metáfora orgánica. Si ese departamento es de vital importancia, significa que sin él la empresa dejaría de existir, lo mismo que le ocurriría a un organismo biológico al que le quitaran un órgano, precisamente, vital.

Como ya se ha expresado, observar a las organizaciones “como si” fueran una determinada metáfora colabora con su comprensión, debido a que se desplazan las características de esa metáfora para incluirlas dentro de la organización estudiada. Por ejemplo, expresar que una organización es similar a una máquina, sería lo mismo que asegurar lo siguiente: “si se entiende cómo funciona una máquina, se entenderá como funciona una organización”.

¿Pero quiénes son los que deben comprender las características de las organizaciones? Se podría decir que esta es una tarea para gerentes o analistas, o para aquellas personas que, de alguna manera, posean relación o interés en el funcionamiento de una determinada organización. Si bien esto es correcto, Morgan describe ciertos sujetos a los que denomina “entendedores”. Para el autor, los sujetos “entendedores” poseen el arte de comprender las situaciones que, en principio, están comenzando a gestionar u organizar. De algún modo, describe ciertas habilidades de tipo intuitivas en estos sujetos.

Al continuar con el análisis de estos sujetos, Morgan diferencia dos tipos de “entendedores”: por un lado, los “solucionadores”, que tienden a interpretar todo desde un punto de vista fijo; y por el otro, aquellos “solucionadores” más efectivos, que tienden a comprender las situaciones desde un punto de vista más flexible. El autor utiliza indiferentemente la palabra “entendedor” y “solucionador”, ya que describe la acción de estos sujetos “entendedores” como el primer paso para la solución de problemas dentro de las organizaciones. En efecto, estos sujetos, sumergidos dentro del ámbito organizacional son los que, al apelar a determinadas habilidades intuitivas y cognitivas, desarrollan el primer cuadro de situación o diagnóstico, detectan problemas y proponen soluciones.

Es imprescindible introducirse dentro de esta diferenciación para acceder al análisis que el autor realiza sobre las organizaciones. Aquellos sujetos “entendedores” que se sumergen dentro de un razonamiento más flexible son los que identifican la realidad organizacional desde una perspectiva compleja. En efecto, la realidad organizacional es dinámica y cambiante, y es necesario acceder a una determinada forma de observarla que logre capturar este dinamismo.

¿Cómo podríamos contextualizar el concepto de las metáforas, relacionándolo con las diferentes teorías sobre la organización que se han presentado a lo largo del tiempo? Si tuviéramos que apostar, lo más probable es que ustedes hayan nacido dentro de una organización (hospital, maternidad), que se hayan formado o se estén formando dentro de una organización (jardín, escuela, colegio, universidad); que pasen su tiempo libre o canalicen sus inquietudes políticas, sociales o espirituales dentro de una organización (club, gimnasio, partido, fundación, iglesia); que hagan trámites dentro de una organización (municipalidad, registro); que ustedes y/o sus familias generen sus ingresos o busquen generarlos dentro de una organización (multinacional, pyme, cooperativa). Y, aunque no les queremos adelantar una mala noticia, es probable que terminen sus días dentro de una organización (hospital, cementerio, etcétera). Reflexionar sobre las organizaciones, entonces, está menos alejado de la vida cotidiana de lo que parece.

Tendemos a analizar y, luego, a actuar. Pero no actuamos en el vacío: analizamos y actuamos en organizaciones. Nuestro punto de partida es que analizamos y posteriormente actuamos, siempre, desde algún lugar, con algunas teorías en mente acerca de qué son, cómo son, cómo deberían ser (y hacer) las organizaciones. Y que al momento de analizar a las –y actuar en– organizaciones, tenemos que ser conscientes de que esa forma de actuar (con una teoría), implica no utilizar muchas otras teorías posibles sobre dichas organizaciones.

Así, a lo largo de este libro vamos a ver a las organizaciones desde diferentes lugares teóricos. Algunos autores, como Morgan (1991), incorporan la dimensión temporal al análisis, y han pensado que desde que se empezó a reflexionar sistemáticamente sobre las organizaciones, esas teorías se pueden agrupar en unas pocas metáforas o imágenes. Las metáforas (“tal cosa es como tal otra”) implican una decisión: mostrar algo, ocultar algo. Por ejemplo, decir que un aula de la universidad es como una heladera es resaltar que allí hace frío, no que el aula tiene burletes, estantes y gas freón; ni tampoco da cuenta de la calidad de las clases, de las interacciones con los docentes o con los compañeros y compañeras de clases.

Saliendo de la heladera y volviendo a las imágenes/metáforas organizacionales, señalemos que durante los primeros tiempos en los que se empezó a reflexionar sistemáticamente acerca de las organizaciones (fines del siglo XIX), la imagen predominante era la de la organización como si fuera una máquina, en la que cada componente debía desempeñar su rol en pos de un objetivo. Esta mirada será la predominante en los capítulos 2 y 3: los protocolos, los procedimientos, la división

de tareas, el control del funcionamiento de sus integrantes serán sus elementos centrales. Fayol, Weber, Taylor y Ford serán los nombres propios de quienes más claramente han representado este punto de vista. No obstante, han sido ellos mismos u otros representantes de esta mirada quienes nos advierten sobre los riesgos de mecanizar en exceso la vida organizacional, como veremos.

Ya desde mediados del siglo XX, aparece en el horizonte una perspectiva diferente: la de las organizaciones como si fueran organismos que tienen necesidades, como si fueran un sistema, y que no pueden entenderse si no es en relación con un entorno. Las ideas de adaptación, de diferenciación, de “poblaciones” organizacionales serán centrales en esta metáfora. Tal mirada, digna de las observaciones evolucionistas de Darwin, estará en el capítulo 4.

Como discutiremos en el capítulo 5, en paralelo a la mirada previa empezó a despuntar otra: la de las organizaciones como residencia de ideas, valores, normas y rituales que las sostienen como realidades sociales, en palabras de Morgan (1991). Esta perspectiva cultural tomó como eje, en definitiva, la visión de las organizaciones como escenarios de interacción.

Desde el último cuarto del siglo pasado, el cambio de patrón productivo ha llevado progresivamente a las organizaciones a cambiar su forma. Dejaron de hacer todo dentro de sus cuatro paredes y pasaron a verse y a operar como nodos de redes. Esa es la imagen que mejor resume los diferentes aportes que trabajaremos en los capítulos 6 y 7.

Finalmente, una visión posible es la de las organizaciones bajo la imagen de la política, o de uno de sus componentes, más precisamente, de la dominación. El análisis del poder ejercido hacia adentro de la organización, o de la organización sobre terceros, será el factor central en el capítulo 8.

En el Anexo, nos correremos de los debates de la disciplina para ofrecer algunas herramientas que ayuden a desarrollar estrategias de lectura, escritura y exposición oral en la Educación Superior. Ingresar a la Universidad o al Nivel Superior supone, para los estudiantes, entrar en contacto con las prácticas letradas propias de ese ámbito. Esto implica, entre otras cuestiones, comenzar a emplear los géneros académicos, es decir los que se emplean en las instancias de enseñanza, aprendizaje y evaluación de las asignaturas (ver Russell y Cortés, 2012) y, paralelamente, algunos de los que se generan y circulan entre los miembros expertos una cultura disciplinar específica (ver Hyland, 2000).

El desarrollo de conocimientos sobre estas formas de comunicación propias de las comunidades científicas requiere de un largo proceso de apropiación, que suele comenzar en las materias del primer año universitario y que se desenvuelve a lo largo de toda la vida académica y en la producción científica de los expertos.

Tal como ha señalado de manera pionera Mijaíl Bajtín (1982), el manejo de los géneros avanzados requiere de un tratamiento sistemático y de un aprendizaje específico, que se imparte en la educación formal. Afortunadamente, desde hace

algunas décadas, las universidades han comenzado a atender a la enseñanza de la comprensión y la producción de los textos que se usan en la educación superior, para propiciar lo que se ha denominado la “alfabetización académica” (ver Carlino, 2013).

En este sentido, el Anexo tiene como propósito fundamental colaborar con los procesos de lectura, escritura y las exposiciones orales de los estudiantes que ingresan a los estudios superiores. Para ello, se presentan algunas cuestiones que resultan fundamentales a la hora de encarar los textos académicos.

Sabemos que cada vez que actuamos en organizaciones lo hacemos desde alguno de estos puntos de partida (por ejemplo, pensando que las organizaciones deben ser una máquina, que sojuzgan a sus integrantes, o que son como un teatro en el que sus integrantes cumplen un rol, o que deben adaptarse a un entorno para sobrevivir, etcétera). Pero debemos ser conscientes de la complejidad, y eso implica saber que un punto de partida, es decir, una mirada organizacional, implica no considerar todos los demás puntos de partida posibles. El desafío que proponemos aquí es el de tratar de empezar a entender, críticamente, esa complejidad, y tener a mano las herramientas que brinda cada mirada, para comprender ese lugar tan ubicuo, en el que nacemos, vivimos y morimos: las organizaciones.

DESDE LAS ESCUELAS CLÁSICAS A LOS DEBATES CONTEMPORÁNEOS: UN RECORRIDO CRÍTICO DEL PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones como artefactos

El texto de Martínez Nogueira (1995) nos acerca un concepto de gran importancia, no solo para la teoría de la organización, sino para el bagaje teórico que envuelve a la modernidad como proyecto. En efecto, la razón ha sido durante siglos el centro del discurso moderno, en la medida que es un proyecto que dispara las capacidades cognitivas del sujeto. La modernidad formulada por los filósofos del Iluminismo en el siglo XVIII se basa en el desarrollo de una ciencia objetiva asentada en la razón. Este tipo de proyecto de eminente carácter secular establece, como base, la utilización de la razón como elemento evolutivo.

Martínez Nogueira extrae el concepto de las discusiones académicas y lo coloca en el centro del debate sobre la teoría de la organización. ¿Pero, en qué forma la razón se convierte en un elemento fundamental para entender las organizaciones? Para contestar este interrogante, previamente se necesitaría describir a la organización como artefacto. En este sentido, el autor argumenta lo siguiente: “Como artefacto creado para la acción y para el logro de resultados, la organización es un marco de restricciones a los comportamientos, ya que solo son admisibles los que contribuyan a su propósito básico” (1995: 1).

De alguna manera, este artefacto innovador denominado “organización” coloca restricciones en la conducta de los trabajadores. En palabras del autor, esto

se realiza para contribuir al propósito básico de la organización, y agrega: “Bajo el imperativo de la razón este artefacto responde a un diseño” (1995: 1). Este diseño es el que determina las actividades a desarrollar, las diferentes unidades en las que se descompondrá este artefacto y de qué manera se evaluarán los avances alcanzados.

Se intenta demostrar que la racionalidad desarrollada en el seno de las organizaciones no es ni más ni menos que la racionalidad moderna aplicada a un tipo de artefacto particular. Es por esta razón que coloca tanto el acento en el proyecto moderno, como basamento para la instalación de un capitalismo de carácter eminentemente racional.

Dentro del ámbito del pensamiento organizacional, Martínez Nogueira introduce autores como Adam Smith,¹ Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber, como los teóricos encargados de potenciar las capacidades de la racionalidad moderna en la medida en que es un elemento para alcanzar sus objetivos: la racionalidad instrumental. En efecto, la racionalidad moderna, liberada dentro del ámbito organizacional, se muestra como un instrumento para alcanzar sus objetivos básicos.

Asimismo, destaca a Herbert Simon como un importante teórico que construye un relato “matizado” de la racionalidad. Este autor introduce la idea de una racionalidad limitada, en la que el sujeto solo puede desarrollar una parte de su potencial cognitivo debido a que posee una observación acotada de la realidad. De todas formas, lejos de quitarle importancia a este concepto, le atribuye un papel fundamental. Simon es un autor que se ha destacado por el análisis del componente decisorio dentro de las organizaciones. Esto implica establecer una relevancia superlativa del sujeto, en la medida que es el actor que toma esas decisiones. En este sentido, las capacidades cognitivas constituyen un elemento de suma importancia a la hora de tomar dichas decisiones. Esto significa que, más allá de las limitaciones que posee el sujeto decisor, ya que entiende que este solo puede observar una parte la realidad, sus decisiones aún siguen basándose en la misma racionalidad moderna e instrumental.

Por otra parte, Martínez Nogueira argumenta que los funcionalistas han atacado las inconsistencias de la burocracia, pero han dejado a salvo la racionalidad moderna. La racionalidad que aparece con la inclusión funcionalista es de carácter sistémico y abre la puerta a un análisis más complejo: la aparición de múltiples racionalidades.

Si bien –de los autores que analizaremos en este capítulo– Martínez Nogueira es el que mayor preponderancia le otorga a la racionalidad para describir su teoría en el ámbito de las organizaciones, Schlemenson (1990) y Gilli (2010) también abarcan esta noción y generan sus aportes. Schlemenson incorpora la racionalidad al definir

¹ Si bien este autor es economista, los razonamientos vertidos en su obra *La riqueza de las naciones* establecen determinados conceptos acerca de las organizaciones, como la división del trabajo o la importancia de los saberes técnicos, los que justifican su inclusión como un autor que introduce la racionalidad moderna dentro de las organizaciones.

la noción de grupos (o *setting*). Describe dos tipos posibles de grupos: por un lado, los naturales y por el otro, los artificiales. A los primeros les otorga características de espontaneidad en su conformación. A los artificiales, en cambio, los describe como grupos que se forman de manera consciente y deliberada. Las organizaciones, como grupos humanos, responderían a la definición de grupo artificial. En contraposición con los naturales, que son motivados por la libido y la pulsión, los artificiales conllevan cierto componente de racionalidad, en la medida que son un grupo de personas que acceden de manera consciente. En este sentido, Schlemenson, sin que esto se convierta en su tesis central, atraviesa la racionalidad dentro de las organizaciones al reconocerlas como un grupo artificial.

El rol del conocimiento en las organizaciones

Por su parte, Gilli (2010) nos aproxima un concepto que se encuentra dentro de esta racionalidad moderna: el conocimiento. Si en la modernidad el sujeto y su razón comienzan a colocarse en el centro de la condición humana, el conocimiento se convierte en producto e insumo para este sujeto moderno y racional.

Dentro de las organizaciones, el conocimiento se ha convertido en un bien altamente valorado. Tanto es así que una de las principales “batallas” que se han desplegado, y que aún se siguen extendiendo, en el seno de la fábrica, tiene que ver con la apropiación del conocimiento. Como lo describe Coriat (1994), los verdaderos intereses de las técnicas “taylorianas” refieren a la lucha por determinados saberes que se encontraban alojados en los trabajadores de oficio, y que resultaba imprescindible arrebatárselos para poseer el dominio dentro de la fábrica.

El texto de Gilli ha sido concebido en el marco del cumplimiento de los sesenta años de la creación de la Licenciatura en Administración de la Universidad de Buenos Aires. El propósito del autor al traer la noción de conocimiento es el de describir un conocimiento administrativo que se nutre de determinadas técnicas de tipo “ingenieriles”, ciertas teorías provenientes de las ciencias blandas y el aditamento de algún grado de creatividad.

Gilli, al citar a Suárez (2004: 31), realiza una definición muy detallada de las siguientes nociones de conocimiento:

Primero: un estado de saber con el que estamos familiarizados, para reconocer hechos, métodos, principios, técnicas, etc. El uso común corresponde a la aceptación “de saberes acerca de”.

Segundo, usamos la palabra conocimiento para referirnos a lo que Peter Senge llama la capacidad para la acción, una comprensión de los hechos, métodos, principios y técnicas suficientes para aplicarlas en el curso de la acción.

Tercero, usamos la palabra “conocimiento” para referirnos a hechos, métodos, principios, técnicas, etc., que ya han sido codificados, capturados o acumulados. Cuando usamos la palabra de este modo nos referimos a un cuerpo de conocimiento que ha sido articulado y capturado en forma de libros, monografías, fórmulas, manuales de procedimientos, programas de computación, etc.

El autor argumenta que las dos primeras nociones de conocimiento corresponden a lo que Nonaka y Takeuchi (1995) denominan “conocimiento implícito”, y la tercera noción a lo que los mismos autores denominan “conocimiento explícito”. Dentro de esta división de las nociones de conocimiento existen, por un lado, el conocimiento tácito o implícito; y por el otro, el conocimiento explícito o codificado. El primero se trata de un tipo de conocimiento encerrado en el sujeto, que puede ser transmitido a través de la práctica o la comunicación oral. Por su parte, el conocimiento explícito es aquel que se mantiene codificado y persiste más allá del sujeto; es por esta razón que este tipo de conocimiento es de carácter objetivo.

Entonces, ¿el conocimiento administrativo es un conocimiento tácito o explícito? Antes de contestar esta pregunta valdría la pena preguntarse si la administración es una ciencia, una técnica o un arte.

La administración como disciplina

Gilli arriesga una definición sobre la administración. Asegura que es una disciplina, en la medida que es un cuerpo orgánico de conocimientos que no llega a constituirse como una ciencia, un arte o una técnica. En esta definición, el autor deja sentados determinados axiomas que a continuación desarrollaremos.

El conocimiento científico es, indefectiblemente, un conocimiento explícito. Esto se debe a que la ciencia posee un método que requiere la demostración de los axiomas que propone. Significa que tiene que fundamentar sus afirmaciones dejando constancia en cada paso. Indudablemente, esto lo convierte en un conocimiento altamente codificado, en el que deberá expresar su lenguaje, sus reglas de demostración y, sobre todo, su método.

¿Es la administración una ciencia? Gilli lo deja muy claro: la administración no es una ciencia, aunque recoge mucho del conocimiento que esta produce. La administración, como rama de la economía, ha tomado de las ciencias sociales determinados conocimientos para ponerlos en práctica en el ámbito de la gestión. ¿De qué manera colabora la ciencia en la terea administrativa? La ciencia genera conocimientos que luego se traducen en herramientas concretas para la administración. Si bien la lista puede llegar a ser interminable, la idea se puede graficar en los siguientes ejemplos: el desarrollo de modelos econométricos para determinar la demanda futura en ciertos mercados; los productos que ofrecen las áreas de recursos humanos basados en el conocimiento científico derramado por disciplinas como la psicología o la sociología; o bien, el desarrollo de la tecnología como base del aumento de la productividad.

¿Es la administración una técnica? En muchos textos sobre administración, cuando se realiza la pregunta sobre si la administración es una ciencia, una técnica o un arte, se suele concluir que la administración es una técnica. Afirmar esto sería dejar de lado los basamentos científicos y artísticos que poseen las prácticas administrativas. ¿Pero, cuál es la diferencia entre ciencia y técnica? Podría afirmarse que la naturaleza de la técnica radica en la idea de instrumento para dominar la naturaleza. Esta capacidad de dominio puede estar, o no, basada en un conocimiento científico.

¿La técnica produce conocimientos codificados? La técnica es capaz de codificar sus conocimientos en manuales y normas de procedimientos, e inclusive puede tomar algunas herramientas de la ciencia para realizar sus argumentaciones; pero, de todas formas, es una gran productora de conocimiento tácito. En muchas ocasiones, los conocimientos producidos por la técnica se encuentran encerrados dentro del sujeto que la domina. Es el caso de aquellos artesanos que resguardan su conocimiento y lo trasladan de generación en generación a través de la oralidad.

¿Qué tipo de conocimiento generan las actividades artísticas? El arte, en principio, puede contener tanto conocimiento explícito como implícito. Las distintas disciplinas del arte poseen esta característica. Por ejemplo, en el ámbito de la música, el intérprete cuenta los compases de una pieza y, en un principio, se encuentra muy atento al “tempo” musical. Pero luego, el artista comienza a internalizar ese tiempo. Por otra parte, las notas musicales se encuentran colocadas por una función matemática que posee, como variable independiente, la frecuencia de la vibración del aire por cada sonido. Estas características nos acercan a una idea de la música emparentada con la matemática. Asimismo, las piezas musicales son escritas en un tipo de lenguaje especial y sobre un tipo de soporte determinado llamado pentagrama. Esto convierte a este tipo de arte en un conocimiento altamente científico y codificado. Sin embargo, esta no es la única forma de entender la música.

La administración como disciplina

La administración, en cuanto disciplina, se nutre, fundamentalmente, del conocimiento generado por las ciencias sociales, y produce nuevos conocimientos, construye herramientas específicas de gestión y crea entornos de desarrollos posibles para las organizaciones.

Si nos acercamos a otro tipo de arte más popular, podemos observar que la música comienza a apartarse de la codificación. En el jazz, por ejemplo, los músicos utilizan la técnica de la improvisación. Es decir, no leen partituras para ejecutar una pieza. Si bien el desarrollo de este género musical ha creado un lenguaje propio, en el que el estudio de la técnica para ejecutarlo se debe aprender desde una perspectiva formal, aún siguen conviviendo las formas más innovadoras dentro de este género. De alguna manera, en la medida en que nos alejamos de la música denominada “inspirada”

y nos acercamos a una de corte popular, la codificación comienza a descender y, en ocasiones, desaparece. De todas formas, la falta de codificación no es sinónimo de baja calidad o arte menor, simplemente se trata de expresiones diferentes.

Con respecto a la administración, podríamos expresar que se trata de una disciplina que, basada en ciertos conocimientos científicos, elabora determinadas técnicas con el fin de gestionar las organizaciones. Asimismo, este conocimiento se enriquece con los aportes que le ofrece el arte, en la medida que es un conocimiento que posibilita la incorporación de cierta innovación y creatividad. Este enriquecimiento no debe ser soslayado ya que, en contextos altamente complejos, no basta con el conocimiento que se encuentra codificado en manuales, ni con la técnica depositada en cada trabajador. En ocasiones, se deben crear nuevas herramientas y construir escenarios capaces de solucionar determinados problemas. Es por esta razón que la posibilidad de observar, en parte, a la administración como un arte, hace posible la creación y la innovación dentro del ámbito organizacional. Como ya lo hemos expresado, la administración, como disciplina que no logra definirse íntegramente como una ciencia, una técnica o un arte, desarrolla soluciones conjugando distintos tipos de conocimientos.

La creación de las incumbencias administrativas

Gilli, nuevamente a partir de las ideas de Suárez (2004), describe el proceso de institucionalización de un determinado conocimiento o disciplina en el marco de una diferenciación entre países periféricos y centrales. Sostiene que este proceso, en cada tipo de país, tiene características específicas y señala la dependencia de los primeros con respecto a los segundos.

El proceso en los países centrales se produce de la siguiente forma, explicado en etapas:

- Etapa 1: existe un desarrollo embrionario de la disciplina, en el que se consolidan determinados pioneros que la fundan. El papel de estos es conformar un marco de referencia. Al ofrecer un ejemplo, sugiere a Taylor, quien, por sus conocimientos como ingeniero, propone una administración de tipo científica.
- Etapa 2: conformación de una infraestructura y producción de una ciencia básica. Esta etapa se refiere a la aparición de una carrera, de un plan de estudio y su inclusión en la academia.
- Etapa 3: aparece la ciencia aplicada. Se comienzan a trasladar los conocimientos académicos a una aplicación concreta en la comunidad. Comienzan a conformarse determinados campos de acción de la nueva disciplina en ámbitos laborales.
- Etapa 4: cuando se consolida la disciplina y aparecen los primeros referentes sociales. En consecuencia, se constituirá una incumbencia determinada, que demarque los límites y alcances de la nueva disciplina.

El proceso de institucionalización en los países periféricos es diferente:

- Etapa 1: los pioneros locales introducen los conocimientos que provienen de sociedades más desarrolladas.
- Etapa 2: aparecen los profesionales capacitados en el exterior. Esto ocurre a partir de la iniciativa de los pioneros y de la instalación de empresas multinacionales que requieren este conocimiento.
- Etapa 3: se acepta la nueva disciplina en los ámbitos académicos y sociales.
- Etapa 4: se desarrolla la nueva incumbencia en las sociedades periféricas, y comienza a producirse nuevo conocimiento local, pero siempre pendiente de la importación.

El desarrollo del conocimiento administrativo en la Argentina

Para profundizar en el desarrollo del conocimiento administrativo en nuestro país, recurrimos al aporte de Gantman y Fernández Rodríguez (2008). Este texto desarrolla un análisis del progreso académico de la disciplina administrativa. Desde su perspectiva, la academia y la industria tuvieron su primer encuentro en la década del sesenta, con el advenimiento de la carrera de Licenciatura en Administración en la Universidad de Buenos Aires, y el ingreso de las empresas multinacionales, especialmente de la industria automotriz.

Previamente, en el período conocido como “la Generación del Ochenta”, momento en que el Estado moderno elige relacionarse con el mundo a través de la venta de productos primarios, la preocupación por desarrollar un conocimiento administrativo en el país fue escasa. En 1913 aparece, en la Universidad de Buenos Aires, la Facultad de Ciencias Económicas. Los primeros programas de estudio en dicha facultad se limitaban a la carrera de Contador Público y contemplaban un fuerte componente de enseñanza de la economía y el derecho, entendidos como elementos esenciales en la formación de profesionales en ciencias mercantiles. La mayor parte de los conocimientos básicos sobre administración se difundían a través de manuales para universitarios, que incorporaban nociones de contabilidad, sistemas de información y organización de la industria y el comercio. Un dato a destacar es la publicación del libro *La fatiga*, de Alfredo Palacios. En el texto, el autor aparece como un gran conocedor de la obra de Taylor, a la que le realiza una severa crítica desde el punto de vista humano (Gantman y Fernández Rodríguez, 2008: 2).

El golpe de Estado de 1930 implicó la intervención del Estado en la economía. Pero esto no tuvo un correlato en la administración, ni en la academia, que lograra construir nuevos conocimientos. Lo que ocurrió fue que, ideológicamente, la nueva conducción del Estado no se diferenciaba de los preceptos que fueron derramados por la Generación del Ochenta. Esto significa que el pensamiento liberal como ideología y el establecimiento de una teoría clásica de la economía siguieron imperando. El cambio de rumbo político tuvo que ver con los acontecimientos que estaban

ocurriendo a nivel internacional. La crisis del 29 y el desmoronamiento del patrón oro, llevaron a los Estados a proteger sus divisas, constituyendo bancos estatales que centralizaron ciertas actividades, como la emisión de una moneda de circulación obligatoria y la regulación de las finanzas en general (Rapoport, 2005: 133).

Gantman y Fernández Rodríguez (2008) rescatan, de la época inmediatamente posterior a la crisis del treinta, la obra de José Gilli (1944) denominada *La fábrica, de Marx a Ford*, en la que se hace un recorrido sobre las teorías marxistas, hasta llegar a la crítica del modelo tayloriano. Para esta época, el *Scientific Management* era la obra que eclipsaba el pensamiento administrativo, ya sea que se lo ponderara o que se lo detractase.

La administración en la periferia

En sociedades periféricas como las latinoamericanas, el conocimiento desarrollado en materia de teoría de la organización debería estar orientado a la construcción de organizaciones que logren solucionar los problemas específicos de estas sociedades. El desempleo, la pobreza y la desigualdad deberían estar presentes dentro del listado de los problemas específicos.

Siguiendo con el análisis de la obra de Gantman y Fernández Rodríguez, vemos que es muy crítica de la producción teórica en el período que va de 1946 a 1955. Consideran que no fue propicio para el ingreso de teoría extranjera ni para la producción de la propia. Esta mirada se puede complementar con la obra de Picabea (2010) que, de alguna manera, establece ciertas ideas de las que se pueden inferir algunas explicaciones sobre este divorcio. De todas formas, esta escisión fue la regla entre el Estado y un sector de la vida académica por aquellos años.

Por último, Gantman y Fernández Rodríguez, en coincidencia con el texto de Gilli, explican de qué manera el desembarco de las empresas multinacionales en la Argentina aceleró el proceso de formación de un cuerpo de profesionales especializados en temas de gestión de empresas, que fueran capaces de colaborar en la administración de estas multinacionales. Para conseguirlo, era preciso importar, además de los capitales, el conocimiento asociado en términos administrativos. Es por este motivo que se tuvieron que capacitar recursos humanos locales en el exterior:

A fines de la década del cincuenta, la FCE de la UBA firmó un convenio de colaboración académica con Columbia University y muchos docentes y graduados viajaron a perfeccionar su formación en dicha casa de estudios. Esto facilitó enormemente la importación a Argentina del “estado del arte” en teoría de la administración. Muchos de los llamados “Columbia boys” pasaron luego a integrar el plantel docente de la UBA y, en forma paralela, a desempeñar tareas de consultoría en los sectores público y privado. En la década del sesenta, regre-

saron de los Estados Unidos los integrantes de dicho grupo y comenzó una etapa de modernización del conocimiento administrativo (Gantman y Fernández Rodríguez, 2008: 7).

La incorporación de la carrera de Administración a fines de la década del cincuenta, en la Universidad de Buenos Aires, coincide con las políticas nacionales orientadas al desarrollismo económico, por el que, además, se fundan institutos tecnológicos, como el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) o el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). El objetivo de estas políticas consistía en el desarrollo económico de la Argentina a partir de la llegada de capitales externos. Uno de los elementos que no se podían soslayar era, precisamente, la conformación de personal calificado y de gerentes que lograran gestionar esas empresas.

En resumen, entre el texto de Gilli y el de Gantman y Fernández Rodríguez obtenemos los motivos por los que se decidió implementar la producción de conocimiento administrativo. Estos estaban emparentados con las nuevas políticas desarrollistas que allanaron el camino para el desembarco de las empresas multinacionales, sobre todo las autopartistas. Asimismo, logramos comprender de qué manera se instalaron las incumbencias administrativas, a través del proceso descrito en cuatro pasos, propio de los países periféricos.

CONCLUSIONES

A lo largo del capítulo se han desarrollado determinadas categorías y conceptos que nos acercan a una comprensión compleja y a la vez crítica del fenómeno organizacional. Como ya se ha expresado, poner en juego estas dos ideas, significa, en primer lugar, contextualizarlas. Por otra parte, implica ampliar el abanico de posibilidades al definir el fenómeno organizacional, en el que cada definición responderá a intereses específicos o a diferentes concepciones ideológicas.

El desarrollo del concepto de complejidad nos ha permitido establecer las principales nociones del *management* tradicional. En efecto, los estudios organizacionales enfocados en la toma de decisiones se orientan a desarrollar herramientas para los administradores, que se observan como sujetos que, envueltos en un determinado contexto, deben solucionar ciertos problemas. Por otra parte, introdujimos la definición de complejidad subjetiva. Desde una perspectiva subjetiva, los administradores deben ampliar su conocimiento sobre el universo que envuelve a la organización y, a su vez, adquirir otras perspectivas a través de la incorporación de nuevas metáforas organizacionales. Esto significa que las metáforas, además de colaborar con la comprensión del fenómeno organizacional, posibilitan el diseño de nuevas realidades a través de la construcción de nuevas metáforas.

De todas formas, el concepto de complejidad no ha sido expresado en términos de herramientas de gestión solamente. También se ha desarrollado con el fin de

exponer los diferentes conflictos y dualidades dentro de la organización. En efecto, la organización debe también ser comprendida como un escenario en el que se ponen en juego estrategias de poder y se generan ámbitos propicios para la política, en la medida que se lucha por la apropiación de esos espacios de poder. Definir la complejidad en estos términos colabora con la comprensión del fenómeno social que representa.

Por otra parte, hemos presentado a la organización como artefacto, en el que se despliegan determinadas herramientas que permiten instalar los valores más fundamentales del sistema capitalista. De esta manera, eficiencia, rentabilidad y productividad se convierten en conceptos que permiten la apreciación de las organizaciones como artefactos en un determinado modelo productivo. Según lo que hemos desarrollado en este capítulo, el proyecto de la modernidad es el que ha generado las bases para que este sistema se pueda emplear. La modernidad, a través del desarrollo de la ciencia, y al colocar a la razón como nuevo mito, ha construido esta racionalidad instrumental y repercute así en las organizaciones.

Otro de los conceptos importantes que se ha presentado en este capítulo tiene que ver con la definición de “administración”. Nos hemos preguntado qué es administrar y hemos respondido esta pregunta afirmando que la administración se trata de una disciplina. En este sentido, la administración no llega a ser una ciencia, pese a que se basa en los concomitamientos provenientes de las ciencias sociales; pero tampoco es solamente una técnica, pese a que construye y adquiere conocimientos técnicos. De esta forma, la administración se nos presenta como un cuerpo orgánico de conocimientos que no llega a constituirse como una ciencia, ni una técnica, pero tampoco un arte.

Asimismo, el desarrollo del conocimiento administrativo, tal como lo expresa Gilli, depende del contexto en el que se desarrolla. En este sentido, no es lo mismo el desarrollo que puede adquirir en países centrales que en los periféricos. En países latinoamericanos, como el nuestro, la preocupación por resolver ciertos problemas de tipo estructurales, como la desigualdad, el desempleo o la pobreza, atraviesa todas las disciplinas sociales. Como hemos mencionado, a la administración, como disciplina basada en las ciencias sociales, no le son ajenas estas problemáticas. Desde una concepción de tipo universal, puede pensarse que los objetivos de las organizaciones siempre responden a un número fijo y contable de objetivos: rentabilidad, productividad o eficiencia. Y que los demás objetivos responden simplemente al orden de las definiciones políticas. Tal vez el texto que mejor explica esto es el de Martínez Nogueira. Como se ha podido observar, las organizaciones como artefactos solo constituyen herramientas para el logro de objetivos prefijados. El proyecto de la modernidad ha establecido que estos objetivos se encuentren emparentados con la constitución del capitalismo a nivel mundial. Desde esta perspectiva, este artefacto parecería ocupar un lugar neutral. Es decir, ser solamente un instrumento.

CAPÍTULO 2

LA PERSPECTIVA MECANICISTA

LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO: EL CONTEXTO HISTÓRICO DEL SURGIMIENTO DEL TAYLORISMO Y EL FORDISMO

Diego Szlechter, Evangelina Caravaca, Carlos Meilán y Gabriela Tavella

INTRODUCCIÓN

Benjamín Coriat (1994) nos enseña que es muy importante leer al autor en su contexto, y realizar este ejercicio implica dos movimientos en paralelo: por un lado, la contextualización espacio-temporal: ¿en qué momento surge el autor?, ¿en qué lugar suceden los acontecimientos que analiza?, ¿a quiénes se está dirigiendo? Por otro lado, la contextualización histórica: ¿en qué contexto histórico se ubican las ideas del autor? Las ideas no tienen un carácter abstracto o universal, válidas para cualquier momento histórico. Es necesario situarlas en un determinado tiempo, lo que, a su vez, nos ayuda a comprenderlas. El contexto histórico del texto de Coriat es la época previa al surgimiento de las escuelas de pensamiento organizacional o escuelas de administración, en la que se empezó a poner en discusión las diferentes ideas sobre cómo gestionar las organizaciones. Coriat nos ubica en un momento histórico en el que la praxis domina el saber organizacional. ¿Qué significa esto? En los Estados Unidos de fines del siglo XIX, la organización no era un objeto de estudio del mundo académico. Hombres de negocios, ingenieros y propietarios de grandes firmas pensaban “lo organizacional” a partir de su propia experiencia. Es en este contexto en el que surge un personaje tan famoso como Frederick Taylor, precursor de la escuela clásica.

¿Qué sucede en los Estados Unidos pretayloristas? Para tener un fresco, un panorama del acontecer en dicho país, podemos recurrir al filme *Lincoln*, dirigido por Steven Spielberg, de 2012. El tema central es, más allá de la vida de uno de los presidentes estadounidenses, la guerra civil, o guerra de secesión, que se desarrolló

entre los años 1861 a 1865, librada entre el norte industrializado y el sur esclavista. También el filme *Django sin cadenas*, del director Quentin Tarantino, del mismo año que *Lincoln*, nos muestra de manera clara cómo se desarrollaba la vida en el sur esclavista de los Estados Unidos. En la película, unos pocos hacendados de grandes extensiones de tierra cultivaban principalmente algodón, gracias al trabajo esclavo de los negros provenientes de África. El algodón era exportado en su totalidad hacia Inglaterra, a muy bajo costo, debido a que la mano de obra no tenía costo alguno, y constituyó uno de los insumos que ayudó a Inglaterra a expandirse en todas sus colonias. Cuando se le acababa la materia prima barata, salía a conquistar nuevos territorios para disponer de mano de obra esclava en otros lugares. El algodón era muy funcional tanto a los esclavistas estadounidenses como a Inglaterra. Gracias a que los Estados Unidos constituyeron una colonia británica hasta fines del siglo XVIII, los lazos entre las dos naciones siguieron siendo estrechos, especialmente en términos comerciales.

Por su parte, el norte, específicamente el noreste de los Estados Unidos, era una zona industrializada, carecía de plantaciones de algodón y uno de los elementos que fabricaba era armamento, como el famoso fusil Whitney o la pistola Colt. El ejército de Lincoln sale victorioso frente al ejército de los Estados Confederados, tal como se conocía al sur de los Estados Unidos. Las razones del triunfo del norte son varias, pero una de ellas, que nos atañe específicamente a nosotros para poder comprender el contexto del surgimiento del taylorismo, es la forma en que se fabricaban los rifles. Las batallas que libraba el norte contra el sur se daban en terrenos pantanosos o en lodazales, bajo climas extremos. Los rifles del ejército del sur se trababan frecuentemente y se convertían en inservibles porque se fabricaban de manera artesanal. En cambio, el ejército del norte tenía fusiles y rifles fabricados con piezas intercambiables, por lo que si una pieza se arruinaba, disponían de repuestos que podían reemplazar a las piezas averiadas. Esto era posible porque las piezas eran idénticas, algo muy novedoso para la época. Hasta ese momento, los fusiles se fabricaban de manera artesanal y cada uno constituía una pieza única. El norte industrializado empezó a darse cuenta que podían fabricar masivamente fusiles con piezas de recambio idénticas, inaugurando dos pilares de la industrialización de los Estados Unidos de fines del siglo XIX: la masividad y la fabricación en serie. Esto es fundamental para comprender el contexto del surgimiento del taylorismo, al tiempo que constituye una de las razones por las que termina primando el norte de los Estados Unidos por sobre el sur, con lo que se inaugura la época de la hegemonía mundial de ese país.

En nuestra región, entre los años 1864 y 1870, se libró la guerra de la Triple Alianza, en la que lucharon, por un lado, la alianza entre Brasil, Uruguay y la Argentina, y por el otro, Paraguay. En dicha guerra, Paraguay pierde cerca del 80% de su población masculina, quedándose casi sin mano de obra activa, lo que perjudica fuertemente su economía que hasta ese momento era pujante, a tal punto, que, según

algunos autores, fue Paraguay el primer país sudamericano en disponer de una red de ferrocarriles y de un telégrafo. Durante el gobierno de Solano López, Paraguay se propuso construir un país industrializado, lo que se volvió una amenaza para las potencias (especialmente Inglaterra) que pretendían monopolizar el intercambio de bienes manufacturados con Latinoamérica. Por diversas razones, en 1864 estalla la guerra y uno de los países más beneficiados en la contienda fue sin duda Inglaterra, debido a dos razones. Por un lado, las deudas que contrajeron con la banca inglesa los cuatro países que participaron de la guerra; y, por otro lado, la posibilidad de reemplazar –al menos en parte, debido a que Gran Bretaña se proveía del algodón de Egipto y de la India, ambas colonias suyas– el algodón del sur esclavista de los Estados Unidos –que había perdido la guerra de secesión– por el algodón paraguayo. El contexto en el que se va a desarrollar el capitalismo sudamericano es el de una posición subordinada por parte de Latinoamérica respecto de las necesidades de desarrollo del capitalismo avanzado europeo. El principal objetivo de Inglaterra era evitar el desarrollo de economías proteccionistas en Sudamérica.

Regresando a los Estados Unidos, una vez unificado el país, uno de sus objetivos era terminar de conquistar todo el territorio estadounidense, incluyendo el oeste. Para lograrlo, no alcanzaba con doblegar a los indígenas por medio de la fuerza sino que también había que poblarlo. Si, tal como decía Alberdi, gobernar es poblar, a partir de 1860 empieza a llegar al “Lejano Oeste” el ferrocarril transcontinental de los Estados Unidos, y junto con él llega también el telégrafo, lo que posibilita la comunicación a grandes distancias. ¿Por qué? Al lado de las vías del tren iban los cables del telégrafo. En forma paralela, se expande la producción de carbón que servía de energía para la industrialización. Todo esto coadyuva, contribuye, al surgimiento de la gran corporación estadounidense alrededor de 1880, cuyo primer ejemplo es el de la empresa de ferrocarriles. Los grandes capitales de esa época invertían en ferrocarriles. ¿Por qué? Porque era imprescindible para transportar las mercancías y venderlas en el vasto territorio estadounidense. Pero el problema surgió cuando se complejizó la gestión de este tipo de corporaciones, debido a las distancias siderales que recorrían. Era muy difícil que un solo dueño pudiese manejar todas las operaciones del ferrocarril. Alfred Chandler Jr., historiador de empresas estadounidense, escribió un libro muy conocido titulado *La mano visible*. ¿Por qué se llama así? ¿Contra quién se peleaba? Contra la mano invisible de Adam Smith, que ordena los recursos en el mercado y genera automáticamente prosperidad a través del derrame. Según el autor escocés, hay que dejar a los ricos que sean más ricos, porque la riqueza va a derramar hacia las clases populares. Chandler, como contrapunto de Smith, sostiene que hay una mano *visible* que surge alrededor del año 1880 en las grandes empresas que ya no podían ser manejadas por una sola persona: los *managers* o gerentes.

A partir de ese momento, surge el problema de la propiedad versus el control de las empresas. Por un lado, los dueños de las firmas, y por otro, los encargados de

gestionarlas y controlar su funcionamiento. Antes, esos dos roles estaban unificados en la misma persona, pero a partir de 1880 la complejidad de manejar empresas tan grandes obligó a los dueños a contratar directores asalariados, gerentes, *managers*, que percibían un ingreso por administrar las operaciones cotidianas de las compañías. Cada uno de los directivos contratados por las firmas se encargaba de una zona geográfica del ferrocarril o de una función, como la de finanzas o comercialización. ¿De dónde podían reclutar a estos directivos asalariados? De las Universidades. Es así como surgen las escuelas de negocios, que ofrecían cursos específicos para esta nueva estructura de asalariados. Los posgrados en negocios, los MBA (Masters in Business Administration), como el de Harvard, cuya primera edición data de 1890, son fieles ejemplos de esto. Estos posgrados empiezan a formar cuadros de conducción de acuerdo a las necesidades de las grandes corporaciones.

Antes de adentrarnos en el texto de Coriat (1994), necesitamos ver qué sucedía en nuestro país mientras se generaban las condiciones para el surgimiento del taylorismo en los Estados Unidos. El año 1852 constituye un hito histórico para la Argentina. En ese año se libra la batalla de Caseros, en las cercanías de lo que hoy es El Palomar, en la provincia de Buenos Aires. En dicha batalla lucharon los unitarios, al mando de Urquiza, contra los federales, al mando de Rosas. Más allá de estas denominaciones, la verdadera lucha, la más profunda, de raíz ideológica, era la puja por dos modelos de país. Por un lado, el modelo rosista, proteccionista del mercado interno y de alguna manera industrialista, y por otro, el modelo liberal y libremercadista representado por Urquiza.

Marx, en el libro *El Capital*, sostiene que la clave de la industrialización es la protección de la industria, que no existe otra vía. Lo que proponía el modelo económico rosista, que terminó perdiendo en la batalla de Caseros, era un modelo proteccionista, que buscaba –dentro del intercambio mundial de mercancías y en la división internacional del trabajo– que la Argentina no ocupara el papel de mero exportador de carnes, cueros y trigo, porque esa no era la manera de desarrollarse, sino que conducía a la concentración de la riqueza en muy pocas manos, junto con grandes masas de trabajadores pauperizados. Los países desarrollados protegían mucho su economía. ¿Qué pretendían las potencias mundiales de ese momento? Inglaterra pretendía venderle a la Argentina maquinaria agrícola a cambio de cueros y trigos. ¿Dónde se pagaban mejores salarios? ¿En el campo o en la fábrica en la que hacían la maquinaria agrícola? Evidentemente, en la fábrica de la maquinaria los salarios eran más altos. Es en ese contexto en el que se dirimía la batalla de Caseros: entre un modelo de desarrollo similar al de las grandes potencias y un modelo periférico proveedor de materias primas al mundo desarrollado. Esa disputa sigue presente. La derrota del rosismo, de ese pensamiento proteccionista, implica la victoria del pensamiento mitrista. Bartolomé Mitre fue, luego de la batalla de Caseros, presidente de la Argentina. En Caseros triunfaron las ideas liberales,

según las que a la Argentina le toca jugar un papel subordinado en la división internacional del trabajo.

Una consecuencia del posicionamiento de nuestro país en la división internacional del trabajo se refleja en 1933, con el tratado Roca-Runciman. Por él, Roca, ministro de Relaciones Exteriores de la Argentina, viaja a Canadá –ex colonia británica– a negociar con el ministro de relaciones exteriores inglés Runciman, debido a que el Imperio británico había decidido dejar de comprar cueros a la Argentina, para pasar a comprárselos a Australia –otra excolonia–, lo que implicaba la bancarrota de la Argentina, ya que carecía de una economía diversificada. En el marco de la negociación, la Argentina tuvo que ofrecer cuero a un precio mucho menor al que ofrecía hasta ese momento y, a cambio de eso, todas las obras de infraestructura de Buenos Aires, las cloacas, los tranvías y los trenes, se los tenía que adjudicar a Inglaterra. Este tipo de claudicación de la soberanía se debió al carácter agroexportador de la industria nacional. Es producto de la derrota de un modelo proteccionista de la economía en 1852, en la localidad de Caseros.

Ese es el contexto a partir del que nuestro país es testigo del surgimiento del taylorismo en los Estados Unidos, que a su vez tendrá implicancias al momento de importar las ideas de Taylor a las fábricas locales. Si en los Estados Unidos la guerra civil implicó el triunfo del industrialismo, en nuestro país, la batalla de Caseros llevó a la victoria al modelo liberal. Estados Unidos se convirtió en potencia mundial, mientras la Argentina pasó a ocupar un lugar periférico en la división internacional del trabajo.

Domingo Faustino Sarmiento escribió el libro *Facundo* unos años antes de la batalla de Caseros. En ese texto se logra ilustrar un panorama de las ideas hegemónicas de esa época en nuestro país, las que estuvieron en disputa en aquella batalla. Obviamente, las ideas reflejadas en el *Facundo* comulgaban con las defendidas por Urquiza y Mitre en esa lucha:

¡Qué ilusión! Ese estado se levantará en despecho suyo aunque siegue en su retoño cada año porque la grandeza del Estado está en la pampa pastora, en las producciones tropicales del norte y en el gran sistema de ríos de navegación cuya aorta es el plata. Por otra parte, los españoles [en referencia a los inmigrantes españoles que vivían en la Argentina y que eran mayoría en relación con el resto de los inmigrantes de aquella época] no somos ni navegantes ni industriosos y Europa nos proveerá por largos siglos de sus artefactos a cambio de nuestras materias primas y ella y nosotros ganaremos con el cambio. Europa nos pondrá el remo en la mano y nos remolcará río arriba hasta que hayamos adquirido el gusto de la navegación (Sarmiento, 1999: 249-250).

La admiración de Sarmiento por los avances tecnológicos del mundo desarrollado lo llevó a adoptar una ideología “naturalista” en relación con el desarrollo económico. Según él, la geografía y el clima argentino nos condenaban a una posición

subordinada en el escenario geopolítico mundial. La supervivencia de la Argentina dependía de que asumiera su papel de productor y exportador de materias primas, mientras que el mundo desarrollado nos proveería de los adelantos tecnológicos que nos ayudarían a sumarnos al concierto de las naciones “civilizadas”.

EL CONTEXTO HISTÓRICO DEL SURGIMIENTO DEL TAYLORISMO

Benjamín Coriat describe el contexto histórico del surgimiento del taylorismo en los Estados Unidos, cuna de ese pensamiento organizacional. El esfuerzo por contextualizar el fenómeno, así como por prestar atención a la forma en que fue importado en la industria local, nos ayuda a comprender que las ideas no se trasladan de manera automática de un país a otro. Esto no quiere decir que no había interés de trasladarlo automáticamente, sino que el contexto diferente obliga al capitalismo a adaptarse al nivel de desarrollo de cada región. Cuando se trasladan los postulados tayloristas desde Estados Unidos a la Argentina, debemos tomar en cuenta que así como en la guerra civil estadounidense salieron victoriosas las ideas industrialistas, la batalla de Caseros en nuestro país signó nuestro destino económico como país agroexportador. Benjamín Coriat, economista del trabajo, de origen francés y contemporáneo, cuyos textos son leídos no solo por economistas sino también por sociólogos del trabajo y de las organizaciones, sostiene que, para poder entender el fenómeno del taylorismo es necesario analizar las condiciones históricas previas al surgimiento de este fenómeno, por ejemplo, las características de las relaciones de clase en el siglo XIX.

Las clases sociales pueden dividirse de acuerdo a criterios simbólicos, como estatus o prestigio, o por criterios materiales, como el nivel de ingreso. Las clases sociales tienen componentes tanto materiales como simbólicos y su composición depende también del contexto histórico, ya que se definen en términos relacionales (es decir, una clase en relación con otra en un determinado momento histórico) y no absolutos. Otra de las formas de identificar a las clases sociales es a través de la posición de los actores en el ámbito laboral. De esta manera, la ubicación en la estructura jerárquica, en el seno de las organizaciones, forma parte del triángulo que define a las clases sociales en términos multidimensionales. En síntesis, hay tres componentes que conforman las clases sociales a partir de la Revolución Industrial: un componente simbólico, un componente material y un componente relativo a la posición jerárquica o a la autoridad dentro la esfera organizacional. Los primeros dos componentes se dirimen en el mercado (por fuera de la órbita organizacional), mientras que el tercero lo hace dentro de la organización. Los criterios simbólicos y materiales están fuertemente influidos por la herencia familiar, la acumulación de credenciales y títulos, así como por la acumulación de capital.

Coriat señala que, para poder comprender el fenómeno del taylorismo, es preciso comprender cómo eran las relaciones de clase en el siglo XIX, en los Estados Unidos, antes del surgimiento de este fenómeno. A fines del siglo XIX y principios

del siglo xx, los empresarios buscaban obreros hábiles y disciplinados, que supiesen hacer su trabajo y que obedecieran. El autor intentará explicar por qué a los empresarios les costaba conseguir obreros que conocieran el oficio y que acatasen las normas del capital. ¿Con qué se enfrentaban los empresarios estadounidenses en esa época? Con obreros de oficio, quienes conocían muy bien los secretos de fabricación de los diferentes productos que se ofrecían en el mercado. Esos obreros eran herederos de los secretos de los gremios europeos. Los gremios en Europa, también llamados guildas, eran como sindicatos pero de oficios, es decir, que quienes los conformaban manejaban exactamente el mismo oficio. En la actualidad, un mismo sindicato puede albergar diferentes oficios. En la época de las guildas, no aceptaban a obreros ajenos a la tarea que los nucleaba. Los criterios de inclusión en los gremios eran sumamente estrictos. Aquellos que no tenían oficio estaban condenados a trabajos temporarios, muy precarios y de baja calificación, por lo general en el campo.

Según Coriat, las figuras en el nacimiento de la industria en los Estados Unidos fueron los empresarios frente a los trabajadores de oficio. Los empresarios necesitaban de estos obreros, no les servía un obrero que no conociera los secretos de su trabajo. En Europa Occidental, lugar de procedencia de la mayoría de los trabajadores de los Estados Unidos, los empresarios sufrían las complicaciones de la industrialización precoz: el gremio y el aprendizaje. Los secretos del oficio se aprendían exclusivamente en los gremios. Ambos estaban intrínsecamente ligados. ¿Cómo se aprendían los oficios? No se lo hacía en las Universidades, sino que el aprendiz debía incorporar los conocimientos trabajando con el maestro artesano durante largos años. El oficio implicaba conocer todo el proceso de elaboración de un producto, no solo una parte, como va a proponer el taylorismo. ¿Qué se enseñaba en las Universidades? En ellas no había disciplinas tan estrictas como las actuales, sino que se inculcaban conocimientos generales vinculados, por un lado, a las humanidades (teología o estudios religiosos), y por otro, con el saber científico, como las matemáticas y la geometría. En líneas generales, la transmisión de estos conocimientos era de manera muy enciclopédica y quienes accedían a estas casas de estudio pertenecían, por lo general, a las clases altas.

Aún con la desaparición de los gremios, cuando el capital logra romper con esta forma tan secreta de transmisión de saberes, la manera en que los trabajadores conservan los secretos del gremio es por medio de la endotecnia. La transmisión de los saberes del oficio empieza a hacerse en el seno de la familia; el padre herrero le transmitía los secretos de la herrería solo a sus hijos. Con la endotecnia, la forma de administrar los saberes no era a través del gremio sino por las relaciones de parentesco. Era una forma primitiva de resistencia al capital, ya que con la desaparición de los gremios, más que un capricho, la endotecnia fue una cuestión de supervivencia y mantuvo los salarios altos, producto de la escasez de conocimientos difícilmente reemplazables para el capital.

En esa época, Gran Bretaña, el mayor imperio del momento, para expandirse en el resto de sus colonias y en el mundo –como lo mencionamos anteriormente– necesitaba del algodón barato que recibía del sur de los Estados Unidos para fabricar las telas y vestimentas que eran vendidas en todo el planeta. Asimismo, la lana para la producción de abrigos provenía de sus propios campos, pero con el crecimiento de sus exportaciones necesitaba grandes extensiones de tierra para la cría de ganado ovino. Es así como se produce el proceso de *enclosure*, cercamiento, por el que comenzaron a expulsar al campesinado de sus tierras, a fin de utilizarlas en la cría de ganado lanar por parte de los terratenientes. Esos campesinos expulsados de sus tierras migraron hacia las grandes urbes de la época: Lancashire, Liverpool, Manchester. En ellas, se convirtieron en trabajadores sin oficio.

Simultáneamente, en los Estados Unidos, el oficio no era condición para el desarrollo de la industria, sino que constituía un obstáculo para el desarrollo del capital. El capital no quería incorporar trabajadores de oficio, sino que pretendía apropiarse del oficio e incorporar trabajadores que no lo tuvieran. De acuerdo con la lógica empresarial, los conocimientos del oficio debían pasar al capitalista. Los conocimientos de los secretos del oficio generaban escasez de mano de obra, lo que redundaba en altos salarios. Por otro lado, cuando el empresario contrataba a un obrero de oficio, se le hacía difícil disciplinarlo, ya que la propiedad de los conocimientos acerca del proceso de producción estaba en manos obreras y los trabajadores se oponían a transmitir dicho conocimiento a los asalariados que carecían de él. A los ojos del capital, tanto la escasez de mano de obra como la indisciplina obrera eran obstáculos para el desarrollo de la industria.

Si la dependencia obrera del capitalista parece una “ley de la naturaleza”, en realidad es el resultado de un proceso histórico de violencias sistemáticas, para asegurar por medios económicos y legislativos la “liberación” de la fuerza de trabajo rural. Según las necesidades del capital, todas las fuerzas productivas tienen que tener “libertad” para ser contratadas; el capital necesita disponer de libertad para reclutar y para despedir trabajadores. Para lograrlo, el trabajador tiene que tener “libertad” de movimiento y para eso hay que “liberar” a los trabajadores del oficio. ¿Por qué? Porque los secretos del oficio están en muy pocas manos, mientras una gran masa de trabajadores sin oficio no puede ser contratada porque carece de los conocimientos necesarios del proceso productivo. Por eso, el capital precisa, por medios económicos y legislativos, traer a la mayor cantidad de trabajadores del campo, sin especialización, hacia las ciudades, para que empiecen a presionar a los trabajadores de oficio para que liberen sus secretos. Es así como comienza un proceso de sustracción del saber obrero. El oficio deja de ser aquello que el capital puede llegar a contratar a un alto costo y empieza a ser un obstáculo fundamental para el desarrollo industrial.

¿Qué conflictos había en los Estados Unidos alrededor del oficio? Algunos ejemplos que menciona Coriat son muy ilustrativos: los trabajadores de oficio de

los Estados Unidos estaban agrupados en sindicatos de oficio y estos, a su vez, pertenecían a la AFL (American Federation of Labor). Estos sindicatos funcionaban no solamente para proteger los intereses de los trabajadores en el espacio de trabajo, sino que funcionaban como agencias de contratación de personal. Cuando las empresas necesitaban contratar un nuevo trabajador de oficio, tenían que dirigirse al sindicato de ese oficio y este se encargaba de conseguirles un trabajador, al tiempo que fijaba la tarifa, es decir el salario que debía percibir. La firma no podía salir a contratar trabajadores en el mercado, ya que si lo hacía, el sindicato se ocupaba de amedrentar al obrero recién contratado para disuadirlo de actuar por fuera de él. En esa época, los sindicatos en Estados Unidos colaboraban con las empresas y contribuían a la persistencia de la pauperización de los inmigrantes carentes de oficio, quienes se morían de hambre, en parte, por causa de la política sindical de prohibir su contratación. Los sindicatos de oficio estaban compuestos por la aristocracia obrera, es decir por trabajadores altamente calificados que percibían altos salarios al tiempo que estaban protegidos por dichos sindicatos. Debido a las costosas tarifas que las compañías debían pagar a sus trabajadores, muchas empresas empezaron a quebrar. Los boicots de las que eran objeto por parte de los sindicatos, debido a los fracasos en la negociación con las empresas, obligaban a las firmas a pagar las tarifas dictadas por los sindicatos. La gravedad de las consecuencias de los boicots llevó al capital a tratar de deshacerse de este tipo de sindicatos, que les impedía contratar a muy bajo costo a los inmigrantes que venían sin ninguna especialización.

De acuerdo a Coriat, para acumular a gran escala, para convertirse en una gran corporación, era imprescindible atacar al oficio. ¿Cómo se atacó al oficio? Con millones de inmigrantes. Los millones de inmigrantes que llegaron a los Estados Unidos van a ejercer una presión tal sobre el mercado de trabajo, que ayudará a reducir los salarios. Los inmigrantes sin oficio eran campesinos europeos que se habían trasladado a las ciudades europeas y de ahí emigraron a los Estados Unidos. Muchos de esos campesinos habían sufrido el *enclosure*, el cercamiento.

¿Cómo hicieron para destruir al gremio? El capital se las ingenió para destruir no al gremio, sino al oficio. Fue un proceso paulatino. Uno de los modos de luchar contra el oficio fue la inmigración, la oleada migratoria más grande de la Edad Moderna. Por otro lado, el autor menciona las prácticas pretayloristas de lucha contra el oficio. ¿Cuáles fueron las prácticas pretayloristas?

1) La instalación de máquinas: es una de las soluciones propuestas contra la resistencia del oficio. Aquí comienza la alianza entre el capital y la ciencia. ¿Dónde se desarrollaban las máquinas? Eran producidas a partir de tecnologías desarrolladas en las Universidades. A través de los conocimientos de las ciencias básicas, como la física y la química, el capital podía emular los secretos empíricos que tenía el oficio. ¿Cómo se desarrollaron los secretos del oficio? Se remontan a la Edad Media, o incluso antes, a través de la prueba y el error. Lo que diferencia esa prueba y error de los conocimientos científicos del capitalismo moderno es que estos últimos poseen

la capacidad de predictibilidad que se logra a través de la experimentación. Lo que quiere decir que, con cierto nivel de probabilidad, se puede predecir qué va a suceder, por medio con un cálculo estadístico. Esto es precisamente lo que diferencia a la prueba y error de la llamada “ciencia moderna”. Max Weber lo retrata muy bien en su libro *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, cuando compara a la medicina oriental tradicional, como la acupuntura, con la medicina occidental moderna.

¿Cuál es la diferencia entre ambas? Las dos aplican la medicina pero la diferencia es que la acupuntura tiene 3000 años de historia y es capaz de decir que, si se aplica una aguja en un lugar del cuerpo, uno se va a curar de una determinada dolencia. Sin embargo, la medicina oriental no será capaz de explicar el mecanismo según el cual una aguja aplicada a un nervio puede curar otra zona del cuerpo. Lo que puede decir es que hace 3000 años que lo practica y funciona. ¿Qué es el conocimiento científico occidental y moderno, según Max Weber? Nunca se va a poder llegar a curar una dolencia si no se entiende el proceso que lleva a calcular, con una cierta probabilidad, que si se interviene en un lugar del cuerpo, se va a curar otra parte. La ciencia moderna necesita conocer el proceso para poder predecir y solo se logra a través del conocimiento científico, estableciendo una hipótesis y probando su veracidad.

Volviendo al oficio, la idea es tratar de llegar a sus secretos a través del desarrollo de la máquina que reemplace a ese oficio. ¿Qué logra la máquina? Reducir los costos de fabricación, porque se contratan máquinas que duran muchos años y no a personas. Al reducir el costo de fabricación, se logra descalificar al obrero, porque algunas de las tareas que realizaba las puede hacer la máquina. La firma necesitará del obrero que controle a la máquina, descalificándolo, porque la tarea de mantenimiento o control de las máquinas es mucho más simple que manejar un oficio. El objetivo final del capitalismo es el robot, es decir, no tener empleados ni empleadas, no tener trabajadores ni trabajadoras.

En la película italiana de 1971, del director Elio Petri, *La clase obrera va al paraíso*, se muestra cuando una fábrica taylorista tiene que contratar a dos trabajadores: lo que hacen es llamar al obrero más habilidoso y pedirle si los puede capacitar. La capacitación dura un par horas y es interesante como el obrero habilidoso se dirige a los nuevos ingresantes diciéndoles: “Este trabajo lo puede realizar un mono”. Ese es el verdadero objetivo del capital: descalificar al obrero de tal manera que pueda ser reemplazable por un “mono”.

Otra cosa que genera la máquina es un aumento del ritmo de trabajo. ¿Por qué? El obrero se cansa, mientras que la máquina no genera resistencia alguna; mientras no se averíe, es posible aumentar el ritmo de trabajo. La máquina no es capaz de guardar los secretos del proceso de producción. El obrero trabajaba a un ritmo menor del que era capaz. El capital veía en esto la vagancia innata de los obreros, pero en realidad, si los trabajadores aumentaban el ritmo de producción, corrían el riesgo de accidentarse y morir de hambre. Un accidente implicaba dejar

de trabajar y en esa época no existía seguro por accidentes de trabajo, ni tampoco seguro por desempleo. El obrero, trabajando a un ritmo menor de lo que planificaba el capital, protegía su integridad física, pero esto era visto por los empresarios como holgazanería.

La máquina permite, además, luchar contra la organización obrera, porque logra desmovilizar a los trabajadores. ¿Por qué? En la máquina, los trabajadores tienen que estar atentos para controlarla y supervisarla, no pueden estar desplazándose para moverse, para compartir experiencias, para compartir malestares. Esas interacciones sociales pueden sembrar la conflictividad, en cambio, si se los mantiene fijos en sus puestos, la máquina se erige como una muy buena herramienta de desmovilización.

La instalación de las máquinas ofrece la posibilidad de luchar contra la insubordinación e indisciplina obrera. La máquina constituye una amenaza al obrero porque al extraerle parte de sus saberes, logra hacerlo reemplazable, cuestión que el fordismo va a desarrollar aún más con la incorporación de la cinta transportadora en la cadena de montaje. Aquellos empresarios que no habían incorporado maquinarias, estaban en inferioridad de condiciones porque su productividad era menor. Estas diferencias de productividad llevaron a la quiebra a miles de empresas.

La incorporación de la máquina en el proceso productivo conllevaba un deslumbramiento por la tecnología, fenómeno muy presente en una época en la que reinaba el pensamiento positivista, con la creencia en que la ciencia es la vía hacia el progreso y el bienestar general. El positivismo criticaba todo lo que era previo al conocimiento científico, inclusive la forma tradicional de trabajar. La máquina no solo hace al trabajador más productivo, sino que pasa a ser un instrumento de regulación y sometimiento de los trabajadores, una suerte de amenaza para ellos.

Dentro de las críticas hacia esta población, se encontraba la del nomadismo obrero. ¿Cómo manifestaban los obreros el rechazo a la fábrica? Rotando, cambiándose de trabajo permanentemente, porque el trabajo los extenuaba, los mataba, entonces el nomadismo obrero funcionaba como un rechazo a la fábrica, que era vista como una prisión atenuada. Pero no trabajar en la fábrica implicaba morir de hambre. El nomadismo obrero era visto por el capital como una cuestión de pereza y vagancia.

La figura argentina del nómada era el gaucho, que estaba muy mal visto por el capitalista argentino porque, al igual que en Europa y en los Estados Unidos, veía en ellos el símbolo del rechazo al trabajo. Así como en 1834, bajo la ley de los pobres inglesa, la pobreza era castigada y se prohibía a los vagabundos en las calles, en la Argentina, el Código Rural de 1823 también penaba la vagancia y estaba destinado especialmente a combatir al gaucho rebelde y “salvaje”, obligándolo a incorporarse al sistema capitalista de producción. De lo contrario, se convertían automáticamente en personajes peligrosos y si eran peligrosos, eran pasibles de ser condenados y llevados a prisión. Los “rebeldes” del sistema debían ser incorporados

por la fuerza a la fábrica. El gaucho se escapaba de la institución del Estado, pero el Estado lo obligaba a asistir a la escuela, lo obligaba a alistarse en el ejército, hasta que, finalmente, al gaucho lo terminan domesticando, pero, básicamente, son eso: son figuras que buscan salirse del dominio, del control del Estado, todo el tiempo.

2) La utilización de niños: el capital logra establecer otra “ley de la naturaleza”. Como forma de lucha contra el oficio y la resistencia obrera, los empresarios empezaron a mostrar preferencias por la contratación de niños. La forma en que el capitalismo mostraba esta ley natural era presentar la contratación de niños como una necesidad técnica. ¿Por qué necesitaban niños? Porque consideraban que podían deslizarse fácilmente por debajo de los telares. Tal como mencionamos anteriormente, una de las formas de destruir el saber obrero era transformarlo en un mono, es decir, en un trabajador cuya única destreza fuera supervisar la máquina, y si esta se rompía –cosa que sucedía a menudo debido a su tecnología rudimentaria–, preferían contratar a un niño de ocho años, que es más pequeño, más ágil, más disciplinado y más económico, para que se deslizara por debajo de los telares y pudiera repararlos.

¿Qué es lo que se pretende disciplinar en el capitalismo pretaylorista? Los cuerpos. El niño se va a convertir en un “educador” del obrero, señalándole cuán disciplinado y “económico” tiene que ser. Con el desarrollo del Estado moderno, que va a asegurar la reproducción de la fuerza de trabajo, llega la ley de asistencia obligatoria a las escuelas. Si la contratación de niños en las fábricas pretayloristas continuaba indefinidamente, el capitalismo iba a necesitar de forma permanente flujos migratorios en cantidades cada vez mayores, porque estos niños no iban a llegar a la adultez debido a un desgaste físico precoz, muriendo “antes de tiempo”. El Estado moderno, como regulador de la economía, obligará a los empresarios a contratar obreros mayores de 12 años, edad en que terminaban la escuela primaria. El capital estará obligado a permitirles desarrollarse físicamente, mientras que la escuela los someterá paulatinamente a la disciplina necesaria para el trabajo fabril. La escuela los preparará para una salida exitosa al mercado laboral. La libertad de contratar niños como forma de lucha contra el oficio iba a acabar con el mercado de trabajo.

En nuestro país, en el año 1884 y bajo la presidencia de Roca, se promulgó la Ley N° 1420 de educación primaria universal, obligatoria, laica y gratuita, que incorporaba las nuevas ideas que circulaban en el mundo industrializado. La masa de inmigrantes que estaba recibiendo el país, muchos de ellos analfabetos, necesitaba pasar por un sistema educativo que los “nacionalizara” y los preparara para incorporarse a un mercado laboral de una economía en crecimiento. De esta manera, la alfabetización ayudó al desarrollo del capitalismo argentino, pero también sentó las bases de la resistencia a él, porque una mayor tasa de alfabetización posibilitó la difusión de ideas socialistas y anarquistas, y la transmisión de experiencias de explotación por medio de folletos, panfletos y periódicos.

3) La tercera práctica pretaylorista de lucha contra el oficio fue la más sofisticada: la utilización del destajista. Ya sea dentro o fuera de la fábrica, el empresario podía librarse del ejercicio de la disciplina de trabajadores que poseían los secretos del oficio y que, gracias a ello, tenían gran capacidad de resistencia. Contratando a un trabajador de oficio como destajista, se le delegaba el control de una parte del proceso productivo y el control sobre los trabajadores que quedaban a su cargo. La firma le prestaba las máquinas y este se encargaba de contratar a sus obreros. La empresa le imponía una cuota de producción determinada. ¿Por qué hace esto el capital? Su objetivo era utilizar el oficio contra sí mismo. ¿Por qué? Porque entonces un obrero con conocimientos del oficio es contratado por el capital como destajista y va a contratar a trabajadores que también conocen los secretos del mismo oficio, pero ahora, como el jefe conoce los secretos del oficio, va a poder marcar el ritmo de producción. De esta manera, el ejercicio del poder será mucho más eficaz porque el capital lo delegará en un excompañero de trabajo. Cuando el poder no se muestra, cuando es invisible y quienes se encargan del control son los propios compañeros de trabajo, la eficacia del poder es mucho mayor.

Una frase de Montgomery en el texto de Coriat tiene la capacidad de resumir al taylorismo: “El cerebro del patrón se encuentra bajo la gorra del obrero” (Coriat, 1994: 23). ¿Qué significa? A partir de la emergencia del taylorismo, el obrero no necesita utilizar más su cerebro. El objetivo es que un “mono” pueda realizar el trabajo de un obrero, debido a su simpleza y mecanicidad. El cerebro puede ser usado, pero fuera de la fábrica. Dentro de ella, solo el dueño, el supervisor o el capataz lo utiliza. La contracara de esto era la necesidad de pasividad absoluta de los obreros. A diferencia de las prácticas pretayloristas, Taylor innova en su ataque al oficio mismo porque no pretende estimular el oficio ni quiere dirigirlo contra sí mismo como con el destajista. El interés de Taylor es directamente destruir el oficio. Es así como inventa el concepto de administración científica del trabajo u organización racional del trabajo. ¿Qué es la administración científica? Su objetivo es acabar con el oficio para acabar con el control obrero de los tiempos y los ritmos de producción. ¿Por qué Taylor quiere destruir al oficio? Porque necesita destruir la capacidad que tienen los obreros de administrar su trabajo, de regularlo, tanto en términos de intensidad como de manejo de los tiempos.

El propósito central de Taylor fue desmonopolizar el control obrero del proceso de trabajo, es decir, que los conocimientos del proceso de fabricación no estén monopolizados por el obrero, sino por el patrón o sus delegados. De esta manera, la relación de fuerzas se da alrededor del saber. Quien domine, y dicte los tiempos y modos de operar, se va a apropiarse de los tiempos y modos de producción; el que conoce cómo producir los bienes, podrá saber a qué ritmo es posible hacerlo y podrá controlar con qué intensidad, en cuánto tiempo y con qué ímpetu se puede producir. El dominio del oficio permitía la protección contra accidentes de trabajo o disminuir

la intensidad del trabajo cuando llegaba la fatiga. Taylor desea instalar la norma patronal allí donde hasta hace poco se encontraba el oficio.

A partir de 1815 se produce la migración más grande de la historia moderna. Millones de obreros europeos migran hacia los Estados Unidos. Según Coriat, la era de la industrialización y de la creación de las naciones también es la era del éxodo para los pueblos. ¿Por qué? Porque a comienzos de la industrialización europea, ya sea por la fuerza o por propia voluntad, muchos campesinos sin oficio se desplazaban a las urbes industrializadas como las inglesas Lancashire, Liverpool y Manchester. Para engrosar el “ejército industrial de reserva” y mantener a bajo costo la mano de obra debido a su abundancia, se habían dictado leyes que prohibían la emigración de estos trabajadores. Los Estados europeos, especialmente Inglaterra, necesitaban que los obreros que trabajaban en los telares pudieran ser fácilmente reemplazables por los pobres y hambrientos campesinos que estaban llegando a las ciudades. Para evitar las revueltas populares de estos migrantes internos, en Inglaterra tuvo que modificarse la ley, lo que dio comienzo a un desplazamiento masivo de obreros sin especialización ni contacto con el trabajo industrial hacia los Estados Unidos. Estos trabajadores iban a ser contratados por las empresas que se regían bajo el sistema taylorista. A pesar de carecer de oficio, podían ser empleados, ya que las tareas que debían realizar eran muy simples y repetitivas.

A partir de 1914, con el estallido de la Primera Guerra Mundial, en los Estados Unidos se produce un proceso de racionalización del trabajo. La movilización nacional para combatir las fuerzas enemigas le brindan legitimidad social al Estado para efectuar reclutamientos masivos no solamente para el conflicto bélico, sino también para las fábricas (especialmente para producir insumos para la guerra). La Gran Guerra es el punto culminante que posibilita la expansión masiva del fenómeno taylorista en las fábricas. La guerra instauró las condiciones óptimas para el despliegue de las ideas de Taylor en las fábricas.

LAS IDEAS ECONÓMICAS MODERNAS DERIVADAS DEL PENSAMIENTO DE TAYLOR

1) El capital no pretende torturar los cuerpos, le basta con que estén sujetos a la producción de valor. El capital no quiere torturar los cuerpos, sino que le alcanza con que estén sujetos a los dictados del capital, y si un equipo que trabaja de manera autónoma puede proporcionarlo, se recurrirá a él. Taylor apoyaba el proceso de descalificación del obrero, y de sus ideas es posible inferir que lo que buscaba era mejorar la productividad de la fábrica. Por ese motivo, si en algún momento se llegara a descubrir que el trabajo en grupo o en equipos que administrasen el trabajo de manera autónoma generaba incrementos en la productividad, esto no contradeciría los postulados tayloristas. Taylor no quiere torturar el cuerpo, solo pretende la subordinación del cuerpo del trabajador a los dictados del capital, que lo

único que pretende es producir valor. Pretendía la disminución de la fatiga obrera, economizando los movimientos corporales para que el trabajador pudiera aumentar el ritmo de producción con el mínimo de desgaste físico posible. Su objetivo era generar cuerpos más productivos y si luego el capitalismo descubría que trabajar en equipo generaba cuerpos más productivos, las ideas tayloristas no se opondrían a ello. No se trataba simplemente de destruir el oficio, sino que el objetivo final de Taylor era la mejora de la productividad de cada obrero en el trabajo.

2) Taylor adhería a las ideas neoclásicas de Adam Smith referidas a la mano invisible del mercado. Por eso, sostenía que si aumenta significativamente la productividad del trabajo, necesariamente va a aumentar el nivel de vida del pobre. ¿Por qué? Porque el capitalista va a tener la posibilidad de pagarle mejor (suponiendo que las mejoras en sus condiciones de vida las otorga el capitalista y no la lucha sindical). Desconoce la existencia de correlaciones de fuerza cambiantes en el tiempo, entre el trabajo y el capital, que pueden mejorar o empeorar el nivel de vida de las clases populares. Taylor depositaba en el capital toda posibilidad de progreso. Según él, una mayor productividad mejoraría el nivel de vida del pobre, transformando a su vez los objetos de lujo de una generación en los objetos de primera necesidad de la generación siguiente, porque los productos suntuarios se volverían de consumo masivo: todos podrían comprarlos. Esto no es otra cosa que la famosa “teoría del derrame”, que puede ser ilustrada como una copa –que representa el poder económico–, que cuando derrama su líquido, cae “naturalmente” hacia los sectores menos favorecidos. El derrame económico implicaría que, en algún momento, el obrero podría tener un estilo de vida parecido al del dueño de la fábrica.

De acuerdo con estas ideas, la producción masiva conduce *automáticamente* al consumo de masas. Si se produce en grandes cantidades, el consumo, inexorablemente, aumentará en la misma medida. La historia demuestra que, como sucedió en Europa, donde existían sindicatos con fuerte poder de negociación, la relativa igualdad social lograda en el marco de economías capitalistas se debió a la presencia de sindicatos muy fuertes que negociaban mejoras en las condiciones de trabajo, a la par del crecimiento de sus economías. En ese caso, la producción de masas fue acompañada por el consumo de masas. De lo contrario, el capitalismo no hubiese tomado la iniciativa de generar sociedades más igualitarias.

De todo lo expuesto, se advierte que existe un sistema de valores que está presente desde hace más de cien años en el capitalismo. Luego de una etapa de crecimiento económico, si el derrame no llega, se debe a fuerzas oscuras que lo impidieron. La idea del derrame también implica que cada uno tiene que hacer su esfuerzo personal para recibir los beneficios de ese derrame y, si esto no sucede a pesar del esfuerzo, se debe a que alguno lo habrá “merecido” más porque se esforzó más para conseguirlo. De acuerdo a estos postulados, cada uno puede crear su propio progreso y no hay necesidad que el Estado se ocupe de asegurar el progreso de sus habitantes, ya que eso distorsiona el modelo meritocrático en el que la superación es solo indi-

vidual (obviamente que para los que quedan rezagados o improductivos, existe la caridad...). Las economías más desarrolladas del globo y las que más igualdad social alcanzaron tuvieron por detrás un Estado y una economía muy proteccionistas.

3) Todo dispositivo que permita economizar trabajo, terminará imponiéndose. El capitalismo demuestra que, incluso en la actualidad, toda forma de organizar el trabajo que permita ahorrar trabajadores o que estos trabajen de manera más intensa –y generar mejoras en la productividad y aumentos de la tasa de explotación–, como sucede con automatización, inexorablemente se impondrá. ¿Hasta qué punto es posible explotar al trabajador? Los trabajadores, incluso los de oficio, siempre fueron explotados. Pero la tasa de explotación de los que ostentaban los secretos del oficio era mucho menor que los trabajadores sin especialización. ¿Por qué? Por la rigidez del mercado del trabajo. ¿Quién rompe esa rigidez? Los inmigrantes. A partir de las olas migratorias más grandes de la Edad Moderna, se podrá contratar a gente sin oficio pagándoles un salario mucho menor. El último obstáculo a derribar era lo que Taylor llamaba “holganza obrera” y que en la práctica consistía en la posibilidad que tenían los trabajadores de manejar los tiempos y ritmos de producción. En efecto, Taylor logra disminuir esta “holganza” al eliminar los tiempos muertos o lo que él llamaba la “porosidad en el trabajo”. En el trabajo pretaylorista existían muchos tiempos muertos, porque cuando los trabajadores monopolizaban los secretos del oficio, podían descansar cuando querían sin tener la necesidad de intensificar su trabajo. En este sentido, Taylor –y Ford mucho más– logrará eliminar los baches, huecos, tiempos muertos o “porosidad” en el trabajo a través del estudio científico de tiempos y movimientos.

TAYLOR Y LOS “PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA”

Taylor (1994) construye todo su modelo de administración científica basándose en dos pilares fundamentales: a) la existencia de una identidad de intereses entre el obrero y el patrón, y b) su concepción del trabajador como holgazán. A lo largo del primer capítulo del libro *Principios de la administración científica*, el autor se encargará de construir esta idea, y sobre todo, describirá muy elocuentemente la pereza y holganza del trabajador, y cómo esto afecta a sus propios intereses. Para el segundo capítulo, comenzará a esbozar las características del método científico que propondrá para lograr el máximo de eficiencia.

Taylor comienza con la descripción de la identificación de intereses entre el obrero y el patrón. Esto significa que, para el autor, existe un espacio donde ambos actores se transforman en “aliados” de su propia prosperidad. Por esta razón declara el siguiente propósito de la administración: “El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unida al máximo de prosperidad para el empleado” (Taylor, 1994: 133).

El autor elige deliberadamente la palabra “debiera”, y esto supone “un deber ser” del administrador, una especie de declaración ética sobre la tarea que debe llevar adelante quien administra. ¿Pero cuáles son los fundamentos, más allá de la declaración de principios, que sustentan su afirmación? Taylor entiende que la mejora en la producción redundará en una mayor rentabilidad para la empresa, y a su vez esta generará una mayor posibilidad de mejora en los salarios. Todo su razonamiento gira sobre esta idea, y es por esta razón que esgrime la imperiosa necesidad de imprimir eficiencia a la producción. Esta cita del autor grafica la idea:

La mayor prosperidad solo puede existir como resultado de la mayor productividad posible de los hombres y de las máquinas del establecimiento, es decir, cuando cada hombre y cada máquina están produciendo la mayor producción posible; porque a menos que los hombres y las máquinas estén produciendo diariamente más trabajo que aquellos de los competidores, resulta evidente que no podrá pagarse a los obreros salarios más altos que los que ellos abonan (Taylor, 1994: 133).

Podríamos expresar que a este tipo de ideas, antes que equivocadas, se las debe entender como parte de un paradigma poco complejo, o simple, y que de alguna manera envolvía las ideas del momento. ¿Por qué decimos que el razonamiento de Taylor es simple? Porque esta forma de razonar sobre los intereses de los trabajadores y trabajadoras deja de lado las complejidades que atraviesa la conformación de los salarios y no explica en profundidad sus conductas. Esto significa que intentar analizar las motivaciones del personal en función de los intereses de la patronal es dejar de lado muchas variables e intereses que se ponen en juego en esta constitución.

Asimismo, y para completar algunas ideas de este paradigma, el pensamiento de Taylor es profundamente economicista, sobre todo en la concepción del hombre. Si bien para principios del siglo XX existían avances en psicología industrial, la que aportaba nuevas nociones sobre las conductas del trabajador, para finales del siglo XIX y comienzos del XX, el paradigma reinante entendía al hombre como un ser económico. En efecto, las ideas de Taylor se encuentran envueltas dentro de este paradigma, en el que se observa la conducta humana solo movida por lo material. En el ámbito de la empresa esto podría representarse con el salario.

Entonces, si el trabajador es holgazán y se mueve por lo material, y, además, su prosperidad se encuentra ligada al nivel de productividad, ¿de qué manera el administrador puede cumplir con su propósito de alcanzar la mayor prosperidad posible para él y para el patrón? Podría decirse que la obra de Taylor se concentra en las técnicas que el administrador debe utilizar para llevar adelante esta función.

Si bien Taylor posee el afán de demostrar que el problema de la productividad se encuentra en el accionar del trabajador o el empleado, también encuentra en la elaboración del sistema administrativo elementos que conspiran con la tan ansiada productividad.

Es por esta razón que Taylor, si asumimos como verdadero el postulado que expresa que el máximo de prosperidad del trabajador se encuentra ligado a la productividad, se pregunta por qué motivo este realiza sus actividades llevando adelante, en forma deliberada, acciones que conducen a lo contrario. De alguna manera, el autor entiende que el trabajador, al desplegar sus actividades con holganza, lo está haciendo en contra de su propio bienestar. Taylor encuentra tres motivos que conducen a este estado: el sofisma, los sistemas deficientes de administración y los métodos empíricos.

El sofisma se refiere al argumento que esgrime que el aumento material en la producción traerá la disminución del trabajo. Taylor encuentra que este argumento es falso. Para sostener esta apreciación, describe el ejemplo de la producción de calzado que, a pesar de haber aumentado la productividad, no ha generado despidos debido al aumento en la demanda. Cabe realizar algún tipo de comentario que contextualice esta apreciación. Más allá de que él no da fundamentos mediante estadísticas, es de esperar que pudiera haber sido parcialmente cierto. Taylor realiza su actividad profesional a fines del siglo XIX y su producción teórica a principios del siglo XX. Para esta época es muy probable que la demanda aumentara, y hasta fuese, como expresan los economistas, elástica. Esto se debe al ingreso incesante de nuevos consumidores a los diferentes mercados que se desarrollaban en ese incipiente mundo capitalista. Distinta sería la historia en la mitad del siglo XX, cuando la competencia y la búsqueda de nuevos mercados sería la constante.

En cuanto a los sistemas deficientes, el autor enfatiza que existe, en estos casos, una ignorancia de los patrones con respecto a lo que hacen sus obreros. Esto da lugar, nuevamente, a la holganza o a la simulación del trabajo. Con respecto a la holganza, enfatiza que existen dos tipos: la natural y la sistemática. La primera refiere a un instinto o tendencia natural; en cambio la segunda, expresa la holganza nacida de las relaciones en el trabajo. Existiría, en este último caso, una influencia de algunos trabajadores sobre otros.

En cuanto a los métodos empíricos, como elementos que limitan la producción, el autor resalta que deben ser sustituidos por métodos científicos. A esta necesidad nos dedicaremos en los siguientes apartados.

Antes de desarrollar los conceptos clave de la administración científica, el autor describe la forma en que se administraba en el momento en que él desplegaba su teoría y su práctica profesional. A esta administración ordinaria, basada fundamentalmente en métodos empíricos, la denominó de “iniciativa e incentivo”.

¿Cuáles son las características que posee este tipo de administración de iniciativa o incentivo para Taylor? La principal particularidad que asume este tipo de administración es que descansa en los conocimientos que poseen determinados trabajadores especializados. Para clarificar este concepto pasemos a la siguiente cita:

Los administradores reconocen francamente que los 500 o 1000 obreros que se hallan bajos sus órdenes, repartidos en veinte o treinta tareas distintas, poseen este conjunto de conocimientos tradicionales de los cuales una gran parte escapa a la dirección. No obstante, esa dirección comprende capataces y jefes que han sido, en la mayoría de los casos, obreros de primera clase en su oficio. Y sin embargo, estos capataces y jefes saben mejor que nadie que su propio conocimiento y habilidad se hallan muy por debajo del conocimiento y la destreza combinados de todos los obreros que se hallan bajo sus órdenes. Por lo tanto, los administradores más experimentados dejan en mano de sus obreros el problema de hacer el trabajo de la manera mejor y más económica. Reconocen que la tarea que tiene ante sí es la de inducir a cada obrero a que se use su conocimiento tradicional, su habilidad, su ingeniosidad y su buena voluntad; en una palabra en su "iniciativa" (Taylor, 1994: 143).

Precisamente es esta característica la que Taylor pretende desterrar del trabajo en la fábrica, ya que entiende que esa iniciativa es difícil de lograr. En este sentido, el autor expresa que es preciso pasar a un sistema de administración en el que la iniciativa se logre de manera uniforme en el tiempo y en la totalidad de los trabajadores. Este tipo de sistema, al que llama "administración científica", necesita de la elaboración de un método. Pero este no puede ser cualquier método, debe contener los fundamentos científicos necesarios para poder generar la mayor productividad posible dentro de la fábrica.

Taylor determina que la elaboración de este método científico debe estar en manos de los administradores, ya que esta tarea no puede recaer sobre los trabajadores. En este sentido, y volviendo al principio, el propósito del administrador es el de desarrollar el método científico dentro de la fábrica, ya que este es el que llevará a la mayor prosperidad del trabajador y del patrón.

¿Pero, en qué consiste este método científico? Se trata de analizar, diseñar y comunicar los movimientos que el obrero debe realizar. Como primera medida, se deben estudiar los tiempos y movimientos para poder advertir en qué lugar los trabajadores estarían haciendo algún tipo de actividad inútil a partir de la holganza, o bien por desconocimiento. Este tipo de análisis ha dado lugar a la utilización del metrónomo. Aunque este sería, en esencia, una herramienta, lo importante es el aspecto conceptual que posee el estudio de los tiempos y movimientos del trabajador. En resumen, para que el sistema posea rasgos científicos deben reducirse al mínimo los "tiempos muertos" del trabajador, entendiéndolos como aquellos en los que el trabajador por alguna razón no está produciendo en horas de trabajo. Al método también se lo denomina "la única y mejor manera" (*one best way*), ya que pueden existir otros métodos, pero solo el científico garantiza la mayor producción al menor costo.

Por esta razón, el sistema “taylorista” establece una nueva división del trabajo que funda una primera relación de jerarquía entre los trabajadores que “piensan” y los que “ejecutan”. Los primeros son los encargados de desarrollar el método, y los segundos, de ejecutarlo. De todas formas, las tareas de concepción que deben realizar los trabajadores que “piensan” no se reducen a la elaboración del método. En este sentido, no solo deben estandarizar los procesos productivos, redactar leyes y fórmulas o establecer los lineamientos principales, sino que deben comunicar estos lineamientos y controlarlos.

LA EMERGENCIA DE UN NUEVO PARADIGMA: EL FORDISMO COMO MODELO ECONÓMICO Y SOCIAL

Pensar una teoría de la organización en perspectiva latinoamericana implica un esfuerzo importante. Esbozar una teoría que trate de dar cuenta de nuestra realidad implica trascender la visión dominante en el mundo académico, en el que reina la tendencia a reproducir permanentemente modelos conceptuales que nacieron en lugares que nos son muy ajenos. Esto se ve reflejado en la profusión de programas que tratan la realidad propia de los países desarrollados. Sin tirar por la borda los desarrollos teóricos surgidos en otras latitudes, es necesario indagar en qué medida y de qué manera estos fueron incorporados a las discusiones que se dieron en nuestra región. Aquí radica la necesidad de historizar y contextualizar cada uno de los fenómenos en torno a los estudios organizacionales. Si bien es cierto que a la Argentina, desde hace un largo tiempo, le tocó jugar un papel subordinado en la división internacional del trabajo, por el que se convirtió en un país principalmente agroexportador –lo que a su vez trajo como consecuencia la incorporación de modelos de desarrollo del llamado “primer mundo”–, habría que ver con qué matices se incorporaron los esquemas de pensamiento, modelos de desarrollo y recetas organizativas de dichos países.

Cuando estos paradigmas arriban a la Argentina, lo hacen en un contexto histórico determinado. Cuando llega el taylorismo a nuestro país, lo único que llega es el estándar y si bien los ingenieros y otros actores del mundo organizacional participaban de lo que se denominaba la “sociedad taylorista internacional”, no es lo mismo difundir el discurso taylorista que implementarlo en la fábrica. Por eso, según Dorfman (1995), lo que llega a la industria local es el fordismo fabril sin sus componentes sociales. Luego, paulatinamente, se va a ir incorporando el resto de los dispositivos organizativos tanto de Taylor como de Ford.

La temática de este apartado puede resumirse en el fordismo, analizado como paradigma económico y social. Si bien Coriat (1994) lo plantea como paradigma estrictamente económico, consideramos que el componente social es también esencial para poder comprenderlo en toda su magnitud. Cuando Dorfman sostiene que en nuestro país al principio existió solo el fordismo fabril, lo que está queriendo decir

es que solo se había incorporado la noria en los frigoríficos, una de las pocas industrias pujantes que existían en ese momento. La noria era una cadena sostenida en el techo de la planta, que giraba marcando el ritmo del trabajo; es decir que no había estudio de tiempos y movimientos, sino que era la máquina la que iba marcando el ritmo de producción. Si se aceleraba la noria, había que faenar las reses más rápido. Incluso Ford, cuando pensó su modelo de fábrica, tuvo en mente el modelo de fabricación de los frigoríficos en los Estados Unidos. La noria facilitaba la faena de la res por etapas, especialmente debido a su peso.

El testimonio de Julio Neffa, referente de los estudios del trabajo en la Argentina, autor del libro *El proceso de trabajo y la economía de tiempo* (1990), nos puede ayudar a comprender la emergencia del fenómeno del fordismo en los Estados Unidos:

La producción masiva o la producción en masa es de alguna manera el desarrollo del sistema estadounidense de manufactura pero con una ruptura que consistió en el mayor volumen de producción, una política agresiva de ventas, la política de salarios y la incorporación de una innovación organizacional y técnica, la cinta transportadora en la cadena de montaje (Neffa, 1988: 274).

Esta frase resume lo que en esencia es el fordismo, por eso nos detendremos en ella para explayarnos en sus implicancias.

Un mayor volumen implica un cambio en la escala de producción. Con el taylorismo no se había logrado un salto cualitativo en la escala si lo comparamos con lo que logra el fordismo, que produce en una verdadera escala masiva. Por otro lado, la política agresiva de ventas, si bien necesita como condición la producción masiva, debe ser acompañada de una estrategia que fuerce al consumidor a comprar el producto, claro que por medios pacíficos. La agresividad será de carácter simbólico y se verá reflejada en campañas publicitarias, desarrolladas por psicólogos, antropólogos y sociólogos, que van a nutrir los contenidos de las estrategias de marketing a partir de sus conocimientos del comportamiento de los consumidores, tanto a nivel individual como colectivo. Las ciencias sociales van a acudir en ayuda del capital para permitir una mayor acumulación.

A las primeras dos variables, la mayor columna de producción y la política agresiva de ventas, se suma la tercera: la política de salarios altos. Hasta el momento del surgimiento del fordismo (es decir, previo a la Primera Guerra Mundial), todavía el Estado no había tenido una política intervencionista, de fuerte regulación de las economías, ni en los Estados Unidos ni en Europa. Por eso el fordismo, en sus comienzos, es un modelo de empresa individual que toma medidas de carácter social de espaldas al Estado, en una suerte de liberalismo explícito, en el que el Estado está totalmente corrido de la economía nacional. En ese contexto, las políticas de salarios “altos” surgen como iniciativas de los propios empresarios (más adelante explicaremos la razón del entrecomillado de la palabra altos). Si el objetivo es aumentar el consumo, es necesario mejorar los ingresos y potenciar el mercado interno.

Por último, la cinta transportadora en la cadena de montaje. ¿Para qué se implementa la cinta transportadora? ¿Qué es lo que hace? Transporta el producto. ¿Hacia dónde? Hacia el puesto donde está inmóvil el obrero. Esto es lo más revolucionario del fordismo. Existen autores que sostienen que el sistema verdaderamente revolucionario no es el socialismo sino el capitalismo. Esta medida revolucionó la fábrica y la organización del trabajo. El obrero ya no es el que se mueve sino la máquina, la cinta transportadora se mueve, primero por medio de la fuerza de gravedad y luego con fuerza motriz. El obrero estaba quieto en su puesto, lo que implicaba su desmovilización no solo en términos físicos, sino también en términos de la capacidad de compartir experiencias, de lucha, de resistencia. Si el capital les impide moverse en la planta, estos no pueden hablar y el ritmo de producción es tan frenético que, una vez terminada la jornada de trabajo, están tan cansados que solo quieren volver a su casa para recuperar fuerzas.

La implementación de la cinta transportadora implica también que ya no será necesario que el obrero se traslade para buscar los insumos y las herramientas necesarias para la producción. La cadena de montaje logra no solo inmovilizar a los trabajadores sino que produce otro salto cualitativo más: la disminución drástica de la porosidad en el trabajo. A Ford le preocupaban mucho los “poros”, es decir los tiempos muertos en la jornada de trabajo que podían verse reflejados cuando un obrero tenía que desplazarse unos metros para tomar una herramienta o una pieza necesaria para la producción. Ford quería evitar estos desplazamientos, su obsesión era el movimiento perpetuo de la fábrica, no tenía que parar nunca, tenía que funcionar las 24 horas y los obreros, mientras se encontrasen en sus lugares de trabajo, no tenían que parar ni un segundo. Esto se puede ver ilustrado en forma de parodia en la película *Tiempos modernos*, de Charles Chaplin, cuando traen una máquina que puede darle de comer al obrero mientras sigue trabajando.

La cadena de montaje implicaba que el corazón del producto que se iba a fabricar, por ejemplo el chasis de un auto, a medida que se desplazaba por la cinta transportadora, recibía, de cada obrero en su puesto de trabajo, las diferentes piezas. ¿Qué se necesita para poder establecer una cadena de montaje en la cinta transportadora que funcione sin interrupciones? Para ir “montando” el auto, es imprescindible un salto cualitativo. La carrocería, el motor, los asientos, las ventanas, los neumáticos, necesitan ser fabricados en serie y deben ser idénticos. Hasta ese momento, las piezas no eran idénticas, porque el proceso de producción de un automóvil implicaba que lo fabricaban de a uno, de principio a fin. Cuando terminaban uno, empezaban con el segundo. Había veinte obreros rodeando el auto e iban montando las diferentes piezas, que a su vez eran únicas: el capó era solo para ese auto, ya que en otro quizás no encajaba muy bien, había que hacerle algunos retoques, lo que generaba pérdidas de tiempo.

Esto puede evocarnos la figura del artesano, que se tomaba su tiempo para fabricar el producto; la pieza final era de gran calidad, pero única. Por más que

el artesano fabricase muchos productos iguales, no eran idénticos, o sea que si se rompía una parte resultaba muy difícil remplazarla por otra. Por eso Ford decidió fabricar máquinas especializadas, con lo que marcó otro salto cualitativo incluso respecto de Taylor, quien estudió tiempos y movimientos del cuerpo pero no de la máquina, por eso la máquina taylorista era de propósitos universales, es decir que podía realizar muchas tareas. Al respecto, Coriat (1994) decía que el trabajador taylorista comparado con el fordista era “de primera clase”. ¿En qué sentido? Comparado con el fordismo, el obrero taylorista era un artesano, un trabajador de oficio, porque no hacía una sola cosa repetitiva, sino que hacía varias tareas y si bien les medían los tiempos y los movimientos, participaba de varias fases de la producción. En ese sentido, el trabajo taylorista es menos repetitivo. Pero una máquina que podía hacer varias cosas era necesariamente más imprecisa. Entonces Ford inventa la máquina de precisión: cada máquina va a hacer una sola tarea, una va a fabricar solo los capó y lo va a hacer de una manera precisa, lo que permitirá el control de calidad, que va a establecer un rango de medidas dentro del que se puede mover la fabricación de las piezas del auto.

¿Qué significa control de calidad? Hay un rango estadístico, por ejemplo, el ancho del capó debe ser de un metro y no puede extenderse un centímetro de más ni de menos. Dentro de ese rango todavía ese capó constituye una pieza intercambiable, pero más allá de ese rango ya no se puede usar para cualquier auto. Estadísticamente es imposible que todos los capós midan exactamente un metro, pero lo que logra Ford es hacer más precisa la máquina y cuando esta se especializa, tiene un propósito específico, con lo que logra eliminar mucha porosidad en el trabajo. El obrero no solo va a estar fijo en su puesto, sino que va a haber una cinta paralela que le va a alcanzar el capó, el trabajador va a montarlo y va a encajar perfectamente. El tiempo que logra ahorrarse cuando se producen millones de autos es mucho, con lo que es posible aumentar la productividad e incrementar de forma efectiva la jornada de trabajo. Lo veremos en detalle más adelante.

¿Qué significa aumentar en términos efectivos la jornada de trabajo? Con el taylorismo, el asalariado podía trabajar ocho horas y fabricar diez autos, mientras que con Ford sigue trabajando ocho horas, pero va a fabricar veinte. Esto es la prolongación efectiva de la jornada de trabajo, el aumento de la tasa de explotación y el aumento de la extracción del plus trabajo. ¿Qué es el plus trabajo? Según la tesis marxiana, luego de las horas trabajadas para cobrar su salario, el obrero sigue trabajando para el beneficio exclusivo del capitalista.

Se intensifica más el trabajo: en la misma cantidad de tiempo, el trabajador va a generar más plusvalía, más renta para el capital, más ganancia para el empleador y, de esta manera, este se puede permitir pagar mejores salarios. Sin embargo, estos incrementos salariales podrán ser usados para comprar autos de otras marcas (no de Ford) o para comprar electrodomésticos. De esta manera, en realidad se le está “regalando” dinero a la competencia. Entonces, ¿qué hizo Ford? Como aún el Estado,

en términos de sujeto que interviene en la economía para sostener la demanda y el consumo, no había nacido, lo que tiene que hacer Ford es una política agresiva de ventas.

¿A quiénes estaba dirigida dicha política? Primero, a sus propios trabajadores a través del otorgamiento de créditos; luego, por medio de campañas publicitarias y apertura de concesionarias de autos a lo largo del país; y por último, estableciendo economatos. Pero, ¿qué son los economatos? Son almacenes de ramos generales a precios exorbitantes, que venden desde leche hasta ropa. Parte del salario era abonado con vales que podían ser utilizados solo en los economatos y cuyo dueño era el mismo Ford. De esta manera, Ford obligaba a gastar parte de esos altos salarios en sus propios comercios; eso es lo que Coriat denomina “consumo forzoso”. Mientras que la publicidad constituye una herramienta más sutil de inducción del consumo, los economatos implican una conducta más agresiva. En nuestro país, existe una película que rememora la misma etapa llamada *Quebracho*, que cuenta la historia de la empresa La Forestal, en el norte de Santa Fe, en la que se pagaban los salarios en vales que podían ser usados solo en los economatos de la propia empresa, y cuando sus precios pasan a ser prohibitivos desemboca en una revuelta de los trabajadores.

Vale la pena referirnos a algunos extractos más del libro de Neffa:

El proyecto de fabricar las diferentes piezas y partes dentro de la empresa llevó consigo la adopción del *american system of manufactures*, la intercambiabilidad perfecta de las piezas era la condición para montar una producción en gran escala, las rudimentarias máquinas de propósitos universales múltiples fueron abandonadas progresivamente sustituyéndolas con máquinas y herramientas con propósitos especializados que produjeran con precisión piezas estandarizadas. [...] La lógica de producción instaurada en esa empresa por Flanders y Wollering llevó progresivamente hacia la producción de masas y este objetivo estuvo presente en el *lay out*, en la manera que se disponen las máquinas cuando comenzaron a diseñarse los nuevos establecimientos de la empresa, al mismo tiempo el nuevo sistema obligó a programar mejor la producción y a reducir el *stock* de partes y piezas. Otra cuestión fundamental es que se hacían las previsiones de tal manera que siempre se dispusiera de piezas para asegurar la producción durante los próximos diez días (1990: 275).

Esto último es central en este paradigma de producción. Ford fue el primero en pensar un sistema que tendiera al “cero *stock*”, adoptado muchos años después por el toyotismo. ¿Qué significa eso? Acumular piezas para montar productos cuesta mucho dinero, especialmente en términos de su almacenamiento. ¿Qué hizo Ford para evitar esto? Trasladó este costo a los proveedores; el costo de almacenamiento de los insumos y las piezas pudo trasladarlo hacia fuera de la empresa, trabajando con un *stock* mínimo. Si la fábrica trabaja de manera perpetua, se puede ir aprovisionando de insumos y piezas a medida que los vaya necesitando. El objetivo se centra

no solamente en la destrucción de la “holganza sistemática” de la que hablaba Taylor, sino también en la destrucción de la holganza de los materiales, ya que estos también estarán en perpetuo movimiento, lo que genera un importante ahorro de dinero. En efecto, este sistema permite ahorrar recursos en los alquileres de depósitos, en la compra de terrenos para el almacenamiento, e incluso en la inversión que implica aprovisionarse de insumos solo para que ocupen lugar en los depósitos.

Prosigue Neffa: “En 1912 y 1913 existían en dicha fábrica [Ford] un departamento, que Taylor llamaría de tiempos y movimientos denominado departamento de trabajo estándar, pero su objetivo en materia de cronometraje no era medir el trabajo humano, sino la actividad de las máquinas” (1990: 283). ¿Cuál era el objeto del estudio de Taylor? El obrero. ¿Cuál era el objeto de estudio de Ford? La máquina. ¿Por qué? “La actividad humana se articulaba de manera independiente respecto de aquellas” (1990: 283). La máquina regulaba el ritmo de trabajo de los obreros. “Ford, para resolver los problemas que se le planteaban en cuanto a las calificaciones de la fuerza de trabajo y al crecimiento de la demanda, procurando que todas las cosas dentro del taller estén en movimiento pero que todos los hombres permanezcan en sus puestos” (1990: 283). Todo en movimiento, menos las personas.

¿Por qué el fordismo constituye un paradigma económico y social? Si fuese solo un paradigma económico, el eje de nuestro análisis giraría alrededor de cuestiones tales como la productividad, la rentabilidad, las tecnologías utilizadas, la organización de la producción o el proceso del trabajo... ¿Entonces por qué le agregamos al paradigma económico la cuestión social? En primer lugar, porque incluimos la perspectiva del trabajador. En segundo lugar, porque incorporamos al análisis las implicancias del fordismo sobre la vida del trabajador. ¿Dónde transcurre la vida del asalariado? Dentro y fuera de la fábrica. Si estudiamos al fordismo como paradigma económico y social, observaremos las implicancias que tiene no solo sobre el tiempo de producción, sino también sobre el de reproducción, que en términos marxistas es el tiempo necesario para la reconstitución física de las energías de la fuerza del trabajo. En este sentido, hay un tiempo de producción y hay otro destinado a la reproducción.

El marxismo centra su mirada sobre el tiempo de producción, que a su vez determina la forma en que se organiza el tiempo de reproducción. En este esquema, el tiempo de reproducción sería un complemento del tiempo de producción, ya que solo sirve para reconstituirse físicamente, recobrar energías. Ford, en algún sentido, va a prestarle atención a esta perspectiva, si bien alejado de los postulados marxistas. Él entendía que necesitaba obreros que entren descansados a trabajar. Por eso, el tiempo fuera del trabajo, debe estar destinado a tareas ajenas al universo laboral, como el cuidado de la familia y el consumo. Pero Ford no quería dejar que los obreros elijan libremente qué hacer en su tiempo libre. ¿Por qué? Una de las cosas que más detestaba eran los “san lunes” de Detroit. ¿Por qué se lo llamaba “san lunes”? Porque en efecto era un día feriado, pero por elección de los obreros. ¿Por qué era

feriado? Porque se emborrachaban los domingos, entonces los lunes no podían ir a trabajar. ¿Cómo hacía Ford para que no se emborrachasen? ¿Cómo los controlaba? Una de esas maneras era pagarles parte del sueldo en vales que podían ser utilizados exclusivamente en los economatos de Ford –tiendas de ramos generales– y que sus bebidas alcohólicas fueran tan caras que los trabajadores no las pudieran comprar.

Pero la estrategia más importante que había adoptado fue la incorporación de un sector especializado que se llamaba “Departamento de Sociología”, y que unos años después pasó a denominarse “Departamento de Servicios”. Este departamento se encargaba de visitar las viviendas de los trabajadores, para ayudarlos a incorporarse a esta nueva vida acorde a los nuevos tiempos industriales. Las visitas eran sorpresivas. En ellas, tomaban nota de cuestiones como la marca de autos que compraban, que debía ser Ford. Esta es una de las bases del liberalismo: los trabajadores de Ford tenían libertad de compra el auto que quisieran, siempre y cuando fuera Ford y de color negro. La libertad que ofrece el paradigma liberal siempre es de carácter formal. Más adelante, cuando aumentó el nivel de vida de los obreros, comenzó a surgir la cuestión de la distinción. Ellos van a pretender comprar automóviles de colores y modelos diferentes.

El fordismo no es solamente un sistema de producción, sino más bien un sistema socioeconómico, concomitante con los sistemas de valores imperantes en aquella época. Estos sistemas de valores estaban constituidos fundamentalmente sobre la base de la religión protestante, muy extendida en los Estados Unidos, especialmente debido a las primeras olas migratorias provenientes del norte de Europa. Sus valores están muy bien descriptos y analizados en el texto *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, de Max Weber. Según el pensador alemán, el protestantismo fue funcional al desarrollo del capitalismo moderno, puesto que convalidaba el despliegue de ciertas pautas de comportamiento acordes con las necesidades de desarrollo que tenían países como los Estados Unidos (especialmente el norte industrializado, que es quien termina ganando en la guerra civil). En comunión con estos mismos postulados, en el texto de Neffa se cita una frase de Ford¹ que ilustra su concepción del trabajo humano:

¹ Henry Ford fue el primer no alemán en recibir la Gran Cruz del Águila en 1938. Asimismo, Ford publicó un libro titulado *El judío internacional*, en alusión a la intención de dominar el mundo que el movimiento nazi les atribuía a los judíos. Ford era una persona mezquina y tacaña al punto que mandaba a zurcir sus medias y compraba ropa en tiendas de descuento. Estos rasgos fueron utilizados en forma de prejuicios contra los judíos. La impronta de Ford en los Estados Unidos no se restringió a las innovaciones en el sistema de producción, sino que abarcó también el terreno social, cuando al fragor de la Segunda Guerra Mundial integró de manera activa el movimiento que pedía que los Estados Unidos se abstengan de participar en la guerra. Este movimiento estaba liderado por el filonazi Charles Lindberg. El bombardeo japonés a Pearl Harbor no solo implicó que los Estados Unidos se sumaran a la contienda bélica, sino que también coadyuvó a invisibilizar la amplia aceptación que tenía hasta ese momento el movimiento pronazi en ese país.

Yo no pienso que sea posible interrumpir el trabajo, hay que pensar en el día y soñar durante la noche, es cómodo no trabajar sino durante las horas de labor, tomar el puesto de trabajo en la mañana y dejarlo por la tarde sin tener que pensar más hasta el día siguiente, esto puede marchar si uno tiene el carácter de contentarse toda la vida con recibir órdenes, ser un empleado pero jamás ser un director o un jefe de industria. Un trabajador manual no debe trabajar más de un cierto número limitado de horas porque de lo contrario se gastará. Si quiere ser toda la vida un trabajador manual es necesario que cuando suene la sirena él cese de pensar en su tarea, pero si tiene la intención de avanzar, de llegar a ser alguien, la sirena le indicará por el contrario que ha llegado el momento de ponerse a repasar en su espíritu el trabajo de la jornada para descubrir cómo podría hacerlo mejor (1990: 281).

Es llamativo como Ford naturaliza la división de clases en la sociedad. De acuerdo a su testimonio, algunos sirven solamente para cumplir órdenes y otros “nacieron” para darlos. En su concepción del mundo, este se divide en dos tipos de personas.

Las ideas de Ford tenían aceptación social no porque él las hubiese “inventado”, sino que existía un “espíritu de época” compartido por muchos, como Taylor o Fayol. Una de las frases de Ford que menciona Neffa ilustra su oposición a todo comportamiento burocrático:

Si un oficial tiene algo que decirle al inspector general es menester que su mensaje pase a través de su capataz, del capataz al jefe de sección y de todos los inspectores hasta que llegue al inspector general. Es probable que en ese momento lo que se quería decir ya no tenga sino un interés histórico (1990: 280).

Este pensamiento se opone a uno de los catorce principios de Fayol: el encadenamiento escalar, que para Ford consistía en un comportamiento burocrático que generaba retrasos en el trabajo. ¿Por qué? Porque para llegar al jefe uno tenía que pasar por todos los niveles intermedios. Para Fayol era una manera de establecer jerarquías claras, mientras que para Ford consistía en un exceso de burocracia. Sin embargo, lo que compartían era la concepción individualista del trabajo humano, que reflejaba la cosmovisión dominante de la época. Al respecto, Ford sostenía:

Según mi sentimiento, una empresa industrial consiste en el agrupamiento de hombres que se ha formado para trabajar y no para intercambiar correspondencia. No es necesario que en una sección cualquiera de la empresa se sepa lo que pasa en la otra, no es útil tener reuniones para establecer relaciones cordiales entre las personas y los servicios, no es necesario que los hombres se amen los unos a los otros para trabajar en conjunto. Los excesos de camaradería pueden incluso acarrear graves inconvenientes y por ejemplo pueden arrastrar a un hombre a cubrir la falta de otro y esto es malo para los dos (1990: 280).

¿Qué visión del trabajo y del trabajador se desprende de esta frase? ¿Qué puede causar la camaradería? Porosidad, pérdida de tiempo de trabajo: si la gente entabla amistades, deja de trabajar y esa relación puede derivar en que cubra las faltas de aquellos a los que guarda afecto. Por eso Ford es partidario del control de pares, que los propios compañeros de trabajo sean al mismo tiempo “espías” de sus colegas. Cuando hay amistades en el espacio de trabajo, la productividad se ve mermada. No hay nada más eficaz que uno controle a su compañero de trabajo bajo el temor de que por culpa del otro lo terminen castigando a uno. Ford procuraba la desmovilización obrera en la fábrica. Permanentemente el capital va descubriendo estrategias a medida que necesita perpetuarse. Si en un momento determinado de la historia observa que lo que proporciona mejoras en la productividad es la desmovilización del obrero en el taller, cuando la productividad se estanque, recurrirá a aspectos que habían sido relegados y que es necesario tener en cuenta, por ejemplo, los afectos. Ford sostenía que las relaciones de amistad debían dejarse para el tiempo libre. Más adelante, con la escuela de relaciones humanas –analizada en el capítulo 4–, el capital se dará cuenta que las interacciones sociales dentro de la fábrica son importantes para la mejora de la productividad. Con el tiempo, el capital logrará desarrollar la suficiente flexibilidad para incorporar nuevos esquemas de organización del trabajo. Si descubre que la autonomía obrera genera mayores índices de productividad, apelarán a ella. El objetivo no va a ser la creación de un entorno de trabajo agradable, sino que ese entorno será un medio para la acumulación de capital.

Vamos a dar un ejemplo tan ilustrativo como actual: el de la empresa Google. En su sede, en el exclusivo barrio de Puerto Madero en la Ciudad de Buenos Aires, Google se parece a un parque de diversiones en el que pueden verse juegos de salón, videojuegos, mesas de ping pong o salas de relajación. La primera impresión de un visitante desprevenido es que en ese lugar no se hace nada que no sea jugar. Nada remite al trabajo. La firma sabe que si la percepción del personal es que en ese espacio van a divertirse y no a trabajar, puede implicar que trabajen más de ocho horas al día y que su productividad sea más alta que el promedio. Gracias a una pequeña inversión en entretenimiento, las ganancias de Google son fabulosas. No es raro ir a Google de noche y encontrarse con empleados y empleadas trabajando y jugando al tenis de mesa.

El desarrollo del capitalismo puede analizarse a partir de dos maneras diferentes: por un lado, como la búsqueda de la armonía entre el trabajo y el capital (postura que tiene como premisa la benevolencia del capital, que va haciendo concesiones para mejorar la vida de los trabajadores); y por otro, a partir de la protesta, que toma las concesiones que va haciendo el capital como producto de las reivindicaciones de la clase trabajadora. Esta segunda postura resulta de la premisa que postula que la realidad social está basada en una correlación de fuerzas que pugnan por sus intereses. De esta manera, el Estado de Bienestar europeo de la posguerra puede

ser analizado como consecuencia de las concesiones que tuvo que hacer el capital a un movimiento obrero muy organizado, para la reconstrucción del continente. El politólogo estadounidense Adam Przeworski escribió un artículo científico titulado “Paper stones”, piedras de papel, en alusión a la transformación del rol de los sindicatos europeos de la posguerra, que pasaron de las piedras al papel, es decir, de la acción directa –arrojando piedras, saboteando el proceso productivo– al papel, aludiendo a la mesa de negociación y los convenios colectivos de trabajo.

Retomando los principales conceptos vertidos por Coriat (1994), en el capítulo 3 de su libro, “El taller y el cronómetro”, el autor resume las ideas del fordismo. Una de las más importantes es la noción de “la cadena como violencia calculada”. Esta frase tiene dos conceptos centrales: la violencia y el cálculo. Por un lado, el capital advierte que el ejercicio de la violencia física es poco eficaz porque genera resistencia y, al final, el trabajador se va a rebelar, mientras el capital pretende obreros dóciles. En este sentido, es pertinente el concepto de violencia simbólica o dulcificada de Pierre Bourdieu (1998), en el que el ejercicio de la violencia se convierte en legítimo porque se produce de manera sutil, al punto que logra el consentimiento voluntario del trabajador. La violencia calculada implica que su uso está mediado por un dispositivo tecnológico: la cadena. La que ejerce la violencia es la cadena de montaje. El ritmo de producción es manejado por la cadena y no por el supervisor taylorista con el cronómetro en la mano ni con el látigo.

Otro de los conceptos centrales del fordismo es el movimiento perpetuo de la fábrica. Tal como mencionamos anteriormente en este capítulo, la idea es que la fábrica no pare nunca, que produzca las 24 horas. Para eso, se necesitan máquinas que no se rompan. Las máquinas de propósitos universales de Taylor se averiaban frecuentemente debido a su falta de precisión y su tecnología rudimentaria. Su versatilidad iba a detrimento de su precisión. Es muy difícil hacer una máquina que realice muchas tareas y que lo haga con precisión en cada una de ellas. Las máquinas de propósitos especializados serán más robustas, no se averiarán tanto y permitirán un ahorro en el tiempo de mantenimiento. El movimiento perpetuo de la fábrica facilitará el aprovisionamiento constante de los insumos para la producción. En este fenómeno podemos observar los primeros intentos de eliminación de *stock* de insumos en el depósito, que más adelante será una de las banderas del posfordismo. Cuando la fábrica se encuentra en perpetuo movimiento, permite aprovisionarse de insumos de manera constante, generando al mismo tiempo ahorro en el *stock* de piezas en los depósitos, que mientras no sean usadas constituyen capital muerto cuya inversión no produce ganancias.

La tercera cuestión importante del fordismo la constituye el contexto de su expansión: la Primera Guerra Mundial, desarrollada de 1914 a 1918, en la que los Estados Unidos estuvieron involucrados. Para la difusión a escala nacional y global del paradigma económico y social fordista fue necesaria la racionalización forzada de poblaciones enteras, proceso que se logró a partir de esta guerra. Cuando un

país entra en guerra, su gobierno tiene legitimidad para llevar a cabo políticas de racionalización que en momentos de paz no podría. Una de estas políticas fue la expansión del modelo fordista en todas las fábricas. Las guerras generan un estado de excepción en el que queda suspendido el Estado de derecho, y este Estado puede llevar a cabo determinadas políticas que en un contexto de paz no podría hacerlo. El filósofo francés Michel Foucault señala que la paz termina siendo una continuación de la guerra por otros medios. La paz sobreviene una vez retirados los cadáveres de la carnicería que produjo la Gran Guerra. La culminación de la guerra dio lugar a la guerra económica, una suerte de guerra dulcificada o continuación de la guerra por otros medios, en la que no se mata gente sino que se compete –encarnizadamente– en el mercado. El antropólogo francés Lévi Strauss decía que los países que comercian entre sí no entran en guerra... pero están a punto de hacerlo.

Tal como dijimos en este capítulo, otro elemento importante del fordismo es que el logro de la producción en serie genera la necesidad de un consumo de masas. La producción en serie se logra a través de la máquina especializada, cuya alta precisión permite disminuir defectos de fabricación y da paso a la producción masiva, lo que provoca el desafío de ubicar en el mercado los productos fabricados. Esto requiere del despliegue de estrategias de consumo forzoso o inducido. ¿Cómo hago para producir masivamente y vender la producción? Aquí surge el consumo de masas estimulado por el sector privado, es decir, empresarios individuales. Aún el Estado no se involucrará para sostener la demanda. ¿Qué tipo de decisiones tomó Ford para inducir a la población a consumir sus autos? Uno fue el consumo forzoso, como los economatos propiedad del propio Ford, ya que obligaba a sus empleados a gastar parte de su salario en ellos al pagar una porción de los ingresos en bonos intercambiables solo en sus locales de ramos generales. Por otro lado, Ford utilizó métodos más indirectos de inducción del consumo, como la red de concesionarias de autos dispersas por todo el país.

El modelo de fábrica de Ford era la fábrica integral, que elaboraba todos los insumos que se requerían para producir y vender sus autos. En ese sentido, Ford tenía una línea ferroviaria propia para aprovisionarse de los insumos, poseía plantaciones de árboles de caucho para los neumáticos, proveía de servicios financieros a través de su propia casa de créditos para la compra de sus autos, etcétera. Estas son estrategias de consumo forzoso no violentas, cuyo epítome fue el *five dollars day* (cinco dólares al día), creado en 1913, un año antes de la Primera Guerra Mundial.

En 1913, en la ciudad de Detroit, donde estaba instalada la fábrica de Ford, el salario promedio de un obrero de la industria automotriz era de dos dólares y medio. Ford propuso duplicarlo. Tal como se mencionó anteriormente, el capital reacciona con concesiones parciales cuando se ve amenazado. ¿Qué sucedía en ese momento en la fábrica de Ford? El índice de rotación, que indica el porcentaje de obreros que tienen que ser reemplazados porque renuncian o porque son despedidos, en el año 1913, ascendía a 380%. En ese año, la totalidad de la población trabajadora de la plan-

ta de Ford cambió cuatro veces. Esto derivó en la implementación del *five dollars day*. ¿A qué se debía tanta rotación del personal? Una de enfermedades más difundidas entre los obreros de Ford era la forditis, síndrome caracterizado por fatiga crónica debido al extenuante ritmo de trabajo, lo que provocaba ausentismo y renunciaciones. Para evitar esta sangría de personal sin disminuir el ritmo de producción, Ford consideraba que un aumento significativo del salario iba a implicar que los obreros decidieran permanecer en la fábrica.

¿Quién era merecedor de los cinco dólares al día? Los mayores de 21 años, solo los hombres casados, para que sus esposas se quedaran en el hogar ocupándose de las tareas domésticas, de acuerdo con el concepto de familia ideal de Ford. En este sentido, se advierte que el estilo de vida del trabajador lo está dirigiendo Ford, induciendo ciertos comportamientos no solo dentro, sino fuera de la fábrica. Otra de las condiciones para obtener el aumento salarial era poseer más de seis meses de antigüedad, lo que implicaba soportar por un largo tiempo las condiciones de trabajo de Ford. Por último, era pasible de percibir cinco dólares al día quien mantuviera una conducta “intachable” en el espacio de trabajo, por ejemplo no llegar a trabajar ebrio. Las inconductas eran sancionadas y luego de una determinada cantidad de sanciones definidas por el Departamento de Sociología, le quitaban el beneficio y pasaba a ganar dos dólares y medio al día.

¿Qué efectos tuvo el *five dollars day*? Redujo el alcoholismo, el ausentismo, la rotación del personal, la cantidad total de horas trabajadas, aumentó la productividad debido a la reducción del número de trabajadores acompañado de un aumento de la producción, se logró una mayor integración industrial, se redujo el analfabetismo debido a que Ford obligaba a los obreros inmigrantes a aprender habilidades de lectocomprensión en inglés, aumentó el número de casamientos, incrementó el valor de las viviendas de los trabajadores, aumentaron los depósitos en cajas de ahorro (Ford fomentaba el ahorro). Hasta los años treinta, cuando sobreviene la crisis del 29 en los Estados Unidos, no hubo huelgas ni se crearon sindicatos en la empresa porque Ford no contrataba obreros que acrediten algún pasado sindical e impedía –si era necesario por la fuerza, a través de sus agentes del Departamento de Sociología, o quitando el beneficio de los cinco dólares– la creación de sindicatos.

Los métodos fordistas de anticipación de conflictos

La violencia dulcificada o simbólica es parte constitutiva del desarrollo del capitalismo, en general, y del liberalismo, en particular. Según la tesis de Marx, para el desarrollo del capitalismo es condición *sine qua non* la existencia de un trabajador “libre”. ¿Libre de qué? Libre para ser contratado, para elegir dónde trabajar. Este tipo de trabajador es condición necesaria para el despliegue del capitalismo industrial así como para la extracción de la plusvalía –la ganancia que el capital extrae del trabajo una vez descontado su salario– y para la valorización del capital. En este

esquema, el trabajador es propietario de su capacidad de trabajo y el contrato salarial es entre personas formalmente iguales: uno contrata y el otro es contratado. De todas formas, lo relevante de esta concepción se encuentra en el carácter formal de “dos partes iguales”.

Esta es, precisamente, la precondition para dulcificar el conflicto, y para que el conflicto inherente a la relación capital-trabajo pueda ser sostenido y legitimado, el asalariado debe rubricar el contrato de trabajo y aceptar las condiciones que se desprenden de él. En este contexto, la coerción física no es necesaria para hacerlo cumplir.

Otra de las condiciones para el desarrollo del capitalismo industrial reside en el proceso de acumulación de capital. Marx sostiene que hay límites físicos y sociales para implementar solo la plusvalía absoluta. ¿Qué significa esto? Existen limitaciones para que el capital obligue al trabajador a trabajar 24 horas al día. Si esto llegara a suceder –algo que sería deseable para el capital– generaría tanto rechazo que pondría en jaque al propio capitalismo. La plusvalía absoluta implica, por ejemplo, extender en términos absolutos la jornada de trabajo, ampliando el número de días laborales, pero no se puede obligar a trabajar los siete días a la semana sin generar ningún conflicto, no es posible intensificar el esfuerzo hasta que la gente muera extenuada en el espacio de trabajo. Por más deseable que sea, el capital encuentra límites físicos y sociales para llevarlo a cabo. Por ese motivo, el capital apela a la plusvalía relativa.

¿Qué es la plusvalía relativa? Es el aumento de la productividad social del trabajo, o sea, se incrementa la productividad del trabajo a escala masiva. ¿Cómo se hace? Sin que los asalariados logren identificarlo. ¿Cómo se hace para que no lo identifiquen? Se elimina la porosidad en el trabajo, es decir los tiempos muertos, al reducir al mínimo el tiempo libre dentro del espacio de trabajo. Con el método taylorista todavía persistían tiempos muertos, como el destinado al mantenimiento de las máquinas. La máquina de propósitos universales implicaba numerosos tiempos muertos debido a que se averiaban de manera frecuente. En cambio, la máquina de propósitos especializados, que realiza una sola actividad, se deteriora con menor frecuencia, con lo que se ahorra tiempo de trabajo. Incluso en la administración científica del trabajo, el obrero necesitaba desplazarse para buscar las piezas e insumos necesarios para el proceso productivo. En cambio, Ford logra aumentar la plusvalía relativa cuando, sin aumentar la cantidad de horas trabajadas, con la máquina especializada y la cinta transportadora en la cadena de montaje, inmoviliza al obrero y así aumenta la cantidad efectiva del tiempo de trabajo. La cinta transportadora va a acercar el proceso productivo al trabajador quieto en su puesto, lo que redundará en un aumento exponencial de la productividad o –en otras palabras– en un incremento de la plusvalía relativa. El documental *Ford T 100 años* –disponible en línea– ilustra de manera muy clara las innovaciones en el proceso de trabajo que implementó Henry Ford.

Los medios de valorización del capital en el fordismo

¿Cuáles son los medios para la valoración del capital dentro del paradigma fordista? Por un lado, la disminución del tiempo de trabajo socialmente necesario para producir mercancías que sirvan para la reproducción de la fuerza de trabajo. ¿Qué quiere decir “necesarias para la reproducción de la fuerza del trabajo”? Los obreros, en su tiempo de no trabajo, no consumen las mercancías que se ofrecen en el mercado. Fuera del horario de trabajo, el trabajador necesita recobrar fuerzas y para eso necesita consumir bienes, como los alimentos.

Otro de los medios de valorización del capital se dio a través de la descalificación. El capitalismo industrial fue concomitante con la descalificación de los trabajadores, cuando produjo una división de clases dentro de la fábrica, en la que cada vez más saberes fueron trasladados del trabajo de ejecución al trabajo de concepción. En este proceso, el trabajo de concepción va a ser cada vez más calificado, mientras que el de ejecución va a sufrir la descalificación creciente. Una de las maneras de lograrlo fue incorporar la máquina de propósitos especializados, ya que bastaba contratar inmigrantes sin oficio para manejarlas, sin necesidad de capacitación, lo que produjo a su vez un nuevo proceso de división del trabajo y su desvalorización.

Por último, una forma de valorización del capital fue controlar el espacio de reproducción, es decir, el tiempo fuera de trabajo, el que fue vigilado de manera presencial por el Departamento de Sociología de Ford, dirigido por un pastor protestante. Henry Ford creía que la familia tenía un efecto directo en la producción, por eso le dedicó tanto esfuerzo a la aculturación de los inmigrantes recién arribados a los Estados Unidos, transmitiéndoles la cultura hegemónica *waspy*² estadounidense, representada, principalmente, por los exponentes de la primera gran oleada migratoria del siglo XIX de origen alemán e inglés.

Normas de productividad y de producción

Existen dos cuestiones fundamentales del proceso de trabajo que impone el fordismo: las nuevas normas de productividad y las nuevas normas de producción. ¿Qué diferencia hay entre producción y productividad? La producción se refiere a las cantidades efectivamente producidas, mientras que productividad da cuenta de la forma en que se lo hace. En este sentido, la productividad debe ser medida como la relación entre producción y los recursos empleados en ella. Las normas de productividad de Ford se refieren a las innovaciones que implementó el empresario para producir más con el menor costo posible. Cuando Taylor implementa como nueva norma de trabajo el *time and motion study*, el estudio de tiempos y movimientos, constituyó una nueva norma de productividad superadora de lo que él denominaba

² En referencia a *white anglosaxon protestant*, el protestante blanco y de origen anglosajón, características de las elites del poder norteamericano del siglo XIX y gran parte del XX.

la “administración ordinaria”. En el caso del fordismo, las nuevas normas de productividad se basaron en el estudio de las máquinas y no del trabajador, tal como lo hacía Taylor. Ford estudia el proceso de trabajo y descubre maneras novedosas de extorsión del plustrabajo.

¿Qué es el plustrabajo? Las técnicas fordistas de extorsión del plustrabajo implican el intento de hacer rendir más las horas del trabajador para beneficio del capitalista. ¿Cómo se logra? Eliminando tiempos muertos. “Sin percibirlo”, el trabajador llega a ser mucho más productivo, porque en las ocho horas de trabajo produce mucho más, prolongando de manera efectiva la jornada de trabajo, es decir que no se prolonga de manera absoluta (trabajando, por ejemplo, doce horas en lugar de ocho), sino que se extiende la cantidad de horas de trabajo efectivo, sin tiempos muertos. Con la parcelación del trabajo y el trabajo en líneas, Ford logra una “revolución productiva”. ¿Por qué el trabajo en líneas? Porque permite ordenar el proceso de trabajo no solo con el objeto de desmovilizar a los obreros, sino también para que puedan ser vigilados panópticamente. El mero hecho de que los capataces estén circulando por pasarelas, en lo alto de la planta de Ford, permitirá un nuevo tipo de vigilancia de carácter panóptico, por la que el trabajador puede ser vigilado sin que necesariamente se dé cuenta de ello.

El trabajador se siente vigilado. En el modo de vigilancia panóptica, el capataz puede ver todo desde arriba. Sin embargo, el aumento de la productividad no se debe solo a las técnicas de extorsión del plustrabajo, sino que parte del incremento es producto de este nuevo tipo de vigilancia. Si el conflicto es inherente a la relación entre capital y trabajo, a pesar de que el liberalismo pretenda mostrarlo como producto de un contrato firmado entre partes que eligieron libremente formar parte de él, se debe a la existencia de una asimetría de poder que subyace en esta relación. Michael Burawoy, el sociólogo estadounidense que escribió el libro *El consentimiento a la manufactura* y que trabajó como obrero para desarrollar su tesis doctoral, observó que los obreros se manejaban con cierto margen de negociación con sus supervisores, y en el marco de estos pequeños espacios de libertad lograban negociar el ritmo de producción. Ellos sabían qué capacidad tenía el capital para la extorsión de su plustrabajo, pero poseían márgenes de negociación por los que lograban evitar llevar el ritmo de trabajo a todo su potencial y dejaban espacio para el tiempo libre en el seno del propio tiempo de trabajo. Salvo en casos de esclavitud, la relación asimétrica de poder permite cierta discrecionalidad, incluso para la parte más débil. En otro texto del mismo autor, analiza los términos de lo que llama la “reciprocidad asimétrica”. En la relación laboral existe reciprocidad, pero esta es asimétrica y genera conductas de resistencia; los trabajadores pueden llegar a alinearse con los objetivos de la firma, pero de manera parcial, permitiéndose espacios de libertad.

A modo de síntesis, Neffa (1988) señala algunas diferencias entre el modelo de Taylor y el de Ford. En cuanto al proceso productivo, el fordismo consiste en una

serie de innovaciones mecánicas, tecnológicas y organizacionales que se articulan para lograr la producción masiva en un flujo continuo. Dentro de estas innovaciones, se encuentra el diseño cuidadoso del producto, con el objeto de normalizarlo, y utiliza partes y piezas uniformes y estandarizadas que sean intercambiables. Por otro lado, Ford mejora progresivamente dicho diseño para lograr un mejor funcionamiento, pero sin cambiarlo sustancialmente. A su vez, construye o adapta máquinas y herramientas con propósitos especializados para producir partes y piezas estandarizadas absolutamente idénticas e intercambiables. En el mismo sentido, produce una progresiva integración de la producción al eliminar la subcontratación y los proveedores, al organizar secuencialmente la producción y el montaje de los subconjuntos y al utilizar la cinta transportadora y la fuerza de la gravedad para reducir al mínimo los movimientos del esfuerzo humano.

Ford también adopta la incorporación de fuerza de trabajo, sus cadencias – ritmos– y movimientos a las máquinas y la cinta transportadora, con lo que logra dividir y simplificar social y técnicamente el trabajo de ejecución, y promover, a su vez, la especialización e incorporación de las calificaciones a la máquina. Con esto logra modificar las actitudes y los comportamientos de los trabajadores, disciplinándolos y actuando sobre sus normas de consumo y su modo de vida. Por último, logra incrementar los salarios al pagar según el tiempo de trabajo, para facilitar el reclutamiento de la mano de obra más adecuada, con lo que, además, logra reducir la rotación y el ausentismo al compensar monetariamente la intensificación del trabajo, y frena la acción sindical. Como se puede ver, el fordismo es más sofisticado que el taylorismo.

El fordismo subdivide el trabajo de ejecución mucho más que el taylorismo, y supera a Taylor en la reducción del tiempo de formación necesario para incorporar nuevos trabajadores. A su vez, tal como dijimos anteriormente, Ford despliega la vigilancia panóptica en lugar del despotismo de la máquina. Si la estrategia obrera había sido ocupar el espacio, la respuesta del fordismo fue la producción en línea.

Las nuevas normas de producción fordistas están vinculadas con la modificación de la escala de la producción. Las cantidades que se van a generar en una serie de productos estandarizados entrañará una mutación en la naturaleza de dichos productos. A partir de ahí, se va a fabricar casi sin depósitos, reduciendo la holganza de los materiales, como decía Ford. Por otro lado, se van a modificar las condiciones de formación de los trabajadores. La metáfora que utiliza Ford es la del río y sus afluentes, en la que los afluentes representan a la cadena de montaje. El río y sus afluentes van confluyendo en el automóvil terminado por efecto de la gravedad (luego, con la difusión de la energía eléctrica, la gravedad, que ayudaba al desplazamiento de la cinta transportadora, será reemplazada por la fuerza motriz).

EL ESTADO-PLAN O EL KEYNESIANISMO FORDISTA

En Coriat, se cita una frase de Keynes, quien señala:

No puedo permanecer insensible a lo que creo que es la justicia y el sentido común, pero la lucha de clases me hallará del lado de la burguesía ilustrada [...]. En el terreno económico, esto equivale a buscar una nueva política y unos nuevos instrumentos capaces de controlar y adaptar el juego de las fuerzas económicas, a fin de que no se opongan abiertamente a las modernas ideas de justicia y de estabilidad sociales (1994: 87).

Hasta aquí hemos visto al fordismo en el contexto de un Estado que no intervenía en la economía. Ford se comportaba como si él mismo estuviese a la cabeza de un pequeño Estado dentro de la fábrica, entendiéndolo como un Estado de bienestar en el que él definía quién era beneficiario de sus iniciativas y quién no. El aumento de salario a cinco dólares por día implicaba un intento de disciplinamiento de los trabajadores para reducir la conflictividad social. Contemporáneo de Ford, el economista inglés Keynes se da cuenta que el capital necesita establecer una suerte de contrato social para que los trabajadores no se le opongan abiertamente. Keynes reconoce que el capital debe negociar con la clase trabajadora porque, de lo contrario, va a terminar fagocitándose a sí mismo, porque la competencia dejará a muchos capitalistas en la ruina. Es en este sentido que se puede comprender la ley de educación obligatoria, que obligó a los empresarios a sacar a los niños de los talleres para dejarlos asistir a la escuela. ¿Qué pasó con los niños en las prácticas pretayloristas de lucha contra el oficio? El desgaste precoz de muchos de ellos como producto de su incorporación temprana al mundo del trabajo implicó que se iba a perder una generación completa de trabajadores. Los Estados Unidos no podían seguir estimulando la inmigración masiva por mucho tiempo más para reemplazar a los niños que ya no servían al capital. ¿Cómo intervino el Estado? Lo hizo en ayuda de la patronal. Para evitar que los capitalistas se canibalicen entre sí, decidió que los niños de hasta doce años deberían asistir a la escuela, la que los prepararía para ser buenos trabajadores.

Keynes propone un pacto social para la supervivencia y la reproducción del capitalismo, a fin de que sea sostenible en el tiempo. Si bien reconoce que en una eventual revolución estaría del lado de la burguesía ilustrada, él tiene por objetivo que esa revolución no llegue nunca. La burguesía ilustrada es aquella que deja de ser brutal, que se propone iluminar al mundo a través de un pacto. Como fiel representante de esa burguesía, propone una nueva política para controlar y adaptar el juego de las fuerzas económicas “para que no se opongan *abiertamente* a las modernas ideas de justicia y estabilidad social” (Coriat, 1994: 87). Keynes reconoce que es necesario canalizar el conflicto por medio de la negociación, para evitar que la relación entre el capital y el trabajo se transforme en lo que Marx llama “antagonismo”, cuyo estallido llevaría a la lucha de clases y la revolución. El economista inglés reconoce el

conflicto, pero prefiere evitar que se transforme en algo irreparable, sin capacidad de retorno, por eso pretende eludir la oposición abierta, prefiere una oposición más velada, más sutil y más solapada. En este marco, trata de conciliar al capitalismo con la demanda de justicia y estabilidad social que provenía de los movimientos sociales, del movimiento obrero, de los sindicatos. Keynes consideraba que la conciliación era posible. Es así como se arriba a lo que Coriat denomina “el Estado-plan”.

Tal como señalamos anteriormente, entre 1914 y 1918 transcurrió la Primera Guerra Mundial, que ayudó a producir el proceso de racionalización forzada por parte del Estado. Una de las consecuencias fue la incorporación masiva de mujeres al mercado de trabajo, porque los hombres habían sido reclutados para la contienda bélica y eran las mujeres quienes trabajaban en las fábricas de municiones. Esta guerra ayudó a universalizar las ideas de Taylor y de Ford. La culminación de la guerra da lugar al paso de la carnicería a la racionalización, de la guerra cuerpo a cuerpo a la guerra económica. Este nuevo contexto de posguerra en los Estados Unidos es denominado por Coriat como “los años locos”. En ese país, el período que va desde la primera posguerra mundial hasta el estallido de la crisis de 1929 es conocido con los años locos, en alusión a la liberación de la forma de vida protestante, que implicaba un estilo muy austero y guiado por normas de conducta sumamente rígidas.

El fin de la guerra implicó la emergencia de lo que Coriat llama “gratuidad del comportamiento humano”, un fenómeno social caracterizado por el derroche, el despilfarro y la ostentación, muy bien ilustrado en la película de 2013 *El Gran Gatsby*, protagonizada por Leonardo Di Caprio y adaptada de la novela homónima, de 1925, de Scott Fitzgerald. La contracara de la “gratuidad del comportamiento” es, precisamente, la economía del tiempo que proponían Taylor y Ford. Esto puede explicarse de manera inversa: la disciplina en la fábrica tenía como contracara la liberación del comportamiento fuera de ella. La férrea disciplina fabril implicaba que el trabajador necesitaba liberarse de esas cadenas psíquicas emborrachándose, despilfarrando dinero, consumiendo. El comportamiento rígido que reinaba en la fábrica tuvo como origen el triunfo del norte industrializado, urbano y protestante durante la guerra civil desatada en el siglo XIX. Esto significó el triunfo de la economía del tiempo a escala nacional y, con la hegemonía de los Estados Unidos a partir de su triunfante participación en la guerra mundial, se proyectó a escala global.

La reacción al modo de vida protestante se caracterizó por el derroche del tiempo y su uso improductivo por fuera de la fábrica. Un buen ejemplo local de este derroche del tiempo y del dinero como reacción a los imperativos del capital se da en la procesión de la virgen de Urkupiña, ceremonia practicada por los inmigrantes bolivianos en la ciudad de Buenos Aires. El dinero que gastan estos inmigrantes para vestir a la virgen y a sí mismos no tiene ninguna proporción con sus niveles de ingresos. La mirada moral burguesa descalificaría esta costumbre por oponerse a los principios del ahorro como base de la fortuna. Sin embargo, este mismo fenómeno puede analizarse desde otra óptica: como una manera de enfrentarse con la discipli-

na del mercado de trabajo de los inmigrantes bolivianos. La disciplina del mercado de trabajo genera la necesidad de salirse de ese molde tan férreo, tan disciplinado, y la manera de resolver esta tensión es “malgastando” el tiempo, haciendo un uso de él de una manera muy diferente, vistiendo a una Virgen para un procesión sin ninguna finalidad productiva. La explotación que sufren los inmigrantes tanto dentro como fuera de la fábrica, tiene como correlato un derroche totalmente improductivo.

Con la crisis del 29 en los Estados Unidos, se logra conciliar el fordismo fabril con el keynesianismo estatal, al llevar el modelo de Ford a nivel estatal. Con el fordismo fabril, los trabajadores van a morir de “forditis”, la enfermedad cuyo síntoma principal era la fatiga crónica que producía esta forma de organización de la producción. Por otro lado, los cinco dólares al día terminan en 1929. A partir de ahí, será necesario que la estabilidad del mercado la genere el Estado. Una sola empresa no puede estabilizar el mercado. Es a partir de la crisis del 29 que nace el Estado moderno estadounidense. Dice Coriat: “A la producción de masas, el tipo de Estado que le corresponde”. Si es necesaria la producción de masas va a ser necesario un Estado que le corresponda a ese modelo. Keynes propone un Estado propicio para la producción de masas.

¿Cómo surge la crisis del 29? Si bien la crisis tuvo también orígenes financieros, haremos hincapié en los de carácter productivo. Según Coriat, en ese año todavía existían diferencias de productividad para mercancías de valores de uso comparables. Estas diferencias en la productividad se manifestaban en casos como fábricas de automóviles, que producían con un determinado nivel de productividad, mientras otras lo hacían con niveles mucho más bajos. ¿Por qué? Porque algunos habían implementado las normas de productividad fordistas y otros no. En una planta, un auto era fabricado en ocho horas y en la otra, en cuarenta y cinco, porque algunos habían incorporado la cadena de montaje y otros se manejaban de manera artesanal. Por lo tanto, las fábricas poco productivas no podían subsistir porque Ford podía vender el auto mucho más barato. Esto llevó a la ruina a muchas “unidades débiles”, obligándolas a hacer reajustes de manera periódica, mientras sus trabajadores quedaban en la calle.

La producción en serie crea el consumo de masas. Se produce a gran escala y por medios forzados de consumo se crea el consumo de masas. Según Coriat, hay un retraso entre la producción y el consumo, y una sola fábrica como Ford no podía forzar a toda una población a consumir. La crisis genera un desfase entre la producción y el consumo. El autor llama a esto “la crisis constitutiva del proceso de acumulación del capital” y si nadie acude en ayuda del proceso de acumulación del capital, las crisis van a ser recurrentes. Era preciso que una entidad más grande que la fábrica asegure el proceso de acumulación del capital, y que fuerce a equiparar producción de masas con el consumo de masas. Es necesaria una política que estimule el consumo y que combata las tendencias al ahorro. Es ahí cuando el Estado interviene, estableciendo una política de estímulo al consumo junto con una política

de inversión pública que mantenga un cierto nivel de demanda agregada. El Estado tendrá un rol contracíclico, y estimulará el consumo en el momento de una crisis.

En el modelo de producción de masas, si los consumidores no validan esta producción por falta de dinero o de confianza en que se saldrá de la crisis, el *stock* de productos no podrá ser vendido. En ese momento el Estado se encargará de sostener la demanda. La inversión pública tiene que servir para mantener el proceso de acumulación de capital y eso es política contracíclica: cuando sobreviene una crisis es cuando más gasto público tiene que haber. Se suele decir que Keynes sugería, de ser necesario, que el Estado excave pozos, que los mande a tapar y que lo vuelva a excavar con el solo fin de mantener cierto nivel de consumo y que los consumidores sigan validando este proceso de acumulación de capital.

¿Por qué un Estado puede elegir reducir su gasto público en momentos de crisis? Por motivos ideológicos. Cuando el Estado no interviene para mantener ciertos niveles de consumo, los excedentes que fabrican los empresarios pueden ser vendidos en el exterior. Los sectores que ganan son solo aquellos muy competitivos a nivel internacional y que pueden optar por vender al mercado interno o al externo. Si los consumidores locales no pueden comprar los productos, los exportan.

Keynes sostiene que la ley de la oferta y la demanda de trabajo clásica no funciona. Nunca habrá un punto de equilibrio en el mercado de trabajo en el que no haya desempleados. ¿Por qué? Porque del otro lado del capital existen reivindicaciones obreras y salvo que los obreros se comporten como ovejas dóciles, estas reivindicaciones van a poner un freno al intento del capital de pagar salarios de hambre. Los sindicatos van a luchar por aumentar su participación en el proceso de acumulación del capital. Keynes reconocía esto y por eso proponía que los empresarios negocien con la ayuda del Estado. En este sentido, era consciente de que nunca se podría lograr el equilibrio de la oferta y la demanda de trabajo, porque las negociaciones colectivas de trabajo iban a impedir que esto suceda.

Él veía necesaria una nueva política de gestión de la fuerza de trabajo. Es así como sobreviene el “Estado-plan” para regular la anomia y el mercado, porque de lo contrario el capitalismo no podría sobrevivir. Procura una sociedad estable, sin demasiados conflictos, y para eso es necesario negociar. Con ese fin, ante todo se hará necesario actualizar la legislación de fábricas, de Marx, de 1860, en la que el Estado acudía en ayuda de la gran industria para sanearla y asegurar su perdurabilidad y expansión.

Era preciso renovar esa legislación de fábricas, que era demasiado brutal y generaba muchos conflictos. Coriat habla de regular la relación de explotación. Si bien esta es constitutiva del capitalismo, urge administrarla para que no sea tan brutal, hay que dulcificarla. ¿Cómo se lo hace? Por ejemplo, con el salario indirecto, que implica la posibilidad de reconstitución de la fuerza de trabajo, asegurando en el tiempo mano de obra barata para la gran industria. ¿Cómo se asegura? Con un seguro de desempleo, que mantendrá a un nivel de subsistencia a los obreros

hasta encontrar un nuevo trabajo. Es así como se regula la relación de explotación. De igual manera, se establecerá un seguro de accidentes laborales. La acusación de Taylor en torno a la holganza sistemática de los obreros se debía a que estos trabajaban a un ritmo menor para protegerse contra accidentes laborales, que implicaba, en el caso de sufrirlos, literalmente, morir de hambre. El seguro por accidentes de trabajo le brinda legitimidad al capital para exigir una intensificación en el ritmo de trabajo. Es así como se van a regular las normas de explotación.

Ya no estará vigente la ley de los pobres, como en la Inglaterra del siglo XIX, que castigaba el vagabundeo, al igual que en la Argentina, en la misma época. El salario indirecto constituirá un medio de control de la fuerza de trabajo para mantenerla en reserva. En lugar de castigar a la pobreza, el capital se asegura que los pobres se mantengan en reserva para poder ser, eventualmente, recontratados. El *new deal* o nuevo pacto, diseñado por el presidente Roosevelt, es la versión estadounidense del keynesianismo. El *new deal* constituye una nueva relación entre capital y trabajo, que conlleva dos novedades: por un lado, contratos debidamente negociados, es decir convenios colectivos de trabajo en los que se le otorga al movimiento obrero el derecho de negociar de manera colectiva; los líderes sindicales van a poder negociar en nombre de los obreros y los mayores salarios tendrán como contrapartida una mayor productividad.

De aquí es posible inferir del *new deal* dos lecturas diferentes: desde la mirada positivista, el capitalismo trae progreso y evoluciona a través de métodos más amables y sofisticados. Desde la lectura crítica, las protestas y reivindicaciones obreras obligan al capital a realizar concesiones. Es así como se empieza a implementar un nuevo modo de control social sobre la población, que logra concitar la adhesión de los sindicatos ante los imperativos de reestructuración, de aumento de la competitividad y de modernización empresaria. Los sindicatos van a adherir porque están reunidos en la mesa de negociación. De acuerdo con Coriat, entre la policía –que implica la represión de la protesta social por parte del Estado– y el *welfare* –el Estado de bienestar– se abre un nuevo terreno de legitimación. La policía, a cambio de bienestar. Hay un nuevo terreno de legitimación debido a la existencia de una negociación tripartita entre el Estado, el empresariado y los sindicatos, en la que todos conceden algo. La parte más beneficiada va a ser el capital, porque el sistema capitalista no se va a poner en discusión, sino cómo hacerlo perdurable. La policía, es decir el monopolio del uso de la fuerza, garantizará la paz social...y pondrá límites a las reivindicaciones obreras.

LAS IDEOLOGÍAS GERENCIALES DE TAYLOR Y FORD Y SU IMPACTO EN LATINOAMÉRICA

Quiroz Trejo (2010) intenta dar cuenta de las particularidades de la incorporación de los modelos tayloristas y fordistas en México, en general, y en la industria automotriz.

triz mexicana, en particular. Haremos hincapié en los aportes de Quiroz Trejo que no están presentes en los textos de Coriat (1994) respecto al fenómeno del fordismo.

Ante todo, ¿cuál es el objetivo del texto de Quiroz Trejo? Hay dos objetivos centrales:

1) La contextualización de estos fenómenos: lo que trata de hacer el autor es contextualizar el modelo fordista y taylorista en México, país que posee una extensa frontera común con los Estados Unidos, pero en el que, sin embargo, el fordismo y el taylorismo revistieron muchas particularidades al momento de su traslado desde los Estados Unidos, es decir desde un país económicamente desarrollado a otro en vías de desarrollo.

2) La validez actual del fordismo y el taylorismo en Latinoamérica. ¿En qué medida perviven o subsisten en el tiempo estos dos sistemas de organización del trabajo? Por otro lado, ¿en qué medida uno viene a romper con el otro? Esto va a ser puesto en cuestión por parte de Quiroz Trejo. El autor encuentra que el fordismo se va a montar sobre el taylorismo; el taylorismo no desaparece una vez surgido el fordismo, sino que persiste e incluso el posfordismo (que lo veremos más adelante) no implica que el fordismo haya desaparecido. El autor comparte la idea de la complementariedad teórica de Ibarra Colado (1991). La complementariedad supone que no hay ruptura entre los sistemas, sino que estos se van complementando, uno no anula al anterior. Sin embargo, es necesario identificar cuánto de esta pervivencia de los modelos organizacionales fordistas y tayloristas llegan a países como la Argentina y México. La tarea que se propone Quiroz Trejo es cruzar la contextualización con la pervivencia de estos modelos; si hay complementariedad teórica en los Estados Unidos, ¿cómo se da en nuestras latitudes?

Quiroz Trejo cita un texto clásico de 1966 titulado *Trabajo y autoridad en la industria*, de Reinhard Bendix, en el que se sostiene que el ejercicio de la autoridad en el proceso de trabajo está sustentado por determinadas ideologías gerenciales que le brindan legitimidad. ¿Qué quiere decir el autor? Las innovaciones en la organización del trabajo y en la producción siempre están acompañadas por sistemas de valores. ¿Qué nos diría Marx al respecto? La división del trabajo es lo que determina la ideología imperante, entonces la ideología de los propietarios del capital estará determinada por las relaciones de producción y los trabajadores tendrán su sistema de valores, sus creencias, su ideología, determinadas y condicionadas por el lugar que les toca ocupar en el sistema de producción, en el marco de un proceso de descalificación permanente cuya contracara es la transferencia de los saberes y calificaciones vinculados al proceso de trabajo hacia los propietarios del capital o las máquinas, propiedad del capitalista.

Por su parte, Weber tendría una postura distinta a la de Marx, y reemplaza el determinismo de la división del trabajo sobre la ideología imperante en un momento histórico, por la noción de legitimidad. En su texto *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Weber refiere que hay ciertas creencias y sistemas de valores

imperantes en una determinada época que constituyeron un terreno fértil para el desarrollo del capitalismo, no es que una determine la otra, sino que el capitalismo encontró formas de legitimarse en ciertas creencias y postulados religiosos de la época. El capitalismo y la religión se vinculan, pero de esto no es posible extraer cuál de ellos determina al otro.

Desde la antropología, el autor clásico Lévi Strauss propone que las relaciones de producción siempre van acompañadas de relaciones de significado. ¿Qué quiere decir? Uno no puede analizar la producción de objetos a lo largo de la historia sin tener en cuenta el significado que las personas le dan a dicha producción; un caso concreto que menciona el autor es el de las creencias religiosas vinculadas a la naturaleza, por ejemplo la agricultura. En rigor, los ciclos agrícolas acompañaron el desarrollo de los sistemas de valores de las religiones. La festividad de la pascua, conmemorada tanto por el cristianismo como por el judaísmo –que festeja la pascua judía–: ambas tienen el mismo origen. ¿Qué pasa en la época de pascua en el hemisferio norte, donde nacieron estas dos religiones? Es el comienzo de la primavera, de la fertilidad de la tierra. En efecto, las dos fiestas provienen de una fiesta pagana dedicada a la diosa meso-oriental Astarté, diosa de la fertilidad. Mucho tiempo después, el cristianismo y el judaísmo empezaron a festejar el comienzo de la primavera pero evocando otra cosa, en el caso del judaísmo, la salida de la esclavitud de Egipto, brindándole un significado religioso a algo que tiene mucho que ver con las relaciones de producción: para subsistir se requería de la productividad de la tierra y para esto Dios tenía que proveer la lluvia, a fin de tener una buena cosecha. Para darle legitimidad a la necesidad de trabajar la tierra y que esta labor rinda sus frutos, fue necesario incluir un sistema de valores vinculado con estas relaciones de producción en la naturaleza.

Volviendo a Quiroz Trejo, cuando el autor se refiere a Bendix, al analizar el ejercicio de la autoridad en el proceso de producción –que a su vez está sustentado por determinadas ideologías gerenciales–, señala que es necesario un sistema de valores que le brinde legitimidad a las modificaciones en el sistema de producción. Por esto es muy importante entender en qué creían Taylor, Ford y los empresarios capitalistas de su época. ¿Cuáles son los aportes de Taylor en términos de ideología gerencial? ¿Qué creencias de Taylor están implícitas en los principios de la administración científica? Taylor no era un ingeniero al que lo único que le interesaba eran los números y la reducción del gasto energético físico para mejorar la productividad, sino que había algo más, algo vinculado a su cosmovisión, su sistema de pensamiento. Ford y Taylor creían que el hombre era “vago” por naturaleza y esta creencia estará presente a la hora de proponer modificaciones en la organización del trabajo. La creencia es una forma de ver y comprender el mundo, y encierra una perspectiva orientada al bien común.

La fe calvinista nutrió las ideas de Ford y Taylor. ¿Cuál era la orientación al bien común calvinista? Calvino, de origen francés, fue uno de los fundadores de la

Reforma protestante en Europa. ¿Cuál era la apelación al bien común calvinista que retoman Ford y Taylor? La Reforma protestante es concomitante con un proceso de deificación del individuo; la propuesta del bien común del catolicismo está muy bien referenciada en la máxima “bienaventurados los pobres porque de ellos es el Reino de los cielos”. En este marco, los pobres van a recibir su recompensa cuando se mueran. Por el contrario, el protestantismo diría “bienaventurados los ricos, porque Dios los está premiando en esta vida, no en el mundo venidero”. Este credo es muy funcional al capitalismo. Si bien, como dijimos, no significa que una cosa determine a la otra, hubo un proceso histórico en el que fueron modificándose los sistemas de pensamiento y empezó a formar parte del sentido común la idea de que, con esfuerzo y trabajo duro, es posible ahorrar y enriquecerse. Este enriquecimiento no es otra cosa que una señal de que Dios nos está recompensando en esta vida. ¿Dónde radica la apelación al bien común? En que cada uno es artífice de su propio destino, todos podemos ser exitosos, lo único que hay que hacer es esforzarse por serlo. El Dios que está en el cielo se termina encarnando en el individuo. Es, en este sentido, que se produce la deificación del individuo.

Ford decía que si uno pretende ser una persona exitosa, debe trabajar durante el día y pensar cómo mejorar en el trabajo al terminar la jornada laboral, porque de lo contrario deberá resignarse a ser un trabajador subalterno toda tu vida. Como si todo dependiese de la voluntad, sin condicionamientos sociales que dificulten el éxito. La ideología presente en Taylor y en Ford implica decirles a todos los trabajadores que tienen la posibilidad de enriquecerse; lo que hay que hacer es esforzarse y trabajar duro para ello. Esta es una forma de apelación al bien común, es decir una utopía, que nunca llega, pero después de todo constituye un sistema de valores en los que Taylor y Ford creían y que subyace a todas las modificaciones que implementaron en la fábrica. No se trata de un engaño de Ford y Taylor, sino de una ideología, un sistema de creencias, con fuertes vinculaciones con el liberalismo y su fe en el derrame de la riqueza desde las elites económicas hacia la base de la pirámide social.

Existe un ideario del progreso en todos los sistemas de creencias, algunos son más individualistas, mientras que otros son más colectivistas. Cuando el liberalismo, tributario del ideario individualista, declara apoyar la movilidad social, una de las cosas que propone es “rescatar”, dentro de los pobres, a los más brillantes, para ayudarlos a progresar a pesar de su condición social sin decir nada de las políticas económicas que llevaron a esa gente a caer en situaciones de pobreza. Esta es también la idea de sociedad que proponen Ford y Taylor, propia de un darwinismo social, que replica la teoría de Darwin de la supervivencia del más apto, pero en las relaciones sociales, en las que los que llegan son los más aptos, mientras que aquellos que fracasan se debe a que no se esforzaron lo suficiente.

¿Cómo se logra la movilidad y el ascenso social? De las ideas de Taylor y Ford es posible desprender que ellos pretendían rescatar a los más brillantes entre los pobres, aquellos que poseen “talentos naturales”, para ayudarlos a ascender so-

cialmente, porque las condiciones sociales de las que parten no les van a permitir desarrollar esos talentos, como si todo dependiese de los genes. La vida tiene más la forma de una promesa que de un programa. Tenemos genes, tenemos ADN, pero eso no condiciona todo, ya que todos tenemos genes y ADN, y todos tenemos alguna habilidad innata que está distribuida aleatoriamente en todas las clases sociales, pero el programa no determina todo, la promesa es lo que uno puede hacer con eso y ahí juegan condicionantes socioeconómicos que van a permitir o no lograrlo.

Actualmente, está muy en boga contar historias de empresarios argentinos que se hicieron millonarios y que, supuestamente, no tienen un origen aristocrático. Más allá de que existan, son historias marginales, en general se trata de empresarios que tuvieron la suerte de estar en etapas económicas particulares de la historia del desarrollo de la burguesía nacional, en las que algunos hicieron de su inteligencia su suerte con la ayuda de un contexto económico favorable. A modo de ejemplo, Eduardo Costantini es hoy uno de los grandes inversores de la Argentina, creador del barrio Nordelta, entre otras cosas. El liberalismo siempre evoca este tipo de figuras, como si uno fuese a cualquier barrio marginado y abundasen los Costantini en potencia... ¿Qué pretenden transmitir con esto? Que todo depende de uno, de cómo uno construye su historia y de qué manera hace valer su esfuerzo.

Hoy se habla mucho de tratar que todos los pobres desarrollen habilidades emprendedoras, de forma que puedan salir, individualmente, de su situación de pobreza. Lo único que deben hacer es desarrollar esa capacidad emprendedora. Muchas políticas se basaron en este tipo de ideas y se han cometido muchos desastres porque convirtieron en emprendedores a gente que vivía en barrios muy precarios, y que se endeudaron sin poder pagar sus deudas. Esto de ninguna manera quiere decir que hay un genio maligno por detrás, sino que hay una creencia basada en que todos tenemos alguna habilidad y lo que hay que hacer es desarrollarla para tener éxito.

¿Cuáles son los aportes de Taylor en términos de ideología gerencial? Es posible dividirlos en cuatro: el aspecto identitario, la tecnología, el consumo y, por último, el oficio. En cuanto a los aspectos identitarios, Quiroz Trejo señala que el taylorismo refleja el imaginario religioso de la época, en un determinado contexto técnico, económico, social y cultural tributario del protestantismo. Un texto paradigmático de Smiles titulado *El evangelio de trabajo y esperanza* propone “usar el pensamiento para desarrollar el carácter y así sobrevivir en un medio donde solo los más aptos triunfaban” (citado por Quiroz Trejo, 2010: 76). Aquí es posible identificar una referencia al darwinismo social en el que Taylor creía. A mediados del siglo XIX se produce –según Weber– una secularización de las ideas religiosas, que significa retomar las mismas ideas, el mismo sistema de valores presente en cualquier religión, despojarlo de su contenido religioso, de los rituales, y llevarlo a la vida cotidiana, con lo que podrá ser adoptado por cualquier persona sin necesidad de que profese esa religión. Se secularizan esas ideas, salen de la Iglesia, salen de

la doctrina eclesiástica y pasan a formar parte de la vida cotidiana. Muchas costumbres que tenemos actualmente provienen de ese proceso de secularización. En cierto sentido, el protestantismo va a ayudar a “matar” a Dios (en sentido figurado) porque si antes la fuente de autoridad manaba de Dios, a partir de ahora va a estar basada en sistemas de normas. El proceso de secularización de las ideas religiosas está vinculado al proceso de racionalización de la vida moderna.

Tal como mencionamos, el protestantismo ayudó (de manera figurada) a matar a Dios, porque trasladó la capacidad de lograr la bienaventuranza, la felicidad, hacia el interior del individuo. La recompensa que antes podía brindar Dios en el Reino de los cielos, ahora el individuo debe procurarla solo. Puede tener éxito o no, eso sí que depende de Dios, pero ya su figura está más mediada, ya que todo depende mucho más del hombre que de Dios. El protestantismo propone seguir creyendo en Dios, pero en realidad hay que creer más en el hombre, por eso, sin quererlo, termina ayudando a “matar” a Dios y el hombre se termina convirtiendo en uno. Es muy conocida una frase de Nietzsche que dice “Dios ha muerto”. ¿Qué significa esta frase? Que el hombre ha matado a Dios.

Se produce un traslado de este tipo de ideas al espacio de la producción, transformada en la ideología gerencial de Taylor. Él tenía ciertas creencias y procuró trasladarlas a la organización del trabajo. Una de las cosas que propuso fue cómo utilizar las cualidades mentales para llegar a la cima. Detrás de esa propuesta hay una idea, un ideal. Muchos años después, Gino Germani, el primer sociólogo de la Argentina, describe el proceso de modernización de la sociedad local basado en el principio del progreso individual, es decir que la modernización está ligada al desempeño individual y a las posibilidades que otorga un país para lograr el éxito de manera individual. La modernización permitiría ascender socialmente por medio del esfuerzo, bajo criterios meritocráticos.

En términos de tecnología, Quiroz Trejo menciona algo que está ausente en la mayoría de los textos vinculados a los estudios organizacionales, que son los avances tecnológicos que acompañaron el desarrollo del taylorismo. Hacia fines del siglo XIX y principios del siglo XX, la siderurgia –la industria del acero– empezó a adquirir una creciente importancia, porque el acero pudo ser mucho más maleable que otros materiales al tiempo que se descubrieron nuevas propiedades, lo que lo vincula a la cuestión del consumo, ya que el acero permitió producir bienes de capital complejos y artículos de consumo duraderos que revolucionaron la industria de los Estados Unidos. Las tecnologías duras siempre van a acompañadas de tecnologías sociales: así, la capacidad de maleabilidad del acero, que permitía fabricar productos más duraderos, fue acompañada por el surgimiento del consumo de masas. A su vez, el consumo de masas se desarrolló gracias a esta nueva tecnología, uno con otro están imbricados, es decir que los sistemas sociales se vinculan con los sistemas técnicos, con la tecnología.

La última cuestión está vinculada al oficio. Eran los obreros calificados los que llevaban adelante la producción del acero, y, también, los que obstaculizaban la acumulación del capital: el oficio era un obstáculo y era necesario extraer los saberes que traía incorporados. Quiroz Trejo cita un texto de Carnegie, empresario del siglo XIX, contemporáneo a Taylor, que ilustra de manera clara la forma en que se atacaba el oficio: “Como la vasta mayoría de nuestros empleados no están sindicalizados, la firma ha decidido que la minoría de los calificados debe dar lugar a la mayoría, estos puestos serán por lo tanto no sindicalizados después del presente contrato” (Quiroz Trejo, 2010: 76). Para desarrollar el consumo de masas se va a necesitar también atacar el oficio, al contratar obreros no sindicalizados; esto forma también parte de la ideología gerencial de Taylor. Lo que proponía Carnegie era represión directa, pero eso podía generar resistencia abierta, por eso Taylor propone matizar el ejercicio de la violencia de acuerdo a sus propias creencias, ya que el protestantismo no proponía violencia; el darwinismo social parece muy violento, pero los métodos que utiliza no lo son.

¿Qué propone Taylor? Como lo veíamos anteriormente, la racionalidad científica busca legitimidad en el ejercicio del poder diciéndole a los trabajadores que en realidad buscaba que se fatigasen menos. Taylor quería esto pero nunca lo logró. Su idea de estudiar los tiempos y movimientos tenía como propósito disminuir la fatiga del trabajador, esa era su forma de encontrar legitimidad en sus propuestas, no era brutal como Carnegie, él quería encontrar eficacia en sus métodos. Por eso, Quiroz Trejo señala que la ideología y las creencias juegan un papel importante en el ejercicio del poder. Taylor brindaba conferencias gratuitas, y no solo para hacerse conocido y ganar más dinero en otros ámbitos. Todo lo contrario, él creía en eso, formaba parte de su sistema de creencias, se comportaba como un pastor en la fábrica. De todos modos, Pierre Bourdieu habló de lo interesado de los actos desinteresados, es decir el interés dentro del desinterés. Taylor brindaba conferencias gratuitas, pero tenía un interés particular dentro del desinteresado acto de dar una conferencia gratuita. Para el caso de las ideologías gerenciales de Ford, Quiroz Trejo realiza el mismo ejercicio que con Taylor. No creemos necesario explayarnos en él, dado que hay muchos elementos redundantes.

Cuando Quiroz Trejo da cuenta de la aplicación de los métodos fordistas y tayloristas en México, es posible extrapolar su análisis al caso de la Argentina. El autor sostiene que dicha aplicación depende de varias cuestiones, como la escala de producción. En este sentido, ¿en qué medida la escala de producción de la Argentina es similar a la de los Estados Unidos? Cuando Dorfman (1995) compara la fuerza motriz agregada de toda la industria argentina de la década del ochenta del siglo pasado, observa que es la misma que la que poseían los Estados Unidos ochenta años antes, pero la Argentina tiene cinco veces más obreros. Esto implica que aquí arriba el fordismo fabril, pero no la producción masiva y el consumo de masas fordista. Esto no se debe a una debilidad de nuestra economía sino a una diferencia

del contexto. En nuestro país, la escala de producción es otra, así como el grado de desarrollo capitalista del país también es diferente.

Otra de las cosas de las que depende la manera que se incorporaron los principios tayloristas y fordistas en países subdesarrollados es el grado de conocimiento del proceso productivo y el nivel de organización de la clase obrera. La manera que llegan el fordismo y el taylorismo a la Argentina también depende de la protesta obrera, de su grado de movilización y de la correlación de fuerzas entre el capital y el trabajo. ¿Por qué el Estado de bienestar europeo fue mucho más fuerte que el estadounidense? ¿Por qué el movimiento obrero europeo obtuvo muchos más beneficios sociales que el movimiento obrero estadounidense? Porque el movimiento obrero europeo fue mucho más fuerte y pudo negociar con el capital en mejores condiciones.

Quiroz Trejo critica a los que ven en la historia de las ideologías gerenciales una perspectiva lineal, evolucionista, teleológica. ¿Qué significa teleológica? Que lleva un destino marcado, que necesariamente en el futuro una cosa va a llevar a la otra. Pero según el autor esto no es así. No es que las ideologías gerenciales evolucionan y mejoran a lo largo del tiempo. ¿Por qué no? Porque su desarrollo depende de la forma en que se traslada a otros países, de la resistencia obrera que encuentra, de las condiciones sociales y económicas de los trabajadores y trabajadoras. Según la visión de Taylor y Ford, toda modificación en la organización del trabajo es consecuencia lógica de un proceso lineal, en el que una idea supera a la anterior, al romper paradigmáticamente con su antecesora. En realidad, Quiroz Trejo va a sostener que lo que existe es complementariedad teórica entre los modelos, no es que uno supere al otro dentro de un proceso lineal, en el que el taylorismo se va a ver superado por el fordismo y al fordismo le pasará lo mismo con el posfordismo. Cada uno de estos se va a mostrar mucho más benévolo con la clase trabajadora que su antecesor.

Según Quiroz Trejo, la realidad indica que en el desarrollo de las distintas ideologías gerenciales hay rupturas, continuidades e incluso retrocesos. Aún en el taylorismo y en el fordismo hay relaciones de clase contradictorias, conflictivas y antagónicas, como lo ilustra el ejemplo que trae el autor cuando dice que “en la década del 60 y 70, el ausentismo, el sabotaje y la rotación demuestran el rechazo social del taylorismo” (Quiroz Trejo, 2010: 84). El rechazo social del taylorismo todavía persistía en las décadas del sesenta y setenta. En Francia, en mayo de 1968, una de las reivindicaciones de la clase obrera fue contra el llamado “trabajo bruto” taylorista o el “trabajo en migajas”, como le decían allá. No es que el fordismo vino a desterrar al taylorismo; eso depende del sector de la industria, ya que en algunas todavía persistía el taylorismo. Por eso, existen continuidades así como retrocesos, pero de ninguna manera rompimientos paradigmáticos; uno no rompe con el otro sino que se complementan, se montan entre sí. Hay fordismo, pero se mantiene el taylorismo, luego sobreviene el posfordismo, pero coexiste con el fordismo, y esto va

a depender de los sectores afectados por los nuevos modelos que vayan surgiendo, y también va a depender del nivel de desarrollo de cada industria, así como de las reivindicaciones obreras. Todo esto va a condicionar cuánto va a poder avanzar el capital sobre los trabajadores. No hay rompimientos paradigmáticos, hay complementariedad teórica entre todas las ideologías gerenciales.

¿Cuál es la conclusión de Quiroz Trejo? Ni el taylorismo ni el fordismo han muerto, solo se reciclan, se combinan con otras formas de organización y gestión de la producción y eso es lo fundamental; el taylorismo y el fordismo no han desaparecido sino que se combinan y a veces se subsumen, es decir que dentro del posfordismo vamos a ver características fordistas e incluso en una misma fábrica podemos encontrar algún sector posfordista y otro taylorista o fordista, dependiendo del momento del proceso productivo en que nos encontremos y del sector al que nos estemos refiriendo.

EL MODELO TAYLORISTA-FORDISTA EN LA ARGENTINA

Para comprender el fenómeno del taylorismo desde una mirada local, Mirta Lobato (2002) aporta una visión de la organización racional del trabajo (ORT) en la Argentina. Su trabajo se centra en la pregunta acerca de quiénes, cuándo y cómo tomaron la organización, la racionalidad y la eficiencia en la organización del trabajo, como símbolo de la modernidad en la Argentina. Para responderla, la autora analizó determinadas publicaciones de intelectuales y de políticos argentinos, literatura de escritores marginales y prensa de diferentes campos profesionales. Lobato afirma que centrarse en la prensa permite captar el entusiasmo que despertaban los nuevos principios de la racionalización del trabajo en nuestro país, en el período que transcurre entre la Primera y la Segunda Guerra Mundial (1919-1939). “El entusiasmo que se despertó en varias naciones –tanto en América como en Europa– por un sistema de producción basado en la planificación, organización y control se fue convirtiendo poco a poco en la expresión cultural del mundo moderno en la entreguerra” (Lobato, 2002: 23).

En términos generales, el contexto en la Argentina estaba signado por una elite que concentraba la tenencia de la tierra y propiciaba determinadas políticas económicas. Hasta principios del siglo XX, el país se había incorporado a la economía mundial con un modelo agroexportador. Este tipo de incorporación proponía la exportación de materias primas y la importación de bienes industrializados. A partir de 1900, ya se habían introducido los buques con cámaras congeladoras y, en este contexto, las exportaciones de carne aumentaron considerablemente. Por otro lado, hasta la Primera Guerra Mundial (1914-1918) el capital de origen británico había sido predominante (por ejemplo, con los empréstitos oficiales y los ferrocarriles), pero luego de la Primera Guerra comenzó la hegemonía de los Estados Unidos, en reemplazo de la británica. En este contexto, las únicas grandes unidades productivas eran las ligadas al sector exportador, como los frigoríficos (ver Rock, 2001) y

los Estados Unidos comenzaron a ser vistos como el país modelo para consolidar la producción industrial. “La imagen de EEUU era la de sus inventores, industriales, ingenieros y su sistema de organización de la producción” (Lobato, 2002: 1).

Lobato utiliza dos conceptos para analizar la difusión y los sentimientos que generaba la ORT: yanquismo y americanismo. El primero remite a los sentimientos de admiración o aversión que generaban, en diferentes actores, las nuevas formas de organizar el trabajo. El segundo refiere a la suma del taylorismo y el fordismo como modelo de organización de la producción. En el caso de los intelectuales y políticos del siglo xx, la autora destaca que algunos se sintieron deslumbrados por el americanismo, mientras que otros expresaron desconfianza. En este sentido, sobresale Domingo Faustino Sarmiento (1811-1888) que comparaba a la Argentina con los Estados Unidos porque ambas eran naciones jóvenes, que habían sido colonia y luego lograron la independencia. Sarmiento valoraba la influencia del país del norte en muchos aspectos, como el educativo. En relación con la situación de la industria decía: “Norteamérica invade hoy al mundo, no ya con productos e inventos, sino con ingenieros, artífices y maquinistas que van a enseñar las artes de producir mucho a poca costa, osarlo todo y realizar maravillas” (Lobato, 2001: 2). Para Sarmiento el progreso era posible en una nación joven (como la Argentina y los Estados Unidos), como era posible la transformación de la sociedad mediante el progreso industrial.

Por otro lado, Miguel Cané (1851-1905) –miembro de la Generación del Ochenta– expresaba cierta desconfianza hacia el americanismo. Esta generación fue la clase dirigente que acompañó el proceso de modernización de la Argentina. En ella se destacaron personalidades como Paul Groussac, Eduardo Wilde, Carlos Pellegrini, Luis Sáenz Peña y Joaquín V. González. Todos ellos compartían la idea del progreso en el campo social, junto a la fe en los avances del capitalismo industrial. Los hombres de esta generación se caracterizaron por heredar y compartir muchos de los pensamientos y aspiraciones de la Generación del 37, como la idea de que solo la clase letrada es la poseedora del derecho a conducir el país y su adhesión al pensamiento liberal. El grupo dirigente del ochenta adhería al liberalismo económico, pero practicaba un claro conservadurismo político, reservándose el manejo de los mecanismos del poder al considerarse los únicos aptos para detentarlo.

Volviendo a Miguel Cané, a principios del siglo xx, planteaba su temor al culto a la técnica, al utilitarismo. En este sentido él señalaba que el yanquismo se basaba en el “utilitarismo y en el comercio con las ideas ajenas, que esconde detrás del mecanismo, de la técnica y de la máquina la falta de distinción y tacto propio del advenedizo” (Lobato, 2002: 3).

Por otro lado, Juan Bautista Justo (1865-1928), fundador del Partido Socialista en la Argentina, también expresó desconfianza al americanismo, pero su preocupación residía en cómo compatibilizar el desarrollo científico y tecnológico con el sistema político democrático. Para Justo, la ciencia y la tecnología tenían que estar al servicio de la clase obrera y planteaba que en los Estados Unidos –con el desarrollo

industrial–, no se había logrado eliminar la desocupación ni la explotación, ni las diferencias entre ricos y pobres.

Otros actores que analizó Lobato fueron los escritores marginales que se focalizaron en la fábrica y, especialmente, en los frigoríficos de capital estadounidense que sintetizaban las imágenes de racionalidad y eficiencia en la organización del trabajo.

En el contexto de entreguerra, las fábricas fueron tanto la imagen del futuro y del progreso como el escenario de la explotación de los trabajadores. Por ese motivo, los escritores se centran en la vida proletaria y la explotación, y hacen foco en el trabajo como aspecto central.

Ismael Moreno, en su obra *El Matadero* (1921), representa a la fábrica como un monstruo que devora a los obreros y los lanza fatigados a una vida que no alcanza a recuperar lo perdido. La destrucción de este monstruo, para el autor, solo llegará cuando los hombres y las mujeres dejen de ser un inconsciente brazo de acero y comiencen a pedir mejores salarios y menos horas de trabajo.

Por su parte, Luis Horacio Velázquez en *Pobres habrá siempre* (1944)³ refiere la vida de los trabajadores que se trasladan de una ciudad a otra para trabajar. La obra relata la vida urbana y el trabajo fabril bajo el dominio de las máquinas en la década del treinta del siglo XX.⁴ En esta obra (y en la película que la representa en el cine) Taylor (y sus preceptos) son centrales en el relato. Por ejemplo, se destaca la crueldad del trabajo fabril y las duras condiciones de trabajo a las que estaban sometidos los trabajadores, las que son descriptas como “el invierno infinito”.

Por otro lado, Raúl Larra –autor vinculado con el Partido Comunista– en su obra *Sin tregua* (1959) relacionó los lugares de trabajo con la lucha contra la explotación. Caracterizaba a la fábrica como una organización inhumana y por ello afirmaba que la lucha debía ser “sin tregua” para derrotar al capital imperialista. En este sentido, y fiel a su filiación política, destacaba que la clase obrera era la portadora de la capacidad de transformar a la sociedad.

Lobato afirma que los frigoríficos fueron tomados como el símbolo del trabajo industrial y que las fábricas eran interpretadas bajo las imágenes de la racionalidad productiva, de la dominación del capital y de la explotación, pero también de las resistencias que oponían los trabajadores. En este sentido, los frigoríficos de capital estadounidense eran los que encarnaban el orden, la centralización y el control que, luego de la Primera Guerra, perseguían los países que querían seguir los pasos de la potencia del norte.

³ El director Carlos Borcosque realizó una película inspirado en esta obra de Velázquez. Se puede acceder al filme *Pobres habrá siempre* (1954) en https://www.youtube.com/watch?v=2HA9S_SxT-nc (última consulta 10/09/2017).

⁴ La década del treinta en la Argentina está signada por el primer golpe de Estado de la historia del país, el que José Félix Uriburu encabezó contra el gobierno de Hipólito Yrigoyen y que dio origen a la “Década Infame”.

Por último, entre los agentes difusores de la ORT, la autora trabaja con publicaciones de diferentes sectores profesionales como la *Revista Argentina de Ciencias Políticas*, el *Boletín del Museo Social Argentino* y la revista *La Ingeniería*.

Las dos primeras señalaban que la adopción de la ORT debía producir un aumento de salarios y, como consecuencia, una mejora en las condiciones de vida debido a que el énfasis estaba puesto en la resolución de los conflictos laborales. Así, para estas publicaciones y los profesionales que representaban, la ORT no se contradecía con el progreso social sino que, por el contrario, colaboraba con él.

El rol que ocuparon los ingenieros y las ideas que difundían a través de la revista de su campo disciplinar, *La Ingeniería*, es sumamente interesante debido a que se presentaban como los “apóstoles del nuevo evangelio”. Los ingenieros se veían a sí mismos como hombres de ciencia y, además, tenían la intención de sensibilizar a la sociedad sobre los problemas de la vida industrial y del trabajo. Así, durante el período de entreguerra, fueron quienes plantearon los temas relacionados con la organización del trabajo industrial, la racionalización, el sistema de incentivos salariales y la productividad.

Paulatinamente, se comenzó a difundir la idea de que la industria, el trabajo y la técnica se entrecruzaban para construir una gran nación. En este punto, los ingenieros podían intervenir porque estudiaban los mejores procedimientos para el desarrollo de las actividades industriales y porque estaban preparados para planificar y organizar el trabajo en las fábricas. De este modo, hallaron en la industria un nuevo campo para su actuación profesional, al que también consideraban un esfuerzo de su trabajo (Lobato, 2002: 12).

Así vemos como algunas de las ideas básicas del taylorismo, como la escisión entre la concepción del trabajo y su ejecución, y la sustitución del empirismo por un método científico y racional, fueron tomadas por los ingenieros que, a su vez, consideraban que eran ellos quienes debían llevar adelante este proceso en la Argentina. Sin embargo, para que los ingenieros industriales pudieran tener más protagonismo, había que desplazar a los trabajadores y a los jefes del taller formados empíricamente. Este proceso es similar al que narra Coriat (1994) para la industria de los Estados Unidos, a principios del siglo XX.

La Universidad de Buenos Aires y la Universidad Nacional de La Plata fueron los focos de formación de los ingenieros, en este contexto. Así, el Estado sostuvo la formación de estos “recursos humanos” que articulaban la producción científica con la producción en la industria. Los ingenieros asumieron en la industria la función de dirección por sus capacidades y conocimientos adquiridos institucionalmente en la Universidad, mientras que los trabajadores ejecutaban el trabajo que se les ordenaba.

De esta manera, con la incursión de los ingenieros y su intención de llevar adelante los preceptos de la ORT, se produjo una tensión entre los saberes adquiridos institucionalmente y los saberes prácticos y técnicos de sectores que no accedían a la

Universidad. “Los obreros eran los brazos y el ingeniero el cerebro. Ellos estaban por sobre los inventores y los poetas. Eran los poseedores de la imaginación científica que por ser práctica permite ‘ver todas las dificultades y aspectos de un problema, y encontrar el camino para resolverlo’ ” (Lobato, 2002: 15).

El proceso de instalación del taylorismo en la Argentina que señala Lobato y el rol que tuvieron los ingenieros en él remite más a la divulgación y difusión de esos principios que a las técnicas asociadas con la ORT. Esta divulgación por parte de los ingenieros del nuevo evangelio taylorista los colocaba, además, como mediadores entre el capital y el trabajo. No eran los dueños de las fábricas, pero sí eran los que pensaban y planificaban el trabajo que ejecutarían los trabajadores.

La perspectiva de Mirta Lobato es sumamente interesante porque, a través de un trabajo historiográfico, reconstruye el punto de vista de diferentes agentes difusores de las ideas asociadas al taylorismo en la Argentina. Así, la utilización de diferentes fuentes (como las revistas o las producciones literarias) enriquece el análisis que parte de la investigación empírica. Sin embargo, existe otra mirada posible sobre el mismo fenómeno. Adolfo Dorfman (1995) plantea que en los frigoríficos argentinos existieron muchos más elementos fordistas que tayloristas. En este sentido, señala que en este tipo de establecimientos el obrero no hacía más que ejecutar movimientos mecánicos al compás de una cinta transportadora que marcaba el ritmo de trabajo. Cada trabajador/a estaba en su lugar a la espera de realizar las tareas simples y lo que se encontraba en movimiento era la materia prima. Así, Dorfman afirma que en los frigoríficos de la Argentina, los elementos tayloristas que se implementaron fueron menos significativos que los fordistas, con lo que marca un contrapunto con la mirada de Lobato.

EL MODELO DE ENCIERRO TAYLORISTA-FORDISTA MÁS ALLÁ DE LA FÁBRICA: LAS INSTITUCIONES TOTALES

Después de analizar las principales características del modelo taylorista y fordista llegamos a un texto que no se enfoca en el mundo del trabajo. No hay trabajadores, ni talleres ni fábricas de autos en el centro de la escena. Entonces, ¿para qué nos sirve? ¿Y por qué nos ayuda a pensar el taylorismo y, en particular, las formas en que se organiza el mundo trabajo en este modelo?

Adelantándonos un poco diremos que el texto del sociólogo Erving Goffman nos sirve para pensar el proceso de disciplinamiento que ocurre en el interior del mundo del trabajo y, en particular, en el modelo taylorista de organización. Nos habla de un caso particular (los hospitales psiquiátricos), pero nos ayuda a pensar una tendencia del capitalismo en el siglo XX: el disciplinamiento y el encierro como dos grandes procesos que atraviesan el mundo del trabajo.

A través de su texto nos ocuparemos del concepto de “institución total” (sus principales características, tipos y efectos) y veremos como este tipo de institución

opera como un sistema de dominación. Iremos viendo como algunas de las principales características que asumen las instituciones totales resuenan con los principios más básicos del modelo taylorista.

Pero antes de meternos de lleno en el texto queremos responder dos preguntas que nos ayudarán a orientarnos:

1) *¿Quién es el autor?*

Como punto de partida diremos que Erving Goffman fue un sociólogo de origen canadiense que desarrolló su carrera académica en los Estados Unidos. Vivió entre 1922 y 1982, y en esos años llegó a publicar no menos de diez libros trascendentes para la disciplina. De allí que es considerado uno de los sociólogos más influyentes del siglo XX, y dejó una huella importante en las ciencias sociales.

Se lo considera el padre de un enfoque teórico-metodológico llamado *interaccionismo simbólico*. Esta mirada particular que desarrolló la disciplina sociológica a mediados de los cuarenta buscaba, a grandes rasgos, estudiar la influencia de los significados y los símbolos en la acción y la interacción humana. Podríamos decir que Goffman aportó (y mucho) a desarrollar una mirada analítica sobre la vida cotidiana, que busca comprender a la sociedad a través de la comunicación. Pero no solo eso: es central en esta mirada analizar el sentido de la acción social desde la perspectiva de los participantes.

2) *¿Cómo lo hizo?*

En esta oportunidad, nos toca leer uno de sus textos más reconocidos. Publicado originalmente en 1961, *Internados: ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales* es una obra que goza del estatus de “referencia” tanto para sociólogos, antropólogos y, debido al objeto que analiza, también para psicólogos. El libro se compone de cuatro ensayos que se nutren de fuentes sociológicas distintas y se refiere a las instituciones totales en general, con un pormenorizado análisis de un tipo específico: los hospitales psiquiátricos.

Así que, decidido a comprender cómo funcionaba el mundo de los pacientes psiquiátricos, Goffman desarrolló entre 1955 y 1956 un exhaustivo trabajo de campo en el Hospital St. Elizabeth, en el distrito de Washington, Estados Unidos. Y en este trabajo de campo compartió una infinidad de actividades, charlas y rutinas con los pacientes del hospital, pero también con otro actor clave de la organización: el personal.

Entonces, para comprender la cotidianidad dentro de un hospital psiquiátrico, las formas de intercambio y de comunicación, Goffman participó activamente en dicha organización y llevó un minucioso registro de su vida interna. Al reflexionar sobre los pormenores del trabajo de campo realizado, sostiene:

Me inicié en el rol de asistente del director de gimnasia, si me apuraban, confesaba ser en realidad un estudiante de las actividades recreativas y la vida de la comunidad. De este modo podía pasar todo el día con los pacientes

evitando todo contacto social con el personal y prescindiendo de llevar una llave conmigo. No dormía en las salas y la dirección del hospital estaba enterada de mis fines. Creía entonces y sigo creyendo, que cualquier grupo de personas [...] forma una vida propia que, mirada de cerca, se hace razonable y normal; y que un buen modo de aprender algo sobre cualquiera de esos mundos consiste en someterse personalmente, en compañía de sus miembros, a la rutina diaria de las menudas contingencias a la que ellos mismos están sujetos (Goffman, 2001: 9).

Es preciso señalar una observación sobre la dimensión ética en la realización de este trabajo. La investigación que da sustento a este texto, hoy considerado un clásico, no supone engaño alguno: es decir que Goffman no se hizo pasar por otro (ni interno ni personal) y las autoridades de la organización estaban al tanto de su objetivo de investigación.

Ahora bien, luego de haber presentado al autor y describir cómo logró llevar adelante su trabajo vamos a adentrarnos en los ejes centrales, para luego pensar los vínculos de este análisis particular con el modelo taylorista de organización.

Entonces, ¿qué es una institución total? Goffman describe a lo largo de su texto características, tipologías y efectos que producen las instituciones totales (en adelante IT) sobre los internos. Y afortunadamente para el lector, brinda una definición precisa al comienzo de la introducción cuando postula:

Una institución total puede definirse como un lugar de residencia o trabajo, donde un gran número de individuos en igual situación, aislados de la sociedad por un periodo apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina diaria, administrada formalmente (Goffman, 1961: 13).

Esta sucinta definición nos brinda los elementos claves para pensar en las dinámicas específicas que toman lugar en una IT: por un lado, resalta que debe estar compuesta por un gran número de individuos (de hecho el hospital donde realizó la investigación tenía cerca de siete mil pacientes). Pero un número considerable de individuos no hacen a una IT: para que hablemos de IT, estos individuos deben estar aislados de la sociedad (con muros que pueden ser de material, pero también pueden ser simbólicos) por un tiempo considerable y cuyas vidas se encuentren dentro de una rutina y burocratizadas. Diremos entonces que una IT supone, necesariamente, una dimensión burocrática (atenderemos en profundidad a la dimensión burocrática de la organización en el capítulo 3).

Pero además, el aislamiento del resto de la sociedad –que supone necesariamente cualquier IT– provoca que esta absorba parte del tiempo, energía e interés de sus miembros proporcionándoles un mundo propio: esta tendencia totalizadora será uno de los ejes clave para comprender cómo funcionan. Así, los límites del mundo serán los límites de la IT: las reglas, las prohibiciones, las formas posibles de ser y

estar serán delimitadas por la propia organización. Será una cotidianidad permeada por los límites impuestos a la interacción social con el exterior.

Si bien el autor se encarga de estudiar un tipo específico de IT (un hospital psiquiátrico), el texto brinda una tipología precisa para pensar en las diversas formas que puede adoptar una IT y en los tipos de actores sociales que pueden habitarlas. Entre ellas es posible encontrar los siguientes tipos:

- 1) Las que cuidan a aquellas personas que no pueden cuidarse a sí mismas y que resultan inofensivas para el resto de la comunidad: como los hogares para ancianos y para ciegos.
- 2) Las que cuidan a las personas que resultan ser una amenaza involuntaria para la comunidad y que, además, no pueden cuidarse a sí mismas: como leprosarios y, claro, los hospitales psiquiátricos.
- 3) Las que protegen a la comunidad de quienes serían un peligro para ella: la cárcel representa, sin lugar a dudas, a este tipo de IT.
- 4) Las que se organizan para lograr una mejora del desempeño laboral: los cuarteles y las escuelas de internados.
- 5) Y, finalmente, aquellas que offician como refugios del mundo en la formación y práctica religiosa: los conventos, monasterios, en particular, aquellos denominados “de clausura”.

Esta tipología, además de ayudarnos a comprender las distintas formas que puede adoptar una IT (y los distintos actores sociales que pueden habitar en ella), nos brinda un argumento central: con estos ejemplos salta a la vista que las IT no son estrictamente un invento del capitalismo y menos de la modernidad: hay numerosos registros que dan cuenta que en la antigüedad había leprosarios, hospicios y obviamente, monasterios. *¿Qué sería entonces lo novedoso con respecto a este tipo particular de organización y el mundo moderno?*

Creemos que lo que resulta novedoso radica en que en la modernidad la tendencia de disciplinamiento y encierro propia de las IT se extiende a diversas esferas de la vida social, y el mundo del trabajo es claramente una de ellas.

En esta línea, es posible pensar los nuevos usos del tiempo y el movimiento del trabajador –que supuso el triunfo de la mirada de Taylor– como parte de un disciplinamiento mayor que atraviesa a la sociedad en su conjunto. Así, al calor de la modernidad, la fábrica, el taller, el hospital, la escuela fueron, paulatinamente, rutinizados, disciplinados y burocratizados.

En un mismo sentido, el texto del filósofo francés Gilles Deleuze llamado *Post-scriptum sobre las sociedades de control* (publicado originalmente en 1990) resulta útil para comprender la tendencia al disciplinamiento y al encierro como un proceso que atraviesa a distintas organizaciones del mundo moderno:

Foucault situó las sociedades disciplinarias en los siglos XVIII y XIX; estas sociedades alcanzan su apogeo a principios del XX, y proceden a la organiza-

ción de los grandes espacios de encierro. El individuo no deja de pasar de un espacio cerrado a otro, cada uno con sus leyes: primero la familia, después la escuela (“acá ya no estás en tu casa”), después el cuartel (“acá ya no estás en la escuela”), después la fábrica, de tanto en tanto el hospital, y eventualmente la prisión, que es el lugar de encierro por excelencia. Foucault analizó muy bien el proyecto ideal de los lugares de encierro, particularmente visible en la fábrica: concentrar, repartir en el espacio, ordenar en el tiempo, componer en el espacio-tiempo una fuerza productiva cuyo efecto debe ser superior a la suma de las fuerzas elementales (Deleuze, 1991: 1).

Con este fragmento resulta fácil advertir una coincidencia con los contenidos que hemos visto hasta ahora: las sociedades disciplinarias que menciona Deleuze (quien retoma en su argumento la obra del filósofo Michel Foucault) coinciden con un proceso social fundamental para el mundo del trabajo: nos referimos a la Revolución Industrial. Pero no solo eso, sino que, además, enfatiza una marcada tendencia a la organización de grandes espacios de encierro como un producto central de este proceso social.

Retomando alguno de los ejes claves que brinda el texto de Goffman para pensar las IT, no debemos perder de vista que estas suponen una ruptura de las barreras que separan los tres ámbitos de la vida: *dormir, jugar y trabajar*. Esto en tanto y en cuanto todas las actividades que se desarrollan en el marco de una IT son estrictamente programadas y se realizan bajo una autoridad única y en el mismo lugar.

Otro eje clave, que no queremos dejar de mencionar, se refiere a la dimensión burocrática que supone toda IT. Sobre este aspecto, el autor menciona:

El hecho clave de las instituciones totales consiste en el manejo de muchas necesidades humanas mediante la organización burocrática de conglomerados humanos, indivisibles –sea o no un medio necesario o efectivo de organización social– en las circunstancias dadas [...] En las instituciones totales hay una escisión básica entre un gran grupo manejado que adecuadamente se llama de internos, y un pequeño grupo personal supervisor. Los internos viven dentro de la institución y tienen limitados contactos con el mundo, más allá de sus cuatro paredes; el personal cumple generalmente una jornada de ocho horas y está socialmente integrado con el mundo exterior (Goffman, 2001: 21).

Esta escisión básica entre *internos y personal* compone una parte sustancial de este tipo de organización, lo que conforma estereotipos antagónicos. En términos generales, el personal de la IT tiende a sentirse superior a los internos y justo, con respecto a la aplicación de las reglas. Por el contrario, los internos suelen percibir su situación en condiciones de inferioridad frente a los primeros. Conforman así dos mundos sociales y culturales distintos con escasa penetración mutua.

Y arribamos entonces a una pregunta central: *¿qué efectos producen las IT en los sujetos que las habitan? ¿Y de qué manera los transforman?*

En primer lugar, es posible asumir que las IT crean y sostienen un tipo particular de tensión entre el mundo habitual (el afuera) y el institucional (el adentro). Y, esta tensión persistente es utilizada como una suerte de palanca estratégica para el manejo de los internos.

Al ingresar, el interno llega con una concepción de sí mismo que ciertas disposiciones sociales, de su mundo habitual y cotidiano, tornaron posibles (como un determinado lugar en la escala social, una historia barrial o una trayectoria laboral). Pero el ingreso a una IT supone un despojo de esta historia previa y de todo aquello que lo torna singular. Justamente, cuando el autor se refiere a las “profanaciones del yo” hace alusión a un conjunto de disposiciones, degradaciones y humillaciones que supone el ingreso. Y, en el marco de esta economía de profanaciones, las barreras que las IT levantan entre el interior y el exterior marcan la primera profanación.

La tensión permanente entre *el adentro y el afuera* resulta clave para la vida social de toda IT y, en particular, entre el personal y el interno.

En un mismo sentido, la homogeneización de los estilos de vida (es usual que usen todos idénticas ropas, coman lo mismo, en los mismos horarios) supone necesariamente una pérdida de la autonomía que se traduciría en un atropello a la identidad del interno. De esta forma, este debe acostumbrarse (no sin lógica resistencia) a una dependencia absoluta de la organización en la que desarrolla todas las actividades de su vida. Y esto claramente repercute y transforma su subjetividad.

Finalmente, como ya hemos mencionado, creemos oportuno relacionar la mirada específica que despliega Goffman sobre las IT con un proceso social mayor que las incluye en una tendencia extendida al encierro y al disciplinamiento de la sociedad.

Es en este sentido que creemos que las tendencias tayloristas aportadas a la organización del trabajo cobran un significado estratégico: estas se encuentran embebidas en un proceso social macro en el que el encierro, la disciplina, el control del tiempo y del movimiento tienen un correlato mayor que los suscribe y delimita.

Es posible ver que el autor nos habla de una época (en el caso de Taylor, de la segunda Revolución Industrial) pero al mismo tiempo, la época nos habla (y delimita) del autor. Taylor, hijo de su tiempo y contexto, supo aplicar en el mundo del taller una tendencia social que será clave en el capitalismo del siglo XX: a través de un disciplinamiento del cuerpo (pero también del alma del trabajador) concretó, en el interior del taller, una tendencia social dominante en su época. Sus aportes lograron disciplinar el cuerpo y dominar los saberes del oficio para así controlar la producción y la ganancia.

En una misma línea de indagación (aunque con una mirada teórica diferente a la planteada por Deleuze), los criminólogos italianos Melossi y Pavarani (2010) se preguntan por el origen del sistema penitenciario.

Su libro *Cárcel y fábrica: los orígenes del sistema penitenciario (siglos XVI y XIX)*, publicado originalmente en 1980, se hace eco de la estrecha relación entre el sur-

gimiento de la cárcel y la consagración del capitalismo como un modelo de control social. Entonces, sostienen que cárcel y fábrica compartirían un origen al ser ambas productos del capitalismo, pero que además se necesitan mutuamente en cuanto ambas disciplinan, controlan, disponen y clasifican a los trabajadores.

Ante la necesidad de mano de obra, la cárcel oficiará, en los inicios del capitalismo, como una suerte de “*fábrica de trabajadores*”: transformará sujetos que eran considerados peligrosos, vagos y, cuando no, criminales en posibles trabajadores de las incipientes fábricas modernas.

Disciplinar y trabajar: he aquí la cuestión.

Actividad didáctica. Consignas para las películas *Pobres habrá siempre* y *Tiempos modernos*



Consignas para la película *Pobres habrá siempre*

1) Defina la OCT u ORT según Taylor (1994) y caracterice situaciones en las que se pueden observar aspectos de ella en el frigorífico. Justifique su respuesta.

2) Lobato, siguiendo a Jameson, considera que, en los primeros momentos de la modernización, las fábricas se convirtieron en “metáforas de la vida proletaria”. En las ficciones que analiza esta autora, la fábrica es a la vez “escenario y protagonista de una confrontación” (Lobato, 2002: 4). Justifique esas afirmaciones. Para ello, pueden servirle de ayuda las siguientes preguntas: ¿qué significa la metáfora de la fábrica en estas ficciones?, ¿qué fenómenos, sujetos o ideas se confrontan en cada caso?, ¿qué imágenes constituyen metáforas de la OCT u ORT en estas ficciones?

3) En la tercera sección de su trabajo, Lobato analiza el rol que tuvo la prensa en la reflexión acerca de la organización del trabajo en la Argentina, en la primera parte del siglo xx. La autora utiliza una imagen, también metafórica, para sintetizar lo que considera la visión predominante en estas publicaciones: “Los obreros eran los brazos y el ingeniero el cerebro” (2002: 15). Justifique esta afirmación (para ello, analice qué fenómeno o situación pretende describir).

4) ¿Qué particularidad tuvo la aplicación del taylorismo en la Argentina, según la perspectiva de Lobato y de Dorfman? ¿Qué relaciones se pueden establecer entre este planteo y la temática de la película? (Para responder esta pregunta, puede ser útil considerar las imágenes que constituyen metáforas de la OCT u ORT en las ficciones que analiza Lobato). Fundamente el abordaje del “taylorismo” desde la lectura de Coriat junto con los aportes de Dorfman referidos a la especificidad de la adopción de la OCT u ORT en nuestro país.



Consignas para la película *Tiempos modernos*

- 1) Identifique brevemente el contexto social, político y económico en el cual se desarrolla la película.
 - 2) Explique con qué paradigma de producción puede relacionarlo y cuál es el vínculo entre ambos (contexto social y paradigma).
 - 3) ¿Qué consecuencias humanas y sociales puede identificar de la aplicación de este paradigma?
- 4) Coriat (1994) afirma que el fordismo inaugura “el despotismo tranquilo y absoluto de los tiempos y los movimientos”. Explique esta frase y vincúlela con el trabajo en la fábrica en la que está Chaplin. Detalle cuáles serían las diferencias con una fábrica en la que se utilizaran métodos del taylorismo.
- 5) Coriat (1994) señala que Taylor dividió la concepción de la ejecución, pero que Ford parceló al máximo la ejecución. Explique esta idea y su impacto, y analice cuáles son las consecuencias de esta parcelación sobre la producción y el trabajador en la película.

CAPÍTULO 3

LA PERSPECTIVA ESTRUCTURALISTA: LA BUROCRACIA

Fernando Isuani, Sergio Agoff, Cecilia Chosco Díaz y Mirtha Anzoátegui

INTRODUCCIÓN

A lo largo de este capítulo centraremos nuestra mirada en el denominado “fenómeno burocrático”, y apelaremos para ello a diversos aportes sobre la teoría de la burocracia y sus implicancias en el estudio de las organizaciones, en la conformación de los Estados y su administración pública.

Para comenzar, resulta conveniente realizar algunas observaciones en torno a la palabra burocracia. Como ocurre con otros conceptos, su carga de sentido es tan versátil, e incluso contradictoria, que dificulta cualquier intento de precisarla. Se trata de traducir adecuadamente esa carga semántica para facilitar la comprensión de la burocracia como fenómeno social.

A menudo se utiliza la palabra “burocracia”, ya sea como expresión peyorativa o como una etiqueta para designar cualquier organización pública o, simplemente, a cualquier organización formal a gran escala. Siguiendo a Olsen (2005), en este capítulo utilizamos el término asignándole los siguientes significados:

- Primero. Como una estructura organizacional distintiva –el buró u oficina– con ciertos rasgos específicos: formalizada, jerarquizada, especializada, con una clara división funcional del trabajo en una jurisdicción bien demarcada, basada en normas estandarizadas e impersonales.
- Segundo. La burocracia implica, también, un personal administrativo profesional dedicado exclusivamente, que tiene un empleo de por vida, con una carrera bien diseñada, sus correspondientes remuneraciones y pensiones, asignado a una determinada oficina y recompensado en función de su educación formal, el mérito y el ejercicio de un cargo.
- Tercero. Burocracia implica una extensa estructura normativa y organizacional en la que el gobierno se funda en la autoridad, esto es, en la creencia en

un orden político racional-legal legítimo y en el derecho del Estado a definir y hacer cumplir el orden legal.

- Una cuarta acepción es posible a partir de concebir a la burocracia como un saber experto, y un modo de pensamiento o cosmovisión que opera en la conformación de los Estados, en la dirección que propone Elsa Pereyra (2015).

De esta manera, cuando hablamos de burocratización nos estamos refiriendo a la emergencia y crecimiento de formas burocráticas de organización, y no a las perversiones y a la extensión ilegítima del poder de los burócratas, aunque sobre esto último, algunas cuestiones pueden ser dichas y las abordaremos más adelante.

A nadie escapa que el término burocracia se encuentra fuertemente asociado a la idea de Estado. En términos generales, cuando se habla de burocracia se hace referencia tanto al conjunto de organizaciones y agencias que conforman el aparato institucional del Estado, como a los funcionarios que, en el marco de competencias y jerarquías definidas, implementan las políticas públicas. Estos cuadros administrativos organizados sobre la base de un conjunto articulado de reglas y pautas de funcionamiento aportan continuidad, coherencia y relevancia a las políticas públicas.

Fue Max Weber quien enfatizó la superioridad técnica y la racionalidad de los procedimientos de la burocracia. Weber fue historiador, politólogo, economista, jurista y sociólogo. Nació en Erfurt, Alemania, en 1864. Hijo de un jurista y político destacado del Partido Liberal Nacional, fue a estudiar en las Universidades de Heidelberg, Berlín y Gotinga, interesándose especialmente por el derecho, la historia y la economía. Desde 1886, Weber se asocia al círculo de economistas, funcionarios y socialistas académicos, interesados por las ideas sociales y “libres de aspiraciones de clase”. Eran reformadores sociales, para quienes la intervención del Estado en la cuestión social era primordial. Entre sus ideales políticos, de responsabilidad social y justicia (aspiración al bienestar de campesinos y obreros), también estaba presente la preocupación por el avance del industrialismo moderno (Duek, 2009).

LA BUROCRACIA COMO UN SISTEMA DE DOMINACIÓN

Weber estudió de cerca el fenómeno de la burocracia, tema que sería relevante en su obra. Señaló que “en Occidente, con el triunfo del racionalismo jurídico formalista el tipo de dominación legal apareció junto a los tipos de dominación transmitida. El gobierno burocrático no fue, y no es, la única variedad de autoridad legal, pero constituye su forma más pura” (Weber, 1985: 49).

En este pasaje, Weber nos acerca a la burocracia, a la que considera como un sistema mediante el que se podía ejercer el poder y la dominación. Descubre que en la sociedad y el Estado de Occidente, existe un tipo de autoridad y dominación, diferente al de Oriente. Esta constatación, surge a partir de los estudios que Weber realizó sobre la república de Weimar, en Alemania; Egipto, durante la existencia del Imperio Nuevo; el Imperio romano tardío, durante la época en que gobernó

Diocleciano, y el Imperio Bizantino. Asimismo, sobre la Iglesia romana, a fines del siglo XVIII; la China, de los tiempos de Shi-Hoang; el Estado moderno en Europa, las corporaciones públicas de la época absolutista y la gran empresa capitalista moderna (anclada en las bases del protestantismo).

Es relevante tener en cuenta para el análisis del pensamiento y de las obras de Weber, que sus ideales morales estuvieron anclados en el protestantismo y el capitalismo. De hecho, la identidad del capitalismo se encuentra en la ética protestante, a la que considera una causa necesaria y motora para entender el capitalismo en la época moderna, inicialmente en Europa. Y especialmente en las ideas de origen calvinista, que promovieron la visión del hombre del capitalismo moderno, orientado a los negocios, moderado, racionalista, dedicado al trabajo, visionario, precavido y consagrado a Dios y a los principios del ascetismo. En aquellas primeras manifestaciones del trabajo racionalizado y mecanizado, y de la burocracia, se encontraban empresarios, políticos y funcionarios, entre otros, aferrados al ideal de progreso, buscaban conjugar en el trabajo eficiencia y autosuperación –enunciadas por el inglés Samuel Smiles en su doctrina de la esperanza–, y así alcanzar la racionalización de la vida, el espíritu y la moral. Existía el afán por la productividad, la razón, la ciencia y la técnica. Estos pilares fueron ejes en la Revolución Industrial, marcaban un nuevo pensamiento e impactos universales. Teniendo en cuenta estos antecedentes en la religión, Weber comprende que la modernidad y el germen del capitalismo están presentes en los esquemas de gobierno, en los partidos políticos, en las relaciones sociales y económicas. De algún modo, nutren sus teorías, como es el caso de la de los tipos de dominación.

El término dominación resulta clave para comprender el fenómeno burocrático. Al respecto, Weber define:

[Dominación] es la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos) [...]. Esta dominación (“autoridad”), en el sentido indicado, puede descansar en los más diversos motivos de sumisión: desde la habituación inconsciente hasta lo que son consideraciones puramente racionales con arreglo a fines. Un determinado mínimo de voluntad de obediencia, o sea de interés (externo o interno) en obedecer, es esencial en toda relación auténtica de autoridad. [...] toda dominación sobre una pluralidad de hombres requiere de un modo normal (no absolutamente siempre) un cuadro administrativo; es decir, la probabilidad, en la que se puede confiar, de que se dará una actividad, dirigida a la ejecución de sus ordenaciones generales y mandatos concretos, por parte de un grupo de hombres cuya obediencia se espera. Este cuadro administrativo puede estar ligado a la obediencia de su señor (o señores) por la costumbre, de un modo

puramente afectivo, por intereses materiales o por motivos ideales (con arreglo a valores). La naturaleza de estos motivos determina en gran medida el tipo de dominación (Weber, 1996: 170).

Siguiendo lo desarrollado por Weber (1996), existen tres tipos puros de dominación legítima, y el fundamento primario de su legitimidad puede ser:

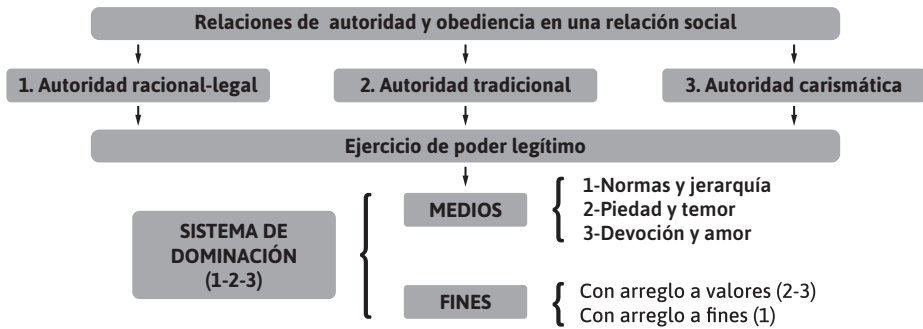
1) De carácter racional: descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados, por esas ordenaciones, a ejercer la autoridad (autoridad legal). En este caso se obedecen las ordenaciones impersonales y objetivas legalmente estatuidas y a las personas por ellas designadas.

2) De carácter tradicional: una dominación es tradicional cuando su legitimidad descansa en la santidad de ordenaciones y poderes de mando heredados de tiempos lejanos, “desde tiempo inmemorial”, creyéndose en ella en méritos de esa santidad. El señor o los señores están determinados en virtud de reglas tradicionalmente recibidas. La “asociación de dominación”, en el caso más sencillo, es primariamente una “asociación de piedad” determinada por una comunidad de educación. El soberano no es un “superior”, sino un señor personal, su cuadro administrativo no está constituido por “funcionarios” sino por “servidores”, los dominados son “súbditos”. Las relaciones del cuadro administrativo para con el soberano no se determinan por el deber objetivo del cargo, sino por la fidelidad personal del servidor.

3) De carácter carismático. Carisma es la cualidad de una personalidad que la hace pasar por extraordinaria porque se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas –o por lo menos específicamente extracotidianas y no asequibles a cualquier otro–, o como enviado del Dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe, caudillo, guía o líder. No es relevante el modo como habría de valorarse “objetivamente” la cualidad en cuestión, lo que importa es como es valorada por los dominados o “adeptos”.

A fin de facilitar el estudio y análisis de estos tipos de dominación, a continuación presentamos una manera sencilla de pensar a Weber. El gráfico 1 facilita la observación de las conexiones entre autoridad y obediencia en una relación social, que puede ser traducida de tres formas según el tipo de sociedad o acción social. Entonces, se identifican como 1 el tipo más puro, “racional-legal”, el 2, la autoridad tradicional, y el 3, la autoridad carismática. De ellas se desprenden, en su ejercicio de poder legítimo, medios y fines (1-2-3) que consolidan cada uno un sistema de dominación legítimo, que vuelve a fortalecerse en cada día, semana, mes y año con las relaciones de autoridad. Les proponemos como consigna para cerrar este tema, pensar una organización siguiendo estos conceptos, elementos, y circuitos.

Gráfico 1. Pensando a Weber



Fuente: elaboración propia.

En relación con la dominación racional-legal, Weber destaca que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático. Este hace posible la maximización de los niveles de productividad alcanzables mediante el trabajo organizado, dentro de una sociedad organizada y de acuerdo a principios racionales.

Esos cuadros administrativos se componen de funcionarios individuales que:

- se deben solo a los deberes objetivos de sus cargos,
- observan una jerarquía administrativa rigurosa,
- poseen competencias rigurosamente fijadas,
- actúan en virtud de un contrato,
- están seleccionados según su calificación profesional,
- son retribuidos en dinero con sueldos fijos y con derecho a pensión,
- ejercen su cargo como su única o principal profesión,
- tienen ante sí una carrera o perspectiva de ascensos,
- trabajan por completa separación de los medios administrativos y sin apropiación del cargo,
- están sometidos a una rigurosa disciplina y vigilancia administrativa.

Para finalizar, podemos agregar, siguiendo al autor, que la burocracia es una forma de administración específicamente moderna y que la administración burocrática es la forma más racional de ejercer la dominación, en términos de precisión, continuidad, disciplina, rigor, confianza y predictibilidad.

“LA ESTÚPIDA BUROCRACIA”. RACIONALIDAD, IRRACIONALIDAD Y CONCEPCIONES DE LA BUROCRACIA. LO IMPERSONAL SE VUELVE PERSONAL. APORTES DE ROBERT MERTON

En esta sección pretendemos revisar algunos conceptos de la teoría burocrática a partir de la lectura de *La burocracia en la sociedad moderna*, propuesta por Peter Blau (1962). Este autor, que nace en Austria en 1919 y muere en 2002, forma parte de un grupo de

escritores que, durante el período de posguerras, llegan a Estados Unidos e integran el estudio de la burocracia weberiana al pragmatismo de los autores de ese país.

Blau propone estudiar la burocracia desde un enfoque sociológico, con el fin de alcanzar cierta comprensión de la estructura social y del funcionamiento de la sociedad. Además, tengamos presente que el análisis de Blau es posterior a los estudios de Elton Mayo sobre Hawthorne Western Electric, los que resultaron fundamentales para revisar teorías acerca de la burocracia, básicamente por el desarrollo del análisis de los aspectos informales y espontáneos de este tipo organizacional.

¿Por qué será que cuando pedimos que nos definan a la burocracia, la respuesta siempre genera risas? Las que, en general, suenan a sorna. ¿Será que relacionan la imagen de la burocracia con aquella que se acerca a la estupidez que le endilga Blau? Un ejercicio que podemos hacer para empezar a entender este concepto es suponer que no conocemos ni leímos a Weber. Entonces, podemos preguntarnos: ¿cuál es la imagen que representa a la burocracia?

Seguramente, la mayoría de los lectores asocia la burocracia con la lentitud y los malos tratos de un organismo público. Este sesgo genera un nuevo interrogante: ¿la burocracia es solamente sinónimo del tipo de organización estatal? Blau, comienza su texto notando algunas de estas representaciones. La estupidez a la que se refiere se vincula con aquello que se conoce como ineficiencia y expedienteo. A esta situación la ejemplifica con un momento que hemos atravesado todos aquellos que tuvimos que asistir a una oficina pública. Esto es, con llenar largos formularios, con muchos ítems, engorrosos y que, finalmente, cuando los entregamos, no son admitidos por algún error insignificante y es volver a empezar todo el formulario nuevamente. ¿A eso se lo llama burocracia?

Blau la define como el tipo de organización apto para la realización de tareas administrativas en gran escala, mediante el trabajo sistemático y organizado de muchos individuos. En su concepción más negativa, el modelo burocrático se asocia con cierta rigidez, un marcado autoritarismo, excesivas estandarizaciones, trabajo rutinario, impersonalidad y también con la intercambiabilidad y la enormidad o el gigantismo de algunas organizaciones. Pero, ¿qué pasaría si no existiese la burocracia? ¿Es concebible en el mundo moderno que las actividades sean llevadas a cabo por el capricho de sus responsables? ¿Puede pensarse seriamente en una empresa, un partido político o una Iglesia en las que no existieran jerarquías? ¿Tendría sentido que no hubiera pautas establecidas para fabricar tornillos, liquidar impuestos o inscribir a nuevos postulantes para un empleo? ¿Alguien confiaría en la entidad en la que sus cuentas fueran llevadas por una empleada o empleado bancario sin documentos ni archivos que la respalden? ¿Qué pasaría siuviésemos que ir al domicilio particular de un empleado o empleada para pedir una licencia de obra o que nuestros pagos se depositaran en sus cuentas particulares?

Esos y otros ejemplos que son mencionados por Beltrán (1988) en *La legitimidad en las organizaciones*, dan cuenta de la manera en que la burocracia ha atravesado la

vida diaria de las personas en las organizaciones. Por otra parte, y tratando de desmitificar la idea de que la burocracia es exclusiva de las organizaciones del Estado, aunque Weber se haya referido básicamente a la burocracia pública, el Estado no es el único “portador” de burocracia. Durante los años dorados, la preeminencia de la burocracia como modelo de organización social fue fundamental para sostener a la sociedad industrial, basada en la producción masiva de bienes y servicios, la que se sostenía mediante procesos de trabajo rutinarios y estandarizados.

Para comprender algo más de la burocracia en la sociedad moderna, podemos remitirnos a los cambios sociales que fueron producto de lo que Weber llamó “desencantamiento del mundo”, concepto vinculado a la desmitificación y a la secularización de ese mundo. Básicamente, el planteo del autor se refiere a que los “misterios de antaño” fueron suplidos por los nuevos conocimientos, resultado de los progresos de la investigación científica. Leamos el texto de Blau, que señala:

Preocupados por la búsqueda de los medios más eficaces para el logro de un fin, olvidamos por qué queremos conquistarlo. Desde el momento en que no nos preocupamos por clarificar los valores básicos que determinan la preferencia de ciertos fines sobre otros, estos pierden su significación, y su obtención se convierte en un fin en sí mismo (1962: 13).

Según esta afirmación, los cambios de la sociedad capitalista se basaron en una racionalidad con arreglo a fines, como diría Weber. No obstante, agrega Blau, que los avances en el mundo productivo no hubiesen sido posibles sin la *racionalización de la administración*, como un prerrequisito para el aprovechamiento del conocimiento tecnológico, lo que permitió la expansión de la producción en masa. De hecho, la cadena de montaje no hubiese sido lo mismo sin los principios administrativos que, en su momento, contribuyeron a los incrementos en la producción y a la consecuente modificación de la calidad de vida de los trabajadores. Algunos de los principios que menciona son la especialización, la autoridad jerárquica, el sistema de reglas y la impersonalidad.

Así, la búsqueda de medios más adecuados para conseguir los objetivos organizacionales se corresponde con el estudio de las organizaciones burocráticas que se basan en el tipo de dominación racional-legal, como mencionamos en el punto anterior. Si tenemos en cuenta lo que dice Morgan (1998) en el capítulo “La mecanización toma el mando: la organización como máquina”, la burocracia se inscribe bajo la metáfora mecánica, en la que la estructura y los procedimientos administrativos son parte de una planificación que pretende alcanzar los objetivos organizacionales mediante prácticas eficientes, rutinarias, exactas y predecibles.

Si bien Blau presenta algunos aspectos de la teoría weberiana, su principal aporte a la teoría burocrática se funda en la irracionalidad. Para el autor no todo es racionalidad en la organización burocrática, una organización no siempre es formal, rígida, atada a las normas, en muchas ocasiones se generan nuevas estructuras,

cambian las relaciones, los roles, las condiciones, los procedimientos; también pueden producirse resistencias. Al respecto, señala: “Para evitar las falsas suposiciones de estabilidad y para explicar el cambio social, resulta particularmente importante el estudio de las *disfunciones*, aquellas consecuencias que interfieren en el ajuste y crean problemas estructurales” (1962: 31, destacado en el original).

Esto introduce el concepto de disfunción desarrollado por Merton y que será explicado en profundidad en el apartado siguiente. El estudio de estas disfunciones, desvíos o irracionalidades lleva a Blau a confrontar las características del tipo ideal weberiano con algunas apreciaciones que propone. Tal como presentamos en el cuadro 1.

Cuadro 1. Miradas de la burocracia

Características de la burocracia de Weber	Relectura de Blau: incoherencias y tendencias conflictuales
“Las actividades regulares requeridas para los propósitos de la organización se hallan distribuidas de un modo estable bajo la forma de deberes oficiales” (26-27). El mayor grado de especialización se logra con una adecuada división del trabajo de cargos y de las actividades.	La especialización atenta contra la racionalidad.
“La organización de los cargos sigue el principio jerárquico, es decir, cada cargo y se halla bajo el control y supervisión de un superior” (27). La autoridad se reduce a la actividad que desempeña.	La necesidad de estima del superior encubre defectos en el trabajo y obstruye el flujo de información.
Las tareas, deberes, funciones y derechos están regidas “por un coherente sistema de reglas abstractas... (y) consiste en la aplicación de reglas a los casos particulares” (27-28) de modo que describen y estandarizan su compartimiento dentro de la organización.	Un sistema de reglas uniformes no constituye un sistema de incentivos para mejorar la eficacia.
El funcionario ideal cumple su tarea con un espíritu de formalidad impersonal, <i>sine ira et studio</i> , sin enemistades ni pasión, y por ello sin afecto ni entusiasmo” (28), lo que otorga mayor imparcialidad.	Resulta difícil el surgimiento del espíritu de cuerpo en relaciones informales.
“El empleo es una carrera. Hay un sistema de promociones de acuerdo a la antigüedad o a la capacidad, o ambas” (28-29).	La promoción por mérito no permite la identificación con la organización. Por antigüedad no significa un incentivo en el sistema de carrera.
“Desde un punto de vista estrictamente técnico, la experiencia demostraría en forma universal, que la organización administrativa de tipo burocrático puro es capaz de proporcionar el más alto grado de eficacia” (29-32). Es como una máquina.	La conformidad o rutinización inhibe la racionalidad que tiende a la eficiencia

Fuente: elaboración propia a partir del texto de Blau (1962: 26-32).

En el cuadro 1, los ejemplos que señala Blau dan cuenta de que los mismos factores pueden aumentar o dificultar la eficiencia de una organización, es decir, genera contradicciones que son propias del modelo de tipo ideal. La lectura de Barnard (1948) que en *The Functions of the executive*, de la Universidad de Cambridge, hace su

investigación de tipo empírico sobre las relaciones y prácticas informales, le sirve para fundamentar que la organización informal es parte de la burocracia. Si para Weber estas desviaciones producen ineficiencia, Blau sostiene que las relaciones y prácticas informales pueden contribuir a la eficiencia de una organización. La burocracia, cuando se encuentra en acción, muestra sus distintas facetas. Por un lado, la faceta formal propia de la burocracia weberiana, que se corresponde con un tipo ideal puro construido a partir de las características de distintas organizaciones, pero que es simplemente una construcción teórica, desprovista de una finalidad histórica. Mientras que, por el otro, la cara que destaca su aspecto informal, irracional.

Las reflexiones de Blau son de la década del sesenta del siglo pasado. Es necesario actualizarlas. En este sentido, Elsa Pereyra (2015) nos provee una amplia mirada sobre la teoría weberiana, al tiempo que nos posibilita poner en diálogo ideas fundamentales sobre la burocracia. A fin de explorar las tensiones conceptuales y/o debates acerca de la burocracia, como así también indagar acerca de la conformación de los saberes administrativos en la Argentina y la enseñanza de la administración del Estado, prestemos atención a la autora mencionada:

La **reflexión teórica** sobre burocracia quedó detenida en el tiempo, hay poco, es evidencia empírica, entonces ahí nos metemos en ¿cómo se investiga la burocracia? ¿cómo se estudia? ¿qué huellas tenemos del hacer? tenemos los expedientes y estos tienen marcas, y si uno tiene una buena teoría en la cabeza los hace hablar, con una buena pregunta se puede, porque el papel es el papel... el expediente no está hecho para que se estudie, sino sirve para dar curso a una actuación. Ese es un trabajo muy artesanal que tenemos las investigaciones sobre las primeras líneas, segundas líneas y sobre todo en perspectiva histórica, ahora no llegamos más allá de los que son cabeza de cada área de la gestión, y la masa gris, poco glamorosa, queda en esa bolsa general que requiere contrastación empírica, y los supuestos de sentido común de la burocracia descansan en aspectos de la evidencia de cada uno que ha permitido forjar ese sentido de los burócratas y hay muchas administrativas del personaje de Antonio Gasalla,¹ pero hay otros que no cumplen ni por asomo con esos rasgos, al carecer de trabajos de campo que requieren de equipos que se sumergen en el día a día de las oficinas seguimos consumiendo eso del sentido común que nos siguen hablando de los desvíos, ¿no? De las disfunciones que abreva en esa caracterización que sería bueno abandonar, lo cierto es que no tenemos equipos que avancen... ahí habrá que indicar nuevamente la experiencia para

¹ Antonio Alberto Gasalla: actor, humorista, autor, director, productor y profesor de teatro argentino. En una de sus obras televisivas interpretó a una empleada pública, Flora, una mujer que trabaja en edificios del Estado. Nunca trabaja y atiende muy mal a los usuarios-ciudadanos. Parodia a los empleados públicos de la Argentina. Les sugerimos ver el siguiente video <https://youtu.be/BNh6X1fs2pc>.

retornar y para matizar ese estereotipo de la burocracia y las burocracias... (Pereyra, 2015, destacado nuestro).

Teniendo en cuenta las palabras de Pereyra, podemos concluir que, en primer lugar, el estudio de la burocracia se ha detenido en el tiempo, dado que resulta complejo en su abordaje debido a la necesidad de hacer una reconstrucción artesanal que muestre lo que ocurre en el interior de las oficinas públicas. Es decir, se necesita ahondar en miradas empíricas que muestren las dos caras de la burocracia, una orientada por reglas y relaciones impersonales, y la otra, por las relaciones sociales en la cotidianidad de la oficina. En segundo lugar, pareciera que ha ganado terreno en la sociedad la visión estereotipada del burócrata, caricaturizado en el personaje de la empleada pública, que se distancia del tipo ideal que presenta Weber. En tercer lugar, resulta necesario pensar la burocracia en el marco de sus contradicciones y no disociar racionalidades e irracionalidades. Por último, mostrar la complejidad de la burocracia permite establecer una relación con el texto de Plotkin y Zimmermann, quienes proponen mirar al Estado desde perspectivas novedosas, al decir:

Ya no se trata de mirar al Estado siguiendo la tradición weberiana como una agencia que monopoliza la coerción legítima, sino más bien como un organismo dinámico, polifacético y en constante evolución, evolución que estaría lejos de ser lineal y sincrónica en todas sus áreas...un Estado fragmentado según lógicas múltiples (a veces contradictorias entre sí)... (2012: 23).

Juan Pablo Gonnet (2012), investigador de la Universidad de La Plata, hace una revisión crítica de la forma en que se interpretaron los planteos weberianos desde la sociología de las organizaciones. Sostiene que es claro que los autores de la sociología de las organizaciones no explicitaron su preocupación por la cuestión del poder, aunque esta cuestión sí fue retomada en el campo del estudio crítico.

A continuación, Pereyra nos va a ayudar a entender algunas de las discusiones que motivaron a los autores de la teoría weberiana-burocrática, por ejemplo, ¿cómo se expresa la relación entre el burócrata y el político en el marco del Estado? Estas ideas, que son revisadas a la luz de visiones más críticas, nos permiten preguntarnos si es tan clara la diferencia entre ambos. Particularmente, Pereyra hace hincapié en los saberes expertos que caracterizan a la burocracia estatal de la Argentina, que nos dan el puntapié necesario para empezar a pensar en el poder en la burocracia. Así, para ella:

El *saber político* tiene como principio organizador, la negociación, la transacción, la valoración, la subjetividad. Esto que yo defino de manera vulgar como “meter los pies en el barro” y [ahí] entran a jugar los saberes. El saber tiene la pretensión de la objetividad. [Son] posicionamientos por encima de los intereses sociales, de un desprecio por el político. [Mientras que] el *saber burocrático* es el que se organiza sobre la base de los antecedentes, la tradición,

el reglamento, es el que sabe cómo mover los papeles... En relación con esto,... es que cada vez está más mixturado, es difícil encontrar actores que porten única y exclusivamente un saber. Uno puede pensar que el saber dominante del político es la política pero también demanda del saber burocrático, el saber técnico y otro tanto podríamos decir de los otros actores. No hay actores puros, no hay actores que puedan encolumnarse de una manera definitoria. Aunque ciertamente, nos movemos por representaciones. Cuando hablamos del político no vamos a pensar en un burócrata, aunque el burócrata haga política. Es decir, tenemos representaciones del político, del técnico y del burócrata, y esas representaciones juegan mucho porque todos vivimos clasificando a los otros porque esto nos ayuda –también– a organizar nuestro lugar en el mundo... (Pereyra, 2015, destacados nuestros).

De lo anterior podemos decir que, en el seno del Estado, se generan situaciones conflictivas entre técnicos y políticos. Las razones son muchas, desde cuestiones como la pelea por los recursos, los modos de llevar adelante programas, por mencionar algunas. En lo concreto, en varias organizaciones del Estado argentino, los roles no están tan definidos, hay zonas grises en las que un burócrata es político y un político puede ser un burócrata, es decir, los roles se entremezclan.

En esta línea, los enfoques críticos nos muestran un intersticio para analizar la cuestión del poder dentro del fenómeno burocrático. Para Pereyra el conocimiento o el saber administrativo es el que detenta el poder en la oficina burocrática. Es una “llave”, dice, como lo estudiábamos con las teorías clásicas, el pensar se apropia del hacer:

Los saberes vienen siendo una *llave*, [los estudiosos] indagan sobre qué y cómo se construye ese saber, porque es relevante para saber cómo se construye poder e influencia en la administración pública. Sirve para el control de las oficinas, es poder, es la posibilidad de organizar y controlar el trabajo de terceros. Eso define el tipo de poder burocrático. Imaginen en una empresa, el empresario o gerente tienen poder económico y organizacional, los obreros, conservan el saber hacer, la historia del capital es tratar de sacarles a los obreros ese saber...del hacer y la maquinización, la robotización es eso. Por eso [como en] el *taylorismo* y el *fordismo* son vueltas de tuerca sobre ese *traslado del saber del obrero al capital*; en el mundo de los papeles, de la burocracia, la frase típica es “saber es poder”, la información es poder, el expediente es poder, un asunto, digamos, el recorrido, las normas tratan de contemplar un universal, son más rigurosas que las prácticas concretas. Entonces, lo que para este sentido común vienen siendo los atajos, es puro saber del burócrata por recorrer. Por ejemplo, los colectiveros trabajan a reglamento porque contemplan todas las situaciones que se deben cumplir, hacen más lento todo. Los choferes toman atajos que han sido convalidados socialmente. En el mundo del desarrollo de

los asuntos públicos donde *cada paso tiene que ser fundado, y la burocracia es esto, fundar en la razón del antecedente*. Otro ejercicio interesante es mirar una ley, un decreto, revisar dónde está el argumento y lo ejecutivo, y siempre lo ejecutivo descansa en razones. Por eso se puede discutir, las razones no nacen de un repollo, son hipótesis causales sobre un asunto y en función de ello se actúa, este es el terreno de la burocracia. Por eso es mejor hablar de burocracias y dentro de las burocracias, están los burócratas rasos o el agente de policía que está en la calle, como ahora en la ciudad de Buenos Aires te piden documento, tiene poder en su relación con el ciudadano, o el jefe de policía ¿quién es más burócrata que el otro? *Hay ahí una cadena de mando y jerarquías, lo cierto es que hay niveles de toma de decisiones y responsabilidad*. Prefiero hablar de burócratas como aquellos que gozan de la capacidad de organizar el trabajo de terceros (Pereyra, 2015, destacados nuestros).

En la burocracia “cada paso tiene que ser fundado”, dice Pereyra. Esto nos vuelve a los tipos de dominación de Weber, tema tratado en el apartado anterior.

El modelo burocrático se sustenta en criterios racionales y en una autoridad legal que opera enmarcada en una jerarquía, desde la que impone ese “saber hacer” de acuerdo a las reglas y rutinas que han sido establecidas de antemano. Pero, ¿por quién? Básicamente, por los poseedores de esos saberes. En este ámbito, la aceptación de las reglas iguala a aquellos que las acatan y funciona como mecanismo de control y coordinador de las tareas y actividades consideradas deberes, podemos decir, “indiscutibles”, simplemente porque se basan en las normas, más allá de quién ocupe esos cargos, aunque en definitiva esas normas hayan sido creadas por alguien.

Los aportes de Blau ayudan a poner en perspectiva crítica la noción misma de burocracia. Ello ocurre porque de Weber a Blau –nuestras referencias principales en este capítulo– comienza a observarse un desplazamiento desde la burocracia como organización, a la burocracia como un agente, un actor. Como lo expresa Elsa Pereyra:

Acá se abre otra discusión, pensar a la burocracia a la Weber, *como una forma de organización o como medio social* que es otra discusión que quedó poco transitada ya. En todo caso si ha habido alguna recuperación de la cuestión de la burocracia ha sido más en clave weberiana que en clave de Lefort [1984], por ejemplo. Lefort² trataba a la burocracia como un medio social (2015, destacado nuestro).

² Lefort (1984) analiza el fenómeno de la burocracia a partir de un modelo de análisis por imágenes o metáforas, ancladas en diversas teorías. La primera, la burocracia de Estado, al servicio de una clase dominante. La segunda, como un tipo de organización social (de algunos sectores de la sociedad). En oposición a estas últimas, el autor señala en la burocracia una dinámica social, cuya realización engendra una transformación social de las estructuras tra-

Por lo tanto, cuando hablamos de burocracia, ¿estamos hablando de una estructura (un esqueleto) que establece relaciones entre términos abstractos, o estamos hablando de un elenco de actores concretos? Pongamos por caso, si pensamos en la policía, ¿la pensamos como estructura organizativa, dotada de recursos y procedimientos para el cumplimiento de una función; o pensamos en los cuerpos de servidores policiales con sus intereses específicos (obtención de recursos, carrera administrativa, prestigio, poder)?

Ese desplazamiento se vuelve aún más claro con el aporte de Robert Merton. Ya desde el título “Estructura burocrática y personalidad” ambos términos se conjugan: pareciera que esa estructura (o principio estructurante) de relaciones que se ordenan con arreglo a fines o a valores, que se conduce con racionalidad, según procedimientos ya establecidos y de acuerdo a un orden jerárquico determinado, termina por generar, como consecuencia de la aplicación estricta de sus principios, un tipo particular de personaje, el burócrata, que en el marco de grandes organizaciones se vuelve un actor colectivo; allí tenemos, entonces, los elencos de funcionarios. Pero vayamos por partes.

Merton hace un breve “resumen” de la burocracia, al definir los rasgos centrales de lo que él identifica como su principio organizativo: el *formulismo*. Da cuenta de cómo un conjunto normado de acciones “funcionalmente” relacionadas con los propósitos de la organización constituyen una estructura racional, basada en formulismos o reglamentaciones, caracterizando así un hacer que da previsibilidad a los miembros acerca de lo que se espera de ellos (tanto en posiciones de autoridad como subordinadas), quitando arbitrariedad o “impulsivismo”, por el respeto al marco de normas prescrito. Todo esto es lo que, según Merton, define a la burocracia weberiana, a los que suma los aspectos ligados a la impersonalidad y el saber técnico.

Tomemos un ejemplo que menciona Elsa Pereyra para ilustrar el punto:

Quando tenemos metas, procedimientos y medios claros y conocidos, ahí la burocracia es la solución organizativa. Ustedes piensen en el Registro Civil, que para mí es el ejemplo por antonomasia, donde no trates de organizarlo de otra manera que no sea por la vía de la burocracia. Vos tenés una norma y tienen procedimientos inmediatos, te tenés que sacar una foto, tienen que tomar nota, etcétera, etcétera, o sea, una cadena de producción fordista, ¿para qué necesitás otra cosa?, ¿necesitás ser más creativa? ¡No! Por favor, hagámoslo así (2015).

dicionales. Esto se evidencia en pequeñas secciones locales, en las que la implementación de los medios burocráticos pueden garantizar los principios democráticos y el acceso igualitario de los ciudadanos a los bienes y servicios públicos.

Hasta aquí, un enfoque que sigue perfectamente lo desarrollado por Weber y por Blau. Subrayemos los puntos salientes de esta perspectiva: la organización aparece como un todo normado, jerárquicamente estructurado, previsible (por la repetición de los procedimientos) y racional, como opuesto a lo arbitrario, es decir, el criterio organizacional se ajusta a lo ya establecido y evita la subjetividad en la toma de decisiones.

Podríamos agregar un pasaje del propio Merton:

El mérito principal de la burocracia es su eficacia técnica, con una gran estimación por la precisión, la rapidez, el control experto, la continuidad, la discreción y la óptima restitución del gasto que representa. La estructura se aproxima a la eliminación completa de relaciones personalizadas y de consideraciones no racionales (hostilidad, ansiedad, complicaciones sentimentales, etcétera) (Merton, 1993: 180).

En el que además se suman otros puntos, que también ya han sido señalados: la *expertise* técnica y dos cuestiones que no dejan de sorprendernos hoy, ante tanto embate contra las burocracias, la referencia a la “precisión” y a la eficiencia del gasto (“óptima restitución del gasto que representa”, Merton, 1993: 180).

Sin embargo, dentro del mismo plan de mostrar “las bondades”, por así decirlo, de la burocracia, Merton comienza a marcar algunos puntos que, siendo parte del modelo o “tipo ideal”, amenazan algunas de sus columnas centrales, sin todavía constituir su negación. Estos puntos que el autor va a señalar matizan las ideas sobre burocracia, todavía en consonancia con los otros autores de referencia.

En primer lugar, se indica un proceso de burocratización creciente,³ lo que para Merton es un “hecho” más allá de toda ideología. El “hecho obstinado” es que el trabajo, burocratización mediante, ya solo puede darse en forma de “empleo” y la burocracia, pública o privada, es una gran generadora de empleos. Así, entonces, el trabajador se convierte en empleado, proceso connatural a la separación del trabajador de los medios de producción y administración.

En segundo lugar, si tomamos uno de los términos del párrafo citado previamente, la discreción se convierte en “secreto” (“La burocracia es una administración que rehúye casi por completo la discusión pública de sus técnicas”, Merton, 1993: 181). La necesidad de resguardar información se impone, sea por la “razón de Estado”,

³ Henry Jacoby distingue entre burocracia, como forma pública y privada de organización racional, y burocratización, como un “sistema de relaciones, compuesto por todas las variantes de burocracias y formas burocáticas” (Jacoby, 1972: 290). Citando a Neumann, el autor sostiene que la burocratización es un proceso que hace que las relaciones humanas pierdan su carácter “directo” (primario) y se conviertan en relaciones indirectas (secundarias), que abarcan una gran cantidad de áreas o esferas de actividad humana (como el deporte, la cultura y la comunicación).

en el caso de las burocracias públicas, o por “el espionaje entre competidores”, en el caso de las privadas. Los asuntos de este tipo organizacional comienzan a ganar opacidad contrariando así las ideas de “claridad” y, de algún modo, de “previsibilidad” (no se puede prever lo que no se conoce).

Una cuestión a tomar en cuenta, que se desprende del párrafo anterior, radica en que la burocracia, en tanto estructura, “se aproxima” a la eliminación de las relaciones personalizadas. Nos deja Merton con la duda de si ese término, “aproximación”, está marcando una tendencia positiva o un fracaso. ¿O serán ambas a la vez?

Veamos.

Merton se dispone a “equilibrar la balanza” de la consideración sobre la burocracia. Así es que señala que en sus “atrevidos esbozos, destacan los logros y las funciones positivas de la organización burocrática y se olvidan casi por completo los esfuerzos y las tensiones internas de esas estructuras” (Merton, 1993: 181). El autor parece dispuesto a mostrar la falla estructural de la burocracia, sin embargo a la hora de lo “negativo” se centra en el “horrífico híbrido”: el burócrata. Este paso es decisivo: de la estructura, a los ocupantes de la estructura y sus comportamientos y capacidades.

En esta discusión, a Weber le interesa casi exclusivamente *lo que logra la estructura burocrática*: precisión seguridad, eficacia. Esta misma estructura puede examinarse desde otra perspectiva proporcionada por la ambivalencia. ¿Cuáles son las limitaciones de las organizaciones destinadas a alcanzar las metas?

Por razones que ya hemos señalado *la estructura burocrática ejerce una presión constante sobre el funcionario* para que sea ‘metódico, prudente, disciplinado’. Si la burocracia ha de funcionar eficazmente, debe alcanzar un alto grado de fiabilidad en su *conducta*, un grado extraordinario de conformidad con las normas de acción prescritas” (Merton, 1993: 182, destacados nuestros).

Se ve, entonces, claramente, en este pasaje la operación de Merton: las aristas positivas de la burocracia son estructurales, las negativas son conductuales e individuales. A partir de aquí el autor va a recurrir a Veblen y Dewey para dar cuenta de las “disfunciones” de la burocracia. Veamos a cada uno en particular.

De Thorstein Veblen,⁴ Merton va a tomar la idea de “incapacidad adiestrada”, con la que se refiere al hecho de que la preparación y puesta en práctica de los conocimientos adquiridos dentro del espacio de trabajo pueden resultar en ocasiones “desajustados” de los requerimientos contextuales. La falta de “flexibilidad” a

⁴ Thorstein Veblen (1857-1929) fue un sociólogo y economista estadounidense, fundador de la escuela institucionalista en las ciencias sociales. Sus obras más conocidas son *La teoría de la clase ociosa* y *La teoría de la empresa económica*.

circunstancias nuevas en el entorno “puede llevar a la adopción de procedimientos equivocados” (Merton, 1993: 182).

De John Dewey,⁵ toma el concepto de “psicosis profesional”. Merton afirma que se deriva de observaciones similares a las referidas por Veblen. En este caso, se resalta que la rutina, uno de los rasgos que se identifican con la organización burocrática sometida a la repetición constante de los procedimientos prescritos, acentúa ciertos aspectos del hacer profesional que son acompañados por sentimientos de antipatía, discriminación, preferencias, contrarios al “espíritu impersonal de lo burocrático”. Paradojalmente (o no) tales fenómenos son derivados de la *presión* que la organización ejerce sobre esos individuos.

Para Merton, estos conceptos apuntan a una “ambivalencia fundamental”: puede juzgarse a la burocracia por lo que se logra o por los resultados equivocados a los que arriba, aunque el mecanismo sea idéntico en los dos casos. Eso explica la ambivalencia. La importancia de la disciplina en la conformación de la burocracia y de los dispositivos que refuerzan “sentimientos vigorosos”, como el sentido del deber, de la autoridad, la competencia y pertenencia, hace, simultáneamente, que esos sentimientos sean con frecuencia más intensos de lo que es técnicamente necesario. Esa intensificación no deseada desplaza sobre sí misma los “sentimientos” que la burocracia reserva a su producción externa: se va de los objetivos de la organización a los “detalles” de la conducta exigida, configurándose como metonimia,⁶ es decir, la parte por el todo. Se da así un fenómeno conocido como *desplazamiento de objetivos*, originalmente trabajado en una clásica obra de Robert Michels acerca de los partidos políticos y sindicatos socialistas en la Alemania de las primeras décadas del siglo xx (ver Michels, 1979). Es así, entonces, que la misma disciplina exigida, al desviarse de los objetivos organizacionales, genera lo siguiente:

Produce rigideces y una incapacidad para adaptarse rápidamente. De ahí se sigue el formulismo, o hasta el ritualismo, con una insistencia indiscutida sobre la adhesión puntillosa a procedimientos formalizados. Esto puede ser exagerado hasta el punto en que el interés primario por la conformidad con las reglas se interfiere en la consecución de los objetivos de la organización, caso en el cual tenemos el familiar fenómeno del tecnicismo o papeleo del funcionario (Merton, 1993: 183).

⁵ John Dewey (1859-1952) fue un filósofo, pedagogo y psicólogo estadounidense. Fue uno de los fundadores de la filosofía del pragmatismo y, asimismo, una de las figuras representativas de la corriente de la pedagogía progresista en los Estados Unidos.

⁶ La metonimia, como la metáfora, es una figura de la retórica que consiste en aludir a un objeto por una de sus partes. Es frecuentemente utilizada en el lenguaje de la poesía, pero también es de uso social extendido, como cuando hacemos referencia a un rasgo particular de una persona u objeto para dar cuenta del conjunto (muchas veces, por ejemplo, los seguidores de un equipo de fútbol lo nombran a partir del color de su camiseta, “el rojo”, “el verde”, en lugar del nombre que lo identifica).

La burocracia como estructura organizativa encuentra su punto más vulnerable en aquello que exige de sus miembros. La aparición de la idea de “sentimiento” en el marco de una organización que se piensa y se dice “impersonal”, no puede menos que resultar contradictoria, o al menos paradójal.

Oszlak (1984) apunta en igual sentido, y hace referencia a los diversos procesos históricos de reforma administrativa que se dan en el seno del aparato estatal, el carácter contradictorio o ambiguo (lo que recuerda a la idea de ambivalencia mencionada anteriormente) del quehacer burocrático:

Las variables comportamentales retroalimentarían disfuncionalmente a las estructurales y normativas. Pero, ¿hasta qué punto estos mecanismos adaptativos constituyen realmente desviaciones patológicas? ¿No están expresando acaso la ambigüedad –o lisa y llana contradicción– que caracteriza al qué hacer de la burocracia? (Oszlak, 1984: 276).

Pero, ¿será, entonces, que poniendo mayor “cuidado” en la formación de sus cuadros, la organización burocrática podrá salir de ese círculo vicioso? Dice Merton: “Es obvio que las inadecuaciones de orientación que implican incapacidad adiestrada se derivan de **fuentes estructurales**” (1978: 184).

En rápida recapitulación de sus argumentos, Merton propone un camino que nos lleve a identificar la cuestión en términos de un problema estructural. El proceso se inicia cuando se reconoce que la burocracia, para ser eficaz, exige la máxima observancia de las reglas; pero esa exigencia termina convirtiéndolas (a las reglas) en absolutas, es decir, desprendidas del objeto y de la situación para las que fueron creadas; esa conversión impide una adaptación a nuevas circunstancias; en el final de ese camino, los mismos elementos que generaban eficacia son los que producen ineficacia. El autor cierra la explicación con una frase fundamental: “Con el tiempo las reglas adquieren un carácter simbólico y no estrictamente utilitario” (Merton, 1978: 184).

Al aludir a lo simbólico (en contraste con la utilidad), nos está alertando sobre la existencia de un “más allá” de la regla.

La vida oficial del burócrata está planeada para él como una carrera graduada, a través de los **dispositivos organizacionales** de ascenso por antigüedad, pensiones, aumento de sueldo, etc., todo lo cual está destinado a ofrecer incentivos para la acción disciplinada y la conformidad con las reglamentaciones oficiales. Se espera de manera tácita que el funcionario adapte sus ideas, sentimientos y acciones a las perspectivas de esa carrera, **y lo hace en gran medida**. Pero *esos mismos dispositivos* que aumentan la probabilidad de la conformidad llevan también a un súper-interés por el apego estricto a los reglamentos que producen timidez, conservadurismo y tecnicismo. El desplazamiento de los sentimientos de las metas a los medios es estimulado por

la **enorme importancia simbólica de los medios** (reglas) (Merton, 1984: 184, cursivas del original, negritas nuestras).

Esa dimensión simbólica de la burocracia, el hecho de que ya no responda exclusivamente a una exigencia de racionalidad para la resolución de los fines organizacionales, es lo que más adelante Merton identifica como “espíritu de cuerpo”, y es lo que anteriormente indicábamos como “elenco”. Es decir, el desarrollo de una lógica grupal, en el que ante todo se defienden los intereses de sus integrantes. La “sensación” de destino común de la burocracia hace que se preocupe más por sus intereses que por los de su clientela. Todo reclamo, en ese sentido, hace surgir una “organización defensiva espontánea (sic)” ante lo que se vive como una amenaza manifiesta a la “integridad del grupo”. El autor subraya esta cuestión haciendo referencia a un “ilógico orgullo de gremio”, que induce a un comportamiento que se da, también, como característico de las burocracias: la resistencia al cambio.

Es interesante, en este mismo plano, considerar toda una serie de categorías que Pierre Bourdieu⁷ analiza respecto de la burocracia y su presencia en el campo estatal. En una serie de clases dictadas en el Collège de France, este autor nos propone una reflexión sobre varias figuras de lo burocrático: el inventor, el héroe, el profeta. Todas ellas derivadas de una lectura particular de Weber y otros aportes en el campo de la sociología. Según el abordaje de Bourdieu, la burocracia se propone también como un *campo de invención social*.

Este conjunto de observaciones da lugar a otra mirada de la burocracia, nuevamente en el plano estructural. Ya no estaríamos solo delante de una organización que ordena racionalmente y mediante normas un conjunto de acciones destinadas a dar respuesta a fines organizacionales. Ahora, debemos sumar también una segunda dimensión, la simbólica, como espacio indicador de una “vida propia” de la burocracia que ya no se limita a su carácter instrumental:

Mediante la formación de sentimientos, la dependencia emocional de símbolos y posiciones burocráticas y la intervención afectiva en esferas de competencia y autoridad, se producen prerrogativas que implican actitudes de legitimidad moral que se establecen como valores por su propio derecho, y ya no se les considera meramente como medios técnicos para hacer expeditiva la administración (Merton, 1993: 185-186).

Este pasaje nos brinda la oportunidad de cerrar este apartado con la consideración de la distancia que nos separa de nuestro punto de partida. Pero antes de una conclusión, veamos cómo, a partir de esta “vuelta de tuerca”, el autor procura reconfigurar el conjunto de relaciones internas y externas de la organización burocrática.

⁷ Pierre Bourdieu (1930-2002). Sociólogo francés de fuerte relevancia en su campo en la segunda mitad del siglo XX y comienzos del XXI. Su obra se extiende sobre un innumerable conjunto de campos: el educativo, el académico, el de la comunicación, etcétera.

De la consideración de las *reglas*, Merton ha pasado a poner en el foco del tratamiento de la burocracia a las *emociones*. Un giro “subjetivista”, pero que el autor ha sabido mostrar también en sus determinaciones estructurales. El último punto de su artículo refiere directamente a esta cuestión: relaciones primarias versus relaciones secundarias.

Se trata de una distinción sociológica (y psicosociológica) clásica. En toda sociedad encontramos grupos primarios, guiados por un tipo de relación afectiva orientada a la satisfacción de las “necesidades” humanas y a la construcción del vínculo social en sí mismo, en la que no se pueden establecer *a priori* reglas generales, sino que requieren de una disposición a interacciones abiertas y subjetivas. Los ejemplos de la familia, los grupos de amigos, etcétera, constituyen los tradicionales de ese tipo de relaciones.

En contraste, los grupos secundarios, guiados por relaciones de carácter contractual, son los que identifican a aquella parte de la vida social orientada a la satisfacción de las “necesidades” colectivas en términos de la producción y circulación de bienes materiales y simbólicos, que constituyen la trama de la reproducción concreta de una sociedad. Las relaciones secundarias son las que están mediadas por nuestra participación en las instituciones sociales (educativas, laborales, políticas, etcétera) y requieren de un conjunto de reglas indispensables para ordenar sus intercambios.

Al colocar la “cuestión burocrática” en la encrucijada de esas relaciones, Merton procura mostrar dos lógicas antitéticas, pero que se combinan en la acción de las burocracias. Por un lado, construidas como grupo secundario, las burocracias desarrollan fuertes lazos internos que procuran mantener la “naturaleza impersonal” de su estructura relacional. Por el otro, en virtud de ese mismo rasgo, extienden lo impersonal también como criterio de “vinculación externa”. Es decir, lazos afectivos muy fuertes hacia adentro y trato impersonal a su “clientela”.

Es interesante, a este respecto, la perspectiva que Luisina Perelmiter desarrolla en su trabajo *Burocracia plebeya. La trastienda de la asistencia social en el Estado argentino*. Justamente, esta autora va a proponer una caracterización particular de la burocracia a partir de un trabajo de investigación empírica en el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, entre 2006 y 2008. El trabajo realizado permite a Perelmiter acuñar el término de “burocracia plebeya”, caracterizándola como aquella que se orienta a la producción de “vínculos de apego”, acortando distancias y subvirtiendo las jerarquías de estatus (Perelmiter: 2016: 19-20). El acortamiento de la distancia se refiere tanto a las relaciones internas como a los vínculos con su “clientela” y, en este caso, la contradicción se da en el propio término ya que, tal como lo sostiene la autora, si lo burocrático se distingue por la distancia que impone el rasgo de “impersonalidad”, lo plebeyo identifica un vector de sentido contrario, invirtiendo así el comportamiento hacia dentro y hacia fuera que señalaba Merton,

por subordinar lo interno a la resolución de los problemas de los agentes externos (ciudadanos, beneficiarios de políticas, etcétera).

El juego de esos dos tipos de relaciones es fuente permanente de conflictos, intra y extra burocráticos, y refleja, también, las contradicciones y paradojas de la organización burocrática.

Merton nos propone un recorrido que bien podríamos considerar como crítico de la burocracia. Recordemos que se trata de un trabajo de 1949, sin embargo, ya están presentes allí los tópicos de buena parte de las objeciones que la organización burocrática supo recoger a lo largo del siglo XX y que continúan aún vigentes. Tomemos, por caso, lo citado por Françoise Dreyfus respecto de las posiciones contrarias a la intervención estatal, en general, y a sus cuadros administrativos, en particular:

A pesar de las particularidades propias de cada Estado, se puede afirmar que lo que constituye durante décadas la base sobre la que el Estado, regulador social y luego prestador de servicios, consolida su acción es la función pública profesional, beneficiada con garantías y sometida a obligaciones inherentes al servicio público. Aunque las críticas, justificadas o no, nunca ahorraron calificativos a la administración, como de ser poco eficaz –en razón de su estructura jerárquica y de la rigidez de las reglas aplicables al personal– o de haber acaparado un poder exorbitante en relación con las instancias políticas, el cuestionamiento de la pertinencia de la organización burocrática reviste, a partir de los años 1970, una forma que es relativamente nueva en Europa, pero que toma sus argumentos de una corriente de pensamiento siempre vigente, si no influyente, en Estados Unidos.

El retorno del cuestionamiento al Estado intervencionista, en nombre del neoliberalismo, engloba a partir de ahora al sistema mismo de función pública (Dreyfus, 2012: 180-181).⁸

De todos modos, más allá de la crítica de Merton, y de coincidir o no con ella, nos ha interesado destacar algunos aspectos que creemos deben ser tenidos en cuenta a la hora de analizar la burocracia. Esos aspectos aparecen organizados en el juego de dos pares conceptuales en tensión.

El primero, la *burocracia* entendida *como una estructura lógica* de pensar una organización, pero también concebida *como un grupo o elenco* de integrantes que desarrollan sus propios intereses y perspectivas.

El segundo, la burocracia pensada *como estructura de reglas*, a partir de los elementos estructurantes de su acción, pero también considerada *como "espacio*

⁸ Ya se verá más adelante, en consonancia con estas consideraciones de Dreyfus, los desarrollos de la llamada Nueva Gerencia Pública que "invadió", en las décadas del ochenta y noventa, la discusión sobre la organización de la administración estatal.

simbólico de emociones”, alrededor de la construcción del tipo de vinculación que establece “hacia adentro” y “hacia afuera” de su espacio.

La combinación de ambos pares conceptuales en el análisis de una burocracia, pública o privada, constituye un camino tan complejo como interesante.

BUROCRACIA EN LA ARGENTINA

Las corrientes que incidieron en los orígenes

En la década del treinta, académicos del campo del derecho, historiadores y sociólogos de las principales Universidades argentinas, ya citaban obras de Max Weber. En 1942, Fondo de Cultura Económica publica *Historia económica general*, y en 1944, la obra más célebre de Weber, *Economía y sociedad*.

Resulta de interés la temprana presencia de los escritos de Weber en la literatura universitaria y en la sociedad en nuestro país, ya que según evidencia empírica, durante la primera mitad del siglo xx la figura de Weber permaneció ignorada en los países centrales, al menos entre los sociólogos. En Alemania, la recepción de Weber durante los años de la república de Weimar fue selectiva y bastante débil, su tesis sobre el protestantismo fue solamente discutida entre historiadores. Del mismo modo, su obra *Economía y sociedad* no tuvo recepción en la comunidad científica de sociología hasta la posguerra, momento en el que Talcott Parsons⁹ realiza la traducción de *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, hacia 1930, y la divulga en la sociedad estadounidense. En Francia, si bien las primeras traducciones comenzaron en la década del treinta, recién empiezan a difundirse hacia fines de los cincuenta. En Italia, hacia los sesenta, en Inglaterra fue casi simultánea a su difusión en los Estados Unidos. En resumen, salvo en los Estados Unidos, Weber no fue una figura relevante en los medios sociológicos antes de la posguerra y sus ideas devinieron influyentes en el viejo continente a partir de la mediación estadounidense (ver Blanco, 2007).

Una de las principales discusiones en la comunidad científica, filosófica y sociológica argentina durante las década del veinte y del treinta se llamó “la reacción antipositivista”. Por aquel momento, un grupo de intelectuales criticaba los postulados de la sociología estadounidense,¹⁰ y en este marco, la cultura alemana

⁹ Talcott Parsons (1902–1979) fue un sociólogo estadounidense de la tradición clásica de la sociología, mejor conocido por su teoría de la acción social y su enfoque estructural-funcionalista.

¹⁰ Anclada en los principios del positivismo, es un tipo de conocimiento científico basado en la afirmación de la hipótesis. A su vez, el objetivo del conocimiento para el positivismo es explicar causalmente los fenómenos por medio de leyes generales y universales, lo que le lleva a considerar a la razón como medio para otros fines (razón instrumental). La forma que tiene de conocer es inductiva, despreciando la creación de teorías a partir de principios que no han sido percibidos objetivamente. En el positivismo priman fundamentalmente las pruebas

se convirtió en una referencia central. Un efecto derivado fue la promoción de figuras de la sociología alemana, en múltiples escritos de Orgaz, Poviña y Treves, estudiosos de las obras de Weber. Como así también, Gino Germani, hacia mediados de los cuarenta, anuncia en el marco de la colección de libros de ciencias sociales, la aparición de *La sociología alemana*, de Raymond Aron, y con su obra, una consideración especial a los aportes de Weber.

Siguiendo su perspectiva, las ciencias sociales avanzaron en la interpretación y comprensión de la acción social, y explican causalmente su desarrollo y sus efectos. La comprensión de la acción es una forma de interpretación del sentido de esta, que se orienta hacia la conducta externa de los actores y hacia las regularidades o leyes que la guían o determinan. Esto significó para Weber, que la acción humana es un objeto a ser estudiado y, como tal, puede ser explicado cumpliendo determinadas condiciones para la validación objetiva del conocimiento producido.

Weber describe en *Economía y sociedad*:

La sociología construye conceptos-tipo y se afana por encontrar reglas generales del acaecer. [...] La construcción conceptual de la sociología encuentra su material paradigmático muy esencialmente, aunque no de modo exclusivo, en las realidades de la acción consideradas también importantes desde el punto de vista de la historia. Construye también sus conceptos y busca sus leyes con el propósito, ante todo, de si [sic] pueden prestar algún servicio para la imputación causal histórica de los fenómenos culturalmente importantes (1996: 16).

Los conceptos-tipo que construye la sociología de Weber establecen pautas de comparación a través de las que es posible el estudio de los hechos sociales; estas concepciones son construidas por un científico social, a partir de su interés y orientación teórica, para aprehender los rasgos esenciales de ciertos fenómenos sociales. El concepto “tipo ideal” sirve de orientación para señalar las diferencias de una acción particular real, con el fin de estar en condiciones de determinar las causas por las que se producen estas desviaciones.

Al respecto, durante la entrevista con Elsa Pereyra, logramos reflexionar acerca de las corrientes de pensamiento que incidieron tanto en la Argentina como en varios países latinoamericanos. La siguiente frase nos acerca a interpretar las cosmovisiones del mundo, y de la propia burocracia, de acuerdo a las corrientes teóricas:

Hay una parte del planeta que discurre bajo otras lógicas, las tradiciones asiáticas o en el extremo oriente son otras las lógicas y por eso, esta idea de lo estatal seguramente adquiere otros matices y quizás las categorías de análisis construidas en este mundo de referencia quizás no sean muy pertinentes para

documentadas, minusvalorando las interpretaciones generales, por lo que los trabajos de esta naturaleza suelen tener excesiva acumulación documental y escasa síntesis interpretativa.

entender cómo se organiza la vida política, cómo se organiza la dominación en otras sociedades. Incluso me atrevería a decir qué estudiar, qué consumir, en el buen sentido de la palabra, esos aportes de esos **otros estudiosos de esas otras realidades ayudan a comprender algunos de esos grises o lo que la literatura occidental interpreta en términos de desvíos. Entonces, también sería altamente discutible la propia visión de desvío.**

[En relación con las corrientes que incidieron en el Estado Argentino], la tradición europea es bien distinta, el peso del Estado como un referente de la organización anglosajona donde hay poco Estado y América Latina se referencia más en la tradición europea que en la anglosajona [...]. En cambio, en una tradición como la estadounidense, las esferas de las empresas, de las familias o de las comunidades, es decir, aquellas asociativas son muy estructurantes de la actividad social. La tradición estadounidense habla más de gobierno que de Estado ¿cuál es la diferencia entre gobierno y Estado? Volvemos a Weber, el Estado involucra al gobierno pero no se reduce al gobierno, es más que eso. Es una asociación que perdura más allá de la cima política que la conduce [...]. Lo cierto es que en la tradición estadounidense es gobierno, el Estado es poco estado. En nosotros, América Latina en general, el influjo francés ha sido muy importante. No obstante, nuestra constitución tomó como modelo a la constitución estadounidense. Pero lo cierto es que el Estado argentino tiene más familiaridad con el Estado francés que con el poco Estado que hay en Estados Unidos. [...] La escena argentina en materia de reflexión teórica sobre el estado, yo creo que va a seguir por mucho tiempo apoyada en los aportes de estos dos autores, Oszlak y O'Donnell. Vemos qué más teoría necesitamos, para mí necesitamos más indagación empírica del análisis del estado argentino tanto en sus manifestaciones actuales como históricas (Pereyra, 2015, destacado nuestro).

Los estudios sobre la burocracia: el estado de conocimiento

Luego del recorrido conceptual realizado en este capítulo, en el que hemos repasado la obra de autores relevantes para entender el fenómeno burocrático, quisiéramos finalizar dando cuenta, aunque en términos generales, del estado del conocimiento en torno a la burocracia estatal en la Argentina. Decimos burocracia estatal, porque la producción local sobre el tema ha sido dirigida fundamentalmente a esta, antes que a la burocracia en el sector privado.

Para ello, partimos de considerar a la burocracia estatal como la expresión material del Estado, es decir, tanto el conjunto de organizaciones y agencias que conforman el aparato institucional como los funcionarios públicos, esto es, los cuadros administrativos organizados sobre la base de un conjunto articulado de reglas

y pautas de funcionamiento que implementan las políticas públicas y les aportan continuidad, coherencia y relevancia (ver Stein *et al.*, 2006).

En los últimos treinta años, los diversos estudios que han avanzado en la descripción y el análisis de la burocracia estatal en la Argentina lo han hecho, particularmente, poniendo su atención en la burocracia del Estado nacional y centrado sus esfuerzos en el análisis de los recursos humanos que la componen: su distribución entre el Estado nacional, provincial y municipal, y entre los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial; las diversas modalidades laborales, salariales y contractuales vigentes en el sector público; la profesionalización y los sistema de carrera; los sistemas de capacitación o las reformas en el empleo público.

Al mismo tiempo, esos estudios nos han mostrado que el Estado argentino manifiesta importantes dificultades para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades: tiene problemas para garantizar derechos a lo largo de todo el territorio nacional; para regular sectores; para prevenir catástrofes y/o actuar en la emergencia; para planificar y hacer el seguimiento y evaluación de las políticas, entre otras cuestiones.

Evans y Rauch (1999) establecieron un índice que reflejaba el grado de acercamiento entre un sistema burocrático y las características institucionales identificadas por Weber para una burocracia profesional: sistema de reclutamiento meritocrático, lo que combina formación y pruebas de acceso a la administración pública, y la existencia de una carrera profesional predecible que proporcione la expectativa de ascensos relacionados con el desempeño y actúe como recompensa a largo plazo para los empleados públicos. De esta manera, se aumentan las chances de lograr un aparato administrativo mínimamente competente y generar una coherencia corporativa y un claro espíritu de cuerpo. En este trabajo, se estudiaron 35 países y se los ubicó en un *ranking* que los ordena de menor a mayor calidad, coherencia y eficiencia burocrática; en él, la Argentina figura en el sexto lugar.

El estudio mencionado se ha visto consolidado por trabajos más recientes. Por ejemplo, Zuvanic e Iacoviello (2010) señalan que el Estado nacional da muestras de la existencia de un servicio civil medianamente conformado, que no ha llegado a consolidarse en términos de garantías de mérito y herramientas de gestión como para permitirle una efectiva disponibilidad de capacidades, al combinar, al mismo tiempo, espacios de mérito con espacios clientelares (ver Echebarría, 2007).

Ciertamente, esa caracterización encuentra sus razones en los procesos socioeconómicos y políticos vividos en la Argentina, particularmente, en los últimos cuarenta años. Como señalan López y Zeller:

A la destrucción de los elencos técnicos-profesionales durante la Dictadura Cívico-Militar iniciada en 1976, le siguieron, por impulso de las reformas neoliberales, sucesivas políticas de ajuste del personal, como los reiterados retiros voluntarios, las jubilaciones anticipadas, los despidos compulsivos, la

tercerizaciones de servicios, sumado a la caída del personal a través del cierre de organismos, las privatizaciones y las transferencias a provincias y municipios. Bajo este derrotero, también cobró forma la disminución del empleo permanente, el envejecimiento de las plantas estables (con la pérdida del “saber acumulado”), la “naturalización” del contrato por tiempo determinado y la asimilación del sector público a las características del empleo privado (2014:14).

Una atención particular merecen los cuadros directivos de la burocracia dado el rol crítico que cumplen en el proceso las políticas públicas. Como señala Pomares (2013), la implementación efectiva de las políticas públicas depende de la idoneidad de las personas encargadas de ejecutarlas y de las condiciones institucionales en las que esas personas realizan su trabajo. Así, junto con un equipo de trabajo, la autora estudió el acceso y las condiciones institucionales de desempeño de la alta dirección en la administración pública central del Estado nacional. Entre sus principales hallazgos, menciona que nueve de cada diez personas a cargo de direcciones no fueron seleccionadas por concursos y que la mitad de los directores nacionales y dos tercios de los directores generales fueron designados a través de la excepción de alguno de los requisitos de la carrera del servicio civil. De este modo, concluye, las designaciones sin concursos y la frecuente omisión de requisitos indican un contraste entre lo que valoran las autoridades que designaron a los actuales directores y los atributos que promueven las reglas vigentes. Ello, finaliza, puede asociarse con la prioridad de la lealtad política por sobre otros atributos relevantes o con la urgencia para cubrir los cargos.

Para finalizar este apartado, y más allá de los trabajos previamente señalados, podríamos afirmar que todavía carecemos de estudios sistemáticos que describan y expliquen los modos y configuraciones concretas que la burocracia estatal ha adquirido en la Argentina, que analicen también los cambios en los tipos y niveles de incidencia que la burocracia tiene en la producción de políticas públicas y, por último, sobre sus modos de interacción con diversos actores sociales.

Actividad didáctica. Consignas para la película *La muerte de un burócrata*



En la película *La muerte de un burócrata* (1966), dirigida por Tomás Gutiérrez Alea, se puede observar a Cuba, a mediados de los sesenta, y cómo la burocracia se hace carne en la estructura estatal. En efecto, se evidencian múltiples contradicciones entre las necesidades de los ciudadanos y las lógicas político-administrativas, al punto que convierten a los funcionarios en objetos y simples engrajes del aparato administrativo. En consecuencia, los principios de la burocracia entran en conflicto con los principios democráticos y de servicio a la ciudadanía. En rasgos generales, la película pre-

senta el modelo ideal de la burocracia de Weber, apegada a las normas, el formulismo, las certificaciones y la racionalización de la vida (del funcionario y de los ciudadanos).



Por eso, teniendo en cuenta las escenas de la película y la lectura de este capítulo, responda las siguientes consignas:

- 1) **¿Qué postula Blau sobre el modelo burocrático weberiano? (Modelo ideal, rasgos, principio democrático).**
- 2) **¿Cuáles son las características de la burocracia en Cuba que se muestran en la película? ¿Qué contradicciones encuentra con el modelo weberiano?**
- 3) **Según Elsa Pereyra: “El taylorismo y el fordismo son vueltas de tuerca sobre ese traslado del saber del obrero al capital; en el mundo de los papeles, de la burocracia, la frase típica es saber es poder, la información es poder, el expediente es poder, un asunto, digamos, el recorrido, las normas” (2015). ¿Cómo y por qué la burocracia despoja al funcionario de sus medios administrativos y lo convierte en el engranaje de una máquina?**
- 4) **¿Qué “disfunciones” o “desvíos” son consecuencias del propio sistema burocrático? (Puede utilizar las lecturas sobre Merton).**
- 5) **Elsa Pereyra menciona que existe un “saber político” y un “saber burocrático”. ¿En qué escenas de la película se pueden advertir estos saberes?**
- 6) **Merton dice que existe un proceso de racionalización creciente de la burocracia. ¿Qué significa? ¿Cómo se muestra en la película?**

CAPÍTULO 4

LAS PERSPECTIVAS SISTÉMICAS

LA CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO SOBRE LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES DESDE UN ABORDAJE INTERDISCIPLINARIO Y DESCOLONIALIZADO: UNA PROPUESTA DE ABORDAJE DESDE EL SUR

Mirtha Anzoátegui, Cecilia Chosco Díaz y Diego Szlechter

INTRODUCCIÓN

En este capítulo abordaremos el tema de la construcción del conocimiento sobre los sistemas organizacionales. Una serie de inquietudes nos lleva a debatir en las siguientes páginas: ¿cómo se construye el conocimiento sobre las organizaciones?, ¿qué enfoques predominaron en el estudio de las organizaciones?, ¿cómo contribuyeron las perspectivas lógica, racional, heurística, empírica y sistémica?, ¿por qué para entender la teoría organizacional en la Argentina es necesario remitirse a enfoques latinoamericanos, a las “epistemologías del sur” y a la complejidad?

A nivel mundial, desde el siglo xx, el pensamiento asociado al paradigma de la máquina, empieza a desdibujarse como el único posible. En disidencia con este, emerge un nuevo paradigma sistémico desde la perspectiva histórica de la administración, que se ha desarrollado en una multiplicidad de ramas. Abarca desde lo biológico hasta lo informacional, y pasa por lo social, económico, histórico, etcétera. De hecho, no podríamos escribir sobre todas las derivaciones que la teoría ha tenido, pero sí nos detendremos para explicar fenómenos globales, teorías dominantes, críticas latinoamericanas, y la emergencia de movimientos antisistémicos.

Para ubicar la discusión, tomaremos como punto de partida a la escuela de relaciones humanas, ya que se han registrado amplios debates, contradictorios, sobre el conocimiento sobre las organizaciones, por dos razones. Una de ellas, porque se la concibió desde el *management*, una propuesta innovadora y alternativa al taylorismo y al fordismo. La otra razón, debido a la mirada crítica de la escuela de relaciones

humanas, la que propone la complementariedad de las corrientes de pensamiento de Taylor, Ford y Mayo, sobre una nueva y mejor manera de hacer las cosas.

Entonces, para poner en diálogo a diversos autores (de la sociología, la economía, la psicología, la biología, la administración, entre otros campos de conocimiento), teorías y formas de conocimiento, el lector podrá advertir niveles de análisis. Algunos, ligados a la explicación de las teorías hegemónicas que dan cuenta de cómo funciona el sistema productivo mundial, la división internacional del trabajo y la jerarquización de los países que participan de ella. Estos modelos inventan que, en el sistema mundial, existen países que asumen la posición de centro y otros de su periferia.

Otros modelos de pensamiento, más cercanos a nuestras latitudes latinoamericanas, expresan nuevo conocimiento y enfoques críticos que indagan sobre cómo se ha generado el conocimiento dominante. En efecto, ayudan a reinterpretar el mundo y las transformaciones políticas, gubernamentales, sociales, económicas, tecnológicas, culturales y organizacionales. Por último, abordaremos distintos análisis que nos permiten comprender que el conocimiento se crea permanentemente, a cada instante, y que por lo tanto no existe una única y mejor manera de hacer y conocer, sino múltiples y diversas

Al terminar el capítulo, proponemos leer la reflexión final y repasar los contenidos siguiendo una serie de consignas, a partir del material audiovisual de los principales referentes y sus discusiones.

LA BISAGRA EN EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN: EL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE Y EL ENFOQUE DE LA ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS

Las investigaciones del Laboratorio de Fatiga nos muestran un número de factores independientes en equilibrio, un cambio en las condiciones externas, y un cambio a través de la organización completa que es el organismo. En presencia de semejante cambio, el individuo puede ser capaz, en virtud de una mutación del equilibrio interno, de seguir adelante sin esfuerzo ni daño [...] El experimento de la Western Electric [se circunscribió] en primer lugar, no a las condiciones externas, sino a la organización interior. Fortaleciendo el equilibrio interno “temperamental” de las obreras, la compañía les permitió lograr un “estado de equilibrio” mental que ofreció gran resistencia a una variedad de condiciones externas (Mayo, 1993: 228-229).

Desde la perspectiva del *management*, la escuela de relaciones humanas y, en particular, la experiencia de Hawthorne, se tornó en una estrategia necesaria para responder a las necesidades del empresariado de la sociedad estadounidense, entre los años veinte y los cuarenta. Los aportes de la escuela son considerados ideas bisagra en el estudio de la administración, ya que investiga el impacto generado en la organiza-

ción a partir de la interacción entre los individuos (estudios de la personalidad), los grupos, las estructuras y el entorno. El objetivo propuesto estuvo ligado al estudio de las condiciones ambientales industriales a fin de “mejorar el ámbito laboral” y conseguir mayor productividad. Este enfoque surge como una reacción a los enfoques clásicos, y sus orígenes se relacionan con las discusiones del Círculo de Pareto, en Harvard, en el que importantes académicos como Homans, Parsons y Mayo, entre otros, trazan un vínculo con la teoría organizacional al estudiar las nociones de los sistemas organizacionales en equilibrio.

Rescatamos, como punto de partida, una de las investigaciones de Elton Mayo, el experimento de Hawthorne en la Western Electric Company, entre 1927 y 1932. En aquella época, Estados Unidos atravesaba un avanzado desarrollo industrial sin tomar en cuenta las condiciones de trabajo de la clase obrera. Las empresas se encontraban frente a una disminución de la tasa de ganancia y un amesetamiento en los niveles de productividad. La fábrica atravesaba una situación crítica: la fatiga, la monotonía y la desmotivación de los trabajadores y trabajadoras no podían ser explicadas.

El paradigma imperante en la época sostenía que la ciencia tenía la capacidad de mejorar el ambiente de trabajo para aumentar la productividad. En ese contexto, Mayo es contratado como consultor de la empresa, ya que era parte de un grupo de teóricos que trataba los problemas de adaptación al llamado “nuevo ambiente industrial”. Aún el Estado no se involucraba en la economía. Recién con el surgimiento del Estado-plan, a fines de la década del veinte, se va a encargar de intervenir en la economía estadounidense para compatibilizar las necesidades del capital de aumentar la productividad, con las demandas de justicia social del movimiento obrero (ver capítulo 2).

Por ende, lo que hace el experimento es tratar de recuperar, en el interior del espacio de trabajo, la lógica del mundo doméstico, la lógica de las relaciones de parentesco, de las relaciones de amistad; los afectos habían sido dejados de lado e incluso Ford tenía su propio Departamento de Sociología para disciplinar a los trabajadores en sus propias casas. Según Mayo, esto no va más, todas las formas en que las relaciones afectivas emergen en cualquier relación de amistad por fuera del trabajo, pueden ser incorporadas dentro de las organizaciones. El capital se verá obligado a realizar algunas concesiones. Esto empieza a partir de Mayo y se va sofisticando paulatinamente hasta nuestros días, es decir, la integración de la *lógica del mundo doméstico al espacio de producción*.

El experimento se realiza en el marco de los “felices años veinte”, cuando Estados Unidos era favorecido por el sistema de producción, acentuando su ventaja competitiva en un mundo cambiante. Este país se fortalece aún más cuando comienza la dependencia del resto de los países con respecto al dólar estadounidense. La especulación, producto de la prosperidad sin fin, generó un auge superficial y una crisis financiera que coincidió con los cambios tecnológicos, la aparición de

nuevas industrias, la mecanización acelerada, la racionalización del trabajo, la estandarización de la producción y el fuerte proceso de concentración industrial.

En 1927, la Western Electric, empresa dedicada a la fabricación de equipos y componentes telefónicos, se enfrentaba con problemas económicos, como el amesetamiento de la productividad, y sociales, como la alta rotación de personal, el ausentismo y las huelgas. En el Departamento de Montaje de relés de teléfonos, había grupos de jóvenes trabajadoras que ejecutaban tareas simples y repetitivas que dependían, en gran medida, de su rapidez. Las obreras montaban cinco relés cada seis minutos. La empresa estaba interesada en identificar los factores que incidían en la evolución de la curva de productividad.

Es aquí cuando inician las cuatro fases del experimento. En la primera fase, se escogieron dos grupos de trabajo que ejecutaron la misma operación en condiciones idénticas. Uno, que fue denominado “experimental”, trabajó bajo una intensidad variable de luz; el otro, “de control”, bajo una intensidad constante. En principio, el propósito del experimento fue encontrar el efecto de la iluminación sobre el rendimiento de los obreros; el resultado inmediato fue que no había relación directa entre las variables.

La segunda fase del experimento tuvo como objetivo la verificación de la fatiga en el trabajo. El cambio de horarios así como la introducción de intervalos de descanso fueron algunos de los aspectos analizados. En esta fase fueron seleccionadas seis jóvenes con experiencia, cinco de ellas montaban los relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para la manufactura. Esta fase se dividió en doce períodos, con el fin de observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias. Durante varios períodos semanales, se fueron alternando diversos estímulos en el grupo de trabajo; entre los más destacados, el sistema de pago según el esfuerzo individual, pausas de descanso que se incrementaron de cinco hasta diez minutos, refrigerios, recorte de la jornada laboral, etcétera.

La tercera fase consistió en el programa de entrevistas. Los primeros departamentos en los que se aplicaron fueron el de Inspección y Operaciones, y más tarde, en otros. El programa de entrevistas tenía como fin conocer las actitudes y sentimientos de los trabajadores, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y al trato que recibían, y atender sugerencias respecto de los supervisores. En el estudio, se constató que las jóvenes consideraban humillante la supervisión directa, y pese a que la empresa trabajaba con políticas de personal abiertas, había gran indiferencia por parte de la dirección en conocer las necesidades reales de los trabajadores en relación con los supervisores, el trabajo en equipo y la empresa.

Por último, la cuarta fase. Aquí el objetivo fue revisar de cerca la organización informal del trabajo. Se recurrió a un grupo “experimental” de obreros: nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores. El observador se percató de los recursos que utilizaban los trabajadores, de su pertenencia al grupo y de la existencia de liderazgos informales.

El experimento fue suspendido debido a la crisis financiera que eclosionó en Wall Street, en 1929. Esta fue considerada una crisis de oferta que llevó a los empresarios a reducir la producción y a despedir personal, reducir salarios, etcétera, cuestión que contrajo la demanda y agravó la crisis no solo nacional, sino también internacional. Esta última encontraría un cauce recién después de la Segunda Guerra Mundial (ver Rapoport, 2005).

Entre las principales conclusiones de la experiencia, que fueron utilizadas para el estudio de las organizaciones desde la perspectiva *managerial* –que más tarde dieron lugar a la emergencia de nuevos estudios sobre la motivación, la comunicación y los grupos–, se evidenció que:

1) El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador o trabajadora (teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.

2) El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. Los trabajadores y trabajadoras no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos.

3) Los obreros y obreras que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los demás. El comportamiento de los trabajadores y trabajadoras está condicionado por normas y estándares sociales.

4) En Hawthorne, los investigadores se concentraron en los aspectos informales de la organización. La empresa pasó a ser una organización social compuesta por grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la formal (con los propósitos y estructura definidos por la empresa). Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus recompensas y sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento. La teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización se compone del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.

5) En la organización es muy importante tener en cuenta los aspectos y las decisiones que tiene el personal para enfocar y establecer las relaciones humanas.

6) Elton Mayo llegó a la conclusión de que a mayor interacción, mayor será su capacidad productiva.

7) Cualquier cambio produce una reacción en el personal.

8) Con el experimento se pudo comprobar que si el trabajador y la trabajadora se sentían contenidos afectivamente, serían más productivos a la hora de trabajar.

Una mirada crítica a la escuela de relaciones humanas

La forma en que Elton Mayo presenta el experimento en los talleres Hawthorne, y sus consecuencias, se parece a un mundo en el que se ha logrado finalmente encontrar la armonía en lo que, en esa época, se conocía como el “nuevo ambiente industrial”,

que prometía la posibilidad de lograr una armonía en las relaciones entre capital y trabajo. Pero para poder tener una comprensión cabal de esto, consideramos necesario identificar su génesis histórica.

En el filme *Tiempos modernos*, de Charles Chaplin, que retrata a mediados de los años veinte a la sociedad estadounidense, se muestran las consecuencias del trabajo fordista-taylorista, tanto a nivel colectivo como individual. A nivel individual, se refleja a un trabajador alienado, fatigado, enajenado. Las consecuencias de carácter colectivo son representadas a través de las huelgas y la conflictividad social en las calles. Una manera de analizar la historia del capitalismo, en general, y de la teoría de la organización, en particular, es en términos de los beneficios que otorga el capital para lograr la ansiada armonía. Una visión alternativa es analizarla a partir de la protesta y la resistencia que generan los tipos de organizaciones que el capitalismo produce a lo largo del tiempo. Evidentemente, lo que proponía como organización de trabajo el modelo taylorista-fordista generaba no solo consecuencias de carácter individual, como las enfermedades, sino también aquellas de carácter colectivo, como huelgas y ausentismo generalizado, y altos índices de rotación. La huelga y la protesta hacen que el capital tenga que ofrecer algún tipo de concesión, aunque sea de forma parcial.

Un buen ejemplo de ello lo podemos ver en el caso del fordismo y el surgimiento del Estado-plan, analizado en el capítulo 2. ¿Por qué en el contexto fordista el Estado decide intervenir en la economía? El Estado social y benefactor viene a ocupar la escena nacional en los Estados Unidos porque el capitalismo corría el riesgo de depredarse a sí mismo; en algún momento, el “ejército industrial de reserva”, representado por la masa de inmigrantes sin especialización y calificación que recientemente había llegado a los Estados Unidos, se iba a agotar. Si se contrataba permanentemente a los niños como método de disciplinamiento de los trabajadores adultos, se iba a aniquilar a la futura generación de asalariados, lo que obligaría al Estado a recurrir a inmigraciones masivas de forma permanente. Es ahí cuando el Estado acude en ayuda del capital para sentar en una mesa de negociación a los sindicatos, al empresariado y al propio Estado, para generar un tipo de acuerdo social con el fin de morigerar los efectos devastadores que tenía el capital sobre la población en general. Era necesario disminuir y atenuar –no eliminar– los efectos negativos de la industrialización precoz en los Estados Unidos y para ello se implementaron, entre otras cosas, el salario indirecto y la ley de educación obligatoria para los niños, para que, en lugar de trabajar, acudan a la escuela.

Hasta la época de la escuela de relaciones humanas, existía solamente una teoría que tenía la capacidad de explicar toda la realidad social que se vivía en el mundo: la teoría marxista. ¿Qué es lo que decía el marxismo en el siglo XIX? El capitalismo generaba, de manera inexorable, un tipo de división del trabajo a nivel local, nacional e internacional, que en algún momento iba a generar un antagonismo tal que llevaría a la lucha de clases, la revolución y posterior dictadura del proletariado.

Dicho de manera muy simple, Marx sostenía que la naturaleza determina a la conciencia. ¿Qué quiere decir esto? La lucha por transformar la naturaleza en objetos, en mercancías, en valores de uso, en términos de Marx, genera una determinada división del trabajo entre el capital y sus delegados (los gerentes), llamado “trabajo de concepción”, y el trabajo llamado “de ejecución”. Este tipo de división del trabajo, necesariamente, iba a generar, paulatinamente, un mayor antagonismo entre el capital y el trabajo.

Cuando Marx habla de capital, se refiere tanto a los dueños como a los representantes del capital. Para él son lo mismo; los representantes son los gerentes, supervisores, jefes, etcétera, que se comportan como si fueran los dueños. En el siglo XIX, en los Estados Unidos se empezó a discutir la separación de los representantes respecto de los dueños, es decir, la separación entre la propiedad de las firmas y el control de estas. Para Marx eran lo mismo, había solo dos actores en el mundo del trabajo, el capital y el trabajo; esta división genera antagonismo. El trabajo, es decir la población de trabajadores, tiene que tomar conciencia de clase, conciencia de lo que realmente son, de la relación de explotación que sufren, lo que va a llevar, en algún momento, a que estalle esta relación y tomen el poder de los medios de producción y del propio Estado. Esto conducirá a la dictadura del proletariado, como un movimiento de transición hacia el objetivo final de la anulación del Estado y del reino del comunismo, en el que primará la igualdad total entre los individuos. Si bien en algún momento iba a dejar de existir el Estado, en una primera etapa este era necesario para que luego se inmolara a sí mismo, a fin de dar lugar a una sociedad de proletarios. Esto implica una noción teleológica de la historia, en la que lo que se trata es de encontrar una ley que marque el destino de la historia. El antagonismo de clase va a llevar necesariamente a la revolución: esto es lo teleológico, ya que se trata de encontrar una ley que permita no solamente describir el presente, sino prever el futuro. Para Marx era inexorable la dictadura del proletariado, no había manera de que no suceda.

En este sentido, la tesis de Marx constituye una teoría abarcadora de lo social, explicativa del mundo. Este tipo de modelos eran tendencia en su época. Unos años después, el modelo de la física de Einstein intentaba encontrar lo que él llamó “la teoría sobre todo” y se murió sin descubrirla: su objetivo era unir la teoría de la relatividad de los grandes cuerpos con la teoría cuántica, que explica la física de los pequeños tamaños. Einstein pretendía unir las dos en una teoría sobre todo, en el sentido de tratar de explicar toda la naturaleza de los cuerpos, desde los más grandes hasta los más pequeños, en una teoría abarcadora. El “espíritu de época” que subyacía, desde mediados del siglo XIX hasta después de la Primera Guerra Mundial, era el de tratar de explicar totalidades, desde la física de Einstein hasta las ciencias sociales de Marx.

En este contexto, Coriat (1994) nos cuenta que Estados Unidos recibió la masa más grande de inmigración de la era moderna en dos oleadas migratorias: una,

a partir de 1815 y la segunda, a fines del siglo XIX. En esas migraciones arribaban muchos “revoltosos”, con ideas revolucionarias. Si bien en determinado momento en Inglaterra, entre otros países, existió una ley que les prohibía salir del país para que engrosaran el ejército industrial de reserva en las ciudades de Manchester y Liverpool, entre otras, luego, las revueltas de esos trabajadores llevaron a que se anule esa ley y se les permitió salir del país a irlandeses, escoceses e ingleses, quienes emigraron a los Estados Unidos y llevaron consigo sus ideas, muchas de ellas anarquistas, socialistas y revolucionarias.

En la Argentina existió la Ley de Extranjería, promulgada a principios del siglo XX, que permitía expulsar del país a los inmigrantes que se involucraban en actividades que el Estado considerara revolucionarias. A pesar de haberse convertido en ciudadanos argentinos, se los podía devolver a sus países de origen.

Volviendo a los Estados Unidos, los círculos intelectuales de las universidades de elite empezaron a pensar en una teoría que lograra enfrentar a la marxista con la misma robustez, tratando de explicar la totalidad social en términos teleológicos, si bien con otra visión de futuro. Así, surgió la teoría de Wilfredo Pareto, de la misma Universidad de la que salió Elton Mayo –Harvard–, que viene a proponer la teoría del equilibrio sistémico social. En lugar de buscar un marco explicativo al antagonismo de clase, esta teoría centrará sus esfuerzos en la búsqueda de la armonía y la cooperación entre las clases sociales en un intento por explicar los fundamentos teóricos de la armonía.

De esta manera, el “nuevo ambiente industrial” surge como una gran teoría opuesta a la marxiana. ¿Qué diría Marx de ese nuevo ambiente industrial? Que es una máscara, una fachada que esconde la relación de explotación con el ejercicio de la violencia, pero de manera dulcificada. Si, según Marx, la relación capital-trabajo es antagónica por naturaleza, entonces la armonía emerge como una visión opuesta a ese antagonismo. Existen otras teorías, que surgen con posterioridad, y que se ubican entre estas dos corrientes de pensamiento. Las ciencias sociales no van a dejar de ser críticas, pero se van a apartar un poco del dogma marxista, porque observan que la realidad demuestra que la teleología marxiana puede no sobrevenir nunca, esta ley de la historia puede no cumplirse nunca; la ley de la naturaleza descubierta por Darwin no se puede trasladar a la sociedad. ¿Por qué? Porque la vida social es mucho más incierta que la de la naturaleza, es muy difícil saber hacia dónde se va a dirigir la sociedad, la relación entre el capital y el trabajo puede no estallar nunca, lo antagónico no puede ser un factor explicativo, porque no puede explicar, por ejemplo, por qué hay trabajadoras y trabajadores que siguen estando alineados con los objetivos de las empresas y del capital.

Entonces, es necesaria otra teoría que lo explique. Marx diría que estos trabajadores poseen falsa conciencia y en algún momento tomarán conciencia de su clase, solo hay que hacer que se den cuenta de su condición de explotación porque solos no pueden. Estas ideas de Marx son tributarias de un método hipotético deductivo,

que implica elaborar una gran teoría explicativa de la realidad para luego dirigirse a dicha realidad, forzándola para que confirme la hipótesis. Es decir, el método hipotético deductivo esconde alguna trampa. El método opuesto es el inductivo, en el que el investigador se aproxima a la realidad con algunos supuestos y preguntas preliminares, pero no del todo cerradas, para dejarse sorprender por la realidad, para poder cuestionar los supuestos y volver sobre ellos para redefinirlos, de manera de ir construyendo nueva teoría.

Lo que descubren las ciencias sociales que se apartan del dogma marxiano es que el conflicto entre el capital y el trabajo puede ser administrado y perdurar en el tiempo. ¿Por qué? Por diversas razones, una de ellas es que el capital necesita hacer permanentemente concesiones parciales, porque quizás deba enfrentarse a un movimiento sindical combativo pero sin el objetivo de la toma del poder. El marxismo más ortodoxo nunca reconoció las concesiones que tuvo que hacer el capital para llegar al Estado de bienestar europeo. En él, el capital tuvo que realizar concesiones muy importantes, ya que tuvo que resignar rentabilidad. Se sentó en una mesa de negociación con el movimiento sindical europeo, que era lo suficientemente fuerte como para obtener una importante porción de la plusvalía. Pero, también los sindicatos tuvieron que realizar concesiones; se pudo administrar el conflicto entre las partes y cuando el conflicto se puede regular o administrar, puede prolongarse en el tiempo sin estallar, puede mantenerse incluso de manera larvada, es decir, latente, invisibilizado, a fuego lento e incluso podemos encontrar trabajadores satisfechos y felices, y prolongar la relación *ad eternum* y sin que alguna vez sobrevenga la revolución proletaria, no porque el capital sea benevolente, sino porque se encuentran maneras de regular y administrar el conflicto.

La teoría de los sistemas presente en los postulados de Elton Mayo

Dentro de estas grandes teorías globales explicativas de lo social, Elton Mayo se ubica en la teoría de sistemas (que no es lo mismo que la teoría general de sistemas que veremos más adelante), que va a procurar la armonía y el equilibrio en la sociedad al promover pequeños cambios necesarios para sostener al sistema. ¿Por qué pequeños? Porque los grandes cambios eran propios del marxismo. A diferencia de este, la teoría de sistemas acepta pequeños cambios que logren mantener el balance, el equilibrio. Cuando se analizaron los principios de Taylor, en el capítulo 2, uno de ellos estaba en consonancia con esta búsqueda del equilibrio. En efecto, Taylor realmente buscaba la cooperación con los obreros para ejecutar el trabajo de acuerdo a principios científicos. Los métodos que utilizaba para lograrlo eran diferentes; él necesitaba que los trabajadores entendieran que si seguían sus principios científicos, se fatigarían menos y ganarían un mejor salario como consecuencia del aumento de la productividad. Buscaba cierta armonía, cierta complicidad de los trabajadores, por eso Taylor tenía que ser menos brutal para lograr la cooperación sostenida de los obreros.

En esa misma época encontramos a Chester Barnard –autor que comparte los postulados del experimento de Mayo–, quien escribió un libro en 1938 titulado *Las funciones del ejecutivo* (*The functions of the executive*). ¿Qué decía Barnard? Él tenía un pensamiento similar al de la sociología de Émile Durkheim. Durkheim vivió en Francia a principios del siglo XX y su pensamiento tenía muchas cosas en común con la teoría de los sistemas. Según el autor, los sistemas eran muy importantes y beneficiosos para la sociedad porque si existían instituciones fuertes, es decir sistemas de valores consolidados, los individuos tenían la capacidad de incorporarlos para una mejor convivencia social, ya que la adscripción a normas sociales legitimadas podía llevar a una convivencia social armoniosa. Pero Durkheim no veía este objetivo en términos individualistas, sino en términos de explicaciones más generales de la sociedad.

¿Qué decía Chester Barnard? La clave de la búsqueda de la armonía radica en la administración de la organización informal por parte de los ejecutivos; él reconocía que, más allá del organigrama y de la jerarquía formal, había una organización informal emergente dentro de los trabajadores y, por lo tanto, lo que había que hacer era administrar esa organización informal, no combatirla. A principios del siglo pasado, Ford decía que el trabajador no estaba para intercambiar correspondencia, ni para generar camaradería. Pero las ideas de Ford en torno a un trabajador obediente y desmovilizado ya no pueden ser defendidas, porque en la década del veinte, cuando convocan a Elton Mayo a llevar a cabo el experimento Hawthorne, el modelo fordista-taylorista había empezado a estancarse en términos de productividad, al tiempo que la conflictividad social iba en aumento y se empezaron a dar cuenta de que era preciso prestarle atención a los aspectos informales, no solo a los formales.

Por ese motivo, Barnard habla de sistemas sociales cooperativos. ¿Qué son los sistemas sociales cooperativos? Según el autor, son fuerzas sociales, biológicas y físicas que tienen que estar conscientemente coordinadas, cuyo balance interno y externo debe mantenerse en equilibrio. ¿Cuál es la conclusión de Barnard en su libro *Las funciones del ejecutivo*? Las finalidades generales de la organización tienen que estar por encima de los intereses particulares, y debe establecerse un balance entre las restricciones que impone la organización formal y la demanda de los grupos informales, o sea, lo formal y lo informal tienen que estar balanceados y la función del ejecutivo es que los trabajadores se identifiquen con los intereses de la empresa. Por eso es muy importante que, en el ejercicio de la autoridad, se logre la cooperación, pero ya no a través de la coerción. Lo que pretende Chester Barnard es que el ejecutivo genere las condiciones para que los trabajadores estén alineados con los intereses de la empresa, “que se pongan la camiseta” y pasen a formar parte de la empresa, y eso se logra con cooperación, no con coerción. Si, emulando a Ford, el ejecutivo caminara por los pasillos de la planta con una pistola bien visible en el cinturón, no lograría la identificación de los trabajadores con la empresa; en este sentido, el sistema de Ford había encontrado un techo en su productividad y

había generado un aumento en la conflictividad social. En 1929 sobreviene la crisis económica en los Estados Unidos y estallan las huelgas, vuelve el ausentismo generalizado, la alta rotación, y se hace necesario crear un sistema más “amigable” con los trabajadores y las trabajadoras. En este contexto, Barnard le otorga una tarea esencial a los ejecutivos, ya que eran los representantes del capital, los gerentes, encargados de lograr la armonía y el equilibrio en el interior de la organización.

LA MIRADA DE IBARRA COLADO A LA ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS: LA TESIS DE COMPLEMENTARIEDAD TEÓRICA CON LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO

En su crítica a la escuela de relaciones humanas, Ibarra Colado señala que la teoría de la organización sufre de una esquizofrenia intelectual. ¿Qué es la esquizofrenia? Vivir en mundos paralelos, desconectados entre sí. ¿Por qué? Por un lado, la teoría de la organización se toma a sí misma como expresión de la cooperación humana, pero a su vez se constituye también como un sistema de control para encauzar el conflicto. ¿Para qué? Para asegurar el apoyo a los objetivos de la firma. De esta manera, la teoría de la organización va a estar cabalgando permanentemente entre la expresión humana de las relaciones sociales que emergen en una organización y la necesidad de canalizar el conflicto en beneficio de la empresa. En rigor, Ibarra Colado dice que la teoría de la organización nunca puede resolver este dilema; cuando surge el conflicto, debe trabajárselo en beneficio del capital. No tiene manera de resolverlo.

¿Qué se deriva del experimento Hawthorne? A partir de sus conclusiones es posible empezar a comprender todas las teorías sobre las nuevas formas de la organización del trabajo que nos llevan a nuestros días, ya que en mayor o en menor medida todas tienen su origen en los descubrimientos de Elton Mayo. En un primer momento, Mayo no estaba buscando lo que descubrió; cuando lo convocan desde la empresa Bell, en Chicago, a realizar el experimento, lo hacen porque existía un problema de productividad en la planta: había dejado de aumentar. Mayo va a aplicar sus conocimientos de psicología y sociología pero de manera neutral, porque su objetivo era aplicar el mismo método de las ciencias exactas y naturales en el espacio del trabajo.

En esa época, el positivismo dominaba el campo de las ciencias sociales. Durkheim, cuando trata de aplicar en Francia su propia teoría sociológica en relación con el tema del suicidio, utiliza como método analizar el fenómeno despejando las circunstancias individuales que llevan a la gente a suicidarse, ya que lo que pretende es ver grandes tendencias sociales: ¿por qué en un país la gente se suicida más que en otro?, ¿por qué en determinado momento del día la gente se suicida más?, ¿por qué los miembros de una religión se suicidan más que otros?, etcétera. Las ciencias sociales pretendían emular a las ciencias exactas y naturales con el pretexto de encontrar leyes tan universales como en el funcionamiento de la naturaleza.

Esto derivó en una suerte de “complejo de inferioridad” de las ciencias sociales y, para lograr mayor legitimidad social en el ámbito científico, era necesario copiar el método de las ciencias exactas cuyo estatus de verdad era más elevado. En ese momento, “la verdad” se descubría por medio de las ciencias naturales y exactas.

La postura de Durkheim era compartida por Marx, ya que en su propia búsqueda de la ley de la historia, la teleología marxiana sostenía que el capitalismo necesariamente precedía al socialismo. Es famosa la carta que Marx le escribió a Bolívar. Marx no solo escribió sobre la situación en la India, sino también sobre la que vivía Latinoamérica, como dos casos que pueden llegar a explicar el retraso en la revolución proletaria. Marx le escribe a Bolívar diciéndole que Latinoamérica debe dejarse subyugar por España, para que puedan desarrollarse las fuerzas productivas que harán emerger una burguesía que, a su vez, generará el suficiente antagonismo que llevará a la revolución proletaria. Respecto de la India, sostenía la misma tesis; proponía que permitiese ser dominada por Inglaterra. La forma mecánica de leer la historia tiene mucho que ver con este complejo de inferioridad que tenían las ciencias sociales respecto de las ciencias exactas.

Era necesario copiar ese método y hacerlo válido para aplicarlo al conocimiento de la realidad social. Por eso Elton Mayo lo primero que procura en el experimento es tratar a los trabajadores y trabajadoras como si fuesen los perros de Pavlov. En este sentido, propuso experimentar con el nivel de iluminación de los talleres, luego con la cantidad de refrigerios, los descansos, hacer pruebas como si estuviese experimentando con animales. Ese era, al menos al principio, el método de Elton Mayo. ¿Qué pretendía la psicología y la sociología de esa época? Planteado al revés: ¿qué pretendía la psicología no positivista? Freud procuraba la liberación del sujeto, de sus vicios, miserias, etcétera, es decir la emancipación individual. Mayo, muñado de las herramientas de la psicología y sociología positivistas, procurará mejorar la productividad. La psicología y la sociología aplicadas tienen pretensión de amoralidad, de neutralidad, de estrictamente “científicas”, pero Mayo se sorprende porque descubre algo diferente de lo que estaba buscando en un primer momento. Él se pregunta cómo puede ser que al reducirles la iluminación, los trabajadores sigan aumentando la productividad. Según su propio paradigma positivista, si se empeoran las condiciones y el medioambiente de trabajo, la productividad también debería empeorar.

Consecuentemente, puede haber dos interpretaciones posibles de las conclusiones del experimento: una subjetiva y otra de carácter intersubjetivo. ¿Cuál es la explicación subjetiva? El rendimiento depende de la motivación. Los trabajadores y trabajadoras que se sienten mejor, rinden mejor. De aquí saldrán todas las teorías conocidas de satisfacción de necesidades. La explicación intersubjetiva implica, en cambio, que el rendimiento también depende de la cohesión del grupo primario. Son dos conceptualizaciones teóricas bastantes diferentes, ya que una se basa en la teoría de los grupos y la otra en el individuo. Mayo es un precursor de todas las

teorías de la motivación que conocemos hasta la actualidad. Todas se nutren, en mayor o menor medida, de los hallazgos del experimento de Mayo. Todas estas teorías se plantean cómo hacer para que el trabajador se encuentre más motivado. Esto no tiene que ver con una nueva actitud benevolente hacia el asalariado, sino con la necesidad de trabajadores más productivos.

Por otro lado, ¿cómo lograr la cohesión del grupo primario? Otro ejemplo ilustrativo es la investigación realizada a fines de la década del cuarenta, en Inglaterra, en unas minas de carbón, por los investigadores Trist y Bamforth, del Instituto Tavistock. Estas minas tenían problemas de productividad, lo que preocupaba a sus propietarios. Estos investigadores encuentran que los mineros tenían turnos rotativos, a veces trabajaban a la mañana, a veces a la tarde, etcétera. También observaron que en las minas se trabajaba muchas horas y cuando los rotaban en los turnos, la composición de los equipos de trabajo variaba, ya que al cambiar los equipos cambiaban los turnos. Ellos proponen mantener los turnos y la composición de los equipos. Lo que observaron es que al hacer esto aumentó mucho la productividad. De aquí extrajeron las referencias empíricas para elaborar la teoría de los sistemas sociotécnicos, vinculada a los resultados del experimento de Elton Mayo. La teoría de los sistemas sociotécnicos sostiene que la tecnología por sí misma no puede explicar la productividad, ya que las organizaciones son sistemas técnicos pero también sociales. ¿Cómo puede ser que con la misma tecnología de extracción del carbón, la mina ahora era más productiva? Porque la tecnología “dura” no lo explica todo, hay tecnologías sociales, blandas, por ejemplo, la distribución de los turnos de trabajo o la composición de los grupos, que influyen muchísimo en la productividad.

¿Qué nos dice de todo esto Ibarra Colado? La idea principal del autor está basada en la “tesis de la complementariedad teórica”. ¿Qué significa esta tesis? Ninguna de las corrientes de pensamiento organizacional viene a romper paradigmáticamente con la anterior; Ford no viene a romper con Taylor, Elton Mayo no viene a romper con Ford, y así sucesivamente. Todos se van a complementar, unos se montan sobre otros, pero se van a mostrar de manera disruptiva y revolucionaria. Todos van a pretender, ya sea Taylor, Ford o Mayo, establecer una nueva y mejor manera de hacer las cosas, de alcance universal, para todas las empresas del mundo, no importa el rubro. Sus teorías vienen a romper con la anterior. Ibarra Colado señala que esto no es tan así, ya que hay complementariedad teórica, no hay rompimientos paradigmáticos.

¿Qué es un paradigma? Es una forma de pensar imperante en una época, una idea central, una hipótesis ampliamente compartida, una especie de conjunto de pensamientos y corrientes de ideas con un denominador común. Mayo, Pareto y Maslow (creador de la pirámide de las necesidades) tienen cosas en común, sistemas de pensamiento compartidos, porque en esa etapa de la historia había cierto espíritu de época que sobrevolaba y muchos pensadores compartían ciertos postulados teóricos. Esto significa que había un paradigma imperante, que obviamente no cayó

del cielo sino que estaba directamente vinculado con los cambios en el proceso y la organización del trabajo. ¿Qué paradigma era? El paradigma de la armonía, la posibilidad de alineamiento de los intereses del capital y los del trabajo, imperante en la época y que perduró, incluso, hasta nuestros días. La tesis marxiana del antagonismo ya era menos aceptada porque veían que el conflicto se sostenía en el tiempo. La crítica que subsiste hoy en día, y que apunta a la tesis de la “armonía”, es la tesis de la administración del conflicto, que no trata de ocultar sino darle visibilidad al conflicto, pero sin tener una mirada teleológica del destino de la historia.

Ibarra Colado va a sostener que el capitalismo intenta permanentemente invisibilizar el conflicto y el ejercicio del poder. El poder trata de negarse a sí mismo para ser más eficaz. ¿Qué significa “más eficaz”? El ejercicio despótico del poder no funciona, el obrero se resiste. Es más eficaz imponerle a un grupo de trabajo cuotas de producción y que el mismo grupo decida cómo distribuir el ritmo de trabajo. Los premios y castigos pueden ser grupales. Ahora el que va a estar vigilando el trabajo, en lugar del jefe, es un compañero del mismo grupo. Una cosa es ejercer la autoridad de manera individual por medio de la violencia, lo que genera mucha resistencia, y otra cosa es que el jefe otorgue autonomía en la distribución del trabajo en la medida en que la cuota de producción se logre de manera colectiva, con el trabajo en equipo. Esto va a ser mucho más eficaz.

Cuando Ibarra Colado dice que el poder se niega a sí mismo para ser más eficaz, no es que el poder pretenda anularse, sino que se quiere invisibilizar, porque el objetivo primordial es el que impone la empresa. Por esto, el autor dice que la escuela de relaciones humanas es complementaria a la organización científica del trabajo. La tesis que sostiene que una viene a romper con la otra es totalmente falaz, ya que ambas se complementan. ¿En qué sentido se complementan? La organización científica del trabajo taylorista sostiene que la productividad es función de habilidades físicas. Al estudiar científicamente los movimientos corporales, era posible establecer cómo debe moverse un trabajador para fatigarse menos y producir más. Su objetivo era estudiar científicamente los movimientos para establecer ritmos de producción.

En este sentido, Ibarra Colado va a sostener que la escuela de relaciones humanas es más de lo mismo, ya que se basa en la misma fórmula que el taylorismo, es decir que la productividad es función de las habilidades, pero no físicas sino sociales. Por ese motivo, a Taylor le interesaba la organización formal, es decir, la jerarquía. Por un lado están los que planifican el trabajo y, por el otro, los que lo ejecutan. A Mayo le interesaba la organización informal, ya que hay que prestarle atención a las habilidades sociales, porque necesariamente se generan vínculos, relaciones, afectos entre los trabajadores y entre las trabajadoras, pero el foco siempre está en la productividad y no en la “felicidad”.

Tal como dijimos en el capítulo 2, Coriat (1994) sostenía que el pensamiento económico del taylorismo nos permite entender a Mayo. ¿Por qué? Porque Mayo le

hubiese dicho a Taylor que había descubierto que, más allá de la organización científica del trabajo, si los trabajadores están satisfechos, esto mejora la productividad. Probablemente, Taylor le hubiese dado la razón a Mayo porque uno no se contradice con el otro. Es decir, pueden medirse tiempos y movimientos a la vez que se procura mantener a los obreros contentos. El objetivo de Taylor era mejorar la productividad, entonces si el grupo autónomo se lo puede proporcionar, lo aceptaría. En su época, solo con el estudio de tiempos y movimientos, Taylor logró aumentos significativos en la productividad, porque lo que abandonaba era el sistema de trabajo artesanal.

Ibarra Colado va a señalar que Mayo no desdeña la habilidad técnica, ni siquiera dice que no existe, sino que divide la variable “habilidad” en dos, una técnica y otra psicossociológica. Taylor y Ford no le prestaban atención a las relaciones sociales que emergían entre los trabajadores; todo lo contrario, Ford no quería que se hicieran amigos, porque eso podía perjudicar a la hora de brindar testimonio contra un compañero de trabajo. Ibarra Colado va a señalar que Elton Mayo se dio cuenta de que, al analizar la organización informal, se logra analizar al poder real, ya que el poder está más allá del organigrama y de la jerarquía; y es posible, además, identificar los liderazgos que emergen de manera natural, y también se pueden identificar cuáles son las trabajadoras y los trabajadores más consultados, todas cuestiones que la organización formal no muestra. La organización formal va a mostrar que aquellos identificados como líderes informales son meros subordinados, al igual que sus compañeros y compañeras del mismo nivel jerárquico. Si se analiza la organización informal, es posible identificar el poder real.

¿Teorías de la motivación o de la explotación? La comunidad de intereses en la escuela de relaciones humanas

Otra de las cuestiones que menciona Ibarra Colado es la pretensión que tiene la escuela de relaciones humanas de llegar a una comunidad de intereses entre capital y trabajo, vinculada a las cuestiones de la armonía y el equilibrio. Mayo cree necesario hacer sentir a los trabajadores que todos reman para el mismo lado, que todos están buscando el mismo objetivo y que si todos se esfuerzan, van a lograr el éxito. El propósito es que todos tiren para el mismo lado y esto se logra a través del ejercicio de un poder no coercitivo, un poder que no requiera de la utilización de la fuerza.

La vinculación de la escuela de relaciones humanas con la teoría de sistemas es que, para Mayo, la organización es un sistema dividido en subsistemas. Por ejemplo, uno de los subsistemas puede ser la organización formal y otro, la informal. Otros subsistemas pueden ser las lógicas presentes en la organización: una vinculada a la relación costo-beneficio, otra ligada a los sentimientos y los afectos, etcétera. Todos estos subsistemas tienen que estar intervenculados, tienen que generar algún equilibrio dentro de la organización y en su relación con el entorno. Si prima solo la lógica del costo-beneficio y los empleados están insatisfechos, el sistema en

su totalidad no estará en equilibrio. Este enfoque no es el mismo que postula Von Bertalanffy, a quien estudiaremos más adelante.

Mayo sintetiza los problemas fundamentales de la empresa en tres, los primeros dos vinculados al modelo taylorista y el tercero es propio de la escuela de relaciones humanas. El primero habla de la aplicación de la ciencia y la habilidad técnica para producir un bien material; el segundo implica la manera de ordenar sistemáticamente las operaciones para producirlo, y el tercero es la forma de organización del trabajo en equipos, es decir cómo lograr la cooperación sistémica. Ibarra Colado señalará que estos problemas se vinculan a la necesidad de adaptar el taylorismo y el fordismo a las nuevas condiciones de lucha. Para preservar las ganancias del capital, nacieron nuevas condiciones de trabajo debido al estancamiento de la productividad, el aumento del ausentismo y las huelgas.

A los dos primeros problemas, es decir, la aplicación de la ciencia y la habilidad técnica para producir un bien material y el ordenamiento sistemático en las operaciones, había que sumarle la organización de trabajo en equipos o la cooperación sostenida para preservar las ganancias del capital.

En Ibarra Colado y Montaña Hirose (1986: 59), se enumeran los “mandamientos” de la empresa estadounidense Western Electric: su objetivo es transformar la firma en una entidad mítica, mitológica, y para eso es necesario que los trabajadores adhieran a esos principios:

- 1) Pagar a todos los empleados por los servicios prestados.
- 2) Mantener una jornada razonable de trabajo así como las condiciones de seguridad requeridas.
- 3) Proveer un empleo continuo congruente con las condiciones de negocio.
- 4) Colocar a los empleados en el mejor puesto de acuerdo con sus habilidades.
- 5) Ayudar a cada individuo a lograr su progreso en la compañía.
- 6) Ayudar a los empleados en tiempos difíciles.
- 7) Promover el ahorro entre los trabajadores.
- 8) Cooperar con las actividades sociales, atléticas y recreativas.
- 9) Otorgarle a los trabajadores libertad de expresión con los ejecutivos.
- 10) Mantener un ambiente cotidiano de amistad.

¿Alguien se puede oponer a esto? Si lo que se busca es que la empresa –es decir sus jefes– tenga legitimidad, con estos mandamientos es posible lograr la adhesión de los empleados. ¿Dónde está la figura del jefe en estos diez mandamientos? ¿Dónde está el poder y el conflicto? No aparecen. En la Western Electric alguien contrataba, alguien ascendía a los trabajadores y alguien los despedía, en toda empresa pasa, pero ahí no está, porque el objetivo es evitar la propagación del conflicto; todos podemos adherir a esos diez mandamientos. ¿Quién no va adherir? Desde el dueño hasta el trabajador más raso va a adherir a ellos. Son principios tan generales, presentados de manera tan dulcificada, que nadie se va a oponer. Su objetivo es transformar las mentes. Hay muchos ejemplos de libros escritos por los padres fun-

dadores de las empresas que se muestran como verdaderos héroes populares. Por ejemplo, el fundador de la empresa Walmart, en los Estados Unidos, Sam Walton, convocaba a sus trabajadores a jurar todas las mañanas por hacer lo imposible para aumentar las ventas de la compañía. La firma muestra a Walton como un héroe popular, como un líder poco menos que “revolucionario”.

Retornando a Ibarra Colado, nos dice que la idea no es poner en cuestión a la Western Electric; nunca se van a poner en cuestión las relaciones de poder en dicha empresa sino que lo que se cuestiona es la falta de motivación de los trabajadores. ¿Cuál es la respuesta? La falta de desarrollo de habilidades sociales, que a su vez provoca desequilibrios personales. ¿Cuál es la causa? La desorganización y la anomia –falta de normas–; entonces, los trabajadores van a necesitar de un cuerpo normativo, los diez mandamientos, y si adhieren a ellos, todo va a mejorar.

Los jefes invisibles: una nueva clase de vigilancia

Lo interesante del texto de Ibarra Colado es que nos muestra la trastienda de la investigación de Elton Mayo. Ya hablamos de los problemas que acarrea el método hipotético deductivo, que termina torturando la realidad hasta que esta confirme la hipótesis desde la que parte el investigador. Si para esto es preciso recurrir a falacias, se recurrirán a ellas. Ibarra Colado, al describir la función de los capataces del experimento Hawthorne, dice: “Claro está que tu opinión es equivocada, de cierto modo se la vigila mucho más cerca que cualquier época anterior, el cambio se ha producido en la clase de vigilancia” (1986: 62). El poder se niega para ser eficaz.

Es muy interesante lo que no cuenta Mayo y sí nos cuenta Ibarra Colado, ya que Mayo no decía toda la verdad, porque existía un *observer room*, una sala de observación durante el experimento, donde se ubicaba un supervisor que, en lugar de estar con un látigo pegándole a las trabajadoras, estaba sentado a un costado, medio escondido, observando lo que ocurría y tomando notas “de los hechos importantes”, y gracias a estas anotaciones, despidieron a más de una trabajadora durante el experimento. No toda relación afectiva puede ser funcional al capital; hay determinadas relaciones afectivas que pueden mejorar la productividad y otras que, evidentemente, no.

Por ejemplo, cuando mencionábamos la teoría de la administración del conflicto, un sociólogo estadounidense llamado Michael Burawoy, para realizar el trabajo de campo de su tesis doctoral se proletarizó, es decir, se convirtió en obrero, trabajando ocho o nueve meses en una fábrica. Lo que veía era que los trabajadores negociaban con sus supervisores los niveles de producción. Ellos sabían perfectamente cuánto podían aumentar el ritmo de producción, entonces, año a año negociaban con sus jefes y si ellos sabían que podían aumentar un 30%, negociaban un aumento del 10%. El supervisor llegaba a un arreglo con ellos porque podía mostrar un buen desempeño ante sus jefes: “Logré negociar un aumento del

10% en el nivel de producción”, mientras los obreros, al trabajar a un menor ritmo del que en realidad podían, destinaban el tiempo restante para “jugar” en el espacio de trabajo, en el sentido de tiempo libre, ya sea para tomar café, para charlar, para establecer relaciones afectivas que no son funcionales a la productividad, pero que a su vez formaban parte de la administración del conflicto, lo que demuestra que el conflicto se negocia de manera permanente.

Al respecto, se pregunta Ibarra Colado: ¿es debido a la falta de vigilancia que se incrementó la productividad? De ninguna manera, no solo que el supervisor estaba a un costado, sino que ahora, como se castigaba colectivamente a todas las trabajadoras, las compañeras de trabajo vigilaban a sus propias compañeras, es decir que aumentó la productividad porque aumentó el control; este se hizo mucho más eficaz, no porque ahora tuviesen motivación, sino que en realidad aumentó la vigilancia, porque de lo contrario podían ser despedidas. Ibarra Colado explica que la cooperación de las trabajadoras se logró por persuasión y no por coacción, es decir, se persuade, se convence, pero no se utiliza la fuerza.

En Ibarra Colado (1986: 62), se mencionan algunos casos del experimento. Por ejemplo, el de los relés telefónicos en el período 7: dos obreras que charlaban durante la jornada de trabajo fueron rápidamente reemplazadas; en el período 12 el problema resurgió, pero esta vez las muchachas no fueron reprimidas directamente, solamente se les explicó que el experimento podría fallar por su culpa, incluso podía ser detenido en ese momento, por lo que estas recapacitaron y el experimento continuó sin que se suscitara más problemas de esta índole.

En Ibarra Colado (1986: 67), aparece un segundo caso que queremos mostrar: el papel del supervisor. Este papel se ha modificado sustancialmente, las actividades que se le encomiendan están ahora determinadas por las políticas y los planes de la organización. El control de las recompensas y sanciones ya no se concentra en la persona de los supervisores, y algunos premios y castigos importantes han sido retirados de sus manos, aunque se ha quedado con algunos, no tan intrascendentes, ya que él puede elogiar a sus subalternos, puede tomar un interés personal en ellos, puede otorgarles la importancia de la recompensa y que conserven su autonomía, no agobiándolos con una supervisión demasiado estrecha, e igualmente puede protegerlos hasta cierto grado de cambios bruscos y arbitrarios efectuados por niveles directivos más altos.

En los ejemplos mencionados se ven claramente las dos caras de la moneda del experimento. Lo que propone Mayo, sin decirlo abiertamente, es despersonalizar el ejercicio del poder, pero, obviamente, hasta cierto punto, ya que no desaparece el jefe, lo que aparecen son normas y esto se liga mucho a la sociología “sistémica” de Durkheim: las personas se tienen que ceñir al cumplimiento de normas, las normas van a generar cierta normalidad en la sociedad, cierto equilibrio, por eso aquí empieza a estar muy presente la idea de la meritocracia. ¿Quién va a merecer un castigo y quién va a merecer un ascenso? Esto va a estar estipulado en las normas

presentes en las evaluaciones de desempeño del trabajo; ya no va a ser el jefe quien decida arbitrariamente si ascender o despedir a un trabajador. Ahora van a existir ciertos criterios de productividad a los que los trabajadores se van a ceñir, ya que de lo contrario son pasibles de ser sancionados.

El objetivo es despersonalizar el ejercicio del poder. ¿Por qué? Porque va a ser mucho más eficaz. Con el ejercicio personal del poder despótico habían llegado a un amesetamiento en la productividad y a un aumento de la protesta social; entonces, había que encontrar formas más sutiles, más dulcificadas de ejercicio del poder. ¿Qué mejor que encontrar un sistema de valores como los diez mandamientos de la Western Electric o los criterios de evaluación del trabajo, que sean legítimamente aceptados por los trabajadores, y que a partir de esos criterios y valores ellos acepten ser promovidos o ser sancionados?

TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS: EL DEBATE ALREDEDOR DE LA HISTORIA DEL PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL

La nueva epistemología de los sistemas, entendida como una teoría del conocimiento –muy diferente a la positivista o del empirismo lógico–, se origina en las investigaciones del biólogo austríaco Karl Ludwig von Bertalanffy,¹ en 1930.

Su obra es reconocida por diversas ciencias y disciplinas, y se cristalizó con la publicación de su *Teoría general de sistemas* (TGS), en 1968. La teoría allí presentada se introduce aprovechando el cambio de clima intelectual de la época, ya que estaba de moda la construcción de modelos y generalizaciones abstractas. Emerge desde la comunidad científica moderna que estudia los sistemas, otra forma de investigar y hacer en la psicología, la física, la biología y la sociología. Existe un quiebre del paradigma mecanicista y es necesaria una nueva ciencia que aborde la complejidad de las realidades del mundo. Su objetivo fue integrar distintas visiones científicas a través del diseño de modelos conceptuales.

Esta nueva ciencia, que aborda la complejidad de las realidades, propone que esa complejidad no puede simplificarse, reducirse o analizarse. Ello solo conduce a concebir las interrelaciones entre las partes de un sistema de manera exclusivamente lineal, cuando lo que se debe lograr es que se dejen intactas las interacciones internas y se proceda al estudio del sistema como un todo. Según Von Bertalanffy, se puede hablar de una filosofía de sistemas, ya que toda teoría científica de gran alcance tiene aspectos metafísicos. El autor señala que la teoría no debe entenderse en su sentido restringido, esto es, matemático, sino que la palabra teoría está más cercana, en su definición, a la idea de paradigma de Kuhn. La epistemología de sistemas se distancia del positivismo o del empirismo lógico. El autor, refiriéndose a sí mismo, en su obra de 1968, dice:

¹ Biólogo austríaco nacido en Viena, en 1901, y fallecido en Nueva York, en 1972. Sus estudios de doctorado, realizados en 1926 sobre biología lo llevan a estudiar los sistemas vivos.

En filosofía, la formación del autor siguió la tradición del neopositivismo del grupo de Moritz Schlick, posteriormente llamado Círculo de Viena. Pero, como tenía que ser, su interés en el misticismo alemán, el relativismo histórico de Spengler y la historia del arte, aunado a otras actitudes no ortodoxas, le impidió llegar a ser un buen positivista. Eran más fuertes sus lazos con el grupo berlinés de la Sociedad de Filosofía Empírica en los años veintitantos; allí descollaban el filósofo-físico Hans Reichenbach, el psicólogo A. Herzberg y el ingeniero Parseval (inventor del dirigible) (Von Bertalanffy, 1986: 11).

Von Bertalanffy señala que la epistemología del positivismo lógico es fiscalista y atomista. Fiscalista, en el sentido que considera el lenguaje de la ciencia de la física como el único lenguaje de la ciencia y, por lo tanto, la física como el único modelo de ciencia. Atomista, en el sentido que busca fundamentos últimos sobre los que asentar el conocimiento, que tendrían el carácter de indubitables. Por otro lado, la TGS no comparte la causalidad lineal o unidireccional, la tesis de que la percepción es una reflexión de cosas reales o que el conocimiento es una aproximación a la verdad o la realidad.

Y, entonces, para Von Bertalanffy, ¿qué es la realidad?

Una interacción entre conocedor y conocido, dependiente de múltiples factores de naturaleza biológica, psicológica, cultural, lingüística, etc. La propia física nos enseña que no hay entidades últimas tales como corpúsculos u ondas, que existan independientemente del observador. Esto conduce a una filosofía “perspectivista” para la cual la física, sin dejar de reconocerle logros en su campo y en otros, no representa el monopolio del conocimiento. Frente al reduccionismo y las teorías que declaran que la realidad no es “nada sino” (un montón de partículas físicas, genes, reflejos, pulsiones o lo que sea), vemos la ciencia como una de las ‘perspectivas’ que el hombre, con su dotación y servidumbre biológica, cultural y lingüística, ha creado para vérselas con el universo al cual está “arrojado” o más bien, al que está adaptado merced a la evolución y la historia (Arnold y Osorio, 1998: 42-43).

Adopta una “filosofía de valores de sistemas” que se preocupa por la relación entre los seres humanos y el mundo, pues señala que la imagen de ser humano diferirá si se entiende el mundo como partículas físicas gobernadas por el azar o como un orden jerárquico simbólico. La TGS no acepta ninguna de esas visiones de mundo, sino que opta por una *visión heurística*.

Esta preocupación trascendía en cartas con otros científicos, la discusión pasaba por la necesidad de analizar los fenómenos sociales en términos de sistemas. Leamos un extracto en el que Von Bertalanffy cita a Buckley, en 1967, uno de los primeros sociólogos en utilizar conceptos de la biología:

Hay un panorama científico revolucionario (derivado) del movimiento de investigación general de los sistemas, (con un) cúmulo de principios, ideas y ahondamientos que ya han establecido un grado superior de orden y de comprensión científicos en muchas áreas de la biología, la psicología y algunas ciencias físicas. La moderna investigación de los sistemas puede servir a un marco más adecuado para hacer justicia a las complejidades y propiedades dinámicas del sistema sociocultural (Von Bertalanffy, 1986: 6).

Es importante saber lo que sucedía en aquel momento, y más aún, interiorizarnos sobre quiénes eran los promotores de este conocimiento. Se advertía un hartazgo, y una necesidad de justicia y de apertura democrática para el bienestar intelectual. En este frente intelectual, también se alineaban referentes académicos que escribían sobre las organizaciones, como Scott (1963), sociólogo, y Ackoff (1959), economista y filósofo. Esto significa que ya existían análisis de la moderna teoría de la organización.

Otro referente fue Boulding, sociólogo y economista, quien brindándole su apoyo a Von Bertalanffy, escribe en su carta de 1953, lo siguiente:

He llegado casi casi a la misma conclusión que usted, aunque partiendo del rumbo de la economía y de las ciencias sociales, y no de la biología: que hay un cuerpo de lo que ya vengo llamando teoría empírica general, o teoría general de los sistemas, por usar su excelente terminología, de amplia aplicabilidad a muy diversas disciplinas. Estoy seguro de que mucha gente en el mundo ha llegado a posiciones esencialmente iguales a la nuestra, pero están muy dispersos y no se conocen: así de difícil es cruzar los límites entre las disciplinas (Von Bertalanffy, 1986: 13).

Esos límites que menciona Boulding corresponden tanto a distancias en el mundo como a las fronteras intelectuales, que impedían contactarse con otros. Evidentemente, aquellos tiempos no eran favorables para la teoría de sistemas: académicamente, se la daba como increíble, inválida, solo tuvo aceptación en una comunidad académica cerrada.

Para 1954, se encuentran en el Centre for Advanced Study in the Behavioral Sciences² (Palo Alto), de la Universidad de Stanford, Kenneth Boulding, Anatole Rapoport (biomatemático), Ralph Gerard y Ludwig von Bertalanffy. Allí, entre todos, cuajó el proyecto de una asociación dedicada a la teoría general de los sistemas. El nombre se cambió por uno menos presuntuoso: Sociedad para la Investigación General de Sistemas, y acordaron establecer sedes de estudio en Estados Unidos y Europa. El programa original de la Sociedad decía:

La Sociedad para la Investigación General de Sistemas fue organizada en 1954 para impulsar el desarrollo de sistemas teóricos aplicables a más de

² El Centro para el Estudio Avanzado en Ciencias del Comportamiento. Su sitio web es <https://casbs.stanford.edu/>.

uno de los compartimientos tradicionales del conocimiento. Sus funciones principales son: 1) investigar el isomorfismo de conceptos, leyes, y modelos en varios campos, y fomentar provechosas transferencias de un campo a otro; 2) estimular el desarrollo de modelos teóricos adecuados en los campos que carecen de ellos; 3) minimizar la repetición de esfuerzo teórico en diferentes campos; promover la unidad de la ciencia mejorando la comunicación entre especialistas (Von Bertalanffy, 1968: 13-14).

Paulatinamente, en el marco de la Sociedad, fueron surgiendo referentes y teorías. Mencionamos entre ellos: Norbert Wiener y su teoría de la cibernética, como resultado de sus investigaciones con la información y las computadoras; simultáneamente, Shannon y Weaver con la teoría de la información, y la teoría de los juegos según Von Neumann y Morgenstern. Otras teorías ligadas a esta comunidad de conocimiento son la teoría de conjuntos, la teoría de gráficas, de la decisión, la ingeniería de sistemas, entre otras.

Para continuar, nos interesa destacar la noción de sistema abierto que ha sido utilizada en las ciencias sociales y en la teoría de la organización, en particular. ¿Qué es un sistema abierto? ¿Qué es una organización? ¿Qué organizaciones existen? ¿Por qué son consideradas sistemas?

En el campo de la biología, los organismos vivos receptan estímulos de su medio ambiente y en respuesta a ello mantienen diversas relaciones según sus percepciones del mundo. Por eso “un sistema abierto es definido como aquel que intercambia materia con el medio circundante, que exhibe importación y exportación, constitución, y degradación de sus componentes materiales” (Von Bertalanffy, 1968: 146).

En relación con el concepto de organización, retomamos las ideas de Schlemenson, del capítulo 1. En este sentido, es un sistema sociotécnico interpersonal deliberadamente creado para la realización de fines configurados alrededor del proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa. Esta es una definición abreviada. Lo que interesa resaltar es la característica esencial que contiene de ese sistema abierto: que está inmerso en un ambiente y que mantiene con él relaciones permanentes. Asimismo, en su interior, también está compuesto por elementos, en este caso, subsistemas interrelacionados.

Podemos decir que existe una amplia variedad de organizaciones, como diversidad hay en la vida misma. Nacemos en organizaciones (hospitales, clínicas, sanatorios), nos educamos en organizaciones (colegios, escuelas, institutos educativos, universidades), trabajamos en organizaciones (empresas, instituciones públicas, corporaciones), pasamos nuestro tiempo libre en organizaciones (culturales, sociales, deportivas, políticas). Consumimos, compramos productos y servicios que fabrican o hacen las organizaciones (empresas, cooperativas, supermercados, fábricas). Esto significa que la vida de las personas gira alrededor de las organizaciones. En la sociedad habrá, por un lado, organizaciones privadas, creadas por individuos que

no son parte del Estado, y que persiguen el lucro (empresas grandes, medianas y pequeñas, emprendedores), y las que no lo hacen (fundaciones, asociaciones civiles, cooperativas, empresas recuperadas). También habrá organizaciones políticas como los partidos políticos, los sindicatos, los gremios, etcétera. Y organizaciones creadas por el Estado y el gobierno, las denominadas “públicas”: aquellas que formarán parte del aparato gubernamental (las de seguridad nacional, las administrativas y fiscales, las de control, salud y desarrollo social, etcétera) y las empresas estatales.

Dentro de este universo y apelando a la metáfora biológica, se suele decir que existe un ecosistema de organizaciones integrado por poblaciones y comunidades. Entre estas existen relaciones de competencia, solidaridad, coopectencia,³ de poder, de dominación, de antagonismo, de interdependencia, de jerarquía, etcétera. En ese ambiente las organizaciones nacen, crecen, evolucionan, se desarrollan, maduran y, a veces, dejan de existir, para volver a renacer o fusionarse. Entonces, en este marco, se evidencia la diversidad de sistemas abiertos que conviven en su heterogeneidad funcional, su variedad de recursos y multiplicidad de integrantes.

En internet se suelen encontrar plataformas interactivas de búsqueda sobre diversas poblaciones organizacionales en el territorio. Un sitio sugerido es www.desarrollosocial.gov.ar/mapa, en el que puede hallarse el mapa interactivo del Ministerio de Desarrollo Social, que permite ubicar lugares y organizaciones. Es una plataforma de uso libre desarrollada por el Instituto Geográfico Nacional (IGN) en 2013. Se llama Argenmap.

Al ingresar, el buscador solicita que se demarque una ciudad y una opción (adultos mayores, microcréditos, alimentación, soy joven, niñez, monotributo social, etcétera), o bien todas las opciones. En este caso, colocamos “Los Polvorines”, “todas las opciones”, y el mapa final fue el de la imagen 1.

Imagen 1. Poblaciones organizacionales en el territorio



Fuente: www.desarrollosocial.gov.ar/mapa. Opción Los Polvorines, todas las opciones.

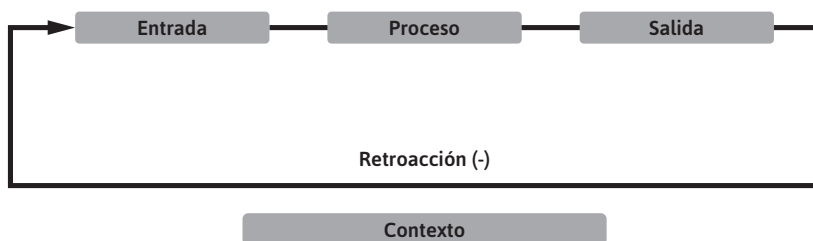
³ Este concepto expresa la fusión entre las palabras competición y cooperación, y se define como la colaboración entre diferentes actores que son competidores.

Ahora bien, volviendo a la metáfora biológica, podemos decir que los organismos vivientes son dependientes de determinadas condiciones ambientales que les permiten sobrevivir y lograr hacer posible la viabilidad de la especie. Para su funcionamiento biológico necesitan alimento, el que es metabolizado y convertido en una fuente de energía, la que les permite vivir. Luego, muchos organismos desechan esa energía consumida, en forma de materia o en forma de calor. Para, después, volver a empezar el ciclo.

En las organizaciones sucede algo similar, pero no debemos olvidar que en este caso intervienen acciones (a veces planeadas y otras veces emergentes). Las organizaciones tienen una misión, producen bienes y/o servicios, implementan políticas públicas, programas, proyectos, etcétera. Y para ello, necesitan de insumos o elementos que entren en el sistema (materias primas, capital, recursos humanos y tecnológicos, decisiones), que sean asignados a los subsistemas o áreas para ser procesados. Una vez que se procesan los insumos (se metaboliza la energía), salen convertidos en productos, servicios, políticas, programas, proyectos y planes, coherentes con el objetivo del sistema. Dentro de un sistema también pueden distinguirse las salidas intermedias generadas por cada subsistema (área, departamento) y la salida final o resultante del sistema global. Finalmente, teniendo en cuenta que en las organizaciones existe un sistema de control, se entiende que cualquier error y/o desvío debe corregirse mediante la retroacción negativa, que contrarresta la disrupción.

A continuación, se grafica un sistema abierto. Está readaptado y simplificado de la teoría general de sistemas.

Gráfico 1. Sistema abierto



Fuente: elaboración propia.

Para cerrar, es necesario hacer una referencia específica en relación con la utilización de conceptos biológicos en ciencias sociales. Leamos una cita de Von Bertalanffy, para comprenderlo mejor:

La teoría funcionalista ha recibido varias expresiones, como las representadas por Parsons, Merton y otros; el reciente libro de Demerath y Peterson (1968)

expone muy bien las varias corrientes. La principal crítica al funcionalismo, particularmente **en la versión de Parsons que insiste demasiado en el mantenimiento, el equilibrio, el ajuste, la homeostasia, las estructuras institucionales estables, y así sucesivamente, con el resultado de que la historia, el proceso, el cambio sociocultural, el desenvolvimiento desde adentro quedan en mala posición y aparecen si acaso, como “desviaciones” con una connotación de valor negativa.** De modo que la teoría parece ser de conservadurismo y conformismo, que defiende el “sistema”, como es, descuidando conceptualmente el cambio social y así estorbándolo. Es claro que la teoría general de los sistemas en la forma aquí preconizada está a salvo de esta objeción, ya que incorpora por igual mantenimiento y cambio preservación del sistema y conflicto interno. Convendrá pues como esqueleto lógico para una teoría sociológica mejorada (Von Bertalanffy, 1986: 204, destacado en el original).

Es necesario tener en cuenta lo destacado en negritas, dado que el autor critica al funcionalismo y su excesiva persistencia en el equilibrio de las estructuras sociales. Para obtener ese equilibrio, se apela específicamente a parámetros de control, homeostasis, revisión y ajuste. Von Bertalanffy se distancia del concepto de equilibrio social, lo encuentra inadecuado, debido a que restringe la cuestión histórica, cultural, política, que no está presente en los organismos biológicos.

“TODO HACER ES CONOCER Y TODO CONOCER ES HACER”: COSMOVISIONES SISTÉMICAS DEL SUR

En una isla de Alguna Parte, donde los habitantes anhelaban intensamente ir a otro lugar y fundar un mundo más sano y digno, el problema era que el arte y la ciencia de nadar y navegar nunca habían sido desarrollados –o quizás se habían perdido hacia mucho–. Por esto había habitantes que simplemente se negaban siquiera a pensar en las alternativas a la vida de la isla, mientras otros hacían algunos intentos de buscar soluciones a sus problemas, sin preocuparse de recuperar para la isla el conocimiento de cruzar aguas. De vez en cuando algunos isleños reinventaban el arte de nadar y navegar. También, de vez en cuando, llegaba a ellos algún estudiante, y se producía un diálogo como el que sigue:

—Quiero aprender a nadar

—¿Qué arreglos quieres hacer para conseguirlo?

—Ninguno. Solo deseo llevar conmigo mi tonelada de repollo.

—¿Qué repollo?

—La comida que necesitaré al otro lado o donde quiera que esté.

—Pero si hay comida al otro lado.

—No sé qué quieres decir. No estoy seguro. Tengo que llevar mi repollo.

- Pero así no podrás nadar, para empezar, con una tonelada de repollo.
—Entonces no puedo aprender. Tú lo llamas una carga. Yo lo llamo mi nutrición esencial.
—¿Supongamos, como alegoría, que no decimos repollos sino ideas adquiridas, o presuposiciones o certidumbres?
—Mmm...voy a llevar mis repollos donde alguien entienda mis necesidades (Maturana y Varela, 1990: 211).

La comprensión del mundo es mucho más amplia que la comprensión occidental del mundo. Es fundamental entender esto y aplicarlo al estudio de las organizaciones. En nuestra situación cotidiana, nuestra condición cultural, nuestro modo corriente de ser humanos, tendemos a vivir en un mundo de certidumbres, de solidez perceptual indisputada, en el que nuestras convicciones prueban que las cosas solo son de la manera en que las vemos, y lo que nos parece cierto no puede tener otra alternativa. La idea es salir de esa idea de preexistencia, de certidumbre constante, y aceptar nuevas formas de conocimiento a través de las experiencias y percepciones. Es posible afirmar que, en mayor o menor medida, los sentidos inventan las realidades. Pero esas realidades son efectivamente descubiertas por el sistema nervioso. “Ante una percepción vamos a tener una conducta, el sistema nervioso lo que hace es expandir el dominio de posibles conductas al dotar al organismo de una estructura tremendamente versátil y plástica” (Maturana y Varela, 1990: 117).

Algunos autores latinoamericanos nos acercan al tema de conocer desde la acción y la experiencia, lo que es fundamental para comprender el fenómeno organizacional. Tal es el caso de Humberto Maturana y Jorge Varela,⁴ referentes académicos chilenos que escribieron juntos una de las obras más reconocidas a nivel mundial: *Autopoiesis and cognition: the realization of the living*, en 1983.

El libro que escribieron dichos autores tuvo un carácter trascendental. Se presenta como una visión alternativa de las raíces biológicas de la inteligencia.

Es central comprender de esta teoría que esa biología del conocimiento parte de la constatación empírica de la imposibilidad de distinguir, en la experiencia, entre ilusión y percepción. Por eso, las “explicaciones científicas no explican un mundo independiente, explican la experiencia del observador” (Maturana y Varela, 1996: 30). Por eso, la directriz es pensar esa circularidad entre la acción y la experiencia, examinar el fenómeno del conocer al tomar la universalidad del hacer en el conocer, este traer a la mano un mundo, como problema y punto de partida, de modo que se pueda revelar su funcionamiento.

⁴ Maturana, nació en Chile, en 1928. Estudió Medicina en la Universidad de Chile y Biología en Inglaterra, y realizó el doctorado en la Universidad de Harvard, Estados Unidos, en 1958. Varela, también nació en Chile, pero en 1948. Fue discípulo de Maturana y realizó su doctorado en Ciencias Biológicas en la Universidad de Harvard, en 1970.

Esta nueva forma de conocimiento tiene una secuencia, parafraseando a los autores: primero debe realizarse la descripción del o los fenómenos; segundo, la proposición de un sistema conceptual capaz de generar el fenómeno; tercero, la deducción de otros fenómenos no considerados anteriormente en la proposición, y por último, la observación de nuevos fenómenos. Solo si satisface estos criterios de validación, una explicación y afirmación es científica.

Un ejemplo para ilustrar estos criterios sería el siguiente: el fenómeno es la acción de un grupo de personas en una organización. La proposición del fenómeno a explicar se entiende como los mecanismos de ese grupo para adaptarse y vivir dentro de la organización. La deducción podría tratarse de las interacciones de esos grupos con otros grupos, o individuos, y, por ende, nuevas reconfiguraciones. Por último, se pueden observar nuevos fenómenos provenientes de ese grupo y su accionar, en términos de comunicación grupal, aprendizajes y conflictos.

La importancia radica en que el conocimiento es producido permanentemente, y es posible mediante la observación y las explicaciones. Dice Maturana: “El conocer y el conocimiento sobre algo, nos obliga a conocer aún más, nos obliga a tomar una actitud de permanente vigilia sobre las certezas, a reconocer, que nuestras certidumbres no son verdades, como si el mundo que uno ve fuese el mundo y no un mundo” (1984: 162).

Ahora bien, lo central, en esta teoría, es el lenguaje. Es trascendental debido a que permite, por un lado, el “acoplamiento social humano”, ya que persigue las relaciones sociales y la supervivencia de la identidad de cada uno, y por otro lado, permite la reflexividad que da lugar al acto de mirar más allá de una perspectiva, y permite ver que como humanos solo tenemos el mundo que creamos con otros. En ese mirar y escuchar al otro, se admite que, en esa convivencia, hay una aceptación implícita de que el conocimiento es social.

Autopoiesis

El descubrimiento de la autopoiesis revolucionó la teoría general de sistemas, porque es un logro al que no llegó Von Bertalanffy, ni ningún otro científico. Para explicar rápidamente esto, se debe reconocer que convivimos en este mundo, entre seres vivos del mundo animal, vegetal, humano, y que cada uno se constituye en unidades que tienen una identidad caracterizada por su reproducción secuencial. Cada ser vivo tiene un ADN o código genético que lo identifica y reconoce, y, por ende, les imprime un modo de conocimiento del mundo, un saber. También posee mecanismos de adaptación, de defensa y de reacción. Entonces, esa capacidad de autonomía y de autorreferencia es la *autopoiesis*.

En ese mecanismo autopoietico, se produce un fenómeno circular: las moléculas forman redes de reacciones que producen a las mismas moléculas de las que están integrados. Esas redes e interacciones que se producen a sí mismas y

especifican límites son los seres vivos. Vale decir entonces que los seres vivos se producen a sí mismos.

Un exponente de la sociología que ha dialogado con Maturana fue Niklas Luhmann.⁵ Su mayor aporte fue la convergencia de conocimientos extraídos de la biología y de la sociología, lo que representa un aporte fundamental para la sociología del siglo XX. ¿Por qué? Su teoría permitió, por primera vez, observar un fenómeno social desde la perspectiva de su creación en el mismo acto de conocer, y superar así la vieja dicotomía entre el sujeto y el objeto. El sujeto es reemplazado por el observador y el objeto por lo observado. Ambos quedan integrados en un mismo acto de conocimiento. Sin embargo, aún prevalece la subjetividad de ese observador, no existe una verdad absoluta; de allí se desprende, y es su fundamento, que no existe una posición ni una única verdad.

Su libro *Sistemas sociales, lineamientos para una teoría general* retoma conceptos de Maturana. En esa obra desarrolla la *autopoiesis* en los sistemas sociales, a la que considera una red cerrada y autorreferencial.

Para saber sobre los sistemas sociales y su comportamiento, siguiendo la teoría de Maturana, leemos a Luhmann:

Como autopoieticos nosotros queremos designar aquel tipo de unidades que producen y se reproducen los elementos de los que están constituidos, a partir de elementos de los que están constituidos. Todo lo que estos elementos utilizan como unidad debe ser reproducido. No existe ninguna unidad que se desempeñe como *input* para el sistema, ni ningún *output*, que sirva de unidad que no provenga del sistema. Esto no quiere decir que no haya ninguna relación con el entorno, pero estas relaciones se sitúan en un nivel de realidad distinto al de la *autopoiesis* (1998: 56).

El autor entiende que cada sistema social se autorreproduce, de manera recursiva, desde sus propios elementos, porque son autónomos, esto significa que se autoconserva mediante la reproducción de sus elementos; por eso la sociedad es autónoma, en su estructura y control. No precisa *input* ni genera *output* –recordemos el gráfico del sistema abierto–, porque es autosuficiente. Según él no habría comunicación social fuera de la sociedad. Solo la sociedad comunica, y los individuos son considerados como sistemas psíquicos. Su postura rompe con la visión europea, porque de ahora en más lo social es la comunicación, no pasa por los seres humanos, sino por su acción.

Esta particularidad ha sido la novedad introducida por Luhmann, y por la que varios referentes académicos lo han criticado:

⁵ Sociólogo alemán que nació en 1927, en Luneburgo, y murió en 1998, en Oerlinghausen, Alemania. Fue discípulo de Talcott Parsons –sociólogo estadounidense y referente del estructural funcionalismo–, y formuló una teoría universal para la sociología, inspirada en la *autopoiesis*.

No es el hombre quien puede comunicarse, solo la comunicación puede comunicar. La comunicación constituye una realidad emergente *sui generis*. De la misma manera como sistemas de comunicación (como también por otra parte los cerebros, las células, etc.), los sistemas de conciencia también son sistemas operacionalmente cerrados. No pueden tener contacto unos con otros. No existe la comunicación de conciencia a conciencia, ni entre el individuo y la sociedad. [...], solamente una conciencia puede pensar, y una sociedad comunicar (Rodríguez y Torres, 2003: 125-126).

Ahora bien, Maturana, en un texto de 1992, responde a esta idea y discrepa del siguiente modo:

Ciertamente se puede hacer lo que Luhmann hace al distinguir un sistema cerrado definiblemente autopoiético en el espacio de las comunicaciones que él llama sistema social, lo que yo me pregunto es, si la noción de lo social, como surge en el ámbito cotidiano y se aplica adecuadamente a ese sistema, es decir, si el sistema que Luhman distingue como sistema social genera los fenómenos y experiencias que en la vida cotidiana connotamos al hablar de lo social. Yo pienso que no, que no lo hace y pienso, por lo tanto, que la noción de lo social está mal aplicada al tipo de sistemas que Luhman llama sistema social...lo social no pertenece a la sociología, a la vida cotidiana, y la sociología solo hace sentido, como intento explicativo de la vida cotidiana, sino es solo literatura. Todo lo que Luhman parece explicar con su teoría separando lo humano y dejándolo como parte del entorno y mucho más que él no puede explicar cómo el origen del lenguaje, cómo el origen de lo humano se puede explicar sin esos argumentos (Rodríguez y Torres, 2003: 126-127).

Aprovechemos esta discusión para reflexionar y preguntarnos: ¿una organización puede considerarse autopoiética, autónoma y autorreferencial? Si volvemos al concepto de organización señalado previamente, podemos advertir varios elementos constitutivos: un grupo de personas, objetivos, necesidades, finalidades, interrelación con el medio ambiente, tensiones y congruencias. Se presupone a las organizaciones como sistemas vivos, interdependientes del medio en el que se van desarrollando por su propio accionar y sus redes. Por estas razones, comprendemos que las organizaciones sí pueden considerarse organismos autopoiéticos, teniendo en cuenta los procesos dinámicos y complejos que se originan en su interior, como las condiciones políticas, sociales, económicas y culturales. Las organizaciones aprenden de sí mismas, y en esa búsqueda las personas van encontrando mecanismos de adaptación, de defensa, de dominación, de poder, de jerarquía, de reacción u omisión. Teniendo en cuenta estas cuestiones, sí son autónomas y autorreferenciales.

Otras teorías sociales de esta época, que se emparentan con la idea de sistema abierto y *autopoiesis*, son las de crisis y resiliencia organizacional. Es interesante

el planteo que expone Jorge Etkin al decir que la mirada desde los ciclos vitales de la organización se enfoca en los desvíos como una enfermedad. De este modo, en algún momento tenderá a entrar en crisis o desaparecerá, en el peor de los casos. Para el autor, una manera de mantener joven a la organización es a través de la creatividad e innovación. Este enfoque de ciclo de vida es superado por la metáfora de lo viviente que, en la actualidad, se ha *aggiornado*, al estudiar cuestiones como la identidad y la autoorganización:

La idea de lo viviente cuando se lleva como metáfora o modelo de análisis de sistemas sociales permite destacar la importancia de los procesos de mantenimiento de la organización. Es una manera de sostener que los cambios ambientales se procesan bajo las reglas de la propia organización, sus propios modos de ver y conocer. La idea de autonomía se prioriza por sobre la determinación externa (Beer, 1987). El problema pasa a ser cómo el sistema aprende o comprende la realidad, no los hechos en sí mismos, y por eso se afirma que la organización es un contexto de significados compartidos (Etkin, 2000: 37).

Otro autor argentino, mencionado en el capítulo 1 y a quien podemos inscribir como parte de este enfoque sistémico, es Aldo Schlemenson (2007), quien enuncia la problemática de las crisis y propone formas para abordarla. Este autor construye un modelo conceptual desde el desarrollo organizacional, el que contribuye a que los tomadores de decisiones remonten las crisis de sus organizaciones en situaciones de incertidumbre.

Schlemenson dice que esas crisis forman parte de un contexto, que “vienen ocurriendo desde lejos”, que atraviesan “nuestras vidas como a otros tantos contextos particulares”. No solo habla de un contexto globalizado, sino también de cómo ese contexto afecta al mundo subjetivo de la organización. Para él, las crisis son:

Un conjunto de hechos que comprometen una serie amplia de sistemas vinculados entre sí por relaciones sucesivas de inclusión y/o interdependencia: personas, grupos, organizaciones, instituciones, países, regiones, mundo insertos en un momento histórico y un medio ambiente cultural y político particular. No obstante su imprecisión y la multiplicidad de ámbitos a los cuales se refiere, este concepto evoca a experiencias y hechos que todos conocemos y que nos involucran emocionalmente (2007: 20).

El autor reproduce un esquema sistémico que intenta aplicar al caso de la crisis de 2001, considerándola una crisis institucional, y en esta crisis, resalta el rol de aquellos de deben tomar las decisiones en una organización. Así, dice que el cumplimiento de los fines conecta a la organización con su medio. Por lo que, en situación de crisis, los planes y proyectos se desactualizan y es necesario revisarlos. En este sentido, si todos los organismos vivos desarrollan una intencionalidad, es necesario orientarla hacia el contexto y, también, hacia el futuro. La variedad de estímulos que presenta

el ambiente requiere predecir la conducta en situaciones de crisis. El autor propone focalizar la mirada en la autoridad, independientemente del tipo de organización, como forma de asegurar la cohesión y la coordinación del sistema. Una metáfora que permite analizar los conceptos de autoridad y de jerarquía es la de la colmena. En ella existe una jerarquía, una estructura y un conjunto de prácticas que orientan la integración; se consolidan mecanismos de cohesión y colaboración a partir de la confianza mutua y de la aceptación de la autoridad y de la jerarquía que de ella emanan.

Para finalizar, nos preguntamos, ¿luego de una crisis, hay oportunidades? Desde el marco de la resiliencia, sí. Desde el punto de vista biológico, se entiende a la resiliencia como la propiedad de los ecosistemas para responder al estrés provocado por la depredación, o la perturbación proveniente de fuentes externas (desastres naturales, actividades humanas, etcétera) (ver Pengue, 2005: 142-143). Por ejemplo, cuando un bosque sufre un incendio, muchas de las especies resultan afectadas, y en ese momento se pone en juego la capacidad de resiliencia de cada una de ellas para retornar a las condiciones previas, o no, al incendio. Ahora bien, desde el punto de vista organizacional, la resiliencia alude a la propiedad de un sistema de recuperarse tras haber sufrido una alteración. Esto se traduce en las capacidades que tiene la organización ante situaciones repentinas, de inestabilidad, de transformación, de poder volver a su condición, de recuperarse y continuar funcionando (ver Walter, 2016). Por ejemplo, en el caso de una empresa que decide retirarse del mercado debido a la quiebra, por su incapacidad de continuar. En consecuencia, hay despidos, cese de producción, desaparición de los productos. En la actualidad, en la Argentina, existe un fenómeno denominado “recuperación de empresas de capital por sus trabajadores y trabajadoras”. Mediante esta acción, los trabajadores y trabajadoras se constituyen jurídicamente en una cooperativa de trabajo, por lo que actúan como seres resilientes y logran continuar adelante y gestionar a su modo.

La complejidad del sistema-mundo

Tomemos una tela contemporánea. Ella utiliza fibras de lino, de seda, de algodón, de lana, de colores variados. Para conocer esa tela, sería interesante conocer las leyes y los principios que conciernen a cada uno de esos tipos de fibras. Sin embargo, la suma de los conocimientos sobre cada uno de esos tipos de fibras que constituyen la tela es insuficiente para, no solamente conocer esa nueva realidad que es el tejido, es decir, las cualidades y las propiedades específicas de esa textura, sino también para ayudarnos a conocer su forma y su configuración (Morin, 1997: 121).

Edgar Morin, pensador y escritor francés que ha participado de los principales debates del siglo XX, transita distintos paradigmas preocupado por encontrar un enfoque no reduccionista de los fenómenos complejos, al que denomina “pensamiento com-

plejo”. Este pensamiento, que puede ser estudiado en distintos aspectos de la vida, trata de lo difícil que es llegar a la perfección o el orden, y nos muestra que somos, a la vez, orden y desorden. En la visión de la complejidad no se puede aislar a un objeto del otro, cada una de esas partes son parte del todo y el todo contiene a cada una de esas partes. Si analizamos algunos de sus postulados, vemos que este autor nos enseña que analizar un objeto en forma compleja supone encontrar las relaciones que completen la explicación del fenómeno. Lo que no quiere decir que nuestro raciocinio consienta el análisis de una multiplicidad de factores o de todas las dimensiones de la realidad. Con estas ideas se contraponen a las teorías clásicas al decir que “toda visión, especializada, parcial, es pobre”, ya que no refleja el fenómeno. La complejidad nos muestra, a la vez –como dice Morín–, que no podemos escapar de la incertidumbre y que jamás tendremos un saber total. En la introducción al pensamiento sistémico hace una crítica a la forma en que enseñan las universidades. Así, refiriéndose a la compartimentación del conocimiento en ese ámbito, este autor nos dice:

Creemos que esas categorías creadas por las universidades son realidades, pero olvidamos que, en lo económico, por ejemplo, están las necesidades y los deseos humanos. Detrás del dinero, hay todo un mundo de pasiones, está la psicología humana. Incluso en los fenómenos económicos *stricto sensu*, juegan los fenómenos de masa, los fenómenos de pánico, como lo vimos recientemente, una vez más, en Wall Street y alrededores. La dimensión económica contiene a las otras dimensiones y no hay realidad que podamos comprender de manera unidimensional (Morin, 1997: 100).

Ahora, nos preguntamos: ¿por qué estando en este país, alejados de todo, nos preocupamos por aquello que ocurre en otra parte del mundo? ¿Qué influencia tiene en nuestra organización lo que pasa en el Medio Oriente, por ejemplo? O ¿por qué nos alarmamos cuando el presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, retira a su país del Acuerdo Climático de París?⁶

De alguna manera todo esto nos afecta. La complejidad es sistémica y el mundo también lo es. Uno de los principales autores que escribieron sobre el *sistema-mundo* fue Immanuel Wallerstein, un sociólogo e historiador estadounidense, investigador de la Universidad de Yale, que contribuyó a estudiar una nueva forma de analizar al capitalismo. Este autor se ha inspirado en los trabajos de Karl Marx, del historiador francés Fernand Braudel y de la teoría de la dependencia de América Latina para desarrollar el concepto de “sistema-mundo capitalista”. En su teoría rechaza la idea de tercer mundo y habla de un único mundo. En este sistema capitalista, las

⁶ Estados Unidos es el segundo país que más emite CO₂ en el mundo. El artículo dice que Estados Unidos “consumó un giro aislacionista a un acuerdo firmado por 196 países con excepción de Siria y Nicaragua”. Ver Martínez Ahrens, J., “Trump retira a EE UU del Acuerdo de París contra el cambio climático”, 2/6/2017, *El País*, España. Disponible en http://internacional.elpais.com/internacional/2017/06/01/estados_unidos/1496342881_527287.html.

relaciones de intercambio –fundamentalmente económico– se establecen entre el centro, las periferias y las semiperiferias, como partes de un único sistema mundial o global. Mediante este fenómeno se consolida la división del trabajo entre países explotadores, explotados e intermedios.

Wallerstein tomó tempranamente los trabajos teóricos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y de otros autores latinoamericanos, y permanentemente asiste a eventos realizados en estas latitudes. En una conferencia dictada en la Universidad Diego Portales, de Ecuador,⁷ se refirió a la crisis estructural del sistema-mundo moderno, basándose en dos premisas de análisis que nos hacen pensar en la teoría de sistemas. La primera dice que el capitalismo es un sistema, ya que tiene vida y por lo tanto no es eterno, es decir que es un sistema histórico. La segunda premisa, sostiene que el sistema tiene reglas que lo crean y que lo regulan. Además, para completar la idea, incorpora la noción de ciclos de vida de los organismos al hacer un paralelismo con este sistema-mundo. Dice que todo sistema tiene tres momentos: el momento de la creación, el de la “vida normal” y el tercero, el de la crisis estructural.

En su exposición comienza diciendo que nuestro sistema-mundo es histórico y surgió en el siglo XVI, en Europa occidental y en pequeñas regiones de América, y desde allí englobó al mundo en su totalidad. Continúa diciendo a su auditorio que lo que define a un sistema capitalista es la acumulación incesante de ganancia, pero para que este funcione necesita penalidades o rechazos. Por ejemplo, si alguien entra en quiebra es eliminado del sistema. El desarrollo o “vida” del capitalismo se expandió durante quinientos años, pero en la actualidad está en crisis.

Todo sistema tiene fluctuaciones, como la respiración de un animal que inhala y exhala, aunque siempre hay una vuelta al equilibrio. Así, también en el sistema-mundo moderno puede pensarse en dos ciclos principales: tomar el poder para después dominarlo. También puede pensarse en las fluctuaciones de la economía. Wallerstein toma estas características para explicar la hegemonía de ciertos países en el capitalismo. Al respecto dirá que en los comienzos, el mercado libre fue enemigo del capitalismo. Para acumular debió existir un cuasi monopolio que necesitó de un Estado protector para desarrollarse. El primer ciclo es de expansión, pero después, en el otro ciclo, los capitalistas deben mantener el sistema y buscan hacerlo de muchas maneras. Una de ellas es trasladar su producción hacia otras zonas, donde los precios históricos del trabajo son menores. Ahí, atraen a las personas que están menos implicadas en el sistema capitalista, por ejemplo, aquellas que vienen del campo. Para el capitalista el gasto en salario va a ser menor y para el trabajador su remuneración va a ser mayor que la que cobraba antes, todos ganan

⁷ La charla “La declinación del poder hegemónico de Estados Unidos” organizada en el marco de una versión de la Cátedra “Globalización y Democracia” dictada en la Facultad de Economía de la Universidad Diego Portales, está disponible en <https://youtu.be/RDnFwtZeCI8>.

(fenómeno conocido como *win-win*). Así se transfiere la producción de Alemania a Malasia o a Corea. No se trata de un mayor desarrollo para el país receptor, sino de una transferencia menos lucrativa y un mejoramiento de la situación del país del centro.

El segundo método para tratar de mantener las ganancias es transferir el financiamiento, vía la especulación, a través de deudas que trasladan la plusvalía de este sector a otro sin que se fomente la producción mundial. Para recomenzar un nuevo monopolio que se va a caracterizar por la innovación y la amplificación del poder de compra de los obreros. Esto significa un sacrificio para el capitalista, aunque de corto plazo, para llevarlo luego a una acumulación a mediano o largo plazo.

Son tres los fenómenos que llevarán a la crisis del capitalismo: a) el poder que adquirirán los trabajadores organizados, b) el encarecimiento de la producción como consecuencia de la crisis ecológica, el agotamiento de las materias primas y la acumulación de desechos, y c) el sistema impositivo que no puede solventar el sistema.⁸

Wallerstein señala que la hegemonía de este sistema está llegando a su culminación. La crisis estructural produce una bifurcación que indica hacia dónde va la sociedad. Allí es imposible, intrínsecamente, saber quién es el ganador porque esto es el resultado de “mini acciones” de todo el mundo en todo el tiempo. Pero lo cierto es que no es posible volver al sistema actual. En definitiva, lo que dice es que

⁸ El conferencista se pregunta: ¿cómo se logra obtener ganancia en el sistema capitalista? Sobre el tema dice que hay tres costos para el capitalista: el de personal, *input* e infraestructura, que son los que ayudan a explicar esta cuestión. En cuanto al costo de personal, el empresario debe pagar a los empleados sin calificación, como se mencionaba anteriormente. También se incrementan los cuadros intermedios para operar un gran sistema y, políticamente, para mostrar un modelo de ascenso para aquellos líderes representantes de los obreros afectados. De este modo, se elimina la resistencia. Y por último, están los directores, quienes no obtienen ganancia sino la renta de su situación, la que es tomada de las ganancias de los propietarios o los verdaderos dueños. Los costos de *input*, por otra parte, son los que traen consecuencias a la sociedad. Un ejemplo de ello son la toxicidad o el riesgo ambiental. Allí los capitalistas no pagan para no aumentar los costos, “es el secreto más importante del capitalismo”. Por ejemplo, no pagan para reemplazar a los árboles, o cuando arrojan residuos industriales en los ríos. Otro costo es el de infraestructura, y señala que es difícil obtener ganancia de la venta de lo que producen sin la transferencia a los mercados. Un ejemplo de ello se observa en la transferencia del costo de la destrucción de las rutas, de los puentes, etcétera, “pagan mínimamente los costos de infraestructura”. En cuanto a los impuestos, “no quieren pagar los impuestos”. Aquí entra a jugar la relación con el Estado de los distintos niveles, a quienes debe contribuir a sostener. En cuanto a la corrupción existe en todas partes del mundo y es más grande en los países más ricos. “La corrupción en Estados Unidos, Francia, Japón es increíble. Denunciamos la corrupción en Chile pero es muy poca, relativamente.” Para el capitalista si hay corrupción, debe pagar, es un costo, entre otros que tiene. Lo importante es que esos costos sean menores a los precios de venta. La consecuencia de todo esto es que la relación entre los capitalistas y los Estados es positiva y negativa al mismo tiempo. Los Estados no ejercen control, garantizan el monopolio.

en la actualidad existe una total incertidumbre sobre qué posición van a ocupar los países. Tal como señalara Edward Norton Lorenz en su ejemplo del efecto mariposa, si hay en dos mundos situaciones globales casi idénticas pero en uno de ellos hay una mariposa aleteando, va a haber un cambio en las situaciones iniciales; con el tiempo, el mundo con la mariposa y el mundo sin ella terminarán siendo distintos. En uno puede desarrollarse un tornado y en el otro, no. En este momento hay una lucha en el terreno de las mariposas porque cada situación, cada individuo tiene cierto impacto en un cambio hacia un lado u otro. A fin de que logremos alcanzar nuestros objetivos económicos o ideológicos, debemos desarrollar acciones en todo momento, tal como la realizan los movimientos antisistémicos, de los que hablaremos más adelante.⁹

Narodowski y Remes Lenicov (2012), desde la geografía económica, señalan que Wallerstein *desarrolla su teoría a escala global, sin considerar las apreciaciones deterministas de otras corrientes* y tampoco da cuenta de los cambios en las subjetividades ni de las relaciones entre lo global y lo local. Algunas de estas cuestiones serán tratadas más adelante, considerando el efecto que tuvo la teoría del sistema-mundo (TSM) en Latinoamérica.

EL ENFOQUE (ANTI) SISTÉMICO DESDE EL CONTEXTO LATINOAMERICANO Y DEL SUR GLOBAL

Hoy en día, sobresale de la agenda de muchas organizaciones y movimientos progresistas la dificultad de imaginar el futuro poscapitalista, al mismo tiempo que el presente capitalista se vuelve más y más salvaje, más discriminador, más desigual [...]. Las Epistemologías del Sur reflexionan creativamente sobre esta realidad para ofrecer un diagnóstico crítico del presente que, obviamente, tiene como su elemento constitutivo la posibilidad de reconstruir, formular y legitimar alternativas para una sociedad más justa y libre (De Sousa Santos, 2011: 12).

⁹ Ellos surgen, en una primera fase, entre 1870 y 1945. A fines del siglo XIX, la discusión fue cómo obtener sus objetivos, apoyándose en el Estado, es decir la discusión era si se debía tomar el poder para después dominarlo o directamente destruirlo. A grandes rasgos, con riesgo de ser reduccionistas, decimos que entre el 45 y el 75, Estados Unidos ejerció la hegemonía mundial y detuvieron esos movimientos. Los Estados Unidos no deseaban algo que amenace el orden mundial, por eso se hicieron concesiones; pero ya en los sesenta surgen varios movimientos liberales. En la actualidad, si bien no existe una unidad en el movimiento antisistema –en muchas oportunidades–, lograron cierta comunidad. Wallerstein menciona tres momentos: Chiapas, Seattle y Porto Alegre. Estos tres fenómenos representan el poder que adquirirán los trabajadores organizados. En segundo lugar, resalta el generalizado encarecimiento de la producción como consecuencia de la crisis ecológica, el agotamiento de las materias primas y la acumulación de desechos. Finalmente, destaca que el sistema impositivo no puede solventar la democratización política que han impuesto los trabajadores.

Antes de describir los enfoques citados, vamos a referirnos a los primeros pasos de la teoría social del desarrollo en América Latina, para tratar de entender cómo esta región se acopla al debate sobre el sistema-mundo. Para ello, debemos partir de la teoría social del desarrollo, que Samuel Sosa Fuentes (2006) nos ayuda a desandar en *Modernización, dependencia y sistema-mundo: los paradigmas del desarrollo latinoamericano y los desafíos del siglo XXI*.

El concepto del sistema-mundo en América Latina está asociado al paradigma del desarrollo que se inicia en la segunda posguerra. En este período, la ciencia social dominante era la sociología estructural-funcionalista. “La Modernidad –basada en la teoría del desarrollo– se convirtió entonces en la impronta de un estadio social que todos los pueblos y naciones debían alcanzar” (Sosa Fuentes, 2006: 91).

Los fundamentos de esta teoría se relacionan con el camino que los países deben transitar desde una sociedad tradicional a una moderna, y su preocupación teórica principal se sustentó en el análisis de los desequilibrios y de los obstáculos de la modernización. La crítica, basada en su ahistoricismo –una limitación que constituye la construcción de su objeto como si fuera un modelo ideal, matemático, entre otras tantas–, llevaron al surgimiento de nuevas teorías. Sobre estos fundamentos, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) construye su teoría basada en la idea de centro y periferia, aunque no llega a profundizar en la desigualdad que genera esta relación. Su hija dilecta, la teoría del desarrollo, plantea que desarrollo y subdesarrollo no son un *continuum*, como sostenían las teorías del centro.

A su vez, la corriente marxista fue la que estuvo vigente entre fines de los sesenta hasta fines de los setenta. A grandes rasgos, la corriente analiza el subdesarrollo y el atraso de las sociedades y de los Estados nacionales como efecto de la dominación del sistema capitalista mundial. Esto significa que los problemas surgidos de esta relación, no son propios de las dificultades socioeconómicas y políticas internas del llamado “tercer mundo”, muy en sintonía con la teoría de Wallerstein (ver Sosa Fuentes, 2006).

Las teorías totalizadoras que se desarrollan en los sesenta, como el marxismo o el estructural-funcionalismo, entran en crisis y “la práctica de investigación que se genera en América Latina es primordialmente descriptiva, resalta la caracterización de los objetos de estudio y la clasificación de los datos, la realidad se entiende como un haz de factores o de interrelación de factores” (Sosa Fuentes, 2006: 139). En este contexto, la inexistencia de una teoría social es reemplazada por la emergencia de una variedad de trabajos parciales sobre diversas temáticas “que buscan enraizarse en las circunstancias específicas de la formación social de la región, siguiendo el legado de nuestras tradiciones cognoscitivas y sin dejar de lado los desarrollos teóricos universales” (Sosa Fuentes, 2006: 150).

Durante los años liberales, los ochenta y noventa del siglo xx, en América Latina, la mayoría de los gobiernos se subsumieron a las políticas de organismos multilaterales: apertura, privatización, etcétera. En la actualidad, la teoría social,

en general, y la organizacional, en particular, se encuentran en una profunda crisis debido a que la teoría no puede demostrar con claridad lo que ocurre en estos contextos. Sin embargo, hay algunas visiones críticas que muestran alguna vía hacia el conocimiento, y algunos autores latinoamericanos han hecho interesantes aportes para comprender aquello que compete a nuestra disciplina: la realidad organizacional.

Llegados a este punto, vamos a revisar nuevamente algunos conceptos de Víctor Ramiro Fernández, antropólogo, investigador de la Universidad Nacional del Litoral (2017). En particular, queremos iniciar este razonamiento con un énfasis puesto en el posicionamiento de los escritores críticos a las teorías dominantes. Así, Boaventura de Sousa Santos, un autor portugués muy leído en estos contextos, plantea respecto al objeto de su teoría:

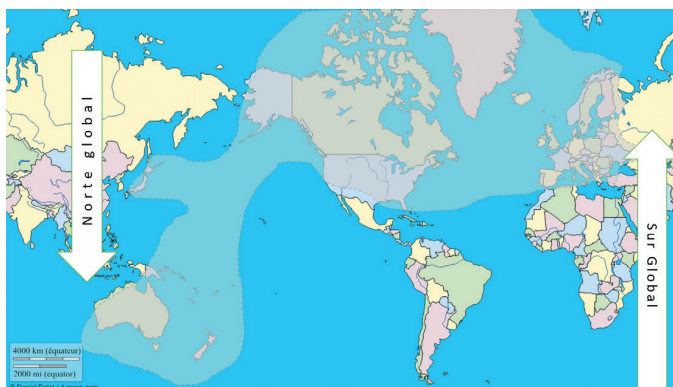
Parte de un Sur que no es geográfico, sino metafórico: el Sur antiimperial. Es la metáfora del sufrimiento sistemático producido por el capitalismo y el colonialismo, así como por otras formas que se han apoyado en ellos como, por ejemplo, el patriarcado.

Es también el Sur que existe en el norte, lo que antes llamábamos el tercer mundo interior o cuarto mundo: los grupos oprimidos, marginados, de Europa y Norteamérica. También existe un norte global en el Sur; son las elites locales que se benefician del capitalismo global. Por eso hablamos de un Sur antiimperial. Es importante que observemos la perspectiva de las epistemologías del Sur desde este punto de partida (2011: 16).

Al respecto, Fernández entiende al Sur global como el espacio donde el capitalismo, y toda su red global, operan subordinando y excluyendo a la periferia, en función de las cadenas de valor. Sobre el tema señala que “la actual división norte sur no tiene que ver con fronteras geográficas sino que hace referencia a las históricas y actuales divisiones del trabajo y de la riqueza que han llevado al desarrollo desigual y a las divisiones socioespaciales que se construyen a través de este proceso” (2017: 24, cita 1).

A continuación, el mapa muestra el Norte y el Sur global, una adaptación del libro de Fernández (2017).

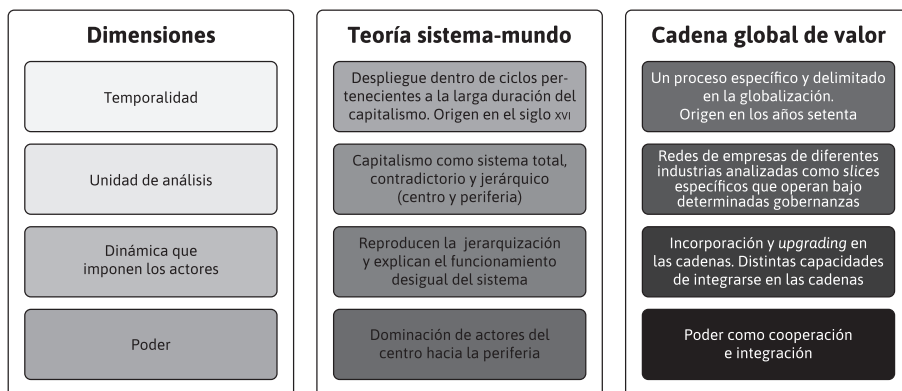
Imagen 2. Norte y Sur global



Fuente: adaptación del mapa de *La trilogía del erizo-zorro*, de Fernández (2017).

El mapa fragmenta al mundo en norte y sur, pero a la vez muestra el declive del Norte global y la emergencia del Sur global. A partir del texto de Fernández, revisaremos algunos enfoques teóricos que hacen pensar en la teoría latinoamericana. El primero de ellos, “que sale de las entrañas del sistema-mundo”, es el de las *cadena de valor global* (CVG) que, surgido desde el discurso hegemónico del Norte, argumenta sobre la necesidad de “acoplar subalternamente a los actores de la periferia a las redes globales” (Fernández, 2017: 14). Este enfoque surge de la TSM, una teoría socioeconómica y espacial que evoluciona desde un lugar de comprensión del capitalismo a una perspectiva empresarial-sectorial que analiza redes de entidades desde un proceso de globalización. Al respecto, Fernández identifica cuatro criterios que apartan a las teorías (ver gráfico 2):

Gráfico 2. Entre el Norte y el Sur global



Fuente: adaptación de *La Trilogía del Erizo Zorro* de Fernández (2017).

Como se puede observar, el primer abordaje es holístico, mientras que el segundo es sectorial. La primera teoría transita los ciclos que han atravesado los países a partir del siglo XVI, cuando se internacionaliza el intercambio de productos básicos a nivel mundial. Esta teoría estudia el capitalismo como un sistema que reprodujo la relación de los países de una manera jerárquica y contradictoria. Las cadenas son parte de este proceso, no se individualizan por sector como en las CVG. Son parte de un todo que ayuda a la explotación y a la consecuente desigualdad entre el centro y la periferia. Aquí, está presente la idea del poder como dominación, o sea, como la capacidad de imponerse sobre el otro. La reproducción de la lógica norte-sur se consolida con la hegemonía del norte, que construye una red de relaciones entre países, establecida mediante los procesos de trabajo y los productos.

Según la definición de Gereffi, citado por Fernández, se entiende a las CVG:

Serie de redes organizacionales agrupadas en torno a un artículo o producto, concentrando a hogares, empresas y Estados dentro de la economía mundial. Estas redes son situacionalmente específicas, socialmente construidas, y localmente integradas, y subrayan las inclusiones sociales de la organización económica (1994: 2).

Como decíamos anteriormente, el abordaje de la corriente es sectorial, supone el análisis de un sector de la cadena a partir de reconstruir el valor del producto final. En términos de aportes a la dimensión del poder, se considera a quienes han agregado valor con trabajo y capital. No obstante, la relación entre trabajo y capital como parte de un proceso de explotación se encuentra ausente en la perspectiva.

La CVG es un instrumento que permite georreferenciar a países, empresas y sectores que conforman los nodos de una relación en red. Si bien permite identificar cómo se distribuye el poder, esto no significaría una mayor capacidad de acción sobre otros, sino que el poder es entendido por ellos como estrategias que generan oportunidades colectivas, y no necesariamente la exclusión de aquellos con menos capacidad para sobrevivir o llevar adelante alguna función.

En cambio, el enfoque permite identificar la localización y distribución del trabajo calificado y no calificado, y aporta datos que son interesantes para su reinterpretación.

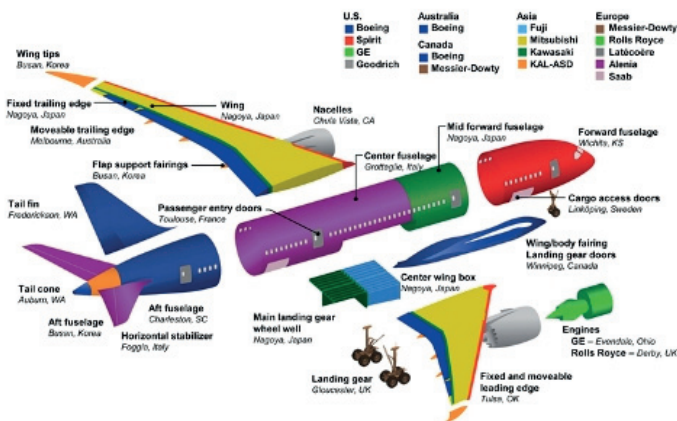
El trabajo de Gereffi en los noventa introduce el concepto de gobernanza en las CVG. Así, por un lado, se puede identificar a quienes controlan la cadena, mientras que por el otro, se encuentran aquellos que desde abajo buscan mejorar la calidad y diversificar sus productos. Mediante estos dos procesos, uno desde arriba y otro desde abajo, todos ganan (*win-win*) a partir de la conformación de redes de cooperación.¹⁰ Lo curioso de este enfoque es que ha sido utilizado para el diseño de políticas

¹⁰ Dicen los autores de la CVG que los actores, desde abajo, pueden franquear las barreras de entrada si mejoran la calidad y la diversidad de productos. Un ejemplo de ello son los empresarios

de organismos internacionales y, de este modo, se ha constituido en un instrumento de las redes políticas globales. En el gráfico 3 puede observarse cómo se construye un producto con insumos de distinta procedencia.

Gráfico 3. Cadenas globales de valor en la construcción de un Boeing

Global Partners Bring the 787 Together



Fuente: Blog de Boeing. Disponible en http://www.boeingblogs.com/randy/archives/2013/02/supply_chain.html.

Caso presentado en el Seminario Cadenas Globales de Valor. UNM, 2017.

La importancia de las CVG radica en su utilización por parte de las políticas neoliberales que, a través de la conformación de redes sociopolíticas que transmiten ideas y prácticas, refuerzan los patrones estructurales dirigidos por el mercado. Ellas operan fragmentando al Sur global, al integrar subordinadamente a actores e instituciones a las redes controladas por el capital globalizado. Fernández describe la vinculación de la teoría con instituciones multinacionales, cuyos asesores son los referentes de este enfoque. Solo para dar algunos ejemplos, menciona a organismos de las Naciones Unidas, como la Organización Internacional del Trabajo, u organismos de financiamiento internacional, como el Banco Interamericano de Desarrollo. Este instrumento teórico que ha perdido su capacidad de demostrar la explotación o la desigualdad de la TSM, se enseña en pymes, *clusters*, entre otros, de distintos lugares, en los que reciben capacitación y conocimiento sobre las CVG.

que exportan zapatos atados a las demandas de sus clientes. Mientras que los actores que se encuentran arriba, o en el norte podemos decir, son los que se encuentran en los dos extremos de la cadena de valor, en la entrada, por ejemplo, en el diseño, marca o en la comercialización, *marketing*. Allí el énfasis está puesto en el valor que aportan los actores en el interior de las cadenas y su distribución desigual según el nivel de poder que posee.

El otro enfoque es el de las *variedades del capitalismo* que, al igual que los otros, surgen del Norte y son reinterpretados por América Latina. Dicho enfoque, en particular, constituye una reacción a la “primera ola” neoliberal. Puede relacionarse con el *path dependence* del institucionalismo.

Desde él se analizan los países con trayectorias diferenciadas y se preguntan por qué solamente pocos de ellos rompen con su estructura desigual. Fernández hace hincapié en los países del Sur global porque aportan un nuevo dinamismo y preparan respuestas interesantes y diferentes al neoliberalismo. Este enfoque se ha expandido en varios campos de análisis, el de la globalización, el de la democracia, el del Estado de bienestar e, incluso, el del federalismo.

Como ejemplo para analizar estas trayectorias diferenciadas, compara al Este asiático y a América Latina. Al igual que en los estudios asiáticos, en los latinoamericanos, las tipologías de la periferia no encajan con las configuraciones de los países desarrollados. En América Latina se denota un “parecido de familia”, con variantes del centro y sur europeos, destacándose el rol activo del Estado que coordina institucionalmente con el mercado. Otros autores van a mencionar al caso latinoamericano como “variedad jerárquica”, es decir, en estos casos se observan firmas y actores que prevalecen sobre otros. Se destaca, además, la presencia de grupos familiares y la creciente influencia de las empresas transnacionales (ET), que desarrollan sus tareas como parte de una cadena de valor.

[Las transnacionales] asignan a América Latina (AL) funciones intensivas en trabajo, asociadas a mercados de trabajo flexibles, fragmentados y de baja capacitación, con alta presencia de informalidad, producto de la escasa densidad de la estructura productiva. Como resultado de ello emerge una forma de *complementariedades negativas*...entre grandes grupos económicos, ETs y el mercado de trabajo, lo que de acuerdo con estos autores explica en buena medida la persistente carencia de innovación, la heterogeneidad estructural y la desigualdad de América Latina (Fernández, 2017: 142).

Uno de los problemas que enfrenta este enfoque es el de estudiar el todo (lo global) a partir de sus partes (trayectorias de países). Así, se ofrece como solución estudiar las redes de actores, elementos económicos e institucionales, tanto para comprender las transformaciones globales como las locales. También, al igual que las CVG, no es relevante el estudio del rol del Estado ni de las fuerzas de trabajo como actores clave del proceso. Tampoco se enfatiza en el poder y sus estructuras de dominación, cuestiones fundamentales para comprender las desigualdades que atraviesan los actores y las distintas trayectorias.

El último de los enfoques es el del *nuevo regionalismo* que, tras las crisis fordista-keynesiana y las reformas neoliberales, pretende colocar a lo subnacional, regional y local en primer plano (ver Fernández, 2017: 14). Mientras que los anteriores no contaban con el instrumental adecuado para estudiar las desigualdades espaciales,

esta forma de pensamiento ofrece herramientas para formular estrategias superadoras para resolver esas desigualdades, es decir “lo regional contiene una ventana de oportunidades para el desarrollo estratégico de los procesos” (Fernández, 2017: 220).

Lo regional fue ganando adeptos en el análisis de las transformaciones organizacionales del capitalismo, en la medida que el enfoque ayuda a comprender las formas regionales diferenciadas que responden a la dinámica global y son generadoras de estrategias particulares. Debemos entender ahora cómo estas regiones o localidades forman parte de la reestructuración y por qué se convierten en protagonistas tanto académicas como del espacio creado por los hacedores de políticas internacionales y nacionales.

En la década del noventa fue el auge del desarrollo regional, se conformaron un conjunto de aglomeraciones, como los distritos industriales, *clusters*, medios innovadores, sistemas regionales de innovación basados en una dinámica más flexible y transformadora, que convergen en conceptos como competencia y cooperación. Esta última lógica es “forjadora de un comportamiento territorialmente colectivo que campea la división internacional del trabajo y el soporte institucional local a la articulación interempresarial” (Fernández, 2017: 223).

Allí, la confluencia de lo local-global (distritos y *clusters* hacia CVG) y lo global-local (CVG a *clusters*) viabiliza una comunidad de análisis que, mediante un proceso de acoplamiento y retroalimentación, permite encontrar estrategias que conjuguen los enfoques regionalistas-localistas con el financiamiento y la vinculación con actores internacionales. No obstante, en estas oportunidades que se presentan, la desigualdad sigue siendo parte del paisaje del capitalismo.

Fernández se pregunta: ¿cuál será la capacidad del Sur global de formar un patrón de desarrollo regional/espacial más equilibrado? ¿En qué medida el Norte global aporta elementos para formular estrategias, intervenciones, regulaciones para alterar las condiciones periféricas?

Quizá pueda pensarse en propuestas que no atiendan a la especificidad de los subsistemas del mundo y no apunten siempre al Norte. Para terminar esta parte queremos reflexionar sobre la epistemología del sur que propone Boaventura de Sousa Santos.¹¹ Este autor contradice a las teorías eurocéntricas que se han arrogado el privilegio de constituirse en las creadoras o dueñas de la única forma de construir ciencia. Recomendamos ver el video¹² que registra la conversación entre la socióloga boliviana Silvia Rivera Cusicanqui y Boaventura de Sousa Santos.

Las epistemologías del sur surgen por un agotamiento del pensamiento eurocéntrico y la crisis financiera de Europa que es parte, o consecuencia, de esta por no

¹¹ Catedrático emérito de Sociología y director del Centro para Estudios Sociales, Universidad de Coimbra, en Portugal. Es, además, un distinguido profesor de la Universidad de Wisconsin y de la Universidad de Warwick.

¹² Disponible en <https://youtu.be/xjgHfSrLnpU>.

permitirse nuevas formas de pensar. El autor sostiene que Europa se ha convertido en conservadora y es hora de mirar hacia el sur. Un sur amplio como veíamos en el mapa anterior, que abarca a las zonas postergadas de todos los continentes. El autor dice que la proliferación de distintos movimientos políticos e intelectuales le hace pensar que este es el momento para que se desarrolle su pensamiento:

Para los que creen en la teoría del sistema mundial, en la actualidad hay una crisis de hegemonía de los Estados Unidos. Los países hegemónicos han sido varios: desde Portugal a España, pasando por los Países Bajos y el Reino Unido, hasta llegar a los Estados Unidos. Toda la literatura que se publica actualmente en Estados Unidos sobre el sistema mundial habla de un declive y colapso final de esta hegemonía estadounidense, pero nadie sabe lo que va a pasar después... China quiere y puede beneficiarse, finalmente, de las ventajas del capitalismo global, aun incluso cuando no lo controla. Por su parte, el resto de países BRICS (Brasil, Rusia, India China y Sudáfrica) también están explorando sus oportunidades.

Asimismo, existen otras oportunidades que se formulan de otra manera; son oportunidades poscapitalistas: pueden producirse dentro del propio sistema capitalista; pueden ser oportunidades con vocación poscapitalista (Venezuela, Bolivia, Ecuador); u oportunidades posoccidentales, como lo que estamos viendo en el mundo árabe. No sabemos lo que van a ser; tampoco cuál será finalmente su orientación (De Sousa Santos, 2011: 13).

Por su parte, Fernández hace referencia al período poscrisis financiera de 2008, que movió las fichas de la hegemonía mundial y puso a los países del Sur global, como China, en la competencia por el predominio global. El autor escribe en un período en el que los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) empiezan a romper ciertos indicadores económicos.

Desde un encuadre alternativo al sistema mundial, Boaventura de Sousa Santos estudia la emergencia de los movimientos sociales en situaciones de crisis, dice que se encuentra muy preocupado por “la crisis financiera y las desigualdades –siempre lo hemos estado–, pero la gran preocupación ha sido y es ahora, en concreto, el desgobierno que existe, la desregulación de los capitales financieros que, de hecho, han creado esta situación”. Para él, “la socialdemocracia, el keynesianismo, el Estado de bienestar son formas de evitar imaginar un futuro poscapitalista; son formas de intentar ofrecer una solución dentro del capitalismo” (2011: 12).

No obstante, para algunos autores, como Wallerstein o Boaventura de Sousa Santos, la crisis mundial de un proceso histórico social en el siglo xx llamado “globalización”, trajo un renacimiento de la teoría social crítica y de nuevos actores, como de movimientos y organizaciones sociales que proyectan a América Latina internacionalmente. Un ejemplo de ello son los movimientos sociales antisistémicos.

A continuación parafraseamos y citamos algunas características de la cosmovisión del movimiento “los sin tierra”, “los sin techo”, “los sin trabajo”, movimientos formados por sujetos urbanos y rurales que adoptan la visión de los pueblos originarios sobre los sentidos que se otorgan a la tierra y que son descriptos por Aguirre Rojas.

La preocupación milenaria por la propiedad de la tierra es el eje de algunos movimientos antisistémicos surgidos en América Latina. Sin embargo, es recién después de 1968 –considerada como fecha simbólica– cuando comienzan a surgir otros sujetos que no se caracterizan por su vínculo específico con los procesos productivos concretos de plusvalía, sino que se los reconoce por su falta de posesión: los “sin”, sin techo, sin tierra, sin trabajo (los llamados “piqueteros”), los sin papeles (inmigrantes ilegales de Estados Unidos), “sin reconocimiento” de ciudadanía en Francia, “sin identidad” indígena reconocida como en Bolivia, Perú, México o Ecuador, o “sin autonomía” sobre todas sus tierras y territorios ancestrales, como el caso de los mapuches en nuestro país. Si bien no constituyen un grupo homogéneo, comparten algunos valores y una lucha contra el sistema capitalista en la situación en la que se encuentra. El movimiento “sin tierra” cuestiona algunas instituciones capitalistas, como la propiedad privada, como se muestra en el párrafo siguiente:

El concepto de tierra en la cosmovisión de los pueblos originarios en Latinoamérica

Cosmovisión indígena que no concibe a la tierra en términos puramente instrumentales, como sí lo hacen muchos campesinos del mundo al asumirla solamente como su instrumento de producción principal, sino que la asume como “Madre Tierra”, como “Pacha Mama”, o sea como la fuente primera y nutricia de toda la vida humana, y en esta vía, como pilar central y origen general de las sociedades humanas y de toda vida social posible. Concepción de la tierra defendida por los movimientos indígenas de México, Ecuador, Bolivia, Chile, Colombia, Perú, Guatemala, etc., que no solo transforma radicalmente todos los modos concretos de entender la secular y milenaria “lucha por la tierra”, sino también el sentido todo y la perspectiva general de aquello por lo que se “lucha”, del objeto, el objetivo, las acciones y la significación de lo que está en juego en estos nuevos combates “por la tierra”, en virtud de la profunda modificación que ahora ha sufrido el contenido mismo de lo que incluye esta cambiante y peculiar noción de lo que es la “tierra” (Aguirre Rojas, 2010: 114).

Esta lucha del movimiento es radical, anticapitalista y antisistémica, según señala Aguirre Rojas, en el sentido de querer romper las concepciones hegemónicas construidas. Señalan esta etapa de transición histórica o bifurcación sistémica del capitalismo mundial. Esto no significa que solamente los pueblos originarios o los campesinos compartan esta filosofía, que va más allá de la obtención de la tierra. En el caso de los pueblos originarios bolivianos, la idea es luchar a partir del “principio

indígena del buen vivir”, y por “la instauración de un gobierno auténticamente indio” y en contra de los capitales transnacionales que explotan su territorio.

Actividad didáctica. Consignas a partir de diversos videos sugeridos

La visión sistémica del conocimiento nos ayuda a alejarnos de la visión simplista que explica los fenómenos como causa y efecto, que fragmenta a las disciplinas, que nos muestra una sociedad y una organización basada en situaciones de normalidad, jerarquización y armonía. La lectura de este capítulo nos llevó a mostrar diversas aristas del conocimiento, las que están interconectadas por hilos conductores que atraviesan los modos de pensar. Para responder las consignas, es necesario ver los videos de Maturana, Wallerstein, Boaventura de Sosa Santos y Rivera Cusicanqui, citados en el capítulo.

- 1) ¿Por qué es imprescindible construir conocimiento sobre los sistemas organizacionales desde un abordaje interdisciplinario y descolonializado?**
- 2) ¿Por qué las teorías del *management* son funcionales con el enfoque de la armonía y la prosperidad del capital?**
- 3) ¿Cómo se genera conocimiento desde la perspectiva lógica y racional? ¿Y cómo desde la biología del conocimiento y de la complejidad?**
- 4) ¿Por qué para entender la teoría organizacional y las organizaciones es necesario remitirse a enfoques globales y latinoamericanos?**
- 5) ¿Por qué las “epistemologías del sur” emergen en respuesta a las teorías dominantes de América del Norte y Europa?**

CAPÍTULO 5

LAS PERSPECTIVAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Diego Szlechter y Natalia Bauni

EL CONTEXTO HISTÓRICO Y GEOPOLÍTICO DE LA PREOCUPACIÓN POR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La preocupación por la cultura en las organizaciones implica rastrear el origen de los debates en torno a la noción de cultura. Esta preocupación se nutre de tres disciplinas: la sociología del trabajo, la sociología de las organizaciones y la teoría de la organización. ¿Cuál es el objeto de estudio de la sociología del trabajo? El proceso de trabajo, que puede ser de un bien material o un servicio. En cambio, el objeto de estudio tanto de la sociología de las organizaciones como de la teoría de la organización es la propia organización.

Las tres disciplinas mencionadas pueden tener una mirada crítica o funcionalista. Esta última puede verse reflejada en el experimento de Elton Mayo y la teoría de sistemas, que busca la reproducción y no el cuestionamiento de las distintas formas de organización, invisibilizando la cuestión del poder y del conflicto. Lo que le interesaba demostrar a Elton Mayo a través del experimento es tributario de la visión funcionalista de las organizaciones, en la medida en que la mirada está puesta en la productividad. En otros análisis sociales, el funcionalismo puede estar al servicio de la reproducción de la sociedad, de evitar el conflicto, de la búsqueda de la armonía entre el capital y el trabajo.

En suma, las tres corrientes pueden tener una perspectiva crítica o funcionalista. En general, las visiones críticas se llaman así porque toman al proceso de trabajo o a la organización como un fenómeno político, en el que se dirimen y disputan intereses que pueden llevar a un conflicto y, por ese motivo, todos los análisis críticos van a incluir la cuestión del poder. En este sentido, no se va a dar por sentado que el propósito de la organización o del proceso de trabajo es la búsqueda de la armonía, sino que se va a enfocar en el conflicto subyacente en cualquier relación

de poder, ya que esta siempre es de carácter asimétrico, en la que cada cual cuenta con recursos de poder diferenciales respecto de la otra parte.

En realidad, la sociología de las organizaciones y la teoría de la organización son casi hermanas gemelas, ya que teoría de la organización es el nombre que se le da en el mundo anglosajón, mientras que en el mundo académico latinoamericano, especialmente aquellos países con una fuerte influencia de la academia francesa, se habla de “sociología de las organizaciones” ya que, desde un primer momento, su interés se centró en las relaciones sociales que se dan en el interior de las organizaciones, y evita estudiarlas como si fueran una caja negra sin relaciones sociales conflictivas en su interior.

Con el objetivo de indagar el origen de la noción de cultura organizacional, consideramos necesario evitar el enfoque del individualismo metodológico que supone creer que las preocupaciones de la realidad social son exclusivamente las que manan de los investigadores, debido a que a veces la realidad social va por un lado y las preocupaciones de los investigadores van por otro. Por eso es muy importante la tarea de contextualizar los fenómenos sociales, al identificar los procesos más amplios en los que están inmersos. A modo de ejemplo, Taylor nació en una época en la que sus ideas pudieron tener cierta receptividad, lo que permitió una rápida difusión de sus propuestas de organización del trabajo. Si hubiese nacido cien años antes no habría tenido la misma aceptación, por eso es preciso indagar el contexto histórico que dio surgimiento al fenómeno del taylorismo.

En la tarea de trazar una genealogía de la preocupación sobre la cultura en las organizaciones, vamos a transitar en un movimiento pendular entre el origen de las preocupaciones de los propios investigadores y el de la sociedad, que no siempre fueron idénticos. Por ejemplo, si en un sistema nacional científico, en un momento histórico determinado, existía disponibilidad de recursos para que los antropólogos estudiaran la cultura con el objeto de conocer territorios pasibles de ser conquistados, eso no implica que, de pronto, el mundo empezó a interesarse por la cultura. Por todo esto, la labor de contextualización constituye una tarea imprescindible para comprender el surgimiento de ciertas ideas que luego tuvieron amplia difusión social. Para el caso de los estudios culturales, los primeros que se preocuparon no fueron los antropólogos sino los imperios en los que estos residían. Los imperios necesitaban conquistar, y para tener éxito en esa misión y evitar, en la medida de lo posible, el uso de la fuerza era necesario eludir la resistencia que pudiera generar la conquista por la vía de la fuerza. En este sentido, la colonización cultural constituía una tarea central para asegurar el éxito de la conquista. ¿Qué empezaron a hacer? Financiaron los viajes de antropólogos a regiones remotas, en las que estos realizaban su trabajo de campo para su universidad. A partir de la década del cincuenta, la antropología comenzó a autonomizarse de los Estados, al dejar de estar a su servicio. Es en ese momento cuando surge la escuela de Birmingham, Inglaterra, lo que dio

nacimiento a los estudios culturales, ya no en lugares “exóticos”,¹ sino hurgando en la diversidad cultural de sus propios países.

¿Cómo surge la preocupación por la cultura en las organizaciones? A partir de la Segunda Guerra Mundial, el mundo occidental empezó a estar liderado por los Estados Unidos; su modelo económico se extendió por el resto de los países occidentales: comenzó por Europa, para arribar tardíamente a América Latina. La difusión del modelo económico estadounidense estuvo acompañada por uno de carácter cultural, que afectó de manera dramática la manera de gestionar las organizaciones. Esto fue posible gracias al Plan Marshall, que se proponía reconstruir Europa, la que había quedado literalmente devastada, especialmente Alemania, Italia, parte de Francia, sumado a Japón, en el continente asiático. La lógica de este plan consistía en otorgar préstamos y subsidios para transformar a esas economías en economías capitalistas modernas, exigiéndoles como contraparte la apertura de sus mercados a las inversiones estadounidenses. Por eso en la segunda posguerra mundial se produce la gran expansión de las empresas multinacionales con origen en Estados Unidos.

Ese país empezó a propagar el modelo de la gran empresa transnacional, con lo que convirtió a países tan tradicionales como Japón en economías de mercado abiertas. El gobierno militar de transición, con presencia estadounidense, aseguró esta transformación. Esto significó un crecimiento exponencial no solo de la economía estadounidense sino también de la europea y la japonesa, pero el capitalismo a veces genera sus propias contradicciones; Europa logró entrar en una etapa llamada “los treinta gloriosos años”, desde 1945 hasta 1973, en los que tuvo un crecimiento económico sostenido y mantuvo bajos niveles de conflictividad social debido a los elevados índices de igualdad. El Estado-plan que llevó al *new deal* estadounidense, tuvo su correlato en Europa. Tal como lo mencionamos en el capítulo 2, el politólogo estadounidense Adam Przeworski escribió un artículo muy sugerente por su título, llamado “Paper Stones” (piedras de papel), en el que sostiene que el movimiento obrero europeo cambió las piedras, es decir la acción directa violenta, por el papel, por la negociación. En este marco, el autor señala que Europa logró un crecimiento sostenido muy alto y con altos niveles de igualdad social bajo un nuevo Estado-plan europeo llamado “Estado de bienestar”.

A fines de la década del sesenta, Japón se empezó a convertir en un competidor de los Estados Unidos, especialmente en dos rubros de consumo durable: electrodomésticos y automotriz. Tal como dijimos anteriormente, el capitalismo genera sus propias contradicciones. Estados Unidos se sorprendió por el creciente liderazgo mundial japonés, que fabricaba de manera masiva productos de calidad y de bajo precio. Es así como surge la necesidad de conocer la cultura japonesa, totalmente diferente a la occidental.

¹ Exóticos: porque depende del lugar del que se mira algo es “extraño” o “normal”.

En la misma época en que el país nipón comienza su liderazgo económico, en occidente se producen eventos que marcarán a fuego el devenir del hemisferio. Uno de estos acontecimientos es el Mayo francés, en 1968.

En el Mayo francés por primera vez se aliaron el movimiento estudiantil y el obrero, y desarrollaron acciones conjuntas, como la lucha por la deselitización de las universidades francesas, que hasta ese momento se caracterizaban por ser jerárquicas y excluyentes, ya que las grandes escuelas (así se llamaban a la universidades de elite) eran manejadas por grupos cerrados de intelectuales de clase alta y daban poca cabida a las clases populares. El reclamo se basaba en una mayor universalización de la Educación Superior, para que todos puedan acceder a ella, y si bien no se eliminaron las grandes escuelas, se consiguió que se crearan numerosas universidades enclavadas en barrios populares en la periferia de las grandes ciudades y en ciudades de provincia. Todo esto fue producto de la lucha mancomunada de obreros y estudiantes. Pero los logros no se restringieron a las cuestiones educativas, sino que el repertorio de reclamos incluyó preocupaciones del ámbito del trabajo. El movimiento obrero pedía el fin de lo que llamaban “el trabajo bruto”, en clara referencia al trabajo taylorista y el fordista, que todavía era el que primaba en el país galo.

La crisis del fordismo en los países europeos y el surgimiento del toyotismo en Japón confirman la tesis de la complementariedad entre los modelos de organización del trabajo (ver Ibarra Colado, 1991), que señala que los sistemas tayloristas y fordistas no desaparecen, sino que se van complementando con los nuevos paradigmas organizacionales. La queja del movimiento obrero se centraba en la repetitividad del trabajo, transformado en “migajas” –según un autor francés–, es decir, parcelado.

En forma paralela, el capital se enfrentó con su propia crisis de acumulación. La baja en la productividad y en la tasa de ganancia se debía, al menos en parte, a los defectos de fabricación, producto a su vez de la repetitividad del trabajo que llevaba a los obreros a sentirse cada vez más alienados del proceso de trabajo. Como modo de zanjar la crisis, el capital acuerda con el movimiento obrero el enriquecimiento del trabajo, en un intento de retornar al modelo artesanal en el que la creatividad del trabajador va a ser convocada a participar del proceso productivo. Es aquí donde se pueden ubicar las primeras semillas del toyotismo, agregándole contenido al trabajo.

Si se mira el documental *Ford T 100 años*, en el que se muestra cómo trabajaban los obreros en una fábrica de Ford, es posible comprender los reclamos del Mayo francés. En una de las escenas, se muestra a uno de los trabajadores cuya tarea es limar las llantas de madera de las ruedas del Ford T, ocho o diez por día, y a eso se refiere con “trabajo bruto”.

El correlato argentino del Mayo francés lo constituye el Cordobazo, de 1969, el que surge, a diferencia de lo que sucede en Francia, en un contexto de dictadura; pero una de las similitudes con aquel fenómeno radica en que la vanguardia del levantamiento fue liderada por trabajadores fordistas de las plantas automotrices. Si podemos hablar de un espíritu global de época, este radicaba en la lucha contra la sociedad de consumo, contra la mercantilización de las relaciones humanas (es decir la transformación de los vínculos humanos en lazos comerciales o relaciones de carácter económico). La lucha de los movimientos guerrilleros europeos de la década del sesenta y setenta, la acción directa francesa, las brigadas rojas italianas y el Baader-Meinhof, en Alemania, se centraban en luchar contra del capitalismo de estilo fordista, caracterizado por la producción de masas, pero, por sobre todo, por el consumo de masas. Es elocuente e ilustrativo que para el grupo alemán Baader-Meinhof, dentro de los blancos de sus atentados, figurasen tiendas comerciales y supermercados, lo que simbólicamente representaba ir contra la sociedad de consumo en la medida en que esta es la que dictamina nuestros comportamientos. En efecto, esto era precisamente el ideal de Ford, cuando hablaba de consumo forzoso.

Reproduciendo un clima de época, en otros lugares del mundo se repetían revueltas como las citadas anteriormente. Así, la Primavera de Praga o las acciones de las Panteras Negras y las revueltas en las universidades en los Estados Unidos, a las que muchos intelectuales se sumaron, indicaban que el capital debía dar respuesta a estos reclamos.

Si hay un sistema que demostró ser revolucionario es el propio capitalismo, ya que tiene la capacidad de revolucionarse a sí mismo de manera permanente. En los Estados Unidos observaron que en el mundo se estaba gestando un movimiento que rechazaba el modelo de producción que surgió en sus propias entrañas, lo que se sumaba a la preocupación ante la amenaza del creciente liderazgo económico de Japón. Esto los condujo a interesarse por la influencia que puede ejercer la cultura nacional en la productividad, es decir, que aparentemente existen vasos comunicantes entre la cultura y la nacionalidad, lo que derivó en que los estadounidenses enviaran emisarios a Japón con el fin de comprender la cultura nipona que, al menos en apariencia, era la causante del “milagro” japonés.

En los Estados Unidos se preguntaban: ¿cuál es la especificidad del llamado “milagro japonés”?² Para poder comprender lo que Estados Unidos entendía como

² Es interesante la denominación de “milagro”; en la economía neoclásica es muy común hablar de milagro cuando se trata de una rápida y vertiginosa recuperación económica de algún país. Sin embargo, esta disciplina se muestra como una verdadera ciencia exacta, al igual que la física o la química, por eso sorprende la apelación a una palabra mágica como “milagro”, quizás justamente porque deja tantos fenómenos sin explicación.

lo específico de la cultura japonesa, podemos recurrir a la caracterización de la cultura organizacional nipona por parte de Gareth Morgan (1991). Para el autor, dicha cultura se compone de siete atributos:

- 1) Empresa como colectividad (sindicato de empresa).
- 2) Espíritu de colaboración, intereses compartidos.
- 3) Compromiso de por vida con la empresa, extensión de su familia.
- 4) Autoridad paternalista y tradicional, legitimidad.
- 5) Bienestar del individuo, jerarquía y armonía de la corporación, de la nación.
- 6) Sistema de organización feudal. No hay movilidad entre categorías.
- 7) La dignidad se consigue a través del sistema y no en forma individual.

Veamos en detalle cada uno:

1) *La empresa como colectividad*: no hay subgrupos en la empresa sino que constituye un colectivo, por eso una originalidad del modelo japonés es el sindicato de empresa; a modo de ejemplo, en lugar de un sindicato que aglutina a los trabajadores de la industria automotriz, como SMATA, en Japón hay un sindicato de los obreros de Toyota, así como uno para cada terminal automotriz. La negociación de las condiciones de trabajo se realiza con el sindicato que pertenece a Toyota.

Cuando Toyota quiere instalarse en la Argentina, aplica la estrategia de *green field*. ¿Qué quiere decir? Literalmente “campo verde”. ¿Por qué? ¿Dónde se instaló Toyota? En Zárate. ¿Por qué la firma no se instaló donde ya existe un polo automotriz como es el caso de los alrededores de Rosario o en General Pacheco, provincia de Buenos Aires? ¿Por qué se instala en Zárate? Porque es un *green field*, un “campo desnudo”, sin presencia sindical ni conflictos laborales. Pero aun habiéndose instalado en Zárate, no pudieron evitar la creación de la filial de SMATA en esa localidad a pesar de haber intentado crear el sindicato de Toyota en nuestro país.³ La estrategia original fue incorporar personal sin pasado sindical, para poder moldear su comportamiento a su manera, porque la firma es fiel defensora de la tesis de Elton Mayo, la que se proponía como objetivo la búsqueda de la armonía entre el personal de dirección y los trabajadores, dado que existe una creencia subyacente en la posibilidad de que el capital y el trabajo “remen para el mismo lado”, que sus intereses estén alineados. Esta es la visión de la teoría organizacional ortodoxa y del capitalismo en general.

El modelo opuesto es el del antagonismo. Ambas perspectivas comparten una visión teleológica de la historia. ¿Qué significa? La perspectiva “armónica” sostiene que hay una ley en la historia y es necesario descubrirla, develarla y descifrarla, con el fin de lograr la armonía entre el capital y el trabajo. Por su parte, la visión teleológica de los defensores del “antagonismo” (tributaria del marxismo) señala que hay otra ley que rige la historia; si el antagonismo de intereses entre el capital

³ Para una descripción de la inserción de Toyota en la Argentina, se recomienda el artículo de Battistini, 2001.

y el trabajo es inherente a esa relación, inexorablemente algún día esa relación va a estallar y va a conducir a la revolución. Como la historia demuestra que esa relación conflictiva se puede extender en el tiempo, existe una mirada más matizada de las relaciones laborales que propugna la administración o regulación del conflicto. Esta visión parte de la idea de que, si bien no hay armonía entre el capital y el trabajo, el conflicto entre ambos puede ser regulado y administrado, y puede quedar por un largo tiempo en estado latente o larvario. Uno de los defensores de esta última perspectiva es el sociólogo Michael Burawoy.⁴

2) *Espíritu de colaboración*: desde la década del noventa del siglo pasado, es común en el mundo empresarial occidental llamar a los empleados “colaboradores”. ¿Por qué colaboradores? ¿Por qué no llamarlos simplemente trabajadores o empleados? Incluso también está caduca la denominación de “jefe”, y fue reemplazada por la de “líder”. ¿Por qué pasa esto? Hay una necesidad de darle a la noción de trabajador y de jefe una connotación positiva. ¿Qué connotación tiene el uso de la palabra empleado, trabajador o jefe? La de relación conflictiva. ¿Por qué sucede esto? El objetivo de eludir la conflictividad no se debe solo a la creencia en la posibilidad de convivencia armoniosa entre capital y trabajo, sino en la necesidad de evitar la propagación del conflicto. ¿Qué pasaría si el conflicto se propaga entre los encargados de llevar adelante la política de la empresa, es decir, los gerentes? Se correría el riesgo de transformar a aliados de la organización en trabajadores que se rebelan contra ella. Por ese motivo, la firma se manejará con sumo cuidado a la hora de despedir a alguien; el ejercicio de la violencia que entraña el acto del despido tiene que ser lo más dulcificado posible, porque si se propaga el conflicto entre los portavoces del capital, puede constituir un problema para el capital. Con los traba-

⁴ Burawoy, en la década del setenta del siglo pasado, hizo su trabajo de campo para su tesis doctoral en una fábrica. Realizó un estudio etnográfico tomando notas de sus observaciones. Como producto de su tesis, publicó un libro, *El consentimiento en la manufactura*, en el que sostiene que los trabajadores negocian con sus supervisores la administración de las cuotas de producción. Si la empresa pretende aumentar la producción un 30%, los trabajadores saben que pueden aumentar el 30%, pero van a negociar con sus supervisores un aumento del 10%. Si ellos ceden, sus supervisores pueden ceder, pero necesitan demostrar algún triunfo en la negociación para poder mostrárselo a sus jefes. En esta negociación, ambas partes van a salir “ganando”: los trabajadores van a ganar tiempo libre ya que como saben que pueden aumentar el ritmo de producción más de lo negociado, pueden destinar parte del tiempo de producción para lo que el autor llama “jugar” en el espacio de trabajo, saliéndose de las reglas del juego. Burawoy llama a este tipo de negociación “la política de la producción”, una arena donde, al tiempo que mantienen los ritmos de producción, pueden tomarse el tiempo para vincularse entre ellos. Esto es precisamente la administración del conflicto: sin estallar, dicho conflicto puede ser regulado porque los trabajadores ceden algo pero no todo, y a cambio de eso, reciben concesiones parciales (no totales) por parte del capital. Van a estar alineados con los objetivos de la firma siempre y cuando tengan la posibilidad de negociar; cuando se rompa esa posibilidad de negociación, puede llevar al antagonismo; si no es así, el conflicto puede sostenerse en el tiempo.

jadores subalternos está más claro quién manda, a pesar de que se trate de llamar líderes a los jefes, pero entre los jefes, si se los empieza a tratar como asalariados, responderán como tales y no como delegados del poder. En efecto, durante la crisis de 2001 en nuestro país, se despidió a una gran cantidad de gerentes, devolviéndoles su condición de asalariados...

En la misma línea de lo expuesto, los departamentos antes llamados de “recursos humanos”, son ahora denominados departamentos de “desarrollo humano”, de “capital humano”, de “factor humano” e, incluso, de “felicidad organizacional”. En este sentido, se ha creado el cargo de “evangelizador”, encargado de procurar la fidelidad de empleados, proveedores y clientes. Todo esto significa que, al haber intereses compartidos subyacentes, lo que deben hacer las firmas es nada más que descubrirlos. Es precisamente lo que se hizo en Japón. Como contraparte, las empresas niponas aseguraban la tercera característica de la cultura japonesa, según Morgan.

3) *Compromiso de por vida*: el espíritu de colaboración se logra al ofrecer empleo de por vida en la misma firma. El obrero sabe que entra a trabajar a Toyota y se jubila ahí. Incluso la vida social del trabajador se desarrolla en la empresa, que incluye escuelas para los hijos de los obreros, en las que se crían juntos y hasta llega a haber familias conformadas por empleados de Toyota. Una obrera se casa con un compañero de trabajo y transita toda su vida dentro de la empresa hasta que se jubilan. La empresa pretende una convivencia armoniosa entre jefes y subordinados, pero a cambio ofrece empleo de por vida, estabilidad en el empleo, bajo una óptica muy paternalista, es decir que la firma se comporta como padre protector que, a cambio de obediencia, ofrece su debida recompensa. La figura del empresario paternalista existió también en nuestro país, aunque sin el modelo de Toyota. En la algodonera Flandria, situada en la localidad de Jáuregui, provincia de Buenos Aires, su dueño construyó no solo viviendas para sus propios trabajadores, sino también un club, es decir un Estado de bienestar en pequeña escala, y ofrecía empleo de por vida. Así, la empresa era una extensión de la familia.

4) *Autoridad tradicional*: el modelo del empresario paternalista es congruente como un tipo de autoridad tradicional, en la que la tradición es la que otorga legitimidad a la autoridad. Existía una dinastía de los propietarios de Toyota y esta jerarquía lograba la armonía a través de la legitimidad que otorgaba el ejercicio de la autoridad basada en la tradición, y no debido a un cuerpo normativo de reglas y procedimientos, como es la autoridad de base racional-legal en Weber, como vimos en el capítulo 3.

5) *El bienestar del individuo está subordinado al de la corporación*, mientras que el de la corporación está subordinado a los intereses de la nación: aquí se esconde una filosofía subyacente en la que los intereses individuales están subordinados a los colectivos. Henri Fayol, en uno de sus principios de administración general, hablaba de espíritu de cuerpo, en el que el interés y el bienestar individual deben

estar subordinados al de la firma, en una suerte de sometimiento muy fuerte del trabajador hacia la cultura de la nación, que en el caso que nos compete se trata de la nación japonesa. En este sentido, el interés individual tiene que estar subordinado al de la empresa. Esto no es gratuito. A partir de la incorporación de las nuevas formas de organización del trabajo en la industria japonesa, en la década del setenta, empezó a crecer de manera exponencial la muerte súbita en el espacio de trabajo por fatiga, fenómeno denominado *karoshi*, en japonés, cuya traducción literal es “lo que queda de un cítrico cuando se lo exprime”. Este es el costo que obligó a pagar el toyotismo o las nuevas formas de organización del trabajo, y el costo fue, de alguna manera, el suicidio; la muerte súbita era la autoflagelación, no se cuestionaba la cultura empresarial japonesa, pero el cuerpo le hacía pagar el precio al trabajador y a la trabajadora.

En Japón, los niveles de productividad alcanzados durante la década del sesenta y setenta eran muy superiores a los del fordismo-taylorismo europeo y estadounidense, por eso los Estados Unidos se preguntaban acerca de la especificidad de la cultura japonesa.

Sumada a la preocupación por lo particular del caso japonés, el mundo capitalista experimentó ciertos acontecimientos contemporáneos al “milagro japonés” que obligaron a los Estados Unidos a centrar la mirada en otras culturas. Los años setenta fueron testigos de la culminación de los llamados “treinta gloriosos años”, que vivió Europa producto de su Estado de bienestar, y que estuvo acompañado por un crecimiento sostenido en sus economías. Estos treinta años culminan en 1973 con la crisis del petróleo, concomitante con la creación de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), formada por una mayoría de países árabes, que deciden unirse para regular la oferta de petróleo, de modo de subir su precio y ayudar a industrializar sus economías. ¿Por qué surge esta crisis? En 1973 se produce la Guerra de Yom Kipur o del Día del Perdón, entre Israel y los países árabes vecinos. Estados Unidos apoyaba a Israel, mientras que los países árabes fueron apoyados por la Unión Soviética. La crisis del petróleo es un fenómeno que tuvo como desenlace la guerra mencionada, pero cuyos orígenes se pueden rastrear algunos años atrás, a finales de la década del cincuenta y principios de la del sesenta del siglo pasado, cuando se produjo un proceso de nacionalización de las empresas petroleras que estaban en manos de firmas occidentales, a partir de la irrupción de revoluciones nacionalistas en varios países del Medio Oriente. El mundo capitalista, liderado por los Estados Unidos, empezó a ver con preocupación este auge del “nacionalismo petrolero”. La incidencia del petróleo en los costos de sus industrias era muy grande, lo que minaba aún más su productividad relativa, más allá de la amenaza japonesa. La hecatombe por el aumento del precio del barril de petróleo fue tan grande porque el porcentaje que implica el costo del petróleo en el precio final, en la mayoría de los productos, era mucho más alto antes que ahora, ya que en la actualidad las energías alternativas juegan un papel más importante en la

determinación de los costos de las materias primas, más allá de que incluso el uso de la energía hidrocarbúrica es mucho más eficiente que antes. Esto obligó a los Estados Unidos a empezar a preocuparse por conocer el mundo.

6) *Sistema de organización feudal*: en Japón existe un sistema de castas, en el que si alguien es obrero u obrera, va a tener empleo de por vida, pero no va a ascender a jefe o jefa, dado que no existe movilidad entre categorías. En su investigación del suicidio, Durkheim trató de identificar sus causas; notaba que el porcentaje de suicidios era muy alto en dos países muy diferentes entre sí: Japón y Suecia. Según el sociólogo francés, esto se debía al punto cinco de la clasificación de la cultura japonesa de Morgan (1991), pero la presión, en lugar de a la nación, él la trasladaba a la familia, es decir, la presión del mandato familiar. Hace un tiempo, en Japón, la familia decidía cuál de sus hijos iba a acceder a una Universidad de elite para poder conseguir un cargo de jerarquía. Esta elección era una imposición de la familia y su mandato era tan fuerte que, a veces, cuando el hijo escogido no podía cumplir con las expectativas depositadas en él, la manera de resolverlo era a través del suicidio, como una forma de salir de esa situación.

La denominación de “sistema feudal” se debe a que en el feudalismo, sistema imperante en la Edad Media, no existía la movilidad de clase ya que las sociedades se dividían en estratos, los señores feudales por un lado, los vasallos por otro y la plebe en un tercer lugar. No existían las clases sociales en la medida en que estas constituyen una forma de estratificación social del occidente moderno, vinculadas al capitalismo y al nivel de ingresos de cada grupo. En la Edad Media, los grupos sociales diferenciados se denominaban “castas”, en su seno el individuo nacía y no podía salir. Uno nacía y moría en la misma casta. Cuando Morgan caracteriza a la cultura japonesa como un sistema feudal, se refiere a que, por ejemplo, la división social del trabajo no se basaba en el desempeño o en el desarrollo de habilidades, sino en la pertenencia a determinada casta.

Por el contrario, según Durkheim, en Suecia existe un sistema opuesto al japonés, en el que el individuo se maneja con total libertad, y puede decidir el destino de su vida. Por eso Erich Fromm, en su libro *El miedo a la libertad*, describe a la sociedad sueca como aquella en la que, por un lado, el individuo es libre de elegir su vida sin marcos normativos que lo condicionen, pero, por otro, esto mismo le genera una sensación de angustia y de incertidumbre tal, que puede llevarlo al suicidio. Por eso para Durkheim era muy importante la cohesión e integración social; para que el individuo se sienta integrado a un espacio social, pero sin que sea presionado a cumplir mandatos tan estrictos como en Japón, pero tampoco librado a su suerte como en Suecia. En este sentido, él decía que había que encontrar un punto medio, es decir una armonía entre las necesidades de la sociedad y las del individuo. Por ese motivo, Elton Mayo retoma los postulados de Durkheim para el análisis de vida en la fábrica, pero, a diferencia de Mayo, Durkheim buscaba la convivencia armónica en la sociedad a partir de un sistema de valores que fuesen compartidos, con

el fin de evitar la anomia social, esto es, la falta de marcos normativos o sistemas de valores que guíen el accionar de los individuos.

7) *El concepto de dignidad sistémica*: la dignidad del trabajador y de la trabajadora se consigue exclusivamente a través del sistema, como el grupo de trabajo o la organización. Esto supone que la dignidad nunca se consigue de manera individual.

Morgan, al trazar la genealogía de la particularidad de la cultura japonesa, refiere a la cultura japonesa de la cosecha del arroz, que implicaba un modo de gestión cooperativo, y es ahí donde es posible encontrar el origen de la cooperación en la empresa.

ETKIN Y LOS COMPONENTES CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN

El texto de Etkin tiene la lógica de un manual, y su mirada permite retomar algunas definiciones claves en el tema de la cultura de las organizaciones.

Su definición de cultura alude a los “conocimientos, creencias y valores que tienen, construyen y comparten los integrantes de una organización en sus relaciones cotidianas” (2000: 221). Un gran tema para la cultura es intentar comprender el modo en que se trasmite. En este sentido, Etkin plantea que existen diferentes métodos de construcción y de transmisión a través, tanto de la educación, como de la interacción social. Cuando interactuamos, estamos compartiendo una mirada de la cultura y esa transmisión o construcción colectiva se denomina *socialización*. La socialización es la forma a través de la que, a lo largo de los años, adquirimos la cultura. Existen dos tipos de socialización. La socialización primaria es la que se trasmite a través de la familia nuclear, y la socialización secundaria, que se divulga en el resto de las instituciones: la escuela, la fábrica, el club, en las que vamos aprendiendo, construyendo y compartiendo modelos culturales.

La cultura tiene elementos explícitos o *manifiestos*, es decir que están expuestos abiertamente para los actores sociales, como el conocimiento o la tecnología. Pero también tiene elementos implícitos, que no se ven, ni se observan tan directamente, como las imágenes, las representaciones sociales, los mitos, las leyendas, que aparecen como cuestiones más ocultas.

Pero la cultura no debe ser pensada como algo externo, que se impone desde afuera, como los autores que piensan la cultura desde una perspectiva vertical. La cultura influye en la forma en que actuamos; en todos nuestros actos se observa la cultura, desde la forma en que nos saludamos, hasta en la forma de hablar o de vestirnos se puede observar la fuerte influencia de la cultura en nuestros comportamientos. Esto se evidencia, sobre todo, en que esos comportamientos son, de hecho, diferentes en otros sitios. Nos manejamos a través de miles de símbolos culturales. Lo que para algunos es “natural” o “normal”, no lo es para otros. Es en este sentido que Etkin dice que la cultura orienta la forma en que nos comportamos.

Hay un contexto de significados que se aprenden, comparten y transmiten. Sin ser del todo conscientes también les enseñamos a nuestros hijos e hijas los comportamientos culturales aceptados y, más allá de si acordamos o no con esos mandatos, los transmitimos.

Al mismo tiempo y, paradójicamente, la cultura no es homogénea. No todos actuamos de la misma forma, ni pensamos igual, y tenemos distintas miradas y visiones sobre diferentes cuestiones. Lo interesante de esta perspectiva es poder desnaturalizar, saber que lo que hacemos no es natural, es construido y, por lo tanto, puede ser modificado.

En las organizaciones –dice Etkin– suele haber una versión oficial de la cultura. Los dirigentes piensan que la cultura de la empresa debe ser de una manera. Sin embargo, existen en las organizaciones microculturas. Estas microculturas son más o menos complejas en función de la diversidad de contextos. En una empresa grande hay más secciones, más personal y por lo tanto existe la posibilidad de que se produzcan más versiones o modelos de cultura, más subculturas.

En las microculturas, los múltiples grupos tienen diferentes reglas, prioridades y modos de razonar. Etkin, por lo tanto, plantea que la cultura es la intersección entre las diferentes microculturas. Esa intersección no es necesariamente armónica. Internamente hay sectores diferentes, algunos tienen privilegios y otros son marginados, y esos grupos no necesariamente son congruentes con lo que muestra el organigrama.

Quienes ingresan a una organización, señala el autor, se encuentran con pautas y valores que son respetados por todos y todas. Siempre que alguien nuevo se integra a una organización, en su proceso de inducción, se explicita la cultura organizacional: se le plantea las cosas que se pueden hacer y aquellas que no están permitidas, las cuestiones que son condenadas y las que están habilitadas. Es un gran momento de explicitación de la cultura o de las microculturas, de socialización de la cultura organizacional.

A los dirigentes de la organización les interesa que se desarrolle un saber y un pensar coherentes con los fines de la organización, a esto se lo llama “cultura corporativa”. Se intenta comprometer a los individuos para que acepten el orden social vigente por medio de la persuasión, es decir, evitando la violencia. Sin embargo, la cultura tiene dosis de violencia simbólica; es un concepto acuñado por Pierre Bourdieu en la década del setenta y se utiliza para describir una relación social en la que el “dominador” ejerce un modo de violencia indirecta, y no físicamente directa, contra los “dominados”, los que no la evidencian y/o son inconscientes de dichas prácticas en su contra, por lo que son “cómplices de la dominación a la que están sometidos” (Bourdieu y Wacquant, 2005).

Las corporaciones como McDonalds instalan una idea fuerte de cultura. Tener que sonreírle al cliente, más allá de que maltraten al trabajador, supone una dosis de violencia simbólica muy fuerte. La cultura, de esta forma, somete a los trabajadores a actuar de un modo que no resulta natural, que es impuesto de una forma autoritaria por la cultura corporativa.

A su vez, Etkin señala que la cultura explícita y consolida desigualdades. Las formas de vestirse, de mirar, de circular de los jefes y jefas son diferentes que las de los operarios y operarias. Los obreros y obreras miran el piso, tienen una actitud corporal de sumisión. Las diferencias sociales se cristalizan en los cuerpos y se explicitan en la cultura.

Por lo tanto, se consolida una cultura hegemónica o dominante, pero también hay resistencias y culturas alternativas. Hay personas que no aceptan de modo sumiso ese orden dominante. Las resistencias pueden ir desde el paro/huelga, que sería la forma más abierta de conflicto, pasando por el ausentismo o el intentar que los productos tengan defectos de calidad, hasta el suicidio, como formas individuales y ocultas de resistencia.

Durante 2010, dieciocho jóvenes trabajadores chinos se arrojaron por las ventanas de los dormitorios de las fábricas de la multinacional taiwanesa Foxconn, en China. Algunos perdieron la vida, otros quedaron lisiados para siempre. Esta ola de suicidios llamó la atención mundial sobre las condiciones extremas de explotación laboral en esta gigantesca empresa, que emplea a más de 1.500.000 obreros en el mundo, de los que el 80% son chinos. Foxconn fabrica los componentes de los productos de alta tecnología de Apple, la marca del muy publicitado CEO Steve Jobs.

“No charlar, no reír, no dormir”, es la regla número uno en la fábrica. Cualquier comportamiento que viole la disciplina fabril está penalizado. “Ir al baño por más de diez minutos conlleva una llamada de atención oral, y conversar durante el tiempo de trabajo implica una advertencia por escrito”, explicó un trabajador. Además de estos castigos tipificados, otros métodos disciplinarios incluyen la cancelación de premios por desempeño, el rechazo de promociones y varios otros métodos que no figuran en el *Manual del Empleado de Foxconn*, como el acoso verbal o la copia obligatoria de las citas de Gou, el gerente general de la firma. Un empleado recuerda una anécdota: “Un amigo era responsable de ajustar los tornillos de los celulares. Una vez omitió uno por error que fue detectado en el Control de Calidad. El jefe del sector le gritó y lo obligó a copiar ¡trescientas veces las citas del CEO!”.

Cada trabajador que ingresa a Foxconn debe recordar esta “ley de acero”: “Los de abajo deben obedecer a los de arriba, absolutamente”. Sin embargo, el equipo de relaciones públicas ha creado el sueño de “enriquecerse a través del trabajo” como una promesa para todos los que trabajan servicialmente, dando todo por la compañía. “Tu potencial solo está limitado por tus aspiraciones”, sermoneó un

gerente de Recursos Humanos en un taller de orientación a los trabajadores. Esto es contradictorio con la experiencia de los obreros. Un trabajador de diecinueve años se quejaba: “Si mi supervisor da una orden, como una técnica de trabajo, debo seguirla aun sabiendo que es incorrecta. Más tarde, después que un problema aparece, puedo llenar un pedido de clarificación, pero no puedo hacer el cambio yo mismo”. El sistema jerárquico es tan rígido que a los trabajadores les está negada toda posibilidad de tomar cualquier tipo de iniciativa.

Bajo presiones de trabajo crónicas, varios trabajadores se burlan del eslogan de Foxconn en chino e intercambian “*management humano*” por “subordinación humana”. La sensación de angustia y debilidad es generalizada. Un obrero concluyó: “Si alguien se equivoca en Foxconn, el de abajo debe hacerse responsable. Si algo sale mal, es mi culpa, un nivel exprime al otro... Los de arriba descargan con los de abajo. Pero ¿con quién podemos desquitarnos los obreros? Esta es la razón por la que muchos trabajadores se arrojaron desde esos edificios” (Extractos del libro de Ngai, Chan y Selden, 2010).

El ejemplo de Foxconn muestra que hasta la organización más opresiva y autoritaria genera algún tipo de resistencia. Por más fuerte que sea la imagen corporativa, el discurso que se identifica con la cultura hegemónica genera discursos alternativos.

El último tema al que hace mención Etkin son los *modelos mentales*: son procesos de significación que nos permiten percibir la realidad. Son imágenes, supuestos e historias que los individuos comparten e influyen en sus actos. Schein los llama “presunciones subyacentes”, Argyris, “teorías en uso”, Schultz, “sentido común”. Refieren a ideas preconstruidas que configuran ideas que nos hacen actuar de cierto modo.

Estos modelos mentales pueden hacer difícil la comunicación. Por ejemplo, en muchas ocasiones, ante la falla de una máquina, los trabajadores prefieren no avisar a sus supervisores, suponen que los culparán y esto ocasionaría problemas para la organización. Pero los modelos mentales también tienen la función de permitir reducir ansiedades porque generan certezas. Son filtros o lentes que permiten ver la realidad y suelen ser congruentes con las ideas dominantes de la organización.

Para concluir, Etkin reelabora una definición de cultura como el reflejo de un proceso constructivo y compartido que no supone el uso de la violencia.

CULTURAS ORGANIZACIONES: CULTURA VERTICAL VERSUS CIRCULARIDAD DE LA CULTURA

En los Estados Unidos se dieron cuenta de que, para comprender el éxito económico japonés, resultaba necesario analizar primero el contexto antes de trasladar las exitosas técnicas japonesas a occidente. ¿Qué es el contexto? Es la cultura. ¿Y qué es la cultura? Para ellos, lo que estaba encarnado en la nación; la conclusión a la

que arriban es que la cultura nacional influye en el desempeño organizacional. Por eso, el Estado estadounidense y las grandes empresas de aquel país le empezaron a prestar atención a la cultura. Por ese motivo, antes que analizar las preocupaciones de los investigadores en torno a la cultura, hay que observar las preocupaciones de las empresas, de los Estados y de los pueblos, que no siempre van de la mano.

A partir del surgimiento de estas preocupaciones, muchos autores empiezan a tratar de definir qué es la cultura, mientras que las empresas se empezaron a preguntar si es posible mirar a las organizaciones como fenómenos culturales, siempre con el objetivo de alcanzar los niveles de productividad de los japoneses. En Francia también se comenzaron a plantear estas preocupaciones y es así como surge el movimiento del enriquecimiento del trabajo, como una manera que encuentra el capital de dar respuestas a los reclamos de los trabajadores. El capital tiene formas particulares de apelación al bien común, obviamente en su propio provecho, y una de esas formas es tratar de ver a las organizaciones como un fenómeno cultural, por lo que se van a preguntar: si hablamos de la organización como un fenómeno cultural, ¿tenemos que dejar de hablar de la sociedad en conjunto como una cultura y empezar a hablar de culturas organizacionales? ¿Existen vasos comunicantes entre la cultura organizacional y la cultura societal? ¿Existen subculturas societales y, por ende, subculturas organizacionales? Estas son algunas de las tantas preocupaciones que empezaron a tener las empresas y muchos académicos que trabajaban al servicio de las empresas como consultores, como el caso Edgar Schein.

¿Quién es Edgar Schein? Es un psicólogo que trabaja como investigador en una Universidad estadounidense, pero trabaja como consultor de grandes empresas en temas vinculados a la cultura corporativa. Dentro de estas investigaciones, autores como él, se empezaron a plantear cómo es posible crear modelos culturales. La posibilidad de crear modelos culturales forma parte de una perspectiva teórica sustentada en un modelo “verticalista” de la cultura, apoyado en la idea de que los fundadores de las firmas pueden sentar las bases de dichos modelos, mientras que los trabajadores deben acoplarse a los sistemas normativos que emergen de los modelos culturales propuestos por esos líderes.

La perspectiva opuesta al modelo “verticalista”, está representada por los autores que defienden el concepto de *circularidad* de la cultura. Mientras que el modelo vertical es el blanco de la crítica de Susan Wright (1998), autora que advierte que el modelo circular puede ser usado como una moda que sirva para encubrir la persistencia del modelo vertical, pero de forma más dulcificada. Según la antropóloga estadounidense, lo que cambió fue solo el discurso. Por ejemplo, y como lo mencionamos anteriormente, cuando se habla de “colaboradores” en lugar de empleados, el objetivo es encubrir una relación asimétrica por una retórica igualitaria. Pero volvamos al modelo opuesto al verticalista.

¿Cuál es el modelo de la circularidad de la cultura? Este modelo pertenece a una rama de la historiografía que se dedica a la microhistoria, subdisciplina cuyo

miembro más destacado es Carlo Ginzburg (1976). En su libro *El queso y los gusanos*, analiza la vida de un molinero del norte de Italia que la Inquisición encarcela. En el marco del juicio, se le decomisan todas sus pertenencias incluyendo sus libros, y llevan un registro de cada uno de ellos. Gracias a la meticulosa tarea que lleva a cabo la Inquisición y que deja registrada en el arzobispado de la ciudad de Udine, Ginzburg encuentra los registros del proceso judicial a Doménico Scandella, sorprendiéndose del acervo bibliográfico del molinero, cuya formación cultural le jugó en contra en el tribunal inquisitorio. Su cosmovisión del mundo rozaba el ateísmo y fue por sus manifestaciones públicas que lo encarcelaron. Sus lecturas provenían de textos comprados a buhoneros que recorrían el continente europeo, quienes hacían circular pequeños libros para el público en general, de modo que se convirtieron en verdaderos promotores culturales, abonando a su vez a la propagación de ideas consideradas heréticas por la Iglesia. De aquí Ginzburg elabora su tesis de morfología e historia, en la que descubre formas rituales similares en lugares muy distantes entre sí, por ejemplo, en la zona asiática de Rusia y en Alemania occidental, lo que lo lleva a preguntarse de qué manera circularon los rituales entre estos dos territorios remotos entre sí. Es así que concluye que la transmisión cultural es un proceso que no va de arriba hacia abajo, sino que, en realidad, circula en todas direcciones.

Muchos de los consumos culturales de las clases medias suelen provenir, siempre de manera transformada, de las culturas populares, como el caso de la cumbia pop en la Argentina, que tiene su precedente en la cumbia villera. El origen plebeyo de la cumbia puede ser consumido por las clases medias gracias a un proceso de transformación pasible de ser asimilado, lo que, de otra manera, sería visto con prejuicio. Este es un ejemplo que tiene por objetivo contraponer la visión verticalista de la cultura presente en autores como Edgar Schein. Muchas veces el poder termina incorporando, de manera más o menos inconsciente, prácticas culturales que provienen de sectores populares. Existen muchísimos referentes empíricos que corroboran el concepto de circularidad de la cultura.

También podemos encontrar otra corriente que estudia la cultura desde una perspectiva similar a la verticalista, tributaria de vertientes funcionalistas, que es la del *evolucionismo cultural*. Desde esta perspectiva, las culturas evolucionan, se van sofisticando y van avanzando en el tiempo. Al respecto, Susan Wright critica este modelo que considera que el mundo se transforma hacia formas más complejas de cultura. Hace cien años, la antropología, especialmente la inglesa, tenía por objetivo estudiar culturas exóticas. Muchas veces, los antropólogos y antropólogas desarrollaban su trabajo de campo financiados por el Imperio. Cuando el antropólogo inglés Bronislav Malinowski viajó a Papúa Nueva Guinea, su objetivo era tratar de ver cómo se maneja una sociedad ante la ausencia del Estado, para comprender cómo se lograba la cohesión y la armonía social ante la ausencia de este. Otro antropólogo enviado por el Imperio británico a estudiar la tribu de los Nuer, en Sudán, en el continente africano, fue Evans Pritchard. Su idea original era ir a

un lugar remoto, “exótico”, para observar al hombre en estado de casi animalidad, desde la óptica de lo que el Imperio consideraba la civilización avanzada. Esta visión implicaba la existencia del evolucionismo cultural, según la que existen culturas o civilizaciones avanzadas y otras atrasadas o primitivas. Para poder analizar una cultura como la del propio Evans Pritchard –quien provenía de una civilización considerada avanzada–, había que salir a estudiar civilizaciones que estaban más cerca de lo animal, culturas “primitivas”, para encontrar invariantes en la naturaleza humana, es decir, formas constitutivas que hacen a la naturaleza humana sin importar dónde ni en qué momento histórico se las encuentre.

Lo que descubre Malinowski en Papúa Nueva Guinea es que los nativos tenían un sistema de comercio que se llamaba “el kula”, que vino a reemplazar al canibalismo, practicado anteriormente por estas tribus. En un proceso por el que lograron trascender esta forma tan violenta de vincularse entre sí, a través de la creación de un sistema de intercambio comercial, pero cuyo objetivo último no era comercial sino de intercambio de objetos. Lo que observó Malinowski fue que en el mismo momento en Europa, cuna de los Estados-nación y tierra de procedencia del antropólogo, donde la presencia de los Estados era abrumadora y en la que su cultura era considerada “evolucionada”, se desarrollaba la “Gran Guerra”, la Primera Guerra Mundial llamada de esa manera por la cantidad inmensa de muertes que estaba dejando.

Por su parte, ¿qué descubre Evans Pritchard en Sudán, que logra poner en cuestión el modelo cultural occidental? Esto está expresado en un párrafo de su libro:

Los lugares carecen de una expresión equivalente al tiempo de nuestra lengua y por esta razón, a diferencia de nosotros, no pueden hablar del tiempo como si fuera algo real, que pasa, que puede desperdiciarse, aprovecharse, etc., no creo que experimenten nunca la misma sensación de lucha contra el tiempo o de tener que coordinar las actividades como paso abstracto del tiempo porque sus puntos de referencia son principalmente las actividades que suelen ser de carácter pausado, los acontecimientos siguen un orden lógico pero no hay un sistema abstracto que los controle, al no haber puntos de referencia autónomos a los que tengan que adaptarse con precisión. Los Nuer son afortunados (Pritchard, 1977: 120).

El objetivo original del antropólogo fue encontrar una cultura primitiva para contrastarla con una avanzada, pero se encuentra con una tribu, una cultura, que no está disciplinada por el reloj, mientras que en la misma época, en Inglaterra, se desarrollaba la segunda Revolución Industrial, que arrojaba a tantos artesanos y campesinos a las fábricas para trabajar de manera hacinada a ritmos vertiginosos marcados por el cronómetro. Es así como es posible entender la frase de Evans Pritchard: “Los Nuer son afortunados”, porque ellos trabajaban solo cuando era necesario, como en los

momentos de siembra y cosecha, poniendo en cuestión el modelo cultural de los países civilizados y avanzados.

A partir de la crisis del fordismo, comienzan a surgir diferentes teorías acerca de cómo se crean o cómo surgen las culturas organizacionales. Las grandes empresas estadounidenses acudieron a consultoras especializadas para que las ayuden en la gestión del cambio cultural en sus propias firmas. La crisis del fordismo implicó que en los Estados Unidos se produzcan grandes reestructuraciones, fusiones y adquisiciones de compañías. Estos cambios afectaban el ambiente de trabajo de las organizaciones y la gestión del cambio cultural se erigía como la panacea para recuperar la “armonía” que estaba siendo puesta en jaque debido a la ola de despidos que conllevaban estos procesos comúnmente llamados de “reingeniería”. Desde el mundo académico, Edgar Schein ofrecía sus servicios a los líderes fundadores para imponer determinados modelos culturales.

Existen diferentes perspectivas dentro de los debates sobre cultura organizacional. Una de ellas parte de una mirada interaccionista, en el sentido que la cultura se crea y se genera en la propia interacción social: no hay un líder fundador que va a imponer un modelo de cultura, sino que la cultura se va creando a medida que los trabajadores van interactuando entre sí. No es posible ver la cultura en un momento determinado sino que es más bien una película, no una foto, es un proceso llamado “interacción social”. A modo de ejemplo, dentro de una cultura organizacional, pueden existir sistemas de valores diferentes que van a competir entre sí, como son las culturas profesionales, los grupos étnicos, las culturas sindicales y los sistemas de valores que logren mayor ascendencia entre los pares, los que se van a transformar en el modelo cultural que se va a imponer al resto, pero en un sentido de abajo hacia arriba, porque los actores van a interactuar y, a partir de la misma interacción, va a emerger la cultura, que no es lo mismo que el líder la imponga.

En IBM, cuando alguien entra a trabajar, la primera tarea que le dan es la lectura del libro que escribió el fundador de la empresa. En el marco del proceso de inducción –una breve capacitación para los nuevos ingresantes que implica conocer “la cultura de la organización”–, el objetivo es incorporar el espíritu del libro. Este es un ejemplo sobre cómo se trata de imponer la cultura al trabajador. Pero habría que analizar hasta qué punto los trabajadores incorporan esos modelos culturales impuestos.

Si la cultura es producto de la interacción social, ¿es posible hablar de una única cultura en una determinada organización? Por otro lado, ¿es posible hablar de la cultura organizacional? Si la cultura emerge como producto de la interacción social, cuando en una cultura hay significados o sentidos que son compartidos de manera inconsciente, es decir, que se actúa de una determinada manera sin darse cuenta, esto es algo que no es privativo de una determinada cultura organizacional sino

que forma parte de nuestra cultura “societal”, son formas de actuar en sociedad de manera naturalizada, pero en realidad esas formas tienen que ver con procesos de interacción social, algunos, de larga data. Las personas hacen determinadas cosas en una organización de manera inconsciente y nadie las pone en discusión. Estas acciones pueden constituir una vía de indagación de la cultura, opuesta a la que propone Edgar Schein, ya que no considera que la cultura sea producto de la creación del líder fundador que impone un modelo cultural, sino que está atravesada por significados que trascienden a la organización, como las culturas sindicales, las culturas profesionales, los modelos familiares.

Otro autor tributario también del interaccionismo es Harold Garfinkel, creador de la etnometodología, que refiere a habilidades sociales, en el sentido de que actuamos así sin pensarlo y que la realidad social se puede construir si uno adhiere a formas de comportamiento aceptadas socialmente y transformadas en normales. Normal significa socialmente aceptado, por ejemplo ir vestido en determinadas sociedades forma parte de la normalidad, pero en otras sociedades las mujeres van con el pecho descubierto y eso es lo aceptado socialmente, porque forma parte de su cultura. Pero, según Garfinkel, el cumplimiento de las normas no es lineal, se debe comprender el contexto de cada situación. Cada uno crea, es decir, representa a esa cultura, a esa norma social, pero también recrea, es decir, cumple. Al crear y recrear permanentemente las normas sociales, el sujeto participa de la reproducción de su cultura, pero también crea nuevas formas de esta en el mundo en el que vive.

Pierre Bourdieu acuñó el concepto de *habitus*, que es útil para comprender cómo actúan los mecanismos conscientes e inconscientes en la formación de la cultura:

El *habitus* se define como un sistema de disposiciones durables y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes, que integran todas las experiencias pasadas y funciona en cada momento como matriz estructurante de las percepciones, las apreciaciones y las acciones de los agentes de cara a una coyuntura o acontecimiento y que él contribuye a producir (Bourdieu, 1972: 178).

Uno es uno y sus circunstancias; Marx señalaba que el sujeto tiene la capacidad de hacer la revolución, pero con circunstancias que les vienen dadas de antemano; uno no elige la historia, la historia es como una mochila y a partir de esa historia uno actúa. Eso es lo que nos dice Bourdieu de alguna manera; porque las disposiciones sociales vienen de larga data, a través de la familia, de los procesos históricos, de los modelos societales, pero no se agota en eso, es decir que son estructuras que ya vienen definidas. Hay maneras de actuar que ya nos vienen de antemano, pero que uno ayuda también a reproducir, y mientras ayuda a reproducir, las modificamos en parte y eso es lo que nos está diciendo el concepto de *habitus*. Por ejemplo, la

desigualdad no debe ser vista como un hecho natural, sino que es un hecho social que puede ser modificado.

En síntesis, las organizaciones acaban siendo lo que piensan y lo que dicen ser, por eso hay que prestarle mucha atención a lo que dicen las organizaciones sobre sí mismas, pero no en la literalidad sino que hay que buscar en profundidad para poder indagar la cultura. Y para poder hacerlo, Schein propone el método clínico, que implica zambullirse en la cultura y pasar mucho tiempo observándola, a la manera de los antropólogos que, para estudiar las culturas “exóticas”, vivían durante largos períodos con las tribus. Pero el significado de lo que dicen y piensan sobre sí mismas es mucho más profundo de lo que realmente parece y, para poder comprender esto, señalamos dos ejemplos que lo van a ilustrar de manera cabal:

1) En la firma 3M tienen un lema que reza: “Nunca desechamos la idea de un nuevo producto”. Es la manera que esta empresa pretende crear una cultura. En 3M existe un caso muy famoso, de un trabajador que llegó a ser vicepresidente de Marketing pero cuyo derrotero, su trayectoria laboral dentro de la compañía, es sumamente sugerente. Las grandes firmas multinacionales siempre intentan crear mitos organizacionales alrededor de una figura heroica como la de alguno de sus líderes. En 3M, si un trabajador tiene la idea de un nuevo producto, puede conseguir un equipo dentro de los empleados de la firma y si obtiene un presupuesto, puede generar un prototipo de este y, si se lo aceptan, el producto puede salir al mercado. Esta persona quería crear unas piedras impermeabilizantes para ser usadas cuando los gatos hacen sus necesidades. Él propuso el proyecto y se encontró con la negativa a financiarlo de manera permanente hasta que un día fue despedido. Esta persona siguió yendo a trabajar en forma *ad honorem* hasta que al final le aceptaron la idea y terminó siendo vicepresidente de Marketing de 3M. Por eso, cuando dicen “nunca desechamos la idea de un nuevo producto”, ¿qué significa? ¿Qué es lo que se esconde dentro de este modelo cultural? Supongamos que uno pretende hacer su trabajo de manera eficiente, pero no tiene ganas de proponer nuevas ideas de productos sino que prefiere seguir haciendo su trabajo cotidiano. ¿Puede hacer esto? De ninguna manera. Existe un imperativo, una suerte de orden para proponer nuevos productos, hay algo así como una obsesión de estar innovando permanentemente.

2) La empresa japonesa Matsushita habla de “voluntad por mejorar” cuando se refiere al modelo organizacional que pretende instaurar entre sus trabajadores. Si un día un empleado no tiene ganas de mejorar, ¿puede? De ninguna manera. La cultura de la firma va a definir quiénes están adentro y quiénes están afuera. Estos dos ejemplos forman parte de lo que llamamos el “modelo cultural verticalista”, en el que los líderes imponen los rasgos de la cultura organizacional.

VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA MIRADA CULTURAL SOBRE LAS ORGANIZACIONES

La mirada de la organización como un escenario de interacciones sociales del que emergen las normas culturales permite ver, en lugar de estructuras, la manera en que la organización desarrolla estrategias de supervivencia en su entorno, con el foco puesto en los valores, las normas de convivencia y los sistemas de creencias que surgen como producto de las interacciones entre los miembros de esa organización. ¿Cuál es la ventaja de enfocarnos en estas cuestiones y no en otras?

- Al describir las principales ventajas, Morgan (1991) señala, ante todo, la posibilidad de desnaturalizar el mito de la racionalidad: ¿hasta qué punto las acciones de los miembros de una organización son racionales? En este sentido, la racionalidad termina siendo un mito. ¿Por qué? Porque cuando nos ponemos “la lente” de la metáfora cultural, nuestra mirada estará dirigida al significado simbólico de los aspectos de la vida organizacional que solo en apariencia son racionales. ¿Qué se esconde por detrás de la racionalidad? Al igual que en los actos fallidos que menciona Freud en su teoría psicoanalítica, para comprender cómo verdadera y realmente se conducen los actores en una organización, no alcanza con “preguntarles” por qué hacen lo que hacen, sino que es preciso observar aspectos que escapan a la interpretación racional y mirar los de carácter simbólico. Al observar el modo de interactuar de los miembros de una organización y los entendimientos tácitos que emergen como consecuencia de esas interacciones, empezamos a ver los aspectos simbólicos que subyacen, que están por detrás de las argumentaciones que emanan de la razón.

Los aspectos simbólicos son aquellos que no están explícitos ni en las explicaciones individuales del accionar en las organizaciones, ni en las formas de relacionarse de sus integrantes. Cuando pretendemos estudiar una organización específica, les preguntamos a los actores por qué sucede lo que sucede y, probablemente, estos puedan ofrecernos explicaciones para absolutamente todo; de eso se trata la racionalidad, es decir, lo que está en la superficie, lo manifiesto. Los aspectos simbólicos constituyen lo que no está dicho y para lograr interpretarlos, es preciso realizar observaciones prolongadas a la manera de la antropología. Por medio de la metodología de la etnografía, los antropólogos tratan de convertirse –al menos temporariamente– en “nativos”, es decir, en un miembro más de las comunidades que estudian, para poder identificar las cuestiones que no se dicen, las formas “inconscientes” de la acción, los significados que no son explícitos públicamente, pero que están naturalizados y forman parte del sentido común compartido que no se puede poner en palabras. Por eso es muy importante para los antropólogos sumergirse varios meses en la población que estudian, y utilizar la herramienta metodológica de la observación participante. ¿Qué diferencia hay entre la observación participante

de la no participante? Una observación no participante implica estudiar una organización sin sumergirse en su vida cotidiana y un medio para hacerlo es realizando entrevistas a sus integrantes. En cambio, la observación participante es lo que hacían sociólogos como Michael Burawoy, quien en la década del setenta del siglo pasado se proletarizó para hacer su tesis doctoral; se convirtió en un obrero y trabajó como tal mientras tomaba notas de campo para su tesis. Luego de un tiempo, renunció a su trabajo y se dedicó a escribir la tesis doctoral. De eso se trata la observación participante, es una manera mucho más profunda de entender la realidad organizacional. Hay lógicas organizacionales que no están en los manuales de inducción que se otorgan cuando uno ingresa a trabajar en una organización.

Otra de las ventajas de la mirada cultural, según Morgan, se basa en que la organización descansa en sistemas de significados y esquemas interactivos compartidos, que crean y recrean significados. ¿Qué significa esto? En lugar de ver estructuras como en la metáfora de la máquina y la orgánica, la mirada cultural observa los significados que guían a las acciones; en lugar de mirar la estructura vamos a ver lo que está por detrás de ella, tal como señala Mintzberg (1999) en su artículo “Organigraphs: Drawing How Companies Really Work” (“Organigramas: diseñando cómo realmente trabajan las compañías”). ¿Qué es un organigrama? La estructura formal. Lo que facilita la metáfora cultural es saber lo que está detrás del organigrama, el “organógrafo”, es decir la organización informal, los significados y valores compartidos que no están escritos en ningún lado.

La mirada mecánica y la orgánica se quedan a mitad de camino porque muestran solamente lo declamado, lo declarado, lo explícito, mientras que la metáfora cultural ayuda a mirar en profundidad cuestiones que no están dichas, que están en los aspectos informales. En lugar de ver individuos que toman acciones racionales, vemos actores simbólicos que no son tan racionales, que probablemente desarrollan modelos deseables de significado. En lugar de realizar una entrevista a un actor de una organización para que nos explique cómo suceden las cosas en un ámbito organizacional, lo que deberíamos indagar es qué valores, qué deseos tienen esos actores, pero a partir de cómo realmente actúan y no cómo dicen que actúan. Es aquí donde radica la diferencia entre los valores declarados y los valores en uso de Argyris (1999), vinculados a su vez con los valores y las presunciones básicas subyacentes de Schein (1995).

Una cosa es lo consciente y otra lo inconsciente, una cosa es cómo uno declara que actúa y otra cómo realmente actúa. El cargo que un empleado o empleada ocupa de acuerdo al organigrama jerárquico nos habla solo del aspecto racional y explícito de la organización, pero si más allá del organigrama observamos que un actor es el más consultado por sus pares a pesar de no ostentar un cargo jerárquico, debido a sus conocimientos de las rutinas organizacionales,

la mirada mecanicista puesta en la estructura formal no nos va a ayudar a comprender ese fenómeno. Por eso es muy importante la mirada cultural, que nos va a permitir la reinterpretación de muchos conceptos y procesos tradicionales en la conducción de las organizaciones. Según Morgan, en lugar de enfocar el problema de la coordinación de tareas identificando el estilo de comportamiento apropiado para cada situación, es decir, cómo se debe actuar ante cada problema, la metáfora cultural nos va a ayudar a reinterpretar al reconocer el papel que juegan los estilos de comportamiento en la construcción de la realidad. En otras palabras, el estilo de la dirección depende de cómo se ha definido la realidad. Más allá de describir el estilo de la dirección de una organización, se trata de identificar los supuestos subyacentes, la manera en que se toman esas decisiones; el mando o la conducción es en realidad la administración de los significados.

- Otra de las ventajas de la mirada cultural de las organizaciones es que nos permite analizar la relación organización-entorno de una manera diferente; de acuerdo a esta perspectiva, el entorno es en realidad lo que la organización se representa acerca de él; el entorno es una representación social, no es una cosa que existe por fuera de la organización sino que deviene una representación; cada organización va a representar el entorno de una manera diferente y así va a construir para sí misma el significado de este; uno “elige” su entorno; en términos organizacionales, uno termina eligiendo con qué entorno va a lidiar. ¿Por qué? Porque el conocimiento que una organización tiene del entorno es una extensión de la propia cultura, no es para todas las organizaciones el mismo, sino que, según la cultura de la organización, se lo explicará de determinada manera, brindándole un significado diferente. Nuestros sistemas de creencias nos van a ayudar a comprender el entorno. Por eso dice Morgan que nuestro conocimiento de la naturaleza es cultural. Cuando pretendemos explicar fenómenos otorgándoles un sentido “natural”, en realidad son de carácter cultural. La realidad es, en efecto, una representación de ella. Cada organización va a modelar su accionar de acuerdo a sus sistemas interpretativos y va a influir en el entorno al que otras organizaciones tratan de adaptarse o de reaccionar. El entorno es algo así como una competencia por los significados que le otorga cada organización. Es una extensión de la cultura, de los significados compartidos.
- La última ventaja que menciona Morgan en relación con la perspectiva cultural de la organización se basa en la cuestión del cambio. ¿Por qué tanta insistencia en la cuestión del cambio? Cuando se habla del cambio organizacional, permanentemente hacemos referencia al cambio cultural, y el cambio efectivo es el cambio de imágenes y valores que van a alinear a las acciones. Cuando uno necesita que cambie una organización no requiere que solo cambie el organigrama, lo que necesita es que cambien las imágenes y valores que guían a esas acciones que son racionales solo en apariencia.

La mirada cultural de las organizaciones también tiene sus limitaciones.

- La primera de ellas es pensar que existen buenas y malas culturas. En este sentido, muchos *managers* y consultores se convierten en una suerte de gurúes corporativos dedicados a crear nuevas culturas y nuevas formas de conocimiento de la organización. Ellos parten de la premisa que lo que es bueno para la organización es bueno para los empleados. Cuando analizamos las particularidades de la cultura japonesa, una de ellas era que los intereses individuales se subordinaban a los intereses corporativos y que estos, a su vez, se subordinaban a los intereses de la nación. Morgan nos dice que esto constituye un control ideológico, que trata de definir qué es bueno y qué es malo en términos culturales. Tal como mencionamos anteriormente, para lograr esquemas interpretativos compartidos, las organizaciones toman a sus líderes fundadores como verdaderos mitos vivientes, como héroes míticos populares que van a modelar y remodelar permanentemente la cultura organizacional. Al respecto, Morgan señala que esto deja de lado la resistencia que puede generar el intento de manipulación cultural. Por eso, uno de los peligros, una de las limitaciones de la metáfora cultural es cuando la cultura se convierte en una herramienta de control en lugar de una fuente de expresión del carácter humano que contiene. La visión dicotómica de buenas y malas culturas nos lleva al intento de controlarlas y la cultura termina deviniendo en una manipulación totalitaria.
- Otra de las limitaciones es tener una visión mecanicista de la cultura. No se puede imponer un modelo de la cultura desde afuera, desde el exterior, como una cosa que se puede modificar. Nuestro conocimiento de la cultura es mucho más fragmentado y superficial que la realidad misma, por eso hay que tener cuidado con una visión maquinal o mecanicista de la cultura según la que es posible modelarla o remodelarla, transformarla como si fuese una cosa.
- La tercera limitación se basa en el peligro de ver todo como un proceso voluntario, en el que uno puede ser amo de su propio destino y que puede modificarlo como quiera. En este sentido, si bien los sujetos juegan un rol importante en la modificación y en la estructuración de su propia realidad, todos estructuramos nuestra realidad, pero en circunstancias no elegidas. Muchas veces se intenta, bajo el discurso del cambio cultural, convencer a los actores involucrados que todos, por fuerza exclusiva de la voluntad, pueden modificar la cultura. En realidad, Morgan advertirá el peligro de la visión mecanicista y reconocerá que no menos peligrosa es la visión subjetivista. ¿Por qué? Porque hay fuerzas sociales estructurales que condicionan no solo la representación de realidad, sino también nuestro accionar individual; la libertad que podemos llegar a tener para cambiar nuestra realidad está muy condicionada. Uno termina siendo uno y también sus circunstancias, y por eso es muy importante analizar la metáfora de la cultura en su faceta política, porque la cultura es una disputa de intereses. ¿Por qué? Porque en cualquier tipo de cultura hay asimetría de poder.

SUSAN WRIGHT Y LA POLITIZACIÓN DE LA CULTURA

La pregunta central que Wright (1998) les hace a autores como Schein (1995) y otros que abordan la problemática de la cultura corporativa, empresarial u organizacional es ¿por qué las problemáticas abordadas en torno al cambio organizacional por los gerentes o consultores siempre se basan en cambios culturales? ¿Por qué el cambio necesariamente tiene que ser un cambio cultural? Cuando las empresas contratan a un consultor para llevar adelante reestructuraciones, etcétera, trabajan con el cambio cultural. De esta forma, se van a proponer nuevas formas de organización apoyadas y basadas en nuevas culturas. Según la autora, se termina politizando la cultura porque el cambio cultural implica un ejercicio del poder, y cuando hay ejercicio del poder hay disputa, hay intento de control, pero también hay resistencia. Así, la cultura termina por constituirse una herramienta política. Esta es la tesis central de Wright. Morgan, Schein y otros, dan por sentado la existencia de una cultura organizacional específica con fronteras definidas. De esta manera, es posible decir que existe una cultura de una determinada organización, ya sea la Universidad Nacional de General Sarmiento, de Coca Cola o del club Boca Juniors. Esta visión acepta que la cultura puede tener un límite fijo que incluye a todos los actores.

Para Wright, esta noción de cultura es ahistórica. ¿Por qué? Parece que no tiene historia y si pretendiésemos historizar lo que Schein define como cultura, nos vamos enfrentar con la historia de la disputa por el control de los significados. Sin embargo, se suele presentar a la cultura organizacional desprovista de sus ribetes conflictivos. ¿Por qué? ¿Qué rol le brinda Schein a los directivos de una organización? Para el autor, la impronta del líder fundador de una organización es fundamental para la comprensión de su cultura, o sea que la cultura se origina en la impronta que le dio el líder que la fundó.

Por su parte, Wright señalará que esa es una visión ahistórica y autocontenida de la cultura. Sin embargo, no existe ni una cosa ni la otra, sino que es necesario historizar la cultura. Esta no puede estar autocontenida en una frontera organizacional ni tampoco puede ser un conjunto de ideas compartidas. ¿Compartidas por quién? Esto se vincula con la noción de armonía, según la que todos parecen compartir el mismo significado. Por otro lado, la cultura tampoco está compuesta por un conjunto de individuos homogéneos, porque el supuesto de ideas compartidas de Schein se basa en una homogeneidad de los actores que intervienen en una organización. Según Wright, ¿por qué pasa todo esto? Porque lo que se busca son significados esenciales auténticos y si buscamos lo esencial, obviamente que vamos a encontrar lo auténtico y la idea es que esto se autorreproduzca. La búsqueda de lo auténtico de la cultura remite automáticamente a que existe lo inauténtico, si existe lo puro, también existe lo impuro. Cuando se busca la esencia de algo, se está tratando de despejar lo que lo contamina, lo no esencial.

Según la autora, en este esquema interpretativo, quedarán totalmente invisibilizadas cuestiones como las divisiones de clase que existen en cualquier contexto organizacional, y para invisibilizarlas, se apela a la figura del líder. Los discursos de la cultura corporativa nacieron en la década del ochenta en el mundo anglosajón, al calor de las importantes reestructuraciones y reingenierías de grandes empresas de los Estados Unidos,⁵ pero tienen un origen histórico que se puede rastrear en los albores de la antropología. Todo lo que se presenta como nuevo en realidad es muy viejo. La nueva idea de cultura es en realidad una máscara que viene a encubrir la persistencia de la vieja idea de ella.

La vieja idea de cultura

¿Qué es la vieja idea de cultura? Según Wright, se define como una entidad en pequeña escala. Para los primeros antropólogos de fines del siglo XIX y principios del siglo XX, cultura es un pueblo con un límite territorial determinado, lo que se opone a la idea de circularidad de la cultura de Ginzburg (1976), mencionada anteriormente. De acuerdo a la corriente de la microhistoria de la que este autor es su principal exponente, los pueblos han estado más conectados entre sí de lo que nos parece. Según la vieja idea de cultura de los antropólogos, se creía que una cultura era igual a un pueblo, delimitado en pequeña escala y con características bien definidas. En este esquema, es posible establecer una lista de rasgos o atributos de una cultura, que son inamovibles. La cultura estaría en un equilibrio permanente, balanceado y que se autorreproduce. La cultura sería un sistema subyacente de significados compartidos. Esto implica que existe una cultura auténtica que es preciso develar y que está fundada en significados, en la que sus integrantes tienen una misma visión del mundo que los rodea. Para que haya consenso es necesario que su líder logre imponer esos significados “compartidos”. En una estructura jerárquica es difícil que emerja una cultura cuyos significados sean compartidos por todos; por eso, la tarea principal de los defensores de la cultura organizacional es ofrecer una visión de la que todos participen en igualdad de condiciones con el objetivo de reproducir en forma colectiva una cultura que es impuesta pero aparece como común.

Otra de las características de los defensores de la cultura organizacional es que consideran a los individuos que forman parte de ella como homogéneos e idénticos. Esta visión es compartida por la antropología de comienzos del siglo XX. Sin embargo, según Wright, las identidades culturales no están tan definidas ni son tan estáticas, son dinámicas, son fluidas, son construidas situacionalmente y contextualizadamente, ya que no existe cultura auténtica, ni consensual, ni cultu-

⁵ Eufemismo para hablar de despidos masivos debido a la fusión de empresas, generándose a raíz de esto grandes conglomerados industriales que requieren evitar la propagación del conflicto entre aquellos que sobrevivieron el proceso de fusión o de reestructuración. Por este motivo, las firmas necesitarán que sus empleados se adecuen a la nueva cultura.

ra sin historia, que aparezca como “nacida de un repollo”. Las disputas culturales tienen lugar entre personas en relaciones asimétricas de poder. Estas disputas se dan porque es necesario asegurar el control de los símbolos, de las prácticas y, si es necesario asegurarlos, es porque nunca están cerrados ni son íntegramente coherentes, por eso los consultores y gerentes hacen tanto hincapié en el cambio cultural.

Según la autora, cuando una coalición –un grupo de personas que comparten determinados intereses– gana ascendencia en un momento histórico –tiene más recursos de poder– va a institucionalizar, es decir, va a convertir en normas sus significados respecto de ese entorno cultural. Por eso las leyes –cualquier ley– tienen que ver con las relaciones de poder que existen en un determinado momento histórico. Cualquier código o cuerpo normativo parte de determinadas visiones del mundo que, a su vez, están impregnadas de relaciones de poder que se dan en una época específica. Si hay intereses en disputa, con la ley se sella, se rubrica, la visión de aquel que logre imponer con mayor eficacia sus recursos de poder. Es así que las normas culturales están atravesadas por relaciones de poder.

La visión de aquellos que lograron imponer su propia visión del mundo se transforma en la cultura legítima. Wright sostiene que, en una determinada cultura, sus integrantes no son idénticos ni forman un conjunto homogéneo; la cultura es un proceso conflictivo de construcción de significados; los espacios donde esta se construye no están restringidos, las personas apelan a conexiones locales, nacionales y globales. A modo de ejemplo, en una firma, ciertos trabajadores pueden identificarse más con la cultura sindical que con la de su empresa. Todas las culturas son porosas, permeables, sus integrantes apelan a conexiones por fuera de los ámbitos organizacionales, por fuera de los espacios geográficos que habitan. Esto sucedió siempre en la historia; para poder comprender las construcciones de los significados que el poder pretende mostrar como compartidos y consensuados, es preciso identificar la procedencia de las formas culturales que sus miembros adoptan e incorporan para explicar su realidad, y que muchas veces no están vinculadas con las que se trató de imponer desde el poder, sino con la manera en que las ideas circulan en una determinada sociedad. De acuerdo a la perspectiva de Wright, no existe la cultura organizacional, sino que esta es una herramienta utilizada por los directivos de las empresas con el fin de imponer determinados significados. En la práctica, no existen conjuntos homogéneos de individuos, ni significados compartidos por todos, ni presunciones subyacentes en común. En todo caso, aquellos que quieren imponer una cultura proponen y los actores disponen.

La nueva –no tan nueva– idea de cultura

¿Cuál es la nueva idea de cultura de Susan Wright? Para la autora, la cultura es un fenómeno eminentemente político y lo que trata de hacer la vieja idea de cultura es invisibilizar este aspecto de ella. En referencia a los promotores de la nueva idea

de cultura, suelen estar representados por los llamados “gurúes corporativos”, es decir, líderes empresariales y consultores especializados a quienes se presenta como si fueran verdaderos pastores de un credo orientado a los negocios, y cuya tarea principal es la de concitar la adhesión y la lealtad de los empleados para con sus firmas. La nueva idea de cultura es mera retórica, una suerte de ardid o estratagema para convencer a un público determinado de que la alineación con la cultura de la organización que los emplea es beneficiosa para ellos. Los defensores de la nueva idea de cultura son como “lobos con piel de cordero”, hablan de una nueva idea, pero sus dichos y sus acciones remiten a la vieja. Según Wright, en la práctica no hay nueva cultura, sino que simplemente es un dispositivo discursivo que trata de poner palabras bonitas a algo que ya existía hace cien años.

¿De qué se habla cuando se menciona a la nueva idea de cultura? De que todo debe cambiar constantemente para adaptarse a las diferencias y a lo nuevo, ambos definidos por los directivos y no por el resto de los actores. No es algo que decidieron todos los actores sino que se definió de arriba hacia abajo, hay una visión verticalista y no circular de la cultura. Cuando en la retórica gerencial se menciona que las decisiones deben tomarse teniendo en cuenta la perspectiva de todos, a fin de tomar decisiones en forma transparente dada la dispersión del poder y el achatamiento de la pirámide en las nuevas configuraciones organizacionales, este discurso de la nueva cultura se choca con la realidad organizacional, basada en reestructuraciones, despidos y relocalizaciones de las empresas. Por eso Wright señalará que, cuando analizamos la cultura, hace falta un enfoque antropológico sobre el conflicto y el poder; no se puede borrar o enmascarar la politización de la cultura.

Citando al antropólogo Geertz, Wright señala que en la cultura estamos suspendidos en redes de significado que nosotros ayudamos a construir. No somos meramente autómatas reproductores de esas redes de significado. Esto se vincula con la noción de *habitus* de Bourdieu (1972) ya definida en este capítulo: disposiciones sociales de larga duración, en las que actuamos de determinada manera sin darnos cuenta porque vienen de hace tiempo, pero no somos autómatas, no nos dedicamos solo a reproducir la forma en que se debe actuar en sociedad, sino que también participamos permanentemente de su modificación; incluso, al reproducir formas de actuar, al mismo tiempo estamos creando nuevas formas, recreamos y creamos esos significados llamados “compartidos”, de manera permanente. Esta definición se acerca a una idea más genuina de la cultura, que no trata de encubrir relaciones de poder, porque en esta definición están explicitadas las relaciones de poder y el conflicto. Los sujetos actúan siempre en un contexto de asimetrías de poder. En el caso de la cultura corporativa, la nueva idea de cultura es solamente un disfraz de la vieja.

La utilización de una concepción mecanicista de la cultura se debe a que los cambios en ella están definidos por los líderes. Por eso, autores como Schein hacen tanto hincapié en la figura del líder, que es quien puede transformar la cultura.

¿Cómo se transforma la cultura? Según Schein (1995), hay que empezar por los artefactos, por las cuestiones más visibles, por los manuales, por los valores declarados y después, paulatinamente, esos valores van decantando y se van transformando en lo que la cultura realmente es. Pero, ¿cómo decanta? Con el ejercicio del poder: cuando ascienden a un trabajador porque se adecua más al modelo de cultura que se pretende imponer y se despiden a otro que no lo hace, en ese acto se definen las formas legítimas e ilegítimas de actuar. Con el tiempo, eso se transforma en una forma de actuar automática.

En realidad, siempre que se ejerza el poder, se generará resistencia –visible u oculta– a él. Una forma abierta puede ser el caso del sabotaje, que proviene del francés *sabot*, suecos de madera que usaban los trabajadores y que cuando eran arrojados a las máquinas como forma de protesta, las estropeaban. Una forma oculta de resistencia –ya mencionada en este capítulo– es la que observa Burawoy (1989) en su libro *El consentimiento en la manufactura*, cuando se refiere a que los trabajadores negocian con sus supervisores las cuotas de producción, el ritmo y la intensidad del trabajo y, sabiendo cuánto pueden aumentar, negocian un ritmo que no implique una mayor intensidad de trabajo. Si bien los trabajadores saben que pueden ofrecer más, deciden reservarse tiempo libre para socializar. Estas son formas muy sutiles de resistencia.

LA CULTURA CORPORATIVA EN EL NUEVO MANAGEMENT. UNA MIRADA CRÍTICA DESDE LA SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO

La perspectiva de Szlechter (2014) respecto del fenómeno de la cultura corporativa es eminentemente crítica. La mirada crítica parte de determinadas disciplinas como la sociología del trabajo, la sociología de las organizaciones y la teoría de la organización, que se ocupan del fenómeno organizacional. ¿Cómo hacemos para adoptar una mirada crítica desde el interior del mundo de las organizaciones y no desde afuera, como lo hace Wright, que es una antropóloga? ¿Cuál es el contexto de surgimiento de la noción de cultura corporativa, organizacional o empresarial?

Por un lado, se produjo la crisis del patrón de acumulación del capitalismo que se empieza a agotar. El incremento en la tasa de ganancia de las empresas empieza a encontrar un límite. Como mencionamos anteriormente en este capítulo, los sucesos de mayo del 68, la crisis del petróleo de 1973, el liderazgo económico creciente de Japón, el Cordobazo del 69, en la Argentina, constituyen señales, referencias empíricas, que dan cuenta de que está llegando a su fin un determinado modelo de capitalismo: el fordista. Esto lleva a las empresas a preocuparse por los aspectos simbólicos del proceso de trabajo. ¿Qué significan los aspectos simbólicos? Que los asalariados y asalariadas ya no quieren trabajar más de manera repetitiva, de manera “bruta”, como decían en Francia; se procura encontrarle un sentido a lo que hacen; como consecuencia de esto, hay que prestarle atención a los aspectos

simbólicos y no solo a las cuestiones tecnológicas del proceso de trabajo. ¿Para qué? Para mejorar la productividad. Pero aquí se presenta un trasfondo político que está siendo invisibilizado.

En la preocupación por lo simbólico también hay un desconocimiento de lo político. En este sentido, dicha preocupación se va a transformar en interrogantes: ¿cómo concitar la adhesión de los empleados y empleadas?, ¿cómo hacemos para que estos se “pongan la camiseta” de la empresa?, ¿cómo hacemos para que se identifiquen con los intereses de la compañía? La pretensión de que los empleados y empleadas encuentren sentido a lo que hacen implica la búsqueda de significados que sean funcionales a los intereses de la organización y que los empleados lo acepten. Es así como empezarán a surgir los departamentos de responsabilidad social empresarial, como una manera de tratar de apelar a una idea de bien común con la que el personal se sienta alineado. ¿Para qué? Para mejorar la productividad y la tasa de ganancia. La búsqueda de la adhesión del personal deberá ser por medios pacíficos, sutiles y legítimos.

Esto se origina en la teoría de los sistemas, cuya teoría social subyacente es la del funcionalismo, que propone la idea de equilibrio y normalidad. A su vez, ofrece una visión comportamentalista del individuo y una visión reificada de la organización, similar a la que se planteaba al comienzo del experimento Elton Mayo, al mejorar la iluminación para ver su efecto sobre la productividad. La psicología que aplicaba Mayo era “amoral y neutral”, preocupada solo por el aumento de la productividad. Sin embargo, desde sus inicios, la psicología siempre trató de liberar al individuo, no de hacerlo más productivo. La visión comportamentalista trata de analizar comportamientos en beneficio del capital, al canalizar conductas a través de determinados estímulos y sanciones. Por su parte, la visión reificada o cosificada de la organización toma a esta como un objeto que se puede manejar y modificar.

La perspectiva sistémica es de tipo normativo más que explicativo. Trata de ofrecer recetas más que explicar por qué suceden las cosas. Si fuese explicativa, trataría de entender lo que sucede más allá de que genere o no una mejora en la productividad. En cambio, la perspectiva sistémica prescribe cómo deberían ser las cosas al apelar a la adaptación tanto del individuo a las necesidades organizacionales, como de las organizaciones, en el afán de sobrevivir en un entorno. La realidad no es puesta en cuestión, sino la falta de adaptación a ella. Esta realidad puede ser, por ejemplo, la cultura organizacional. La mirada explicativa pretende comprender las razones por las que el sujeto se resiste a ser cooptado por la cultura. En cambio, el objetivo de la mirada adaptativa es de carácter reproductivo. ¿Reproductivo de qué? Del capital. El capital se tiene que reproducir, la organización se tiene que reproducir.

La perspectiva de las organizaciones que surge de la mirada sistémica es la sociología de las organizaciones clásica. En esta se habla de subculturas dentro de una organización, que a su vez tienen que estar integradas entre sí y deben adaptarse a

la cultura organizacional que las engloba. ¿Qué deja de ver la versión sistémica de la sociología de las organizaciones? El conflicto inherente a cualquier relación laboral y las relaciones asimétricas de poder que existen en la estructura social, y que trascienden las fronteras de la organización. La mirada endógena –hacia adentro– que tiene de la organización implica tomarla como un sistema de valores en sí mismo, que a su vez orienta la acción de sus miembros y al que todos deben adaptarse. Por ese motivo, el eje del análisis va a estar en la armonía, el orden y el consenso. Las conclusiones de la escuela de relaciones humanas de Mayo constituyen el antecedente de esta mirada. La productividad organizacional es consecuencia de la cohesión social de sus miembros, por eso es necesario encontrar la armonía, el equilibrio, el consenso en la organización para que las trabajadoras se sientan satisfechas trabajando con sus compañeras de equipo en función de mejorar la productividad.

Los ejes de la crítica a la perspectiva de la cultura corporativa parten de tres cuestiones: el surgimiento del neoliberalismo, la ideología gestionaria y la eufemización del conflicto. Veamos cada uno de ellos.

Con la asunción del presidente Reagan en los Estados Unidos y de Margaret Thatcher, en el Reino Unido, en la década del ochenta del siglo pasado, se produce un quiebre en la cosmovisión del Estado por parte de los países centrales. En nuestra región, la expansión de las políticas neoliberales en la década del noventa implicó la aceleración de los procesos de privatización de las empresas públicas, lo que trae incorporada la preocupación por la cultura organizacional de las empresas estatales que debían *aggiornarse* a la nueva época. Según los postulados neoliberales, para insertar la economía en el mundo, era necesario adaptarse a los nuevos patrones hegemónicos, lo que redundará en mejoras en la competitividad de la economía. ¿Cuáles eran estos nuevos patrones hegemónicos a los que era preciso adaptarse? Para responder esta pregunta, hay que observar cuáles eran los modelos culturales que se proponían en el mundo desarrollado. Hacia fines de los ochenta, empiezan a arribar a la Argentina las grandes consultoras globales especializadas en estrategia, como Booz Allen, Mackenzie y otras, que van a diseñar las estructuras organizacionales de las empresas privatizadas y de las que se instalaban en el país.

Para adaptar a los empleados a estos nuevos patrones, se centrarán en el cambio cultural. La noción de cambio social –que implica poner en cuestión el orden establecido– va a quedar invisibilizada de la agenda pública, y se dará lugar a la adecuación necesaria a un nuevo *one best way* –una única y mejor manera– de hacer las cosas. Así como el fordismo y el taylorismo tenían su propio *one best way*, a partir de aquí la nueva y mejor manera de hacer las cosas es la capacidad de adaptación a una economía más competitiva y, sobre todo, mucho más incierta. El gran sujeto histórico del fordismo, la clase trabajadora, con el que se había establecido un pacto keynesiano, va a quedar relegado para dar lugar a un nuevo actor privilegiado en la esfera del trabajo: el *manager*, quien va a constituir el paradigma del empleo comprometido con la supervivencia de la organización.

La nueva propuesta de gestión de las organizaciones es ideológica porque, sin decirlo públicamente, la cultura organizacional representa intereses que no parten del consenso, sino del capital y de los accionistas. Es ideológico porque se quiere mostrar que beneficia al interés general, pero en la práctica beneficia un interés particular. Esta ideología es pragmática, su objetivo es mejorar la productividad, aumentar la tasa de ganancia y la valorización de las acciones de la firma en el mercado de valores. Por otro lado, se presenta de manera desideologizada, sin apelar a conceptos que evoquen un pensamiento político, y con la utilización de un vocabulario abstracto y vago. El eje alrededor del que se van a centrar todos los esfuerzos se funda en el principio de eficacia: hay que cumplir con los objetivos trazados por la organización y todo lo que me lleve a cumplirlos será de utilidad. No se le presta atención a la pertinencia de las acciones, sino a su grado de eficacia. ¿Cuál es el problema? No se le presta mucha atención a la veracidad de lo que se postula, sino a su utilidad, a su eficacia. Sin embargo, el carácter ideológico necesita de un cierto vínculo con la realidad, por eso el discurso de la cultura corporativa va a necesitar de un *ethos* social, un sistema de valores y una concepción de la acción, una forma de concebir al mundo. Detrás de las vaguedades de este discurso se esconde una forma de ver el mundo, de concebirlo y de cómo debería ser. Detrás del lenguaje neutral se va a esconder un sistema de creencias subyacente y es precisamente esto lo que hay que descubrir.

¿Qué implica este modelo de ideología gestionaria para los trabajadores? Primero, el individuo tiene que superarse de manera permanente. Lo que propone la *ideología gestionaria* es la superación sin tregua del individuo, y utiliza un lenguaje abstracto en el que todos pueden estar de acuerdo, de contenido muy moralista.

En el documental *Holocausto*, de Lanzmann, se entrevista al chofer de la locomotora que transportaba personas a los campos de exterminio en Polonia. Cuando el director le pregunta si sabía lo que estaba transportando, él le respondió que era un buen trabajador que obedecía porque le pagaban por sus ocho horas de trabajo. No le importaba qué era lo que transportaba, sino el cumplimiento de su deber. La idea de un buen trabajador está atravesada por un contenido moral abstracto que puede contener a alguien que luche por sus derechos tanto como a alguien que transporte personas como si fuera ganado.

El lenguaje despolitizado trata de mostrarse neutral. Lo importante es su eficacia. Este contenido moralista abstracto permite incorporar mandatos sociales –y organizacionales– sin generar tensión para los que tienen que acatar, dado su nivel de abstracción. ¿Cuál es el lenguaje abstracto que se utiliza? Por ejemplo, la calidad total. ¿Quién puede estar en contra de la calidad total? Otros ejemplos pueden ser la rentabilidad en constante crecimiento o la satisfacción absoluta del cliente. ¿Quién puede estar en contra de satisfacer al cliente? ¿Qué implica en términos de ejerci-

cio del poder la satisfacción del cliente? Ahí radica lo más interesante. Cuando el lenguaje se traduce en actos concretos aparecen los límites y las contradicciones.

Según Bourdieu (1998), el concepto de eufemización del conflicto encierra la idea de tratar de mostrar el conflicto con una “cara bonita”, invisibilizándolo. ¿Qué se utiliza para *eufemizar* el conflicto? Por ejemplo, en las grandes firmas ya no se utiliza la palabra “despido”, y es reemplazada por la palabra “desvinculación”. Despido es una palabra que puede generar rechazo no solo en la persona despedida, sino en el resto de los trabajadores; entonces la empresa precisa activar mecanismos de anticipación de los conflictos, desechando la utilización de un empleado o un trabajador y reemplazándolo por colaborador, ya que todos los colaboradores reman para el mismo lado; en lugar de jefe, se hablará de líderes, que implica que se han ganado la confianza de los seguidores; en lugar de indemnización, se hablará de compensación por los servicios prestados. La idea es utilizar un lenguaje codificado o críptico como parte de la cultura de la empresa. En una firma, al proceso de despido de un empleado o empleada lo llaman *resource action*, cuya traducción literal es “acción de recurso”. ¿Qué quiere decir acción de recurso? Nada que evoque la idea de despido. La utilización de un lenguaje críptico sirve para no decir que están despidiendo a alguien.

Otra de las maneras que encuentra la organización para evitar evocar una relación de poder es la utilización de frases elípticas para nombrar la falta de adaptación del empleado a la cultura de la firma. Los objetivos, por un lado, la despersonalización del poder –que no parezca que este es ejercido por alguien– y, por otro, la transformación de la empresa en una entidad mítica, que genere identificación, que el empleado considere los éxitos de la empresa como propios y que “festeje cuando aumentan las ventas de la empresa”. La firma pretende lograr la alineación voluntaria de sus empleados y empleadas con sus valores, misión y visión. Junto con esta alineación voluntaria vendrá la asunción individual de los riesgos: un empleado o empleada con autonomía, que voluntariamente se adapta e incorpora la cultura corporativa, se va a hacer cargo de su carrera y va a ser responsable de todo lo que le pase, ya sea por acción u omisión. Se le hará responsable si aumentan o bajan las ventas, más allá de que las verdaderas razones del aumento o la disminución de las ventas se deban a causa de origen externo a la firma, o que sea producto del trabajo en equipo. La evaluación del trabajo será individual, no se evaluará al equipo.

Hay una filosofía que se esconde por detrás de todo esto, que parte de textos que se publicaron a principios de la década del ochenta y que Ibarra Colado llamó “literatura de la excelencia”. ¿Qué sujeto propone crear la doctrina fundada en la excelencia? Ante todo, parte de premisas básicas del gobierno de sí. ¿Qué significa esto? El poder ya no intentará reprimir o premiar conductas, sino que va a tratar de que cada uno gestione su persona, que se gobierne a sí mismo de acuerdo a las pautas que plantean que los trabajadores deben comportarse como empresarios de sí mismos, de acuerdo al modelo del emprendedor exitoso que va a subordinar sus

intereses personales a los de la firma. ¿Quién puede convertirse en un emprendedor exitoso? Cualquiera, todos somos emprendedores en potencia. Cualquiera que se lo proponga puede ser un emprendedor exitoso, solo tiene que desarrollar sus capacidades de autorrealización, tiene que encontrar su verdadero ser, tiene que desarrollar capacidades de presentación de sí, de gestionar su personalidad, de venderse adecuadamente, de administrar su carrera de manera eficaz, de preparar su currículum para hacerlo atractivo a un potencial empleador, en el que se verán reflejados los pasos dados para asegurar el éxito profesional.

Todo esto implica que la definición de excelencia debe ser opaca, de manera que quede resguardada de la crítica, porque si la doctrina de la excelencia implica que solo algunos lleguen mientras el resto es descartable, puede generar rechazo y resistencia. El sujeto de la excelencia se remonta a la noción inglesa del *self made man*, el hombre que se hace a sí mismo, y el hombre que debe responder ante sí mismo tiene mucho que ver con la idea protestante de individuo. Es el hombre que puede lograr, por fuerza de la voluntad, el éxito o el fracaso. Este sujeto resulta ser muy funcional a las reestructuraciones de la década del ochenta y del noventa del siglo pasado, porque si alguien es despedido, la culpa recae sobre el propio trabajador, que no se supo adaptar a las nuevas pautas de gestión. La adaptación podrá ser medida y evaluada: ¿en qué medida los empleados y empleadas se adecuan a esta cultura?, ¿cómo se mide su grado de adecuación? Se desplegarán mecanismos de medición del alineamiento del trabajador con la cultura corporativa a través de un dispositivo que se llama “gestión del talento”.

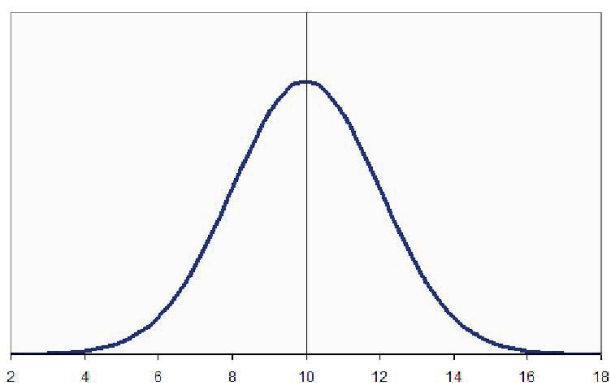
El talento es algo que se trae consigo mismo, casi de manera genética. La gestión del talento implica descubrir lo que uno o una tiene escondido y que aún no lo sabe. Es necesario descubrir a los y a las líderes potenciales. En este sentido, la gestión del talento implica, ante todo, administrar el encuadramiento y la movilización. ¿En qué medida están encuadrados o alineados con la cultura? ¿Hasta qué punto tienen puesta la camiseta? ¿En qué grado están movilizados? “Movilizados” es un concepto más cargado que “motivados”, porque la movilización surge de la propia voluntad, no como producto de la manipulación. La movilización interna implica que se está comprometido con la política de la empresa, por eso se trata de medir la potencialidad de la adhesión, para identificar a los y las líderes potenciales del futuro.

Esto se logra a partir de un sistema de creencias que permite jerarquizar a los trabajadores según criterios psicológicos, al definir quiénes son los aptos y quiénes los inadaptados, quiénes son los altos potenciales y los bajos potenciales, cuáles serán los criterios de inclusión y de exclusión en la cultura de la empresa, quiénes serán santificados como los mejores y quiénes serán sancionados como los mediocres. Aquí radica el poder simbólico tan fuerte de la cultura corporativa, que va a imponer una estructura de clasificaciones y la va a naturalizar y a legitimar, porque se va a presentar de manera consensuada y conciliadora. Es muy común

que en las evaluaciones de desempeño⁶ se utilice un lenguaje científico, ya que le brinda legitimidad. ¿Quién se va a oponer al lenguaje científico?

En los resultados de las evaluaciones de desempeño se va a utilizar la curva de distribución normal, en la que estadísticamente se distribuirán la población entre los empleados de alto desempeño, los mediocres y los que están a punto de ser despedidos. Esta escala de trabajadores viene pautada desde las casas matrices. Se lo denomina “*ranking* forzado”. No se puede ubicar a todos en el extremo derecho de la curva, en el que están ubicados los altos potenciales. Todos tienen que estar distribuidos “normalmente”, hacia un lado y hacia otro de la curva. En el gráfico 1 podemos observar un ejemplo de este tipo de curvas.

Gráfico 1. Imagen de una curva normal



Fuente: elaboración propia

Como no hay presupuesto para premiar a todos, la distribución será forzada. Lo que esto evalúa, en la práctica, es quiénes son los empleados productivos, pero es difícil identificar a una persona aislada que haya mejorado la rentabilidad de una empresa, porque todo trabajo es interdependiente. El grado de éxito de una estrategia empresarial depende de cosas tan variadas como la política económica del gobierno de turno, del poder adquisitivo de la población, del tipo de cambio, etcétera.

Hasta aquí, nos enfocamos en lo que el poder propone, lo que trata de imponer como la cultura de la firma. Ahora vayamos a los propios trabajadores, rescatemos al sujeto y sus márgenes de libertad. ¿Hasta qué punto el trabajador y la trabajadora incorporan estos significados que propone la empresa y actúan reforzándolos? ¿En qué medida adhieren de manera pragmática, oportunista o distanciada simple-

⁶ Es la forma de evaluación del trabajo más conocida entre las formas posfordistas de organización del trabajo, que mide o intenta medir tanto cuantitativamente como cualitativamente el desempeño (eficiencia) de los trabajadores/as y sus proyectos.

mente porque les conviene? El poder no define la identidad de la clase trabajadora de manera inexorable y unívoca. De un sistema de relaciones de fuerza, como la relación de un jefe y un subordinado, no se puede desprender de manera automática una lectura de las relaciones de significado. Que uno se encuentre arriba y otro abajo en la estructura jerárquica no significa que el poder del jefe esté legitimado. De la lectura de las relaciones de fuerza no se puede inferir de manera automática las relaciones de poder de carácter simbólico. ¿Por qué? Porque las ideas no manejan a otras ideas de la misma manera que las personas manejan a otras personas. Una puede estar arriba y otra abajo, pero eso no significa que las ideas de unas manejen las ideas de otras, una persona puede actuar pero resistiéndose.

¿Cómo se vincula este tema con el texto de Susan Wright? El discurso de la cultura corporativa no busca esclavos ni sumisión dócil, sino que lo que intenta es que la gente voluntariamente adhiera a esos principios. Que los trabajadores no sean obedientes sino que sean apasionados por la cultura. Las estrategias de la cultura corporativa se van a centrar en promover una cultura por la diversidad, una cultura por el respeto individual. ¿Por qué? Porque cada quien debe hacerse cargo de su propia trayectoria de manera autónoma. Esta es precisamente la retórica, el discurso de la nueva cultura, que no es sino propio de la vieja idea de cultura. Pero para que la firma delegue autonomía es necesaria una alta dosis de confianza; la empresa necesita confiar para delegar autonomía, por eso va a necesitar generar credibilidad en el personal y, para esto, sus principios tienen que parecer legítimos. Por eso tanta insistencia de la empresa en dotar de sentido al trabajo y en tratar de que haya coherencia entre la imagen que tiene la empresa en el mercado –y en sus empleados– y los productos que fabrica. ¿Por qué la publicidad de Coca Cola declara que hidratarse hace bien? ¿Qué tiene que ver la hidratación con Coca Cola? La empresa tiene una necesidad de mostrar ante sus consumidores y sus empleados una coherencia entre su imagen y lo que produce. La firma se ocupará de que su empleado se identifique con las razones de vivir que esta propone, con sus apelaciones al bien común, porque necesita empleados comprometidos con la empresa.

Sin embargo, la cultura que unifica es también la que separa. ¿Por qué? Porque descansa en relaciones de poder. Por ejemplo, el estímulo al trabajo en equipo frente a las evaluaciones de desempeño individuales genera muchas contradicciones. En términos de Wright, el carácter político de la cultura corporativa implica que su discurso siempre está comprometido con el ejercicio del poder, y produce dos efectos contrapuestos: por un lado, intentará que se incorpore el dispositivo de gestión que propone la firma, pero por otro, implicará la capacidad de agencia del sujeto, es decir, la capacidad que tiene el sujeto de resistirse a eso. La cultura corporativa se va a centrar en una de las dos facetas.

Actividad didáctica. Consignas para analizar la película *El círculo*



- 1) ¿Qué aspectos de la cultura organizacional japonesa (ver Morgan, 1991) se pueden observar en la película *El círculo*?
- 2) ¿Cuáles son los elementos manifiestos y cuáles los implícitos u ocultos de la cultura de *El círculo*?
- 3) ¿Qué valores rescata la empresa a la hora de reclutar trabajadores?
- 4) ¿En qué escenas de la película se explicita la subordinación de la nueva idea de cultura a la vieja idea de cultura?
- 5) ¿Qué ejemplos de eufemización del conflicto y de ideología gestinaria (Szlechter, 2014) es posible encontrar en *El círculo*? Describir escenas en las que se observan los conceptos.
- 6) ¿Qué tipo de resistencias a la cultura empresarial se plantean en *El círculo*?

CAPÍTULO 6

LAS PERSPECTIVAS ACTUALES DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES: EL POSFORDISMO Y LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LAS EMPRESAS

Diego Szlechter, Gustavo Gibert, Santiago Iorio y Roxana Sánchez

INTRODUCCIÓN

Desde los inicios de los setenta del siglo pasado, se observó un cambio productivo y organizacional de magnitud. La mejor imagen para graficar esos cambios es la de la red. Pero es un fenómeno que tiene muchas aristas, como veremos a lo largo de este capítulo.

En primer lugar, cabe señalar la pérdida de centralidad del Estado-nación como actor articulador de las relaciones políticas y económicas, fenómeno que ha sido una constante observada a lo largo de las últimas décadas desde diversas disciplinas (ver Castells, 2000; Keohane y Nye, 1998; Messner, 2003; Salamon, 1994).

Existe en la literatura organizacional, además, un cierto consenso acerca de que el proceso acaece a la par de un cambio desde un patrón productivo fordista –forma de organización de la producción que analizamos en los capítulos previos– hacia un esquema toyotista-posfordista todavía en curso (ver Boltanski y Chiappello, 2002; Coriat, 1994).

Esta dinámica político-económica y productiva también ha tenido su impacto en la arena organizacional: gracias al abaratamiento de los costos de procesar velozmente grandes volúmenes de información y a la mayor movilidad de algunos factores de producción, entre otros elementos, se ha pasado de un marco en el que las organizaciones llevaban adelante todas sus actividades *in-house* (al buscar integrar, de manera maquina, vertical y horizontalmente todas sus tareas), a una

lógica de red (ver Recio, 2000), en la que las organizaciones pasaron a enfocarse en desempeñar solo aquellas tareas definidas como centrales. En este esquema de trabajo en red las firmas pasaron a concentrarse en aquellas actividades en las que contaban con una ventaja competitiva (término del *management* ortodoxo, acuñado por Prahalad y Hammel, 1990), mientras que el resto de ellas pasaron a ser desempeñadas por contratistas, y/o a través de alianzas estratégicas, u otro tipo de arreglos interorganizacionales. En breve, se pasó de una realidad organizacional centralizada, basada en la estandarización de procesos, a otra de organizaciones en red, *adhocráticas* (ver Mintzberg, 2005), que trabajan por proyectos, y pasan de poner el eje en el control –en el interior de la organización y hacia su entorno–, al eje en la coordinación: con una mirada de las organizaciones como si fueran “cajas de contratos”, al decir de Boltanski y Chiapello (2002), como profundizaremos en breve.

Paralelamente a este proceso, un emergente de alcance crecientemente global se advierte a fines de los setenta del siglo anterior: el retiro del Estado de tareas de gran impacto social que desarrolló durante la primacía económica del fordismo, lo que Rosanvallón (1995) llamará “el Estado providencia”. El marco analítico –operativizado en políticas públicas muy precisas– desde el que se reconfigura el Estado, en línea con la idea de que el modelo de gestión del Leviatán se hiciera de acuerdo a parámetros gerenciales, se llamó “nueva gestión pública”, tema que trabajaremos en el próximo capítulo. El modelo gerencial que se tenía en mente era, precisamente, el de las organizaciones privadas posfordistas.

Adicionalmente, este retiro del Estado llevó a que quede raleado el terreno de la provisión de bienes sociales: desde allí se observa, con Salamon (1994), una “revolución asociativa”, esto es, el momento en el que el así denominado “tercer sector” emerge con fortaleza, como una miríada de actores a tener en cuenta al momento de analizar cómo se moldea la arena, el panorama socioeconómico y político a fines del siglo pasado. Nos dedicaremos en el próximo capítulo a analizar este fenómeno en perspectiva global, pero destacaremos los caracteres que ha presentado en nuestro país.

LOS EFECTOS DEL POSFORDISMO EN DIFERENTES CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES

La utilización del concepto de metáfora de manera pedagógica permite observar las transformaciones en la forma de pensar las organizaciones a medida que pasa el tiempo, pero esas miradas de la organización tienen que ver con determinados contextos sociales. No hay modelo que nazca de un repollo, sino que tiene que haber procesos históricos más amplios que van modificando la manera en que nosotros no solamente observamos la organización, sino la manera en que actuamos en contextos organizacionales. Y eso tiene que ver con cuestiones de más largo alcance, a veces influidos por variables geopolíticas o por los paradigmas económicos imperantes,

producto siempre de relaciones de poder; ya sea en el interior de los países, o a nivel regional o internacional.

El taylorismo nació no solo por la aparición en la escena de Frederick Taylor, a quien se le ocurrió una teoría acerca de la organización, para luego ser reemplazado por Henry Ford, Elton Mayo, Ludwig Von Bertalanffy y Ohno. A veces, el contexto de surgimiento de un paradigma organizacional se da con mayor fuerza en algún país y después se va propagando al resto del mundo; hasta aquí hemos visto que los paradigmas organizacionales taylorista, fordista y la escuela de relaciones humanas emergieron principalmente en los Estados Unidos, pero la teoría de sistemas es obra del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, y que, a su vez, las ciencias sociales se ocuparon de pensar dicha teoría para el mundo de las organizaciones a través de la Universidad de Harvard, en los Estados Unidos, con Wilfredo Pareto y Talcott Parsons, o autores como Freeman, con la teoría de la contingencia, y Lawrence y Lorsch con la teoría ecológica de las poblaciones. Varios autores que abrevan en la teoría de los sistemas de la biología, la incorporaron a las ciencias sociales y al mundo de las organizaciones. Pero a partir de la década del sesenta, la mirada de la organización empezó a girar hacia las interacciones sociales que suceden dentro de ellas y dio surgimiento al fenómeno del posfordismo u ohnismo.

El ohnismo

El contexto de surgimiento del fenómeno del ohnismo es posible remontarlo a 1953, cuando estalla la guerra entre Corea del Sur y Corea del Norte, en la que Estados Unidos participa en ayuda de Corea del Sur. El ejército de los Estados Unidos necesita proveerse de insumos; los problemas logísticos hicieron ganar o perder guerras a lo largo de la historia. El contexto de Japón en esa época es de recesión económica, aumentaban los despidos, pero de pronto estalla la guerra y aumentan los pedidos de insumos para el conflicto bélico, como municiones, uniformes y alimentos. Pero como las guerras tienen un tiempo acotado, las empresas no contratan masivamente personal para proveer de insumos a un conflicto que puede llegar a durar un par de años. Entonces, había que hacer frente a la demanda por parte del ejército de los Estados Unidos, pero sin aumentar la cantidad de personal en las empresas. ¿Cómo se soluciona eso? Con el aumento de la productividad, la automatización de la producción y la intensificación del trabajo. Si el objetivo es no contratar más personal, las empresas tienen que producir más con la misma cantidad de trabajadores. Ese es el contexto de surgimiento del ohnismo, porque los Estados Unidos van a proveerse también de insumos de Japón. Según Coriat (2000), la versión japonesa del modelo posfordista es el ohnista –que se propagó por todo el mundo–, que toma su nombre de Taiichi Ohno (1912-1990), un ingeniero y autor japonés que trabajó en Toyota casi toda su vida.

Benjamín Coriat (2000), en su libro *Pensar al revés*, propone pensar el proceso productivo de una manera opuesta a la que se concebía hasta ese momento, es decir, pensarla de adelante para atrás o desde el final hasta el principio. ¿Cómo pensaban Taylor, Mayo y Ford el proceso de trabajo? En términos de *flujos empujados*: había que aumentar la producción y la productividad para que haya más consumo, y esto se lograba forzando el consumo, “empujando” los productos al mercado. El consumo de masas va a depender de la producción de masas. Los mecanismos de consumo forzoso van a ser sutiles, como los agentes de ventas que estimulen el consumo, la apertura de concesionarias de autos en todo el país, la construcción de caminos para los autos para estimular el gusto por el paseo. El objetivo es que el consumidor o la consumidora no se den cuenta que los están induciendo a comprar.

Todo estaba enfocado desde la oferta, lo importante era producir mucho ya que a alguien se lo iban a vender. El contexto de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) ayudó mucho a expandir el fordismo. En esta guerra hubo ganadores y perdedores. ¿Qué pasó con Europa y Japón, que habían quedado devastados? Finalizada la guerra, Estados Unidos propuso un plan de reconstrucción de Europa y Japón llamado “Plan Marshall”, que consistía en la ayuda económica por unos 12000 millones de dólares a valores de hoy, para la reconstrucción de aquellos países de Europa devastados tras la Segunda Guerra Mundial. El plan duró de 1948 a 1951. Los objetivos fijados en él consistían en reconstruir las zonas destruidas por la guerra, eliminar barreras al comercio, modernizar la industria europea y promover la recuperación del continente. Todos estos objetivos estaban destinados a evitar la propagación del comunismo, que tenía una gran y creciente influencia en la Europa de posguerra. Las condiciones del Plan Marshall se basaban en el compromiso de disminuir las barreras al comercio entre países, una menor regulación económica y la incorporación de nuevos modelos de negocio.

El objetivo central de los Estados Unidos era transformar a estos países en economías de mercado abiertas, una suerte de “bloque capitalista” que le pusiera freno al bloque comunista. Con los fondos que estos países recibirían, debían comprar insumos y productos finales manufacturados a los Estados Unidos, con lo que ayudarían a que muchas firmas estadounidenses pudieran expandirse, transformándose en verdaderas empresas multinacionales (se instalarán también en la Argentina) que pudieran seguir produciendo de manera masiva y ubicar sus productos en cualquier lugar del mundo. Como Europa había quedado totalmente devastada, las posibilidades que se abrían para las firmas estadounidenses eran enormes gracias a los subsidios que recibía el continente europeo por parte del Plan Marshall.

EL OHNISMO COMO EL NUEVO DISCURSO DEL MÉTODO

En este escenario, el fordismo pudo florecer de manera casi libertina hasta que encontró sus límites cuando, en la década del setenta, la productividad de las economías

capitalistas empezó a estancarse, con la concomitante merma en la tasa de ganancia. Al respecto, la tesis central de Coriat es que el ohnismo es equivalente al taylorismo. ¿En qué sentido ambos son equivalentes? En que ambos, Taylor y Ohno, pretenden erigirse, cada uno en el momento histórico que le tocó vivir, como los creadores de un nuevo *discurso del método*. ¿Qué significa un *discurso del método*? Que nos enfrentamos a un nuevo *one best way*, es decir, una nueva y mejor manera de hacer las cosas de alcance universal. Es como decir “esto es válido no solo para Toyota, sino para todo el mundo, para cualquier situación, para cualquier circunstancia”, por eso se habla de alcance global. En su momento, el taylorismo también se pensó con alcance global, incluso llegó a haber una sociedad taylorista internacional que pretendía instalar un discurso en torno a la organización del trabajo, de carácter universal, por eso fue disruptivo y es comparable al ohnismo.

¿Qué es el ohnismo? Según Coriat (1994) es un sistema de organización del trabajo y tiene dos pilares. El primero, la “autonomización”, que implica autonomía o autoactivación más automatización. ¿A qué refieren la autonomía y la autoactivación? La idea es establecer nuevos dispositivos de organización del trabajo en lo que Taylor y Ford llamaban el “trabajo de ejecución”. ¿De qué manera? Introduciendo la gestión de la calidad en el trabajo de ejecución. Ohno va a tomar de la industria textil un principio fundamental para evitar que, cuando se produzca una falla, afecte a los pasos siguientes del proceso productivo. Para esto, la solución era que las máquinas puedan detenerse automáticamente cuando se detecte una falla. Gracias a la automatización en la detección de errores, las máquinas tendrán autonomía para frenar, para auto-pararse, cuando se detecte un error. Por otra parte, los operarios y operarias tendrán la posibilidad –y la responsabilidad– de auto-activar las máquinas una vez solucionado el problema, para que se reinicie el proceso. De aquí este neologismo, esta palabra inventada, “autonomación”, para describir la combinación entre autonomía de las máquinas automatizadas y la *autoactivación* de estas por parte de los operarios, lo que también requiere de autonomía. Por eso Coriat habla de la “autonomación” y su extensión a la “autoactivación”. Es preciso destacar que máquinas y operarios se piensan como un todo integrado.

Pero ahora los trabajadores y trabajadoras van a empezar a ser responsables por la calidad de los productos en el proceso de producción. ¿Quiénes llevaban adelante antes del ohnismo la gestión de la calidad del producto y del proceso productivo? Los empleados encargados del trabajo de concepción y control, propio de los supervisores y jefes. En términos de Fayol, Taylor y Ford, los que pensaban se dedicaban a la calidad. Ahora Ohno propondrá que la calidad atraviese a toda la organización del trabajo, no solamente a los directivos, a los gerentes o a los supervisores. ¿Con qué lógica se va a trabajar? Con la del *just in time* (JIT), que quiere decir “justo a tiempo”. Este es el segundo pilar según Coriat, y de aquí viene el título de su libro *Pensar al revés*.

¿Pero qué significa producir “justo a tiempo”? De aquí en más se va a trabajar con una lógica de *flujos tirados*, en oposición a la lógica fordista-taylorista de *flujos empujados*. El fordismo alcanza sus objetivos “empujando” lo que se produce hacia el mercado, a través de estrategias de consumo “forzoso”. En contraposición, con el JIT la firma estará “sentada” esperando a que el mercado le demande algún producto que esta fabrique, para, cuando esto suceda, ponerse en movimiento inmediatamente: esta es la lógica de *flujos tirados*. ¿Cuándo se va a fabricar? Justo a tiempo. ¿Qué significa justo a tiempo? Que el consumidor va a decidir cuándo quiere consumir algo y esa demanda irá hacia atrás: partirá desde la boca de expendio hasta la línea de producción. Esa es la idea figurada, exagerada, de una fábrica ohnista. ¿Qué implica trabajar justo a tiempo? Implica trabajar con cero *stock* de productos y de sus insumos dentro de la fábrica, ya que los proveedores abastecerán de insumos a medida que la fábrica los necesite. ¿Qué significa esto? La fábrica japonesa es conocida como *keiretsu*, que en japonés significa “pirámide”. ¿Cómo se trabaja realmente con cero *stock*? En realidad este concepto no es una novedad. En rigor, Ford ya hablaba de trabajar de esa forma cuando se refería al movimiento perpetuo de la fábrica, que supone disponer de una fábrica integral que desarrolla sus propios insumos y, de esta manera, manejarse con cero *stock*. Es decir que la fábrica nunca paraba y se proveía a sí misma de insumos.

Es importante que nos detengamos un momento en este término, *keiretsu*, ya que es el antecesor del modelo de *empresa-red*, que veremos más adelante. En el modelo de Ohno, la terminal de Toyota está en la punta de la pirámide. ¿En qué sentido? Toyota fabrica muy pocas cosas, es una terminal automotriz y el proceso de producción termina en esta empresa. Probablemente Toyota fabrique solamente el chasis y el motor del auto, y realice el ensamblado. ¿Pero, entonces, quién fabrica el resto de las partes de los autos Toyota? Miles de proveedores que responden directa o indirectamente a los requerimientos de Toyota. Por eso es una pirámide: a medida que bajamos, encontraremos al proveedor de carrocería, que a su vez recibirá la chapa con la que se fabrica la carrocería de otro proveedor, que a su vez recibirá los tornillos para ajustar la carrocería de otro proveedor, y así sucesivamente. A medida que nos alejamos de la terminal y descendemos en la pirámide, vamos a encontrar lógicas productivas cada vez más tayloristas. ¿Quién impone el ritmo de producción? Toyota. ¿En base a qué? En base al *just in time*, es decir, al ritmo de las ventas; o sea, de alguna manera, es el consumidor ahora quien impone la intensidad de trabajo de la fábrica de tornillos, de cables, etcétera. Esta intensidad se activa con las ventas y se traduce en pedidos a Toyota que descienden por toda la pirámide de contratistas y subcontratistas de la terminal, y así activa la producción de miles de autopartistas coordinadas entre sí.

Para ilustrar cómo se maneja la fábrica de Toyota, imaginemos camiones dando vueltas alrededor de la planta proveyéndole de insumos justo a tiempo. ¿Por qué tiene lógica de *empresa-red*? ¿Por qué podemos decir que es una *empresa-red*? Porque Toyota trabaja en red con sus proveedores, y desarrolla múltiples relaciones contractuales para producir lo que se necesita. Pero estas relaciones las establece de

manera muy verticalista: la que decide cuánto necesita de cada cosa es la que está arriba en la pirámide. La única que trabaja realmente con el método ohnista es la que está en el ápice de la pirámide, es decir, Toyota.

El sociólogo francés André Gorz (1997), en su libro *Miserias del presente, riquezas de lo posible*, ofrece un ejemplo muy ilustrativo de la firma Toyota de fines de la década del ochenta y principios de la del noventa del siglo pasado, que ayuda a comprender la dimensión del modelo ohnista. Según el autor, Toyota se encuentra en la cúspide del *keiretsu*, la pirámide que representa la miríada de firmas que participan de la producción de un vehículo de esa marca. Debajo de Toyota hay 45.000 pymes que, directa o indirectamente, están vinculadas a esta, proveyéndola de insumos, autopartes y servicios.

Lo interesante del ejemplo que trae Gorz es que la abrumadora mayoría de estas 45.000 pequeñas y medianas empresas no trabajan con el método ohnista. Esto confirma la tesis de la complementariedad teórica de Ibarra Colado (1991), que vimos en el capítulo 4. ¿Por qué? Porque el ohnismo no viene a romper ni a desterrar el modelo anterior; simplemente el modelo de Ohno se viene a “montar” sobre los desarrollos organizacionales de Ford y Taylor, así como sobre Mayo y la escuela de relaciones humanas. Los modelos no solo se van “montando” unos sobre otros, sino que, a veces, se entremezclan, como en el caso de la empresa-red, en la que coexisten, en la misma red, firmas que operan bajo paradigmas tayloristas con otras en las que prima el ohnismo. Incluso a veces la misma fábrica puede tener sectores de uno y otro modelo. El economista español Albert Recio (2000) va a tener mucho para decirnos sobre este nuevo modelo de empresa y cómo las relaciones que se construyen en torno a él inciden sobre la distribución de las ganancias producidas por nuestras sociedades y sobre las relaciones entre capital y trabajo. En unas páginas profundizaremos en los conceptos de este autor.

Otra de las cuestiones según las cuales Coriat sostiene que Taylor es comparable a Ohno es porque ambos funcionan como soportes de la valorización del capital. ¿En qué medida Ohno es innovador en la forma en que valoriza al capital? Según Coriat, el ohnismo propone una *nueva economía del tiempo*. El investigador argentino Julio Neffa (1990), en su texto *El proceso de trabajo y la economía del tiempo*, señala que todo dispositivo que permita economizar tiempo terminará imponiéndose, y esto es posible verlo confirmado en el ohnismo, que logró encontrar una nueva forma de economizar tiempo, al conciliar productividad con flexibilidad. Esto implica que, a partir de ahora, se podrá romper con el obstáculo que había hecho tambalear al fordismo: el estancamiento de productividad al que se había llegado en la década del setenta. Con el ohnismo se podrá aumentar la productividad al lograr mayor flexibilidad en el proceso productivo. Según Coriat, el ohnismo es posfordista, es decir posterior al fordismo, porque la competencia, a partir de la década del setenta, empezó a basarse en la calidad y en la diferenciación de los productos, y no tanto en producir de manera masiva y repetitiva productos en serie, estandarizados, sin ninguna diferencia entre sí.

Ya no se trata de fabricar solo autos negros, como hacía Ford a principios del siglo XX. Ahora el objetivo es empezar a generar productos de buena calidad y variados en cuanto al diseño. Esto se debe al aumento del nivel de vida de la población, que empezó a requerir consumir productos diferenciados respecto de aquellos consumidos por los estratos más bajos, especialmente en Occidente y en los países más desarrollados. El desarrollo económico de las sociedades europeas y de la estadounidense conllevó un proceso de sofisticación de las formas de consumo, que implicó la incorporación de criterios del gusto basados en la distinción (Bourdieu, 1998). Este proceso es muy importante para comprender el capitalismo; cuando se produce una mejora en el nivel de vida de un sector de la población, este pretenderá distinguirse de otros grupos sociales con menos recursos. Así, por ejemplo, se producirá una estratificación del consumo de automóviles, en la que existirán varias gamas de autos para diferentes niveles socioeconómicos.

La diferenciación que propone el ohnismo conlleva especialmente cambios en la forma. Para el caso de los automóviles, el “corazón” del auto –el motor– probablemente sea similar para las diferentes gamas, pero lo importante es que el consumidor perciba que está comprando un producto diferenciado, que lo distingue de otros consumidores. Debido a la existencia de información imperfecta en el mercado, el consumidor no puede saber cuan similares son los productos en su composición; en este sentido, la fábrica “sabe” mucho más que el consumidor acerca de las características del producto que fabrica, pero la publicidad del auto ayudará a la percepción de distinción por parte del consumidor. Muchas veces, un mismo proveedor le suministra autopartes a diferentes marcas de autos, pero si esto se muestra a la población de manera descarnada, será muy difícil conseguir vender productos “distinguidos”. Muchos autos que se suelen llamar de “alta gama” se deben a los accesorios que se les adosan para distinguirlos de los modelos de “baja gama”. Lo importante es que el consumidor esté dispuesto a pagar por un producto que lo “distinga”. El posfordismo, entonces, se va a montar sobre el fordismo. Ahora se trata también de producir en serie, pero productos diferenciados.

Otra de las novedades que trae el ohnismo es que logra maximizar aún más que el fordismo la tasa de ocupación de las y los trabajadores. Ford había conseguido aumentar el plus-trabajo relativo, al lograr que con las mismas ocho horas se produzca más plusvalía, porque la cinta de montaje acercaba el proceso de trabajo al trabajador, por lo que este no tenía que movilizarse para buscar las herramientas y los insumos para montar el auto. Así se logró aumentar la intensidad en el trabajo. Si con Ford parecía que se había logrado la maximización de la ocupación del trabajo, Coriat señala que, con el ohnismo se logra aumentar aún más la tasa de ocupación, no solo de hombres y mujeres sino también de herramientas.

Otra característica del ohnismo, que reafirma su descripción como un nuevo discurso del método, es que Ohno logró transformar el *movimiento de racionalización del trabajo* en un *movimiento de desespecialización*. El movimiento de hiperespeciali-

zación del trabajo que proponía Taylor va a ser trastocado, ya que se va a producir un movimiento opuesto de desespecialización. El trabajador o la trabajadora ya no van a realizar una única tarea repetitiva, porque en algún momento la productividad se estanca, ya sea por cansancio o por aburrimiento. El movimiento de desespecialización va a producir una nueva manera de racionalización del trabajo. De aquí en más, se va a volver a atacar al oficio como lo hacía Taylor, pero esta vez para aumentar la intensidad del trabajo al recalificar a los trabajadores. Es decir, el ataque al oficio se hará de manera diferente. A los obreros y obreras que realizaban una única y monótona tarea, típicamente taylorista o fordista, ahora se los va a incluir en tareas múltiples, tornándolos *polivalentes*. ¿Qué significa esto? Por ejemplo, que al que solamente limaba la llanta de madera de los autos Ford T, ahora se le asignarán varias *tareas simultáneas* que, además, serán *compartidas* con otros trabajadores. Es decir, entre varios trabajadores que integran un equipo y que interactúan entre sí, van a fabricar una parte del automóvil. Todos van a saber hacer varias tareas y van a poder compartir experiencias de trabajo, y generarán así un mayor aprendizaje del oficio.

El método *Kanban* es central para obtener una visión integral del proceso de trabajo ohnista. Está directamente vinculado con el *justo a tiempo* e implica descentralizar las tareas de planificación del taylorismo y fordismo. Ahora el trabajo de planificación y concepción no va a estar depositado únicamente en los jefes y supervisores. Si bien en parte va a continuar centralizado, será mucho menos que antes.

Kanban y just in time

El método *Kanban* consiste en un sistema de tarjetas que, según Coriat (2000), nació en los supermercados japoneses. Todo comienza cuando un repositor se dirige a la góndola y nota que faltan productos de un fabricante, entonces le solicita a su superior inmediato, el jefe de depósito, la reposición de estos productos. Si el depósito se quedó sin stock, el jefe deberá comunicarse con la firma proveedora para que envíe más productos y es recién en ese momento que la empresa se pondrá a producir más unidades para reponerlas en la góndola. Toda la comunicación se hace con el método *Kanban*, es decir, con tarjetas en las que se vuelca esta información que viaja "hacia atrás". Toyota adoptó este método y gracias a él pudo activar la producción *justo a tiempo*: cuando se recibe un pedido, en la planta se inicia la solicitud de reposición de stock de las piezas "faltantes" para la producción. Así, se logra contar con una fábrica mínima, "limpia" de existencias y automatizada, en la que los operarios pueden controlar con la vista, en una suerte de "dirección por los ojos" del proceso productivo.

¿Por qué se habla *descentralizar la planificación*? Es en oposición a la lógica fordiana de planificar ¿Qué hacía Ford? Fabricaba millones de vehículos y les pedía a sus

agentes de ventas que los vendan, ayudándolos por medio de la publicidad. Ahora es al revés, porque se fabricará solo cuando falte el producto en el mercado y esa señal viaja “hacia atrás” para poder dar la orden de fabricación. En la práctica, el ohnismo no funciona exactamente así, ya que, si Toyota no produce publicidad, los consumidores no van a querer comprar autos de esa marca. El modelo del *justo a tiempo* no se plantea cómo se forman los gustos de la gente; hay maneras de inducir el gusto y el deseo de la gente. Es necesario hacer creer al consumidor que no solo tiene que desear un Toyota, sino que, además, tiene que desear cambiarlo cada cinco años. Por eso, se buscará que la obsolescencia de los productos también pase a ser programada.

El ohnismo intenta entonces recuperar lo que Taylor trató de destruir: el oficio. Lo que propone es un retorno a prácticas pretayloristas ligadas al oficio, pero de una manera resignificada. ¿Por qué? Porque el mencionado repositor tiene como tarea principal controlar los *stocks* de los productos y esto ya no es algo tan estandarizado, porque está participando de alguna manera de las tareas de planificación de la producción. Taylor le hubiese ordenado al repositor que se ocupe solo de ordenar los productos en la góndola. Pero ahora, de repente, el obrero tiene que ocuparse también de la planificación de la producción; participa de eso porque tiene que comunicar a su jefe que la fábrica empiece a producir los productos faltantes. Si bien el ejemplo es un tanto exagerado, ilustra muy bien la esencia del ohnismo.

LA COMPARACIÓN DEL OHNISMO CON EL FORDISMO, EL TAYLORISMO Y LA ESCUELA SOCIOTÉCNICA: DIFERENCIAS Y SIMILITUDES

Lugo de tres años de la publicación de *Pensar al revés*, cuya primera edición en francés había sido en 1991, Coriat (1994) escribe el artículo “Taylor, Ford y Ohno. Nuevos desarrollos en el análisis del ohnismo”, en el que defiende sus tesis fundamentales, y discute con algunas posturas que plantearon que el ohnismo constituía una variante del taylorismo desde el punto de vista de la repetitividad y fragmentación de las tareas. Para organizar la defensa de sus ideas sobre el ohnismo, Coriat realiza una comparación sistemática con distintas escuelas de organización del trabajo. Así, avanza primero en comparar al ohnismo con el taylorismo, luego con el fordismo y, finalmente, respecto a la escuela sociotécnica. Revisemos críticamente algunos de sus argumentos.

El ohnismo y el taylorismo son bien diferentes, al menos en apariencia. Una de las diferencias es la naturaleza del trabajo concreto. ¿Qué diferencias se observan en la manera de trabajar entre el método taylorista y el ohnista? Algunos sostienen que en realidad son lo mismo porque el ohnismo se apropió del estudio de tiempos y movimientos del taylorismo. Sin embargo, Coriat sostiene que el ohnismo propone un estudio de tiempos y movimientos, pero sin la administración científica. ¿Qué hizo Taylor con el estudio de tiempos y movimientos? Desmigajó y desmenuzó el proceso productivo, todos los saberes implicados en él, incluyendo las operaciones

más elementales posibles; luego Ford lo sofisticó aún más, pero la idea de luchar contra el oficio era que cada uno realice una sola cosa con el fin de cronometrarla e imponerle estándares de tiempo muy rigurosos.

¿Cómo lo hacía Taylor? Tomaba al trabajador más rápido, más habilidoso, le tomaba el tiempo y ordenaba que el resto imitase su ritmo de trabajo y sus movimientos. ¿Cuál era el objetivo? El objetivo central era encontrar a ese trabajador habilidoso para proponerlo como el *one best way*, la única y mejor manera de hacer las cosas, para luego intensificar cada vez más el trabajo de todos los obreros, pero a partir de un determinado estándar. Según Taylor, ¿cómo se coordina el trabajo entre los diferentes niveles jerárquicos? De manera verticalista, los de “arriba imponían” y los de abajo debían acatar; en eso consistía el taylorismo. Pero la autonomación que propone el ohnismo incluye autonomía y automatización, y utiliza el estudio de tiempos y movimientos de una manera diferente.

¿Cuál es el componente elemental del trabajo ohnista y en qué se diferencia del taylorista? Si el componente elemental del trabajo taylorista era el trabajo especializado, parcelado y desmigajado, el componente elemental del ohnismo no es un trabajo muy especializado, sino que es un conjunto de *actos productivos* que son *transferibles* a otra unidad productiva. Como ahora van a trabajar en equipo, el que en el modelo anterior realizaba una única tarea repetitiva, ahora va a realizar varias tareas más y, además, va a hacerlo en coordinación con sus pares. Entre todos van a ir rotando y van a ser *polivalentes*. La unidad elemental de trabajo va a ser un *conjunto de actos productivos*, siempre dentro de un mismo equipo de trabajo, en el que se comparte información y saberes. La referencia para medir la productividad ya no va a ser el individuo sino el equipo y esto se opone al principio taylorista de repetitividad, porque la gente no hace todo el tiempo lo mismo, sino que va rotando en diferentes tareas. A esto refiere la idea de trabajo polivalente.

En el ohnismo no existe una única y mejor manera de hacer las cosas, y si en realidad existe, esa única y mejor manera es el *justo a tiempo*, es producir lo que el cliente demanda, en el momento preciso. Esta “única y mejor manera” va cambiando acorde los deseos y las necesidades del consumidor/cliente. La manera de producir del ohnismo se irá guiando por la mejora y el perfeccionamiento continuo. ¿Cómo se perfecciona y se mejora de manera continua? Por iniciativa de los propios operarios, a quienes les fue otorgada esta responsabilidad. ¿Cómo lo van a hacer? En los denominados *círculos de calidad*. Después de la jornada de ocho horas de trabajo se van a reunir “de manera voluntaria” en grupos, llamados *círculos de calidad*, en los que se van a proponer mejoras a partir de lo que observaron durante la jornada de trabajo. Las propuestas, la mejora y el perfeccionamiento continuo no tienen que ver con proponer la compra de una nueva maquinaria, sino que es en escala mucho más pequeña. Un ejemplo puede ser la instalación de una cortina porque la entrada de la luz solar en un momento del día encandila y dificulta la visión para

manejar correctamente una máquina; las propuestas de mejora continua suelen ser a escala infinitesimal.

En Toyota, la evaluación del desempeño de los trabajadores de nivel jerárquico más bajo, está basada en la cantidad de propuestas de mejora continua que presentaron en *los círculos de calidad* (en los que participaron de forma “voluntaria”), otorgándoles un aumento salarial por encima del convenio colectivo de trabajo de acuerdo a la cantidad relativa de propuestas respecto a sus compañeros de trabajo. En el capítulo anterior, cuando brindamos el ejemplo de la firma japonesa Matsushita referido a culturas organizacionales, hablamos de “voluntad por mejorar”. ¿Qué sucede si un obrero u obrera necesita irse a su casa a atender obligaciones familiares una vez terminada la jornada de trabajo? ¿En qué medida los obreros tienen la opción de participar de forma “voluntaria” en los *círculos de calidad*? Paulatinamente, todo lo que Ford pretendía que el trabajador dejase fuera de la fábrica, como las relaciones afectivas, la creatividad, el ingenio, ya que pertenecía a la esfera privada, al tiempo libre, al ocio, de aquí en más el ohnismo lo va a incorporar al proceso productivo. Según Henry Ford, cuando sonaba la sirena que señalaba el fin de la jornada de trabajo, el jefe debía seguir pensando en el trabajo para ver cómo mejorar al día siguiente. Pero el trabajador subalterno no debía hacer esto, sino que tenía que dedicar las horas libres para recuperar sus energías físicas. La división de clases en la sociedad fordista se basaba en los que piensan todo el día por un lado, y los que ejecutan solo en el horario de trabajo y descansan el resto del día, por otro. Por eso, la primera diferencia entre el taylorismo y el ohnismo es que Ohno propone que ahora todos y todas se tienen que comportar como si fuesen jefes o jefas... aunque no lo sean.

La segunda diferencia radica en que ambos modelos remiten a *economías de tiempo y principios de eficiencia* bien distintos. En el taylorismo existen tiempos asignados y estándares rígidos. ¿Quién los define? La oficina de métodos y tiempos. Por su parte, en el ohnismo, los *tiempos son compartidos*, los estándares son flexibles y los operarios participan en la definición de los tiempos y movimientos, contradiciendo el principio del *one best way* (la única y mejor manera de hacer las cosas) taylorista.

Otra de las diferencias entre ambos se basa en que el taylorismo propone una tecnología social para controlar al obrero individual en su puesto. Sin embargo, en el ohnismo, la *economía de tiempo será de naturaleza sistémica*, es decir, que se van a controlar los tiempos y movimientos, pero no del obrero individual, sino del equipo en su conjunto. Esto aumentará la eficacia del control porque de aquí en más son los pares, los compañeros de trabajo, quienes van a controlar el trabajo de cada obrero. De esta manera, se va a perder eficacia en el nivel de intensidad ejercida sobre el trabajador individual, pero se va a ganar eficacia en lo que Coriat llama “intensidad conexa”, es decir, que se va a pasar a intensificar el trabajo del equipo en su conjunto: en lugar de aplicarlo de manera directa sobre el trabajador, se lo hará sobre el equipo de trabajo, lo que permitirá *emparejar la producción* en función de aquellos

trabajadores más productivos. ¿Cómo se logra esto? Por el *control de pares*. Si un trabajador es más lento, el resto de sus compañeros lo observará y le indicará que debe aumentar la intensidad de trabajo para no perjudicar al equipo, ya que no solo los premios sino también los castigos pasarán a ser colectivos, del equipo. La idea de trabajo en equipo retomada por Ohno fue propuesta por los teóricos de la escuela de relaciones Humanas, abonando, una vez más, a la “tesis de complementariedad”.

En Watanabe (1997), se menciona un fenómeno que emergió a partir de la década del setenta del siglo pasado con el auge del toyotismo, llamado *karoshi*,¹ que en japonés significa “muerte por exceso de trabajo”. ¿Cómo se vincula este concepto con la organización del trabajo? En Japón, a partir de la década del setenta aumentó de manera exponencial la muerte súbita en el espacio del trabajo por fatiga. El ohnismo generó un incremento en la intensidad del trabajo. Taylor, Ford y Ohno buscaban que el trabajador se sintiera “satisfecho”, que se fatigue menos, pero terminaron logrando exactamente lo contrario.

¿Qué diferencias hay entre el ohnismo y el fordismo? De acuerdo con Coriat, son las mismas que con el taylorismo, pero se suman algunas diferencias más que se deben a las innovaciones que implementó Ford en el espacio de trabajo. Una de las propuestas novedosas de Ford es el *flujo continuo*. La máquina prototípica de Taylor era la de propósitos universales, es decir que podía realizar varias tareas. ¿En qué innova Ford? En la cadena de montaje y la cinta transportadora, que asegura un flujo continuo del proceso productivo, un movimiento perpetuo de la fábrica. En Coriat (1994: 13), hay un cuadro que resume las principales diferencias entre el fordismo y el ohnismo. Dentro de estas, resaltamos dos: mientras Ford propone producir el máximo en un tiempo dado, Ohno propone producir solo las cantidades demandadas por el mercado y hacerlo justo a tiempo. Sobre esos dos puntos de partida diferentes, se asientan los dos sistemas productivos que referimos más arriba: el de *flujos empujados* de producción en masa para el fordismo, opuesto al de *flujos tirados* de pequeñas series diversas del ohnismo. Según Coriat, esto se adapta mejor a la época de la competencia a través de la diferenciación, porque se pueden producir de manera individual bienes únicos.

Finalmente, Coriat compara al ohnismo con la escuela sociotécnica. Según el autor, estas dos escuelas compiten entre sí, pero tienen muchas similitudes.

¹ Tal como sostuvimos en el capítulo 5, la traducción de este concepto al japonés es “lo que queda de un cítrico cuando se lo exprime”. Este es el costo que obligó a pagar el toyotismo o las nuevas formas de organización del trabajo, y el costo fue, de alguna manera, el suicidio; la muerte súbita era la autoflagelación, no se cuestionaba la cultura empresarial japonesa, pero el cuerpo le hacía pagar el precio al trabajador y a la trabajadora.

La escuela sociotécnica

La escuela sociotécnica pretende reemplazar al fordismo en lo que hace a la organización del trabajo y es por ese motivo que se convertirán en competidoras. Esta escuela tuvo mucho más éxito en los países nórdicos, como Suecia. En cambio, el ohnismo tuvo más éxito en Japón. Cuando mencionamos las revueltas obreras y estudiantiles de la década del sesenta y del setenta, recordemos que dentro de sus consignas se apelaba al rechazo del trabajo bruto taylorista-fordista, que produjo un aumento de las huelgas, del ausentismo, la rotación y el aumento de los defectos de fabricación, lo que provocó una dramática disminución de la calidad de los productos. El argumento ohnista para explicar los defectos de fabricación se centraba en la falta de traslado de la gestión de la calidad a los propios trabajadores y trabajadoras de planta. Como se administraba la tarea de manera muy centralizada, no participaban de la gestión de la calidad, cuya consecuencia era producir mucho, pero con muy baja calidad. Se hacía necesaria una reforma en los modos de organización del trabajo, no solo para mejorar la calidad, sino para lograr que estos métodos sean mejor tolerados por los obreros y obreras.

Es de esta manera que surge el movimiento del *job enrichment*, de ampliación o enriquecimiento de las tareas. El objetivo es que el o la trabajadora ya no realice una sola cosa, sino que se enriquezca y amplíe sus tareas, y logre un aumento de la productividad. Ahora van a aportar soluciones que van a surgir de ellos mismos, lo que a su vez permitirá enfrentar las restricciones de variedad. Cuando se fabrican solo autos negros porque el mercado los va a comprar, el modelo puede funcionar, pero cuando empezó a surgir competencia en torno a la variedad de automóviles, también empezó a ser necesario hacerlos mejor frente a las nuevas necesidades del mercado, producto del aumento del nivel de vida de la población y de la consecuente necesidad de sofisticar la forma de consumir. En este contexto, nace la escuela sociotécnica en la fábrica de automóviles Volvo.

La fábrica modelo de la escuela sociotécnica fue la de la automotriz Volvo, en la ciudad de Kalmar, en Suecia; es un grupo de trabajo integrado o autónomo, como si fuese una empresa dentro de otra. Se fabrica un modelo de automóvil en una isla de producción con un número reducido de trabajadores, por ejemplo de alrededor de veinte operarios, que se encargarán de fabricar todo el auto. Esto implica un enriquecimiento de tareas muy importante; es la contracara del fordismo, porque en Volvo los obreros realizan todas las tareas vinculadas a la producción de un auto, transformando el proceso de trabajo en una suerte de neoartesano, con lo que se retorna, de alguna manera, a la fábrica pretaylorista en la que los artesanos participaban en la elaboración de los productos. No obstante, debemos ser cuidadosos con lo que significa este “retorno”, en la medida de circunscribirlo a la recreación de las

condiciones reflexivas y de interacción que supone el trabajo artesanal, ya que las experiencias de Volvo no supusieron un rechazo al progreso técnico. Si el taylorismo había luchado contra el oficio, la escuela sociotécnica pretenderá restituirlo con la distribución de tareas de cada vez mayor complejidad entre grupos reducidos de operarios dentro de una isla de producción.

¿Por qué Suecia fue el escenario del surgimiento de esta escuela? Ante todo, es un país al que le costó menos sobreponerse a la Segunda Guerra Mundial, porque había sido menos devastado que el resto de los países europeos, lo que le permitió una pronta recuperación económica. Por otro lado, Suecia había llegado a tener un índice de desempleo mínimo, lo que provocó que el movimiento obrero tenga mayor poder de negociación. Asimismo, el nivel de escolarización había aumentado de manera exponencial, lo que generó trabajadores con un alto nivel educativo que, a su vez, demandaron específicamente mayores niveles de calificación en el trabajo. Esto es muy interesante, desde el punto de vista de dar un debate e iniciar una exploración acerca de los efectos de los procesos de trabajo sobre el intelecto y cómo generar sistemas productivos que alimenten cierto enriquecimiento intelectual de las personas que realizan las diferentes tareas.² La mezcla de alta escolarización y bajo nivel de desempleo en Suecia provocó, entonces, que Volvo deba negociar las condiciones de trabajo en una situación desventajosa respecto de las demandas del movimiento obrero. Es así como se propone esta búsqueda de experiencias de gran magnitud orientadas a encontrar alternativas al trabajo parcelizado, empujada por colectivos de trabajadores calificados que demandan altos salarios y autonomía.

El sociólogo André Gorz analiza la fábrica Volvo en Uddevalla, otro pueblo de Suecia, donde se había llegado al más alto grado de transformaciones del sistema productivo desde el punto de vista de la autonomía de los trabajadores y los efectos “enriquecedores” de la ejecución del trabajo. La fábrica había llegado a requerir una *reflexión activa* por parte los operarios. Gorz ubica la emergencia de esta experiencia en un contexto más amplio: en 1989 se inaugura la planta de Uddevalla, con un 2% de desocupación en Suecia. Pero pocos años más tarde, en 1993, las condiciones del contexto habían cambiado y Volvo decide cerrar la planta, con un 10% de desocupación en dicho país. La planta de Uddevalla era modelo, ya que había permitido revertir los efectos nocivos del taylorismo-fordismo sobre los trabajadores al diseñar procesos de trabajo en equipo y sin cadena de montaje. Era el producto de intensos debates con representación de diversos sectores sociales, en el que los universitarios y representantes sindicales jugaron un papel central. Pero esto solo fue tolerado en el marco de una desocupación casi nula y compuesta por trabajadores altamente calificados. Cuando se produjo un nuevo aumento de la desocupación, Volvo decidió cerrar la planta porque desde un principio su mante-

² Lamentablemente, un efecto colateral de esto fue la respuesta de promover la inmigración para ocupar puestos de baja calificación.

nimiento significaba un alto costo. Sus trabajadores obtenían salarios muy altos y, además, concentraban demasiado poder en relación con el sostenimiento del flujo productivo. Vemos nuevamente como los modelos organizacionales siempre están conectados con modelos sociales más amplios. La apertura de la planta de Uddevalla no se debió a la benevolencia del capital sino a la falta de alternativa para sostener los flujos productivos y la adhesión al trabajo, ante un contexto de bajo desempleo y alta calificación de los trabajadores. Cuando el contexto fue desfavorable para los trabajadores, esta experiencia fue desactivada. La reflexión de Gorz nos ayuda a pensar sobre el sentido profundo del diseño organizacional:

En el nivel de las opciones de producción, en el nivel del contenido de las necesidades y de su modo de satisfacción se sitúa la *apuesta política* del antagonismo entre el capital y el trabajo viviente. Esta apuesta es en última instancia el *poder* de decidir el destino y el uso social de la producción, es decir el modo de consumo al que ella está destinada y las relaciones sociales que ese modo de consumo determina (1997: 45).

Desde esta conexión entre “lo micro” y “lo macro”, volvamos a la caracterización de Coriat (1994) sobre la escuela sociotécnica y su relación con las corrientes que estamos analizando.

Esta escuela comienza, desde fines de los setenta, a ensayar soluciones alternativas a la línea de montaje clásica, lo que fue puesto en práctica de variadas formas, y cuyo ejemplo más extremo es el mencionado sobre Uddevalla. Pero en realidad, la técnica que se desarrolló progresivamente no apela a principios nuevos o revolucionarios, sino que implicaba que, en la planta, exista un flujo continuo en la línea de montaje. Esto es similar al fordismo, porque la escuela sociotécnica se aplicó especialmente en terminales automotrices. La diferencia con la línea de montaje fordista es que la escuela sociotécnica la fragmenta, y en cada parte del proceso productivo se dispondrá una isla con un equipo de trabajo que va a administrar un *stock* de productos y de piezas. Cada isla va a fabricar una parte del auto, pero en lugar de trabajar con cero *stock*, lo hará con *stock*, tanto de las piezas para montar las partes del auto como de partes semiterminadas de él. Esto les permitirá seguir con la producción cuando se genera una demora en la provisión de insumos por diversas razones.

Así, el traspaso de una fase a otra del proceso de fabricación está asegurado porque siempre hay un *stock* colchón. Cada isla de trabajo, en términos sociotécnicos, se encarga de una parte del montaje de la producción global. La cantidad de elementos a fabricar en cada isla de trabajo se define a la manera fordista, porque lo sigue decidiendo la dirección. Por su parte, cada isla de trabajo va a administrar los tiempos. La dirección decidirá globalmente los tiempos, mientras que cada isla se va a autoadministrar el ritmo de trabajo. A cada isla se le va a imponer una cantidad. Los grupos se van a vincular a través de una cinta transportadora central y cintas

paralelas que provean las piezas y herramientas para cada grupo. Eso permite, a diferencia del fordismo, suprimir pérdidas por concatenación. Entre cada isla ya no habrá pérdidas de tiempo porque se van a proveer permanentemente a través de cintas paralelas, no se va a detener la producción de un auto, no va a haber pérdidas de tiempo de transferencia de una isla a otra, lo que permitirá economizar tiempo.

El estudio de tiempos y movimientos es una garantía de conjunto sobre los tiempos de producción. En ambos modelos son iguales: lo que se plantea es un piso de productividad de los operarios. Otra de las características similares es que la productividad del conjunto no depende de la productividad individual. ¿Por qué? Porque la escuela sociotécnica tiene un enfoque sistémico. La productividad se le impone al equipo, a la isla de trabajo, mientras que el trabajo dentro del equipo se autorregula, por lo que existe la polivalencia, al igual que en el ohnismo. En ambos modelos hay control de calidad, mantenimiento, regulación del trabajo, aprendizaje dinámico, porque en el grupo los operarios van aprendiendo unos de otros en el marco de una educación recíproca, enriqueciendo los saberes individuales y colectivos.

¿En qué se diferencia la escuela sociotécnica del ohnismo? La ingeniería productiva de la escuela sociotécnica, es decir, la planificación de la producción, es de tipo fordista, y es muy importante el rol de los *stocks* colchón. Si de pronto se corta el ritmo de producción por algún motivo, por ejemplo, si una fase del proceso productivo se demora, el proceso de producción no va a hacer detener la cinta transportadora porque existe el *stock* colchón. En cambio, en el ohnismo, es preciso planificar todo el proceso de producción como si fluyese de manera continua. La escuela sociotécnica sigue siendo, en términos de programación de la producción, eminentemente fordista, es decir de *flujos empujados*. No hay *just in time*, no hay método *Kanban*, la lógica de la oferta sigue siendo fordista. En la escuela sociotécnica la visión del proceso productivo es fragmentada en islas de trabajo sin llegar a integrar toda la producción,³ como lo hace el ohnismo. El ohnismo, con el *keiretsu*, integra toda la producción. A su vez, en el ohnismo la integración apunta a estudiar los tiempos y los flujos entre los talleres y también entre el trabajo de concepción y de ejecución. Por el contrario, en la escuela sociotécnica no sucede esto, sino que hay alguien que concibe, que impone la cantidad y los tiempos de producción, y no se trata de integrar todo el proceso tal como lo hace la fábrica ohnista. La escuela sociotécnica se propone mejorar la empresa fordista, a partir del enriquecimiento de tareas de los operarios. No deja de ser fordista en la lógica de pensar el proceso de trabajo como flujos empujados.

³ La excepción a esto, dentro de la escuela sociotécnica, fue el caso de Uddevalla, en el que en términos organizativos existió una nueva ruptura al pasar del montaje en islas secuenciales, al “montaje en paralelo” de vehículos completos por parte de cada equipo de trabajo. Esto resultaría un abandono del principio de organización de tareas fragmentadas y sucesivas, ya que los operadores capacitados integralmente armarán en equipo los autos completos, sin cadena de montaje.

Según Coriat, lo que se desprende tanto del taylorismo como del fordismo, en términos de concepción del hombre y de la organización del trabajo, es que el trabajador es un instrumento pasivo capaz de ejecutar órdenes y no demostrar ninguna iniciativa. Las concepciones que ven en el individuo aptitudes, valores, objetivos propios que deben ser incitados a participar en los objetivos de la empresa, que admite los conflictos entre la razón de ser de la organización y las aptitudes de sus miembros, corresponden a la escuela de relaciones humanas de Elton Mayo. Estos principios se aplican a los métodos de la organización fordista y taylorista. En términos de administración del conflicto, en la década del setenta del siglo pasado empiezan a fracasar los métodos para renovar las técnicas taylorista y fordista, ya que no alcanzaba con los resultados aplicados a partir de la escuela de relaciones humanas, sino que había que tocar las bases propias de la organización del trabajo, en las que las relaciones humanas están inmersas. En este sentido, era preciso promover formas de organización del trabajo innovadoras. Cuando estas se montan sobre las conclusiones de la escuela de relaciones humanas, cuando se combina la consideración hacia los trabajadores junto con la organización innovadora del trabajo, otorgándole más iniciativa a los trabajadores en términos productivos, surge la escuela sociotécnica, porque se consideran las demandas y subjetividades de los obreros integrándolas a los objetivos de la organización.

En cuanto al sistema ohnista, encontramos en Coriat a un defensor, ya que lo ve como una evolución en la organización del trabajo, en la que se concibe al trabajador como a alguien dotado de poder de decisión y con capacidad de resolver problemas. Sin embargo, hay que resaltar que, incluso en el ohnismo, ciertas decisiones están reservadas a unos pocos, porque el trabajador no va a tener toda la iniciativa, no va a decidir cuántos autos se van a fabricar. Coriat señala al ohnismo como el modelo que más iniciativa le otorga al trabajador, el que más escucha las demandas y necesidades del trabajador. Esto es lo más discutible de Coriat, porque a través del concepto de “violencia dulcificada o simbólica” (Bourdieu, 1998) podemos ver al ohnismo como una forma sofisticada de intensificar el trabajo humano en mayor medida que en el fordismo.

La mirada “virtuosa” que presenta Coriat sobre el modelo ohnista, como un nuevo conjunto de tecnologías que permitieron un enriquecimiento del trabajo para los obreros y habilitaron las condiciones para una mayor democratización de las relaciones laborales ha sido sometida a revisión y crítica por algunos autores. Retomamos aquí a Ben Watanabe, sindicalista japonés, reconocido militante en la defensa de los derechos de los trabajadores de pequeñas y medianas empresas en diferentes países asiáticos, que integró la Japanese National Union General Workers durante más de treinta años (1960-1992). Resulta valioso retomar su mirada para ampliar el análisis sobre el toyotismo en torno a su impacto en las condiciones laborales, en la organización política de los trabajadores y en las relaciones de producción.

La expansión de Toyota en Japón produjo una segmentación y diferenciación de la clase trabajadora en relación con las condiciones laborales y a las capacidades para la organización política. Con el sistema *keiretsu* descrito anteriormente, se reconfiguró la estructura del proceso productivo a través de la “fábrica mínima”, con su red de proveedores y subcontratistas. Esto impactó de diversas formas en las condiciones laborales dependiendo de la ubicación de la empresa dentro de la estructura de la red, distribuida de manera jerárquica de acuerdo con los recursos de poder de cada una. Para analizarlo, retomamos el ejemplo comparativo de Watanabe en su artículo “Organizar a los desorganizados” (1992). Hacia 1990, en General Motors, se producía el 70% del total de las piezas utilizadas en el montaje de autos, mientras que en Toyota solo el 25% de las piezas eran producidas en la fábrica. Por un lado, el modelo de General Motors expresa un sistema fordista, ya que contiene la totalidad de procesos productivos y de trabajadores en el interior de las propias plantas. Por otro lado, Toyota se caracteriza por la externalización de funciones, ya que gran parte de aquello que ocurría en el interior de las empresas fordistas ahora sucede en la red de proveedores y subcontratistas. Esto impactó en las condiciones salariales de los trabajadores. Mientras que en General Motors los niveles salariales de todos de los trabajadores están contemplados en convenios nacionales, en Toyota una porción reducida de trabajadores que es empleada por la ensambladora (cima del *keiretsu*) posee empleo estable y vitalicio, adquieren entrenamiento y capacitación para un rol polivalente dentro de grupos de trabajo, poseen incentivos por rendimiento, etcétera. A medida que se desciende por la red, los trabajadores de las empresas proveedoras y subcontratistas tienen condiciones laborales más precarias dentro de procesos de trabajo taylorista. Si tomamos el primer nivel debajo del núcleo estratégico (la ensambladora), se encuentran empresas que producen los componentes estratégicos (motores y cajas de cambio), en las que se obtienen salarios que corresponden al 95% en relación con los de Toyota. Pero si observamos otras unidades de la pirámide, en el segundo nivel, los salarios se corresponden al 80%, en el tercer nivel al 60% y en el cuarto llegan al 50% con respecto a los salarios de la ensambladora.

Por otro lado, esta heterogénea estructura en las condiciones laborales de los trabajadores tiene como consecuencia fuertes dificultades para articular una organización sindical que pueda reivindicar y proteger sus derechos. La precarización laboral en los niveles alejados del núcleo estratégico, sumado a políticas antisindicales en Japón, dificultó la construcción de un movimiento obrero con mayor unidad y homogeneidad. Según Enrique Martínez (1992), estos dos mundos para los trabajadores surge en el origen mismo de Toyota, en 1952 y 1953, con las primeras reducciones de planta y los despidos masivos en búsqueda de la empresa mínima, así como en la desestructuración del sindicalismo combativo a partir de la implementación de un modelo de sindicatos por empresa. Según Watanabe (1997), esto tuvo un fuerte impacto en la composición política de la clase trabajadora, ya

que para los años noventa, un 60% de los trabajadores de las grandes empresas (niveles más altos de la pirámide) estaban sindicalizados, mientras que entre los trabajadores de empresas de niveles más bajos, solo el 5% estaba sindicalizado. Si tenemos en cuenta que gran parte de los trabajadores se desempeñan en unidades productivas proveedoras y subcontratistas (70%), podemos afirmar que el porcentaje de trabajadores sindicalizados es bajo. Por otro lado, gran parte de esos trabajadores sindicalizados en las unidades de los niveles más altos del *keiretsu* son supervisores y jefes intermedios. Esta composición sindical, como consecuencia del modelo organizacional impulsado por Toyota, condicionó las posibilidades de constituir un movimiento sindical que logre articular intereses comunes en función de las situaciones heterogéneas en las que se hallaban los trabajadores y, por lo tanto, construir estrategias de resistencia frente a la precarización y explotación laboral.

De esta manera, este modelo de empresa-red no solo tercerizó los procesos de producción, sino también los conflictos que de esto se derivan al fragmentar las posibilidades de organización política de los trabajadores y al descargar las responsabilidades empleadoras en las unidades proveedoras y subcontratistas. Sin embargo, esta externalización no implica que Toyota deje de tener control sobre las empresas de su red. Por el contrario, como abordaremos más adelante con Boltanski y Chiapello, el control pasa a ser de tipo mercantil a partir de la relación contractual entre la ensambladora y sus proveedores. Esta falsa igualdad, que implica un contrato entre partes “iguales”, se desvanece cuando los requerimientos de Toyota, a partir del *just in time*, imponen los tiempos y productos necesarios para dar respuesta a la demanda del mercado. Así, los proveedores se ven traccionados por las exigencias de la ensambladora y tienen que responder al momento con grandes volúmenes de piezas. La amenaza de romper los contratos por la gran empresa ante incumplimientos de los tiempos genera fuertes exigencias para las proveedoras. El control no desaparece, sino que se transforma en otras modalidades ligadas a las presiones y condicionalidades de la ensambladora con sus proveedores.

Al mismo tiempo, Watanabe será muy crítico de otros aspectos resaltados por Coriat, como los equipos de trabajo y los círculos de calidad. Con el toyotismo, los ingenieros de planta dejan de tener un rol estratégico en el control sobre la producción y este pasa a manos de los equipos de trabajadores, lo que llevó a Toyota a invertir en calificar y entrenar a sus trabajadores para que participen en procesos de mejora continua. El sistema *kaisen* se basa en procesos participativos en el que los trabajadores realizan aportes al modelo productivo a cambio de un plus salarial. Sin embargo, este rol que significa dotar de una mayor participación a los obreros en la planta, incide en un aumento de la productividad a través de la reducción de tiempos muertos, en un aumento de los ritmos de trabajo, en una reducción del número de trabajadores, entre otros. Se da una apropiación del saber del obrero por parte de la empresa, que incorpora las sugerencias de los equipos al proceso productivo. Es decir, este sistema, que implica la participación de los trabajadores a

partir de incentivos, esconde un mecanismo que busca mejorar la productividad a costa de los esfuerzos de los trabajadores y genera, muchas veces, efectos contrarios a sus intereses.

El trabajo realizado por los equipos de operarios (grupos de ocho personas, aproximadamente) entraña fuertes presiones en el interior de cada uno de ellos. La responsabilidad de los trabajadores es muy alta, ya que cualquier error o demora puede afectar al conjunto y condicionar el tipo de adicional salarial que pueden recibir. Esto es una carga para cada uno de los trabajadores, que pasan a ser responsables del “éxito” grupal. Cada miembro del equipo controla a sus compañeros en su tarea, en su rendimiento, en sus ausencias, etcétera. A la vez, ya no está el ingeniero supervisando el proceso productivo, sino que es el líder del grupo (un compañero más) quien vela por los resultados del equipo de trabajo. Así, las necesidades de la demanda, los procesos desencadenados por el *Kanban* y las exigencias del *just in time* son absorbidas por los distintos equipos de trabajo que asumen la responsabilidad de generar productos con estándares elevados de calidad. Como menciona Oscar Martínez (1997), esta situación paradójica es parte de formas sutiles de control desarrolladas por Toyota en el interior de sus plantas, relacionada a la autoadjudicación de responsabilidades a los trabajadores que, finalmente, son controlados por sus jefes. Se transfieren mayores responsabilidades vinculadas al control de la producción, pero no se delega autoridad sobre ese proceso, lo que produce mayor presión y tensión en los trabajadores. De esta manera, la cultura organizacional que promueve el toyotismo mediante sus estrategias de control y tecnologías de poder conducen a una *autonomía coercitiva* (Szlechter, 2014) en los trabajadores, para involucrarlos en los intereses y objetivos de la empresa.

Este conjunto de transformaciones en el proceso de trabajo implementado por Toyota llevaron a una mayor intensidad del trabajo para responder a las demandas del mercado, a mayores responsabilidades del puesto y al aumento de las horas de trabajo, lo que dio lugar a un fenómeno muy particular en la empresa japonesa: el *karoshi*, la muerte súbita por exceso de trabajo, tal como fue mencionado previamente en este capítulo. Este oscuro fenómeno evidencia que muchas de las virtudes del toyotismo en su búsqueda por optimizar los tiempos y recursos de producción esconden formas de explotación crueles que pueden tener consecuencias del calibre del *karoshi*. De esta manera, la introducción del ohnismo al mundo de la producción implicó una intensificación del trabajo, un aumento en el tiempo de trabajo, una mayor precarización laboral y tuvo un impacto negativo para los sindicatos. Si se sigue a Martínez (1992) y se retoma la tesis de la complementariedad de Ibarra Colado (1991), el toyotismo aparece como una continuidad y profundización de las formas históricas de dominación del capital sobre los trabajadores.

Hasta aquí estuvimos describiendo el modelo de trabajador-operario que se propone a partir de la introducción del ohnismo y esbozamos ciertas críticas a este modelo. En breve veremos qué modelo de gerente se erige como consecuencia de las

nuevas formas de organización del trabajo. Pero antes, detengámonos para realizar una caracterización general del nuevo modelo de empresa que se inaugura con el ohnismo y que atraviesa las experiencias del posfordismo, la empresa-red, y las consecuencias de su expansión mundial sobre los sistemas de relaciones sociales más amplios. Para ello, trabajaremos sobre los aportes de Albert Recio (2000).

DE LAS EXPERIENCIAS POSFORDISTAS LOCALES A UNA MUTACIÓN EXTENDIDA EN LA FORMA DOMINANTE DE ORGANIZAR LA PRODUCCIÓN: LA EMPRESA-RED Y SUS IMPACTOS SOCIALES

Iniciamos esta sección destacando que las transformaciones organizacionales están fuertemente vinculadas con los contextos histórico-sociales concretos en los que se desarrollan, perspectiva que venimos proponiendo para recorrer y analizar los diferentes momentos de la teoría organizacional. Así, para poder explicar el taylorismo y el fordismo, la emergencia de nuevos desarrollos organizacionales como el ohnismo y su implementación en Toyota, o bien la experiencia de la escuela sociotécnica en las distintas plantas industriales de Volvo, nos referimos a procesos sociales más amplios, tanto a escala mundial como a las particularidades de los mercados y las tensiones sociales nacionales en las que dichos cambios se inscribieron. En los procesos, incluimos como condicionantes centrales la presencia –o no– del factor bélico y las formas que adquirió el conflicto laboral en cada país en el que se produjeron las transformaciones organizacionales que nos ocupan.

Para sintetizar una aproximación teórica a los nuevos modelos de organización productiva que tienen como antecedente fundacional al ohnismo, vamos a valernos de los aportes del economista español Albert Recio (2000), desarrollados en una ponencia para las VII Jornadas de Economía Crítica de la Universidad Castilla-La Mancha. El trabajo de este autor, denominado “Empresa red, distribución de la renta y relaciones laborales”, nos va a resultar un aporte fundamental en un doble sentido. Por una parte, nos permitirá resumir un conjunto de características de los nuevos modelos de organización productiva en el capitalismo de las últimas décadas, cotejándolos con lo que el autor llama la “gran empresa”, para referirse a desarrollos organizacionales que se inauguraron con el taylorismo, y se consolidaron y expandieron con el fordismo. Pero esta comparación no buscará analizar experiencias específicas, como lo hace Coriat al comparar los desarrollos del taylorismo, el fordismo, el ohnismo en Toyota y la escuela sociotécnica en Volvo. Por el contrario, Recio nos va a ofrecer una definición más abstracta y sintética –podríamos decir, en términos “típico ideales” weberianos– al caracterizar en forma generalizada al nuevo modelo de organización productiva: la empresa-red.

Por otra parte, el autor va a plantear una hipótesis muy interesante en relación con cómo las transformaciones en las grandes empresas, en las corporaciones internacionalizadas, inciden profundamente sobre las relaciones sociales más amplias.

Es decir, cómo las mutaciones en los modelos organizacionales dominantes pueden transformar la manera en que se estructuran las sociedades. ¿Cómo es posible planear tal cosa, que los cambios en una organización sean capaces de transformar a una sociedad?⁴ Si miramos a las organizaciones de manera aislada, esto suena poco probable y descontextualizado. Pero si hacemos el ejercicio de tratar de observar el conjunto de las vinculaciones económicas de una sociedad, vemos que, en la cotidianidad, las personas están atravesadas, en su mayoría, por una forma particular de organizaciones, que son las empresas capitalistas. En este sentido, cuando se dan transformaciones en grandes empresas que marcan tendencias en los modelos de gestión, en las tecnologías utilizadas para la producción o en las relaciones comerciales que desarrollan las empresas entre sí, entonces los cambios pueden llegar a afectar la vida de una infinidad de personas. Así, podríamos recorrer la historia de las sociedades modernas a partir de analizar las grandes “innovaciones” en la empresa y cuál es la conexión de estos cambios con las transformaciones que implicaron, directa o indirectamente, en la vida de amplios sectores sociales. En palabras de Recio:

La historia del capitalismo es, en parte, una historia del cambio en la organización de la empresa con el objetivo de mantener o ampliar la cuota de producto social que detentan los gestores principales de la actividad mercantil. Estos cambios son el resultado de los retos, amenazas, oportunidades y experimentos, en parte adaptativos y en parte provocados conscientemente, que caracterizan desde sus inicios el ambiente cotidiano de la empresa capitalista. Se trata de innovaciones tecnológicas en sentido amplio, que incluye tanto saberes sobre los procesos materiales como sobre las relaciones sociales. [...] El objeto central de estas transformaciones tiene sin duda un objetivo distributivo, [...] aunque también puede darse un objetivo de control y de poder sobre el proceso productivo (2000: 3).

Si bien la forma más clara de asegurarse este poder por parte de las empresas capitalistas es la situación de monopolio pleno sobre una actividad, usualmente no lo logran, por lo que las empresas más poderosas desarrollan estrategias muy sofisticadas—que incluyen, sin dudas, la realización de investigaciones sistemáticas— para incrementar el poder sobre los mercados en los que actúan.

Siguiendo esta lógica, podemos ver como en el seno del capitalismo comercial, la organización de productores agrupados en gremios artesanales redujo los márgenes de beneficio de los capitalistas, y dio lugar a la subcontratación de mano de obra como intento de coordinar y controlar el proceso productivo. No obstante, la capacidad de los capitalistas continuaba siendo limitada, como

⁴ Profundizaremos sobre este interrogante en el capítulo 8, “guiados” por las reflexiones de Ibarra Colado (1991)

vimos en el capítulo 2 al analizar las prácticas pretaylorianas. La aparición de los sistemas fabriles y las innovaciones introducidas por Taylor en lo que hace al control del ritmo, significó un golpe duro para los sectores obreros organizados, y facilitó la entrada al mercado de trabajo de cientos de miles de personas con baja calificación, lo que les permitió a los empresarios recomponer y ampliar su margen de beneficio, dado el abaratamiento de la mano de obra. El fordismo, a través del control del flujo de producción gracias a la cadena de montaje, la incidencia en la orientación del consumo (desarrollo de las industrias culturales medidas por la publicidad, política de salarios altos, etcétera) y el desarrollo de normas de regulación laboral será un paso más en este sentido: logró condiciones de cierta previsión en la posibilidad de las empresas de asegurarse una tasa satisfactoria de apropiación de la riqueza producida por el conjunto de la sociedad (producto social). Esta previsión supuso un conjunto de cambios de largo aliento, lo que constituyó a la gran empresa fordista como el núcleo *natural* central de la economía. Se trató de un incremento sostenido del capital en la organización y control directo de los procesos de trabajo, la integración puertas adentro de distintas actividades básicas (formación de trabajadores, distribución, diseño, investigación, etcétera), el desarrollo de economías de escala, la internacionalización de las grandes empresas y el control de nuevos mercados.

Pero este esquema, como ya vimos, entró en crisis en los setenta, producto de dos causas aparentes convergentes. Por una parte, la *rigidez del modelo de organización para adaptarse a demandas cambiantes* y bruscas del mercado, la inflexibilidad asociada a la estructura jerárquica y a la concentración en la toma de decisiones (planificación estratégica de largo plazo), pero también a las *cuantiosas inversiones* en infraestructura y equipos de producción, como un gigantesco sistema integrado con pocas posibilidades de corregir fallas o producir nuevas variedades de productos. Por otro lado, la *rigidez en el plano de las relaciones laborales*, desde el punto de vista de la simplificación que había significado la homologación de estructuras de puestos y salarios durante el fordismo. Esto, que en un primer momento había sido para el capital una alternativa para la contratación de mano de obra dócil y barata, tuvo como consecuencia contradictoria el sentar las bases de un sindicalismo igualmente compacto y con capacidad de negociación sobre el conjunto de las relaciones laborales, lo que dejó poco margen de acción a los empresarios para realizar adecuaciones en materia salarial que los beneficiaran significativamente.

No obstante, según Recio, a través de la gran empresa como modelo de organización dominante de la producción, las corporaciones alcanzaron tres logros fundamentales: 1) la imposición de marcas en el terreno comunicacional de alcance mundial; 2) el desarrollo de la capacidad de coordinación de múltiples procesos productivos y de adquisición de servicios, lo que va a significar un aprendizaje para distinguir cuáles son los aspectos clave para controlar cada proceso pro-

ductivo, y cuáles son los aspectos a favor y en contra de externalizar o integrar cada actividad; 3) la estructuración de procesos logísticos a gran escala. Estas tres “victorias” del capital van a ser la base sobre las que las grandes corporaciones empezarán a abrirse camino en el desarrollo de innovaciones, a fin de avanzar sobre las rigideces del modelo fordista, en busca de la ampliación de los márgenes de beneficio apropiables.

Es en este sentido que Recio va a plantear que, en las últimas décadas –en un contexto de presiones sobre los márgenes obtenidos por los capitalistas, junto con los aprendizajes mencionados en el terreno de la gestión y el desarrollo de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que ampliaron las posibilidades de coordinación a distancia–, ha habido una mutación en la estructura de las grandes empresas, una transformación que no tiene una forma única, pero que marca una tendencia. En la actualidad encontramos la coexistencia superpuesta de diversos modelos organizacionales, pero es posible reconocer una tendencia sin perder de vista la complejidad. La propuesta del autor es, entonces, delimitar la transformación contemporánea de la organización empresarial, e identificar como el principal cambio la emergencia de la empresa-red, la que acarrea un conjunto de efectos sobre la distribución de la renta y sobre la organización del conflicto laboral. Así, este autor nos puede ayudar a conceptualizar el rol histórico de los cambios introducidos a partir del ohnismo, en el sentido de como las “mejoras” tecnológicas significativas, desde el punto de vista del cambio organizacional, también pueden ser vistas como una búsqueda por alterar la distribución social de las ganancias generadas por un modelo de producción específico, y sospechar de las valoraciones positivas *per se* sobre los procesos de innovación. En este marco surge la empresa-red.

La empresa-red

Este autor va a plantearnos que lo que denominamos “empresa-red” se trata de un conjunto de modelos organizacionales que presentan algunas fórmulas novedosas. La primera de ellas es el pasaje de la organización de la producción a partir de un organigrama que condensaba el conjunto de relaciones dentro de la fábrica, a un entramado de unidades empresariales formalmente separadas, pero unidas contractualmente, entre las que hay un elemento central (la empresa principal) que les da sentido y controla el conjunto de vinculaciones. Para ejemplificar, Toyota sería el elemento central que organiza la producción y otorga sentido a las miles de pymes proveedoras y subproveedoras.

En segundo término, una gran parte de la gestión diaria de las operaciones se lleva a cabo por parte de las propias unidades productivas, orientadas por contratos mercantiles y una dirección por objetivos. Esto marca una *descentralización de la*

gestión, en oposición a la jerarquización vertical de la empresa fordista clásica, plenamente integrada hacia adentro. Las partes del proceso productivo se realizan en forma diferenciada en función de cada unidad de acción, es decir, de empresas más pequeñas separadas. Así, la búsqueda del control de la red y la selección de actividades que puedan externalizarse va a ser una de las tareas principales de quienes dirigen las empresas centrales de la red. La contracara de esta externalización va a ser la *retención de funciones estratégicas* por parte de las empresas centrales, como la comunicación –en términos de posicionamiento de marcas e imagen corporativa, y el control de los flujos de información–, las certificaciones de procesos y los aspectos financieros.

La empresa central buscará asegurarse el rol de *coordinación de una cadena productiva* conformada por eslabones unidos por contratos comerciales con las empresas proveedoras. Así, logra condicionar –sino controlar– un encadenamiento de procesos “hacia atrás”, en las instancias productivas, y “hacia adelante”, en la comercialización.

Recio señala que a partir de las características básicas de organización reticular mencionadas en el recuadro, se observa la existencia de variadas estructuras, según el sector de actividad de que se trate. Un ejemplo típico de esto es el caso de Nike, que ya no produce calzado deportivo; solo centraliza los departamentos de marketing y diseño, y terceriza la fabricación de sus productos.

Un primer tipo de estructura es el desarrollo de diversas formas de subcontratación y precarización de mano de obra, como la subcontratación de personal temporal y la subcontratación interna y externa a través de contratistas. Esto presenta confusa la situación de cuándo la empresa se está abasteciendo tradicionalmente y cuándo está desligándose de una responsabilidad intrínseca de la actividad, a través de una contratación de una tercera empresa para la realización de la función.

Un segundo caso se presenta en transformaciones que, al decir de Recio, siempre se desarrollaron en forma de red, como las empresas constructoras. Aquí se observa que las empresas centrales han pasado a limitarse al planeamiento, al control de la financiación y la coordinación general. Pero una cantidad de servicios técnicos y toda la implicación de mano de obra, que es muy grande en la construcción, es delegada a empresas que coordinan grupos de trabajo cada vez más especializados. Pensemos en actividades que manejan enormes cantidades de capital, en las que está en juego, por ejemplo, el desarrollo de la obra pública; consideremos los cientos de miles de personas incluidos en esos procesos. ¿Cómo se organiza toda esa masa de trabajo? En una red de relaciones de distinto tamaño, en la que hay un actor (empresa central) que “tiene” al cliente o a los inversores y, con ello, la capacidad de activar una inmensa movilización de recursos a través de diversos encadenamientos de contrataciones. Otro ejemplo es el de las empresas

que realizan una actividad a partir de la coordinación de múltiples unidades locales implantadas en un territorio, como es el caso de las filiales o franquicias, en las que las unidades funcionan como espacios de aparente independencia, incluso, en ocasiones, en materia de contratación de personal. No obstante, se mantienen fuertes condicionamientos sobre la cadena de suministros, la capacitación de personal, etcétera, las que se gestionan desde la unidad central de la red. Pueden observarse esquemas similares en los que la producción es aparentemente autónoma, pero en los que una empresa particular tiene la capacidad de imponer el precio de venta o estándares de calidad.⁵

En este desarrollo de optimización de beneficios, la dirección de la nueva empresa-red, efectúa permanentes lecturas de la geografía global, en busca de lograr apoyaturas territoriales sobre la base de múltiples firmas locales. Esta forma de internacionalización de las firmas se conoce como *deslocalización productiva*.

Recio nos invita a preguntarnos acerca de los efectos de este nuevo modelo de organización de la producción en red sobre las condiciones laborales. En tal sentido, señala una profunda transformación en la estructuración de las relaciones entre capital y trabajo como producto de la implementación del nuevo esquema. La primera y principal transformación va a ser la ruptura del “monismo”, de la uniformidad de las relaciones laborales que se habían alcanzado durante el fordismo, en cuanto a las escalas salariales y los sistemas de organización del trabajo. Aquella estandarización de roles atravesados verticalmente por la jerarquía de mandos, que permitía el control global de la fuerza de trabajo y que había sido posible por la “victoria” del taylorismo-fordismo sobre los oficios artesanales, será abandonada y reemplazada por una estructura fragmentaria y descentralizada de gestión de la mano de obra. Este cambio alterará el sentido de las grandes burocracias y del sindicalismo unitario que se había forjado durante el fordismo. Como vimos con Toyota, la obsesión de las grandes corporaciones pasará ahora por controlar el flujo de producción más que la ejecución de las tareas mínimas, redefiniendo el rol de los trabajadores y de los sindicatos.

⁵ Recio deja intencionalmente afuera de la caracterización como empresa-red a la lógica productiva de los llamados “distritos industriales”, muy desarrollados en el noreste italiano, por ejemplo, cuya principal característica es la concentración de múltiples pequeñas y medianas empresas de un mismo sector de actividad en un mismo territorio. Si bien en estos casos se observa la división del trabajo de una producción compleja en múltiples eslabonamientos realizados por diferentes empresas que mantienen cierta cooperación entre sí formando redes, el autor considera que el elemento distintivo de la empresa-red es la presencia de un actor dominante (empresa central) que condiciona el conjunto de relaciones productivo-comerciales, inclusive, en ocasiones, las que se puedan dar hacia el interior del distrito. Por este motivo no incluye dentro de su caracterización las experiencias en las que las vinculaciones de red pueden ser más horizontales, en pos de destacar aquellas relaciones asimétricas y jerarquizadas que se dan tendencialmente en la producción contemporánea.

En este sentido, en primer lugar hay que observar que la empresa-red va a desarrollar una gestión de recursos humanos diferenciada por segmento de producto, dentro de marcos organizacionales formalmente separados. Será para la dirección una función estratégica la identificación de los modelos adecuados de organización del trabajo para cada instancia del producto; pueden convivir, en un mismo ciclo productivo, grupos de trabajadores que ejecutan tareas elementales de tipo tayloriano, con otros de mayor implicación creativa y organización en equipos.

En segundo lugar, como consecuencia, se planteará una fragmentación de las áreas que determinan los costos salariales y, por tanto, opacará los marcos de referencia de la negociación colectiva y las formas de contratación, lo que plantea diferencias incluso entre trabajadores que desarrollan la misma actividad. La película de Ken Loach (2001), *La cuadrilla*, refleja esta situación. Será habitual observar, dentro de un mismo espacio productivo o de prestación de servicios, a trabajadores que desarrollan las mismas tareas pero, mientras que un grupo está contratado legalmente y bajo ciertas normas de seguridad e higiene en el trabajo, otro no lo está o lo está por “fuera de convenio”, con muchas menores garantías, lo que plantea formas de discriminación laboral complejas. Esto termina generando tensiones entre grupos de trabajadores con pautas laborales y estatus sociales diferenciales. Es importante destacar que estas formas de gestión de la mano de obra no se dan en abstracto, sino que operan localmente sobre marcos legales e institucionales bien concretos, que permiten o limitan el desarrollo de ciertas prácticas.

Otra característica es que gran parte de las empresas de la red suelen ser unidades productivas pequeñas. Esta situación viene asociada al desarrollo de diversas formas de control sobre los trabajadores. La proximidad se convertirá en un factor de sofisticación y personalización del control: cuanto más pequeña es la empresa subcontratada, más proximidad existe entre los directivos y el personal de ejecución; mientras que es probable que también exista un mayor *lazo moral*, reforzándose la adhesión del conjunto de integrantes de la empresa al proceso productivo.

Por último, las formas reticulares de organización permiten desarrollar –y mantener ocultas– formas de discriminación laboral complejas, al gestionar de manera diferenciada a personas de características socioeconómicas diversas, y al acentuar distancias sociales preexistentes entre colectivos sociales.

Sin dudas esto plantea serias dificultades y desafíos a los modelos de organización de los trabajadores en lo que hace a la acción sindical. Entre otras, podemos enumerar: vivencias laborales fragmentarias, difíciles de unificar en una misma propuesta sindical; fragmentación de las modalidades contractuales; dificultades para construir una visión común de la actividad productivo-laboral; diferenciación de los espacios de negociación, lo que dificulta la unificación de derechos laborales; reducción del tamaño de los espacios de ejecución de tareas; dispersión territorial de los trabajadores que se desempeñan en un mismo entramado productivo, como producto de la transnacionalización y deslocalización productiva.

En este escenario, que parece tan adverso para la defensa y cumplimiento de los derechos laborales, podríamos preguntarnos de qué manera pueden generarse condiciones en el sentido contrario. Recio da algunas pistas que son interesantes cuando señala que, en este marco de transnacionalización, han empezado a desarrollarse coordinadoras de representantes sindicales de empresas transnacionales. No obstante, ello no basta en la medida que no se incorporen a los trabajadores de las empresas subcontratistas, muchas veces situados bajo condiciones de empleo diferentes e incluso territorialmente distantes. En este sentido, el autor marca la necesidad de *desarrollar un análisis de las condiciones de trabajo de acuerdo al “ciclo del producto”*, a fin de poder identificar todos los procesos de trabajo –y bajo qué condiciones!– que se realizan antes de que los bienes lleguen al mercado. Sobre esta base podría negociarse el conjunto de las condiciones de empleos que intervienen en la producción de un bien producido en red. La posibilidad de desarrollar acciones de este tipo dependerá de ciertas condiciones, como la distancia física entre los trabajadores implicados. Imaginemos que parte de los componentes de un auto son producidos con la intervención de trabajadores a miles de kilómetros de donde otro grupo lo ensambla, para luego partir los autos terminados a distintos lugares del planeta donde se comercializan. Una negociación de este tipo, que involucre todos los eslabones productivos es sumamente compleja, ya que podría bien activar resistencias de los propios grupos de trabajadores que operan en los núcleos centrales de la red, en pos de conservar sus beneficios adquiridos.

Una posibilidad alternativa que propone el autor sería el desarrollo de normas sociales que operen como derechos básicos, como un piso que elimine las ventajas abusivas de los procesos de segmentación de la producción. En este sentido, podríamos pensar hasta qué punto la flexibilización productiva constituye un avance real para la satisfacción de las necesidades sociales concretas. Para esto, según Recio, las organizaciones sindicales deberían atreverse a cuestionar la inevitabilidad con que se valoran positivamente los cambios contemporáneos. Es decir, si queremos cambiar las cosas, deberíamos obligarnos a observar críticamente las consecuencias de aquellos procesos que entran bajo el rótulo de “innovación” y estar atentos a las consecuencias sociales de largo plazo que pueden acarrear. En esta línea, los sindicatos podrían actuar junto a organizaciones sociales en tres direcciones: con la denuncia de los efectos negativos y de los costos sociales del modelo de organización en red, en la construcción de marcos de representación alternativa para ponderar la eficacia económica de los cambios en función de las demandas sociales y, por último, con el desarrollo y puesta en marcha de transformaciones al modelo actual. Para completar la profundidad de la transformación empresarial de las últimas décadas, veremos ahora los cambios en los niveles jerárquicos, al analizar los modelos gerenciales de la empresa-red, pieza clave en el diseño y dirección de la nueva dinámica organizacional.

EL NUEVO MANAGEMENT: NEOLIBERALISMO Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Históricamente, la teoría de la organización, al abordar los actores que intervienen en el fenómeno organizacional, hizo hincapié sobre aspectos normativos vinculados a la población trabajadora, lo que en términos de Taylor se llama el “trabajo de ejecución”, por lo que no hay estudios sobre el trabajo de concepción. En este sentido, ¿qué hacen los supervisores, los jefes, los gerentes y los directivos? Recién con el fenómeno del posfordismo se empieza a hacer foco en los encargados de llevar a cabo las políticas de los propietarios del capital, pero ¿por qué? Porque a partir de esta época, los modelos de organización del trabajo que antes estaban relegados exclusivamente a la población encargada de ejercer el mando en las organizaciones, ahora se van a trasladar a toda la población trabajadora.

El objetivo en la época posfordista es que toda la población asalariada, desde los directivos hasta el trabajador más subalterno, se transforme en lo que Foucault (2004) llamó “empresario de sí mismo”. El propósito es que no solo los directivos se manejen con autonomía para ejercer el mando, sino que ahora todos se manejen con esa autonomía, con la finalidad de distribuir la responsabilidad a todos los trabajadores y no solamente a los directivos. Si antes Taylor decía: “a mí no me importa lo que piensa y lo que sienta el trabajador, eso forma parte del espacio de reproducción, del espacio que está fuera de la fábrica, a mí lo que me interesa es que los trabajadores ejecuten”, lo que encontramos con el fenómeno posfordista es que se le empieza a prestar atención al espacio de reproducción. Ford, con el Departamento de Sociología, trataba de disciplinar a los trabajadores fuera de la fábrica, pero desde la lógica de la producción. Ahora se empieza a prestar mayor atención a los fenómenos ocurridos fuera de la fábrica, que emergen de manera espontánea, sin disciplinamiento alguno. Aquello que surge fuera de la fábrica son los afectos, las emociones, las relaciones de amistad, las relaciones de parentesco y la idea es tratar de incorporar esas lógicas de interacción social hacia el interior de la firma.

EL PROYECTO DE BOLTANSKI Y CHIAPELLO

Luc Boltanski y Eve Chiapello son sociólogos franceses autores de un texto de la segunda mitad de la década del noventa titulado *El nuevo espíritu del capitalismo*, que parafrasea y evoca otro libro escrito cien años antes, de Max Weber, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. En este sentido, la pregunta que se van a plantear Boltanski y Chiapello es la siguiente: así como Weber, en su momento, hablaba de un espíritu del capitalismo a principios del siglo XX, ¿es posible plantear a fines del siglo XX un nuevo espíritu del capitalismo? Si el primer espíritu del capitalismo estaba influido y estaba en relación con el surgimiento de una rama del protestantismo que es la rama calvinista, de manera que pudieron cohabitar de manera armoniosa porque eran muy funcionales uno con otro, ¿podemos hablar de un nuevo sistema

de valores que sea funcional a una nueva etapa del capitalismo? Esa es la pregunta central del libro.

El protestantismo es una corriente religiosa que se separa de la Iglesia católica en el siglo XVI con la Reforma Protestante. Una de sus principales diferencias con el catolicismo radica en que el protestantismo tiene la creencia de que la salvación es una consecuencia de los actos realizados en la tierra, por lo que valora positivamente el trabajo, la productividad, el esfuerzo. Dentro del protestantismo se pueden identificar diversas ramas, como el calvinismo, el luteranismo, el metodismo, entre otras. Para Weber, el calvinismo fue la corriente más influyente en la construcción de un *ethos* social compatible con el capitalismo.

La hipótesis subyacente de la que parten los autores es que, cuando uno analiza el capitalismo, no se puede restringir a una mirada exclusivamente utilitarista, en la que todo está en función de maximizar la acumulación de capital. Es necesario generar un sistema de valores, un sistema de creencias, una forma de ver el mundo. Cuando los autores hablan de un nuevo espíritu del capitalismo, hacen referencia a una ideología que justifica el compromiso y la adhesión al sistema capitalista. En otro sentido, un *ethos* social, que es una ética que forma parte de una visión del mundo. No basta con la coacción material, con los incentivos económicos. Es preciso movilizar una ideología que convierta al capitalismo en un orden más aceptable, tolerable, deseable: el mejor orden posible. Boltanski y Chiapello sostienen que el capitalismo siempre necesitó incluir en sus postulados una perspectiva vinculada al bien común; siempre necesitó apelar al bien común, pero en el marco de una determinada lógica. A modo de ejemplo, cuando vemos que muchas empresas tienen departamentos de responsabilidad social empresaria, uno puede considerarlo como un mero maquillaje y sostener que lo único que pretenden con esto es ganar más dinero. Pero las firmas realmente creen que es necesario destinar un porcentaje mínimo, ínfimo, de las ventas, de las ganancias, para mejorar una parte infinitesimal del mundo a su manera. Vamos a hacer más concreto el ejemplo para comprender el sistema de valores subyacente en el capitalismo: hay muchas empresas que, en sus programas de responsabilidad social empresaria, destinan fondos para desarrollar actividades con el fin de que los pobres incorporen actitudes, competencias y habilidades propias de los emprendedores, para ayudarlos a formar sus propias empresas.

Por un lado, está presente una lógica de “justicia social” muy particular, porque ellos proponen “tenderles una mano”, con una lógica de tipo caritativa, otorgándoles fondos para que ellos, por sus propios medios, puedan desarrollar habilidades emprendedoras abriendo un pequeño negocio, un quiosco, un emprendimiento personal. Dentro de esa forma de ver el mundo, las empresas creen que cada uno necesita hacerse cargo de su vida y depende solo de sí mismo conseguir el éxito social. Esta cosmovisión incluye la creencia de que ellos mismos llegaron a la posición

social que tienen gracias a que se esforzaron por conseguirlo y lo que pretenden es que todos hagan lo mismo, es decir, todo depende de uno, no depende de un Estado que interviene a través políticas públicas, sino que está sujeto al empuje personal. Como consecuencia, les van a otorgar algunos fondos para que los pobres adquieran habilidades emprendedoras y se transformen en empresarios. Esta es una apelación al bien común muy particular, individualista, por llamarla de alguna manera, pero al fin y al cabo no deja de ser una apelación al bien común y ese es el principal argumento de Boltanski y Chiapello.

¿Cuál es el proyecto del libro de estos dos autores? Ellos se proponen comparar dos etapas del capitalismo. Una de las formas de realizar una investigación es encontrar algún momento histórico en el que se supone que hubo un quiebre, por ejemplo, la Segunda Guerra Mundial, la crisis del 29 en los Estados Unidos o la Primera Guerra Mundial. El momento de quiebre para ellos es la década del noventa, en la que se producen las grandes reformas económicas estructurales en el mundo, los grandes procesos de privatización de empresas públicas, las grandes “reingenierías”. Para verificar si hay un punto de quiebre en los noventa, van a comparar esa década con una anterior, porque para poder comparar se necesita encontrar un momento de quiebre histórico y comprobar que dicho momento es diferente a otro. Cuando Weber analizaba la ética subyacente del capitalismo, contraponía el proceso de racionalización moderna con lo que él llamaba “el tradicionalismo”, basado en el empirismo. Boltanski y Chiapello se preguntan: en los noventa, ¿hay un nuevo sistema de valores imperante en el capitalismo respecto del período que lo precede? Obviamente, como estos autores son franceses, lo van a comparar con la década del sesenta, época del Mayo francés. ¿Por qué lo comparan? Porque en el Mayo francés lo que hizo eclosión fue el modelo taylorista-fordista. ¿Si hace eclosión en Mayo del 68, qué pasa después? Los efectos no se ven de un día para el otro, sino varios años después; entonces, proponen comparar estas dos etapas separadas entre sí por treinta años. Los autores sostienen que el capitalismo tiene la capacidad de transformarse a partir de las críticas más acérrimas de sus detractores. Así, las transformaciones ocurridas en la década del noventa responden a las acusaciones formuladas en la década del sesenta, concentradas en el Mayo del 68. Las demandas por mayor libertad, autonomía, creatividad, el rechazo a la jerarquía, a la autoridad, a la vigilancia constante de los sesenta y setenta, serán escuchadas por el capitalismo e implementadas en beneficio propio en la década del noventa.

La segunda instancia en la investigación que proponen los autores se basa en indagar cómo comparar estas dos épocas. Hay varias maneras de hacerlo. A modo de ejemplo, uno puede realizar entrevistas a gerentes que están trabajando en las grandes empresas en Francia, en la década del noventa, y hacer lo mismo con gerentes jubilados que trabajaron en la década del sesenta. Esa es una posible estrategia de investigación, pero que puede acarrear un problema: la memoria. Es decir, yo estoy hablando del presente y estoy entrevistando a un gerente acerca de su trabajo

en el pasado y la memoria puede fallar. Los autores no eligieron este método de investigación sino que decidieron trabajar la comparación a través del análisis de la literatura de divulgación (no la de carácter académico, que se publica en revistas científicas, cuyos lectores suelen ser los mismos académicos) sobre *management* de ambos períodos. Esta literatura se caracteriza por ser masiva y el público principal son los directivos de las grandes empresas.

Por este motivo, se proponen comparar la literatura que se vende en las librerías de los noventa con la de los sesenta. Es una estrategia de investigación accesible, ya que se pueden conseguir libros viejos y nuevos. A modo de ejemplo, hay unos libros que fueron muy famosos en los noventa: *Padre rico padre pobre*, de Robert Kyosaki, o *¿Quién se ha robado mi queso?*, de Spencer Johnson. Estos son típicos libros de divulgación destinados a empresarios, directivos o mandos medios. Los autores pretenden comparar estos libros que, según ellos constituyen “literatura sin memoria” porque la historia aparece totalmente invisibilizada, y que proponen nuevos paradigmas que van surgiendo uno tras de otro sin ilación alguna, como si todos hubiesen nacido de un repollo, sin contextualización histórica.

Lo que los autores van a analizar en términos del espíritu del capitalismo está atravesado no por la memoria, pero sí por los libros, no por los propios actores sino por las editoriales, las políticas editoriales y los autores de esos libros. Sin embargo, esas mutaciones no necesariamente reflejan la mirada de los propios actores encargados de llevar a cabo las políticas del capital, ya que, como dijimos, no están entrevistando a los gerentes. Boltanski y Chiapello no aclaran este problema metodológico, ya que los cambios en el espíritu del capitalismo están siendo analizados en términos de lo que publican las editoriales. Ellos seleccionaron una importante cantidad de libros de la década del sesenta y del noventa, y los procesaron con un software que analiza frecuencias de palabras y conceptos clave, por ejemplo, ¿cuántas veces aparece la palabra “control”? Observaron que hay una batería de conceptos que tienen mucha frecuencia en los sesenta, otra batería de conceptos que tienen mucha frecuencia en los noventa, algunos son compartidos por las dos épocas y otros que están en una época y no en otra. Entonces, se preguntan en qué medida hay rupturas y en qué medida continuidades entre las dos décadas. Pero continuidades y quiebres en la literatura gerencial, lo que no necesariamente implica que sea un reflejo idéntico del acontecer en las organizaciones.

Las transformaciones en el trabajo gerencial: de los sesenta a los noventa del siglo pasado

La postura de los autores es que en los noventa el rol del gerente cambia. Durante la década del sesenta el rol del gerente era el rol de un empleado, con capacidad de mando pero un empleado al fin. ¿Cuál es el rol del gerente en la década del noventa? Ya no es un gerente empleado, es un gerente empresario, que tiene que comportarse

como si fuese empresario. ¿Qué significa comportarse como si fuese empresario? Así como el propietario tiene capital para invertir, para acumular, el gerente transformado en empresario no tiene un capital para invertir, gana un muy buen sueldo, pero no deja de ser asalariado, aunque tiene un capital simbólico que lo tiene que invertir y debe correr con los riesgos de esa inversión. ¿Qué capital es? El capital humano, parafraseando las teorías del capital humano que nacieron ya en las décadas del cuarenta y del cincuenta en los Estados Unidos, en el ámbito de la educación, cuando esta empezó a ser vista en términos de una inversión que tiene que reeditar económicamente. Es decir, que las personas que más invierten en su educación y formación profesional, percibirán mayores salarios en el futuro. El gerente, devenido empresario de sí mismo, debe comportarse como si fuese un capitalista que invierte en sus habilidades. Pero es preciso que esta transformación la sufra también el resto de los trabajadores. En este sentido, se les otorga más autonomía, pero también mayor responsabilidad, aunque hay una diferencia entre el gerente y el dueño de una empresa. ¿Por qué? El dueño de la empresa pretende que la empresa sea rentable, el gerente, como no deja de ser un empleado, privilegia la supervivencia de la empresa, no tanto la rentabilidad a corto plazo, porque no deja de ser un trabajador. Por lo tanto, cuando se analizan las dos etapas, tienen que hacerse las mismas preguntas a los dos períodos, es decir, a los textos de la década del sesenta y del noventa. ¿Qué preguntas se les hace? Por ejemplo, ¿qué cuestiones centrales se plantean?, ¿cuáles son las preocupaciones más importantes?, ¿qué soluciones aportan a los diferentes desafíos que presenta la organización y el mercado?, ¿cuáles son las mayores preocupaciones de los gerentes?

A través del software, empiezan a descubrir palabras clave que son más recurrentes que otras. En la década del sesenta hay dos problemas característicos de los gerentes; los libros reflejan un alto nivel de insatisfacción y una preocupación por el gigantismo de las empresas, dado que es difícil gestionarlas al ser demasiado grandes. En esta época empieza a surgir una necesidad de diferenciarse de lo que llaman el “capitalismo familiar”, vieja preocupación del capitalismo que data de fines del siglo XIX, cuando las grandes corporaciones estadounidenses comenzaban a separar la propiedad del control debido a la diversificación geográfica y de funciones. El tamaño que comenzaban a adquirir las empresas implicaba que el dueño no podía hacerse cargo de todo, necesitaba delegar y empieza por delegar la gestión de las empresas. Él sigue siendo el dueño, el propietario, pero ya no maneja la empresa, la gestionan supervisores, gerentes asalariados. En la década del sesenta aparece con más claridad, en Francia, la separación de la propiedad de la empresa respecto de la dirección. ¿Por qué? Porque así como en los Estados Unidos ya a fines del siglo XIX empezó a haber dirigentes asalariados profesionales que estudiaban en escuelas de negocio, en Francia, en la década del sesenta, surgió el mismo fenómeno, es decir, la emergencia de un grupo de dirigentes, de directivos de empresas, que son

asalariados, pero que ya están siendo formados en escuelas de administración, de negocio, de ingeniería, etcétera.

A raíz del aumento del nivel de escolarización del país galo, los *managers* empiezan a reclamar autonomía, aduciendo que ellos también pueden hacer cosas que antes hacían los propietarios. La demanda de autonomía es producto de sus quejas por el alto nivel de burocratización de las empresas, y la crítica principal estaba dirigida hacia la comparación de esas firmas con las de los regímenes comunistas. En la actualidad podemos decir que el mundo está casi totalmente gobernado por el capitalismo y, especialmente, el de corte neoliberal, pero hace cuarenta o cincuenta años esto no era así, sino que había dos mundos, el comunista y el capitalista, y muchas de las cosas que le preocupaban al capital tenían que ver con una necesidad de diferenciarse del bloque comunista. Consecuentemente, una empresa grande que planifica todo de manera centralizada, que es lenta para transformarse, que no innova, etcétera, era propia del sistema comunista. Lo que los *managers* reclamaban era diferenciarse del sistema comunista al disponer de más autonomía para tomar decisiones de manera rápida y flexible.

¿Qué soluciones proponían? Tres caminos: la descentralización, la meritocracia y la dirección por objetivos. Descentralización, porque hay que delegar poder, descentralizar el poder y delegar la toma de decisiones. Meritocracia, porque tiene que haber una nueva teoría de la justicia en términos organizacionales, para que quede bien claro cuáles son los criterios para premiar o ascender a un gerente o a cualquier tipo de trabajador, y también para sancionarlo o despedirlo. La dirección por objetivos implica que ya no se va aplicar la máxima de Taylor que indicaba cómo se deben hacer las cosas, aunque ello no significa hacerlas de cualquier modo. Se van a imponer objetivos muy ambiciosos y si no se cumplen, habrá trabajadores pasibles de ser sancionados, incluso con el despido. Es por este motivo que muchos han denominado a la dirección por objetivos “dirección por estrés”, especialmente debido a lo ambicioso de los objetivos impuestos y, con la evaluación periódica del desempeño, los trabajadores pueden ser despedidos.

¿Qué ofrece la dirección por objetivos? Autonomía. Sin embargo, esa autonomía es muy estructurada, y nunca es una autonomía total. ¿Qué significa eso? Los dueños se reservan el control de las empresas y la supervisión por el cumplimiento de los objetivos, es decir que, si hay alguien que tiene que imponer esos objetivos, son los dueños de las empresas y son ellos mismos los que harán las reformas necesarias cuando esos objetivos no se cumplan, ya sea que implique despedir o no ascender a alguien. Cuando Weber analizaba la burocracia, observaba que las cúpulas nunca se burocratizan. Alguien tiene que tomar la decisión de manera muy poco “burocrática” acerca de cómo debe dividirse el trabajo en una organización y ese proceso decisorio no es burocrático, al igual que el establecimiento de objetivos, ya que son fijados por los dueños. ¿Cuál es la finalidad de la dirección por objetivos? Acabar con la arbitrariedad de la gestión de las personas, dado que hay

que gestionar en una organización según algún criterio de justicia, algún criterio de equidad; por ejemplo, ya no se puede ser arbitrario por cuestiones de amistad y a partir de ese vínculo ascender a un trabajador, es decir, que las relaciones interpersonales tienen que manejarse según algún criterio de equidad; por eso se van a implementar mecanismos meritocráticos para el desarrollo de una carrera. Por lo tanto, la meritocracia y la gestión por objetivos están íntimamente vinculadas, ya que el cumplimiento o no de las metas constituye un criterio neutral para definir los premios o el ascenso de un trabajador.

¿Qué es lo que criticaban cuando hablaban de “criterios de equidad”? Las lógicas organizacionales del mundo doméstico, la lógica de los afectos, la lógica de las relaciones de amistad, la lógica de las emociones. Lo que a partir de aquí se promueve es un juicio impersonal sobre los resultados, “cumpliste o no cumpliste”, no importa si es buena o mala persona. Por eso se va a implementar un nuevo sistema de evaluación del desempeño, se termina el ascenso por antigüedad ya que premia exclusivamente la fidelidad a la empresa, no si se trabajó bien o mal, si se cumplió o no con los objetivos. La fidelidad es un valor doméstico por excelencia, se puede ser fiel a la pareja, a un amigo, a una madre, a una hija, pero esa es la lógica de los sentimientos, del mundo familiar, no la lógica de producción. Las lógicas ajenas al mundo de la producción deben quedar afuera. Las relaciones personales pueden cumplir un papel muy injusto en términos de carreras profesionales exitosas, ya que tienen que ser medidas en términos de objetivos, por lo que se comienza a valorizar el mérito. ¿Qué hacer para merecer el puesto? Hasta la década del sesenta, tener un diploma, un título universitario, aseguraba ventajas de por vida y esto en esa década se terminó. Tener un título puede ser una condición necesaria, pero además hay demostrar que se merece el ascenso, un aumento de salario, incluso la permanencia en la empresa. Para esto hay que establecer criterios en las evaluaciones de desempeño.

Esta es la lógica en los sesenta en el contexto francés y en los textos de divulgación destinados a esta población. ¿Cuánto de esto tiene que ver con la realidad de otros países? ¿Cuánto tiene que ver con la realidad de los propios actores organizacionales? El texto habla de la particularidad del caso francés, probablemente en la Argentina suceda algo un poco diferente, especialmente debido al contexto político y económico. En la Argentina de los sesenta se implementó el primer programa de inversión extranjera directa de la historia, a través de las leyes de promoción del gobierno de Frondizi. Hasta ese momento, en la Argentina, los directivos de las empresas, en general, eran extranjeros o eran hijos de inmigrantes de Inglaterra, Alemania, Bélgica y los Estados Unidos. Recién en 1958 se crea en la Argentina la Licenciatura en Administración de Empresas, con el fin de incorporar cuadros de conducción a las grandes empresas formados localmente, porque Frondizi obligaba a las empresas que querían invertir en la Argentina a que, paulatinamente, empezaran a fabricar partes, insumos y productos finales en el país, y para eso

era necesario contratar gente que poseyera conocimientos del mercado local. Esto da cuenta de un proceso tardío, un capitalismo tardío, ya que Estados Unidos y Francia lo atravesaron mucho antes, por eso hay que tener cuidado con trasladar los paradigmas del mundo desarrollado de manera automática al resto del mundo. Sin embargo, se puede hablar de un espíritu de época a nivel mundial, aunque no en todos los ámbitos. Cuando Weber analiza la ética protestante y el capitalismo, no dice que se propone analizar el mundo, sino que lo restringe al desarrollo del capitalismo en el norte de Europa.

¿Qué sucede en los noventa? En esta década surge un nuevo gerente, el de la empresa-red. Los autores observan que se retoman las críticas presentes en la década del sesenta, como la que apunta contra el gigantismo de las empresas y contra la burocratización excesiva. Pero cuando comienzan a hablar de autonomía, les correspondería a todos, es decir, no solo a los gerentes, sino a sus subordinados también. Asimismo, se empieza a criticar con mayor énfasis a las jerarquías debido –al menos en parte– al aumento del nivel educativo. Casi todos los gerentes tienen título de posgrado, mientras que sus propios jefes no lo poseen. Se resisten a ser conducidos y a que se les diga qué deben hacer. Se sienten habilitados a ejercer con mayor ímpetu la autonomía. Por otro lado, se pone énfasis en la competencia, el cambio permanente, las nuevas tecnologías. A su vez, el cargo gerencial será analizado a través de lo que ellos llaman la *lean production*, “producción delgada”. ¿Por qué? Ya mencionamos que en los noventa surge el gerente de la empresa-red y las empresas se empiezan a “quitar grasa de encima”. ¿Qué significa grasa? Las empresas van a concentrarse en las áreas en las que son más competitivas y empezarán a tercerizar algunos servicios. Por ejemplo, una empresa que fabrica autos no es especialista en seguridad, entonces va a contratar una empresa de seguridad que le va a ofrecer el personal adecuado; una empresa de autos no se dedica a hacer tareas de limpieza, entonces va a incorporar personal tercerizado para esta tarea.

La producción ligera significa que ahora la empresa se va a dedicar, exclusivamente, a hacer lo que “sabe” hacer y el resto lo va a delegar, lo va a tercerizar. En este esquema, el gerente va a ser el encargado de trabajar en red con todas estas empresas satélites subcontratadas. Otra característica novedosa de esta época es el trabajo por proyectos. Ya no se va a planificar el trabajo de manera centralizada, sino que, como los gerentes lograron mayor autonomía, van a convertirse en líderes de equipo y van a trabajar por proyectos. ¿Qué significa? Se va a armar un equipo dentro de la empresa para llevar a cabo un proyecto y cuando este termine, se desarmará el equipo y se volverá a armar otro equipo para otro proyecto. A eso se lo denomina la “lógica de proyectos”. Un caso paradigmático de esta forma de trabajar lo constituyen las empresas que se dedican a producir películas de cine. Los créditos que se muestran al comienzo de una película, todos los logos que aparecen al principio o al final, representan a unidades de producción que se juntan para generar una película; los trabajadores y trabajadoras cobran un sueldo mientras se

rueda la película y cuando termina, se desarman esas unidades de producción y se van a su casa; queda el logo, que sería un mero sello de goma porque hasta que se vuelva a rodar otra película, el logo no tiene empleados ni empleadas. El personal de las productoras de cine tiene trabajos muy inestables, a veces tienen mucho trabajo y otras tienen muy poco, y ese es un fenómeno que no estaba muy presente en la década del sesenta, ya que en dicho período las personas buscaban un trabajo estable, fijo y las compañías de producción de cine probablemente eran empresas jerárquicas con empleados fijos y estables. Ahora son unidades más pequeñas, que se arman y se desarman.

Cuando analizamos la escuela de relaciones humanas (ver capítulo 4), vimos que ahí surge la teoría de la motivación, ya que descubren que empleados motivados son empleados más productivos porque están más satisfechos. En la década del noventa, hablar de motivación no va a estar bien visto; ahora los *managers* necesitan ser *movilizados*. ¿Qué significa movilizar? Generar un impacto emocional, afectar emociones. Anteriormente, las teorías de la motivación (por ejemplo la de Maslow) eran técnicas que se desarrollaban por fuera del sujeto. Buscaban cubrir determinadas necesidades de los trabajadores para que fuesen más productivos. Ahora esto no funciona más y lo que va a ser necesario es que cada uno se movilice, encuentre razones de ser y razones de actuar de determinada manera; tiene que ser algo que “nazca” del propio trabajador, que sienta que está eligiendo comprometerse con una tarea o con la empresa.

¿Cómo se va a lograr esto? Ya no se va a hablar más de jefes y jefas, se va a hablar de líderes que tienen que inspirar y generar identificación, si lo ponemos en términos freudianos. En su texto “Psicología de las masas y análisis del yo”, Freud sostiene que uno tiene que identificarse con el líder y cuando uno lo hace, va a creer en él y va a estar dispuesto a movilizarse, porque cree en él y lo que propone lo mueve, lo moviliza, lo motiva, pero internamente. Así, las jerarquías van a ser reemplazadas por equipos, ya que estos dan una idea de horizontalidad. La autoorganización y el autocontrol se van a generar dentro del equipo, ya no hay control de arriba hacia abajo, el equipo se va a autocontrolar. Será mucho más fuerte el control, dado que lo van a ejercer los propios pares, fenómeno que ya había aparecido en la escuela de relaciones humanas. ¿Dónde va a estar el jefe? En el cliente.

Cuando Coriat (2000) le puso como título a su libro *Pensar al revés*, trataba de argumentar que el proceso productivo en el ohnismo va a definirse a partir de las necesidades y las demandas del cliente. Por ese motivo, ahora el que va a decidir si uno está haciendo bien o mal las cosas va a ser el propio cliente, al decidir si compra o no los productos de la empresa, al decidir si elige o no a la empresa. De ahora en más, nada se le va a imponer al gerente desde arriba, él mismo va a adherir voluntariamente al proyecto. Como no todos pueden desarrollar esa capacidad de movilización, la empresa va a tener una función que antes no tenía: la educación. ¿En qué va a educar a los gerentes y a los diferentes trabajadores? En el desarrollo

de las competencias y talentos que cada uno tiene “ocultos”, para poder identificarlos, potenciarlos y desarrollarlos. Para esto, surge una nueva profesión que antes no existía: el *coach*. Literalmente, *coach* quiere decir “entrenador”. Habrá cursos de *coaching* ontológico, “disciplina” encargada del desarrollo del potencial, del talento y de las competencias de los empleados.

¿En qué medida este nuevo *management* va a desarrollar dispositivos de control diferentes a los de antes? El control no desaparece, sino que se transforma. ¿Cómo se supervisa ahora a los empleados? Todos tienen el mandato de ocuparse de desarrollar sus talentos, su potencial, sus competencias, pero no implica que la empresa se haya transformado en una organización totalmente horizontal o en una cooperativa. ¿Cuáles son las modalidades de control de la nueva gestión empresarial? Ante todo el autocontrol, una nueva modalidad de control; se va a desplazar la coacción desde el exterior –es decir, alguien que de afuera controle– a la interioridad de las personas, esto es, en términos de dispositivo organizacional, ya no va a pasar que alguien de afuera ejerza el control, sino que lo que va a lograr la empresa es que cada uno se autocontrole. Otra modalidad de control es la implicación del personal, que va a estar ligada a la voluntad de realizar el trabajo y al placer de hacerlo, y no tanto a un sistema basado en recompensas y castigos, todo tiene que nacer de cada uno. Tal como dijimos, la motivación va a empezar a ser mal vista porque se relaciona con la manipulación, es por eso que se empieza a hablar de la movilización, el control se va a autoejercer de manera voluntaria y, en última instancia, el control se va a trasladar hacia los clientes.

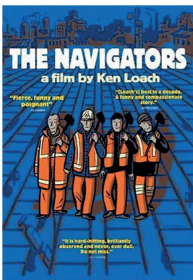
Entonces, ¿cuáles son los rasgos más destacados del nuevo rol gerencial? Del control al autocontrol y la externalización de los costos del control. ¿Quién cargaba antes con los costos de controlar a las personas? La empresa a través de los dueños. Ahora, los costos del control pasan a cargarse sobre los asalariados y los clientes. El control lo ejercerán los clientes, por ejemplo, al elegir o no el producto que fabrica la firma. Los propios asalariados tendrán que autocontrolarse, se pasa de una modalidad de control jerárquico, que se inscribe dentro de una relación dominante-dominado, al control mercantil, propio de un contrato. ¿En qué se basa la relación laboral según los postulados liberales? En un acuerdo entre dos partes formalmente iguales y libres. ¿Por qué “formalmente”? Porque en realidad no son iguales. En la modernidad, los tribunales de trabajo se ocupan de defender a la parte más débil de la relación capital/trabajo, que es el empleado.

Por otro lado, con tanta delegación del control hacia el interior de la persona, con tanta delegación de poder, va a surgir un problema central: si se delega mucho poder entonces es necesario confiar, la empresa necesita depositar confianza en los empleados y la confianza va a ser la otra cara del control. No se quiere retornar a la antigua rigidez jerárquica, pero, por otro lado, se les otorga un papel muy importante a las relaciones personales y a la confianza, para posibilitar el control en toda la cadena de valor. Si se terceriza, si se delega, entonces se hace necesario

confiar, ya que hay actividades que ya no forman parte de la empresa porque fueron tercerizadas a otras subcontratistas. Consecuentemente, es muy importante incorporar lógicas que antes estaban fuera del espacio de producción, que eran lógicas del mundo doméstico, familiar, lógicas relativas a la amistad, en las que no hay palabra escrita sino que hay confianza tácita, “que no se aprende en ningún lado”. Va a ser muy importante desarrollar la confianza, por eso en los noventa ya no se critica la lógica del mundo doméstico como se hacía en los sesenta. Por este motivo se va reconfigurar la frontera entre trabajo y no trabajo, entre trabajo y tiempo libre, entre trabajo y vida. El trabajo en equipo, la puesta en práctica de la “misión” de la organización y la creación de una red son cuestiones que van mucho más allá de aspectos técnicos o racionales, ya que precisan movilizar a la persona como un todo y eso forma parte de la lógica de los afectos.

Para concluir, la lucha actual de los *managers*, dicen Boltanski y Chiapello, es la lucha por eliminar el viejo modelo de organización con dos argumentos: primero, deslegitimar la jerarquías, la planificación, la autoridad formal, las carreras de por vida dentro de la empresa, ya no es legítimo pensar así; y segundo, la reintroducción de criterios de personalidad que formaban parte de la lógica del mundo doméstico, que antes habían sido reemplazados. La idea es, en cierto sentido, volver a formas premodernas de producción, en las que entre el maestro y el aprendiz en los gremios precapitalistas se desarrollaban relaciones afectivas porque trabajaban muchos años juntos.

Actividad didáctica. Consignas para la película *La cuadrilla*



- 1) Identifique los principales cambios en la organización del trabajo que se introducen en la empresa.
- 2) ¿Qué características de la empresa-red puede identificar?
- 3) Boltanski y Chiapello afirman que en el discurso del *management* de los noventa se da más importancia a la flexibilidad organizativa que a la planificación. En este sentido, cada empleado (no solo los *managers*) se debe hacer cargo de su propia carrera, por lo que la “autonomía” para trabajar parece ser total, si bien las responsabilidades por los éxitos y los fracasos también pasan a ser “totales”. Relacione este planteo con el filme.
- 4) ¿Qué nueva forma de modalidad de contratación encuentran quienes se van de la empresa? ¿Cuáles son las condiciones laborales que se ofrecen?
- 5) Analice qué es lo que sucede con la organización sindical a lo largo de la película.

CAPÍTULO 7

LA PERSPECTIVA DEL POSFORDISMO EN OTRAS CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES

ESTADO, SOCIEDAD CIVIL Y ECONOMÍA SOCIAL

*Diego Szlechter, Natalia Bauni, Leopoldo Blugerman,
Fernando Isuani y Sergio Agoff*

Este capítulo constituye una continuación del anterior, y el objetivo que se propone es identificar las consecuencias del posfordismo en otro tipo de organizaciones. Por un lado, los impactos del nuevo modelo productivo en la administración pública y sus efectos en la gestión de estatal, por otro lado, la explosión numérica de las organizaciones de la sociedad civil que, en muchas ocasiones, suplen el rol de ese Estado en aparente retirada. A su vez, como resultado de la implementación de las políticas neoliberales, la emergencia de un fenómeno novedoso como el de las empresas recuperadas por sus trabajadores y otras formas alternativas de gestión, que demuestran que existen opciones diferentes al modelo capitalista en lo referido a sus modalidades de gestión interna.

LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

El derrotero del pensamiento en torno a la gestión de las organizaciones a lo largo del tiempo muestra que el objeto de estudio por excelencia fue la organización privada, la empresa, especialmente la gran empresa multinacional y diversificada. Posteriormente, sobreviene el análisis weberiano, con el fin de trasladar el pensamiento organizacional al Estado en la medida en que lo vuelve objeto de estudio y, a partir de ahí, poder establecer un tipo ideal para analizar otro tipo de organizaciones. Esto implica que es muy difícil establecer principios rectores para una configuración organizacional desde la abstracción, partir de una unidad hipotética como un modo universal; siempre es preciso anclarlo en la realidad y tomar como caso de estudio

una organización concreta. Así, Elton Mayo desarrolló sus estudios a partir del trabajo en un taller de armado de relés telefónicos, Weber hizo lo propio con el Estado alemán previo a la Primera Guerra Mundial, en la República de Weimar, y Taylor esbozó su teoría en torno a un taller metalmeccánico.

El derrotero de los estudios organizacionales a lo largo de la historia muestra diferentes objetos de investigación, que estuvieron de manera implícita o explícita en los análisis de los diferentes autores. En este capítulo, tratamos de recorrer las distintas configuraciones organizacionales del ámbito privado, público y de la sociedad civil, a través de la metáfora de la organización como una red, para dar cuenta de las nuevas formas de organización del trabajo. Formas que se dan no solamente en la gran empresa o en la pequeña o mediana firma, sino en otro tipo de configuraciones con las que, aparentemente, esta metáfora no tiene vinculación alguna, como es el caso del ámbito público, que ha sido abordado en el capítulo 3 cuando analizamos la burocracia. Ahora lo volvemos a ver en otro contexto histórico, el que surge a partir de la década del ochenta junto con las políticas neoliberales implementadas desde el Estado, al que se lo empieza a pensar a partir de una nueva matriz conceptual. Hasta ese momento, el paradigma hegemónico estatal era, en mayor o en menor medida, el weberiano. Esto no significa que el tipo ideal de burocracia se aplicaba en todo el mundo, pero el “modelo mental” de Estado, más allá del grado en que se lo aplicaba, era el modelo de burocracia que planteaba Weber.

A partir de las discusiones sobre la nueva gestión pública, que surgen a fines de los setenta y principios de los ochenta del siglo pasado, se empieza a pensar cómo trasladar los modelos organizacionales de la gran empresa privada hacia el Estado. ¿Por qué? Alrededor de la década del setenta, el fordismo se encuentra en un momento de crisis causada, entre otras cosas, por el aumento de los defectos de fabricación, lo que traía como consecuencia un estancamiento de la productividad y un amesetamiento de la tasa de ganancia del capital, que deriva en una crisis de acumulación. Al respecto, Boltanski y Chiapello (2002) señalan que el verdadero movimiento revolucionario no es el comunismo o el socialismo, sino el capitalismo, ya que este se revoluciona a sí mismo en cada crisis de acumulación y la forma que tiene de hacerlo es con la creación del movimiento de la escuela sociotécnica, el ohnismo, el enriquecimiento de las tareas, etcétera.

Pero lo que nos compete en este caso es que el problema de la crisis del fordismo repercute en el Estado, especialmente en el Estado de bienestar europeo que tuvo su precedente en los Estados Unidos con el *new deal* y, a su vez, tuvo su versión argentina con el peronismo y la industrialización por sustitución de importaciones. Europa –en donde surgen los primeros debates en torno a las reformas en la gestión del Estado– empieza a sufrir una crisis debido a las mutaciones que atravesaba el capitalismo, ya que el Estado de bienestar se basaba en las concesiones parciales que ofrecía el capital para poder perpetuarse y mantener la paz social, al aceptar negociar las condiciones de trabajo con los sindicatos y el Estado, de

manera de evitar poner en cuestión al propio capitalismo. Sin embargo, como el Estado empieza a dejar de disponer de fondos suficientes para financiar el Estado de bienestar, entonces las economías europeas comienzan a tener déficits fiscales cada vez mayores como para poder sostener esa política. De esta manera, cuando irrumpe el neoliberalismo, lo hace en medio de una crisis del Estado de bienestar, lo que le va a otorgar cierta legitimidad social para imponerse. Así, el neoliberalismo (especialmente el de origen anglosajón, como el caso de los Estados Unidos y Gran Bretaña) va a acusar al Estado al postular que este modelo no se puede sostener en el tiempo, por lo que es necesario liberar la economía. ¿De qué manera se hace esto? Con funcionarios “fordistas” que ocupan puestos en el Estado no puede funcionar; hay que traer funcionarios del ámbito privado dispuestos a gobernar el país; hay que implementar técnicas de gobierno de los ciudadanos con una nueva grilla de inteligibilidad, con un nuevo sentido; si antes el sentido era el de otorgamiento de derechos, ahora la nueva forma de acercarse al ciudadano va a ser en términos estrictamente económicos, es decir, que ahora cada uno se va a tener que hacer cargo de su propio destino y el Estado va a empezar a correrse de ámbitos que ofrezcan una red de contención a la mayoría de la población, ya sea en términos de salario indirecto, de seguro de desempleo, por accidentes de trabajo, licencias, etcétera. Ahora el capital se va a aprovechar del crecimiento de la incertidumbre y de la inestabilidad de la economía para que cada uno se empiece a hacer cargo de su carrera.

LA INCORPORACIÓN DE LOS CRITERIOS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN EL ESTADO

¿Qué pasó en 1979? En Gran Bretaña asume el gobierno Margaret Thatcher, una política del partido conservador que fue la primera en incorporar de manera masiva a gerentes y consultores del ámbito privado en funciones como ministros y secretarios de Estado. ¿Cuál era el objetivo? Ya no más satisfacer las necesidades del ciudadano o asegurar el cumplimiento de los derechos de ciudadanía, sino satisfacer al cliente, ya que el ciudadano empieza a ser visto como un cliente, y entonces lo que hay que proveer es calidad en los servicios públicos. En esa época se empieza a atacar la estructura burocrática británica porque premiaba la antigüedad, la manera de hacer carrera era a través de la acumulación de antigüedad y no por mérito personal.

La antigüedad puede ser negociada colectivamente, mientras que el mérito es negociado individualmente, cada uno debe hacer méritos para ascender en la estructura del Estado. La cuestión de la antigüedad hacía que, aquellos que conseguían un trabajo en el Estado, iban ascendiendo de puesto a lo largo de los años y eso les otorgaba mucha autonomía. La idea, entonces, radicaba en atacar esos niveles de autonomía que tenía el funcionario público británico, ya que si se lo premiaba por mérito, también se lo podía sancionar por demérito. El objetivo fue que los funcionarios dejaran de tener tanta autonomía respecto del poder político,

por lo que se implementará un proceso de separación de la política respecto de la administración. Los defensores de la nueva gestión pública (NGP) sostendrán que es necesario contractualizar a la administración, ya que los administradores tienen que actuar como gerentes al incorporar en el ámbito público estándares y metas de desempeño propios del ámbito privado.

EL ESTADO Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO PROBLEMA: LOS PLANES DE REFORMA DEL ESTADO

En este contexto, surgen los planes de reforma del Estado en América Latina, en general, y en la Argentina, en particular, y a partir de ese momento nunca se va a dejar de hablar de la necesidad de implementar reformas propias de la NGP y se van a proponer leyes que apunten a seguir con la reforma del Estado.

Durante el gobierno justicialista encabezado por Carlos Menem (1989-1999):

Se operaron transformaciones significativas en el país: la remoción de una amplia gama de mecanismos regulatorios; la liberalización del mercado cambiario, el debilitamiento del poder del Estado, la apertura externa de la economía, el reconocimiento “teórico” de las fuerzas del mercado como asignadoras “naturales” de los recursos, la creciente desregulación del mercado de trabajo y la consiguiente pérdida de conquistas laborales de vieja data, el mayor nivel de exposición a la competencia externa, la reestructuración y subrogación del Estado, la revalorización empresaria del abaratamiento de los costos como condición para la competitividad y fundamentalmente la creciente concentración del poder económico en un núcleo acotado de grandes agentes (INAP s/f: 12).¹

El modelo neoliberal así desplegado buscó avanzar en la idea de “achicar el Estado”, lo que quedó habilitado con la sanción de dos leyes centrales: de Reforma del Estado y de Emergencia Económica (N° 23696 y 23697, respectivamente). Estas leyes, con el propósito de achicar el déficit fiscal, habilitaron, entre otras medidas, una fuerte reducción del empleo público. Es preciso tomar en cuenta que, al asumir el gobierno constitucional del presidente Alfonsín (en 1983), la Administración Pública Nacional empleaba un total de 981.012 personas, cifra que se incrementó considerablemente a 1.019.342 al momento de comenzar a aplicarse el denominado Plan Austral (1985), y decayó hacia junio de 1986 a 992.072 trabajadores, según un informe difundido en ese entonces por la Secretaría de Hacienda.

¹ Disponible en <http://abcdonline.com.ar/tea/info/TEA0604.PDF> (Última visita 15/8/2017).

Como señala Oscar Oszlak:

Todavía en 1989, a comienzos de la Presidencia Menem, permanecían en el Poder Ejecutivo 874.182 empleados. A finales de este gobierno (1999), el número había descendido a unos 270.000 empleados, es decir, a solo un 30% de la cifra anterior. Las razones de esta disminución fueron múltiples. El traspaso de personal al Gobierno Autónomo de la Ciudad de Buenos Aires y la exclusión estadística del personal de universidades nacionales como agentes estatales, explican un 34% de la reducción. Otros 290.000 empleados fueron transferidos a las provincias, a través de los programas de descentralización educativa y de salud. Además, una cantidad de personal, estimada en más de 240.000 empleados, pasó a trabajar en las ex-empresas públicas de las que se deshizo el Estado nacional a través de los procesos de privatización. Por último, unos 125.000 empleados se desvincularon de la función pública, en el marco de los sistemas de retiro voluntario y jubilación anticipada (2000: 2).

Durante este período de gobierno, y justificado en la necesidad de contratar personal especializado que atendiera demandas transitorias y complementara las tareas de los trabajadores permanentes, se promulgó, en 1995, el Decreto N° 92/95, que legalizaba el régimen de contrataciones de personal temporario del Estado y la contratación de trabajadores “autónomos”. El gobierno encontraba así una respuesta en este tipo de contratos; debían enunciar los objetivos que esperaban alcanzar y el tiempo de duración de la tarea, además de contener una cláusula de renovación y rescisión en favor de la administración pública. Sin embargo, más que alcanzar los objetivos de hacer eficiente al Estado, la introducción de estos contratos le permitieron a este incorporar una masa de trabajadores a la que no debía pagarle ningún tipo de cargas sociales y de la que podía desvincularse sin mayores inconvenientes. Hacia principios de 2002, a solo siete años de la promulgación de dicho decreto, aproximadamente el 15% de los empleados del Poder Ejecutivo nacional (sin contar el personal militar y de seguridad), se encontraba trabajando con contratos de locación de servicios.

Con el gobierno de la Alianza, encabezado por Fernando De la Rúa (1999-2001), se elaboró el Plan de Modernización del Estado que buscó poner el acento, antes que en el excesivo tamaño del Estado, en su “deformidad”. En este sentido, se avanza con dos principios centrales: gestión por resultados y la carta compromiso (ver Gonilski, 2013).

Luego de la crisis del 2001 y, en particular, con el proceso político que comienza en 2003 con los gobiernos de Néstor y Cristina Kirchner, se mantiene en vigencia aquel Plan de Modernización y se produce un fuerte crecimiento en el personal contratado, que llega a representar, en 2014, un 30% de la planta de personal en ámbitos del Poder Ejecutivo nacional.

La idea de reforma o fortalecimiento del Estado ha sido promovida como un camino para hacerlo más eficiente y poder llegar de una manera más eficaz al ciudadano al mejorar la calidad del servicio público.

Las reformas neoliberales, en el marco de las que se ha impulsado la NGP, han tenido como objetivo subyacente romper con la negociación colectiva de las condiciones de trabajo; si Boltanski y Chiapello (2002) señalaban que en la década del sesenta se partía de la necesidad de diferenciarse del bloque soviético, para los que irrumpen en el Estado con esta idea de la NGP, la idea de que todos ganen lo mismo en el Estado es algo propio del comunismo; en el capitalismo no se concibe que todos perciban el mismo salario porque no todos tienen el mismo desempeño, por lo que la idea es premiar al que tenga una mejor *performance*, pero no se plantea en qué medida el mejor desempeño fue producto de un trabajo individual, sino que lo premian y punto. Un buen ejemplo lo constituye la meta de desempeño del director de la AFIP, cuyo objetivo es lograr la mayor recaudación posible. Si esta disminuye respecto del período anterior, se debe responsabilizar a su director, pero si la causa es una baja en la actividad económica, ¿qué se hace?, ¿a quién se responsabiliza? No todo depende de los esfuerzos personales del director de esta agencia, sino de un contexto macroeconómico que él no maneja; sin embargo, se actúa como si así fuera. Incluso un objetivo noble de este tipo de agencias podría ser recaudar con la mayor equidad posible, pero la meta cuantitativa quedaría diluida y la posibilidad de sanción o recompensa se vería disminuida. En síntesis, la insistencia en la calidad de los servicios públicos está en función de transformar los criterios de evaluación de estos en estándares cuantitativos.

Otra cuestión medular es la percepción del ciudadano en términos de cliente. ¿Cómo se produce esta transformación? De aquí en más, el cliente va a pasar a incidir en el diseño y la implementación de los bienes y servicios públicos. Va a ser necesario hacerle creer al ciudadano que ahora es un cliente que puede elegir comprar un producto o no, que él participa en la implementación de los servicios públicos. Obviamente, es muy difícil reunir a todos los clientes/ciudadanos de un país para discutir cómo pueden incidir en la prestación de los servicios públicos, pero es preciso crear un cierto discurso que haga creer que todos participan de eso.

El capitalismo siempre apela al bien común porque necesita encontrar legitimidad en su accionar y, en términos estatales, con la irrupción de la NGP, los gobiernos encargados de llevarla adelante precisan también ganar elecciones y para eso necesitan producir un nuevo sentido común; si el Estado antes estaba alejado del ciudadano, ahora se compromete a estar más cerca. Lo más contradictorio de esto es que en la concepción “fordista” del Estado de bienestar, los derechos eran universales y ahora esos derechos pasan a ser de carácter individual en tanto y en cuanto hay que ganárselos, haciendo mérito para eso.

LOS PRINCIPIOS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

El trabajo de referencia sobre la NGP es el de Alejandro Estévez y Débora Lopreite, quienes inscriben esta corriente en el marco de los procesos de reforma neoliberal

y crítica de los Estados de bienestar en Europa y del Estado derivado del *new deal* de Roosevelt, en los Estados Unidos, como ya se ha dicho. En *La invención de la burocracia. Servir al Estado en Francia, Gran Bretaña y Estados Unidos. Siglos XVIII-XX*, Françoise Dreyfus, al dar cuenta de los problemas de gestión que presentaban los Estados ya a fines de la década del sesenta, desarrolla la idea de que los gobiernos socialdemócratas y laboristas ya habían intentado reformas, pero siempre en el marco de esa forma estatal, caracterizada por la presencia importante del Estado, no solo en la producción y provisión de servicios públicos, sino también en la producción de bienes de circulación en mercados de competencia (producción hidrocarbúrica, automotriz, etcétera). Esos intentos de reforma, especialmente en Inglaterra, tuvieron resistencias desde algunos de los sectores de los propios partidos gobernantes, lo que hizo pensar a muchos en que, como una “ironía del destino, las mayores presiones en favor de un cambio debieron provenir de un gobierno conservador” (Dreyfus, citando a Graham K. Wilson, 2012: 220).

Pero los cambios impulsados por los gobiernos conservadores o de derecha, en los distintos países, especialmente en la Inglaterra de Margaret Thatcher y en los Estados Unidos de Ronald Reagan, tenían un horizonte completamente diferente a aquel de las propuestas a las que hacíamos referencia, que tenían como objetivo el fortalecimiento del Estado de bienestar, bajo las diversas formas nacionales en las que se expresara.

El objetivo de Margaret Thatcher es de una naturaleza muy diferente del que perseguían los laboristas. La ideología de la Nueva Derecha, a la que ella adhiere al igual que el presidente Ronald Reagan, consiste en darle la prioridad al mercado y a las energías privadas en tanto condición para la recuperación económica. El conjunto de las políticas de gestión puestas en práctica a partir de 1979 se apoya en este postulado. Traducidas al campo administrativo, implican tanto en Gran Bretaña como en Estados Unidos reducir los efectivos, limitar los aumentos de salarios, debilitar el poder sindical en tanto cumple una función de conservación de las ventajas adquiridas y dar a los dirigentes los medios efectivos de decidir las políticas a seguir.

[...] Sin entrar en el detalle del sistema, este consiste, en primer lugar, en definir en el seno de cada ministerio unidades de gestión que tengan objetivos precisos a lograr; en segundo lugar, los funcionarios deciden, en función de la competencia que se les ha impartido, la utilización de esos créditos (presupuestarios) para alcanzar esos objetivos; en tercer lugar, los resultados son evaluados con relación a estos últimos; finalmente, se instrumentan sistemas de información que permiten a los ministros tomar decisiones, en función de los resultados, sobre las futuras prioridades y la prestación de los recursos.

Esta ambiciosa reforma, que se referencia en los principios de organización pregonados por la literatura de gerenciamiento de los años 60, implicaba que numerosos problemas técnicos y metodológicos quedaran resueltos, pero también que una nueva cultura managerial se desarrollara en el seno de una función pública cuyo objetivo principal había sido siempre proveer el mejor servicio posible al público, sin considerar sus costos. La prioridad acordada a la NGP explica que el primer ministro se interesara mucho más –contrariamente a la práctica previa– en las promociones de los más altos puestos administrativos y que se privilegiase a “gente cuyo *style* era apreciado por el gobierno”, es decir, la aptitud de gerenciar y resolver problemas, más que a debatir la pertinencia de una política. En Estados Unidos, el presidente Reagan elimina a los funcionarios de carrera que pertenecen al Senior Civil Service y nombra, sobre la base de criterios estrictamente políticos, a personas partidarias de los principios del nuevo gerenciamiento público. A un lado y a otro del Atlántico, el desprecio que se tiene por los funcionarios se nutre de la idea de que no tienen ninguna competencia como gestores, porque están habituados, como en Gran Bretaña, a aconsejar a los ministros en la elaboración de políticas públicas cuya puesta en práctica no les incumbe o, como en Estados Unidos, a realizar programas según la lógica propia del sistema de *Welfare State* (Dreyfus, 2012: 220-222).

Destaquemos entonces, de los párrafos anteriores, algunos de los rasgos más salientes de la nueva matriz de ideas que van a conformar el “edificio” de la NGP. En primer lugar, veamos el carácter un tanto paradójico, que todos los críticos de esta corriente señalan: repudio de la burocracia y su intento de reemplazo por gerentes públicos políticamente comprometidos con las nuevas formas y, simultáneamente, repudio de la política como “dispersora” de recursos, y su intento de reemplazo por una lógica técnico-managerial. En segundo lugar, la definición como criterio organizacional de unidades de gestión, las que se piensan en términos de “agencia”, es decir, de su capacidad de hacer, de producir y no tanto como un organismo (ministerio, dirección, área) que debe cumplir con un conjunto normativo y procedimental. En tercer lugar, y derivado de lo anterior, la identificación de resultados a arribar que se corresponden con los objetivos previamente fijados.

Estévez y Lopreite (2001) resumen los principios en los que se basa la NGP:

- 1) Contractualización de gerentes y empleados: el objetivo es terminar paulatinamente con el sistema antiguo de empleo público, en el que estaba garantizada la estabilidad y se ascendía por antigüedad. Ahora ya no va a ser posible asegurarle la estabilidad laboral a nadie, ya que cada uno se la tiene que ganar periódicamente.
- 2) Metas de desempeño y estándares de calidad para las agencias y sus miembros: no solamente se establecen los resultados que cada organismo público tiene que lograr, sino también cómo lo tienen que hacer, con premios al de mejor desem-

peño y castigos al de peor desempeño. ¿Por qué se habla de agencias? El objetivo de la NGP es, paulatinamente, dejar de hablar de instituciones que evoquen la idea de burocracia. Lo ideal sería dejar de hablar de ministerios o de secretarías de Estado, pero como eso no se puede lograr, se propondrán crear nuevos organismos llamados “agencias”. Por ejemplo, la AFIP –Administración Federal de Ingresos Públicos–, hasta la década del noventa no existía (estaba la Dirección General Impositiva y la Dirección General de Aduanas). Estas dependencias fueron reagrupadas en una sola, la AFIP, que pasó a funcionar como una agencia, y el objetivo fue que ya no esté a su cargo un secretario o un subsecretario, sino un director que no fuera un funcionario que hizo carrera en la Administración Pública, sino que fuera un funcionario designado por el Ejecutivo, evaluado periódicamente por metas de desempeño y estándares de calidad que, de no cumplirse, llevaría a su desplazamiento. Este director funcionará, de hecho, como un gerente general.

3) Flexibilidad organizativa. Este capítulo se enmarca dentro de lo que denominamos la metáfora de la organización como una red. Aquí la idea es que el Estado, al igual que las empresas que trabajan en red, empiece a tercerizar algunas actividades que no necesariamente tienen que ser de su incumbencia. El Estado tiene que empezar a funcionar como una red, dedicándose a lo que la NGP considera esencial en la función de este: la salud pública básica, la educación y la seguridad; el resto debe ser administrado por los privados.

4) Flexibilidad de remuneraciones e incentivos: el objetivo es tratar de eliminar la negociación colectiva del salario en el ámbito público y que cada uno perciba un ingreso de acuerdo a su desempeño individual. Por otro lado, además de un salario básico, deben establecerse incentivos vinculados a la gestión por resultados.

5) Estructura organizacional horizontal: implica la disminución de niveles jerárquicos, pero si se pretende una estructura organizativa más horizontal, es preciso eliminar puestos de trabajo. Esto se justifica a través de la necesidad de mejorar el servicio al ciudadano, ya que cuando hay menos jerarquías, las decisiones se pueden tomar de forma más rápida.

6) La orientación tiene que ser más a resultados que a procesos o procedimientos: Weber, en su momento, hacía hincapié en el establecimiento de reglas explícitas para mejorar el funcionamiento de la administración pública. En este sentido, el autor alemán sostenía que los resultados son una consecuencia de los procedimientos. Con la NGP, esto funciona al revés, ya que la orientación tiene que estar centrada primero en los resultados que se pretende conseguir y no tanto en los procedimientos que tratan de cómo hacerlo. Por eso, es muy importante que exista una estructura organizacional horizontal, puesto que es más ágil y más flexible dado que ayuda a moldear la estructura en función de los resultados. Cuando estos resultados no se logran, con una estructura flexible es posible cambiar rápidamente al que esté a la cabeza de la agencia. Cuando los resultados se consolidan en el tiempo, se van a orientar hacia los impactos de las políticas públicas, y así se podrán generar índices

de impacto. Si hay una estructura orientada a resultados que se le imponen al director de la AFIP –que en su caso sería aumentar la recaudación–, una recaudación cada vez mayor termina por impactar en las políticas públicas, porque se dispone de más recursos para distribuir. Pero, tal como sostuvimos anteriormente, ¿por qué en la gestión por resultados del director de la AFIP no se establece como meta lograr mayor recaudación del impuesto en los sectores concentrados de la economía, a fin de disminuir la presión en los sectores más vulnerables, y generar –de manera indirecta– una mayor igualdad en la distribución del ingreso? Porque no cualquier resultado es válido dentro de la lógica neoliberal, en ningún momento dentro de esta lógica se va a escuchar la palabra “igualdad”, porque va contra su propio espíritu. El neoliberalismo no va a pretender lograr una progresividad en el impuesto o una igualdad social a través de la recaudación impositiva, porque eso significaría involucrarse e inmiscuirse en la capacidad diferencial que tiene cada ciudadano/cliente a la hora de poner en juego sus talentos. El neoliberalismo supone que todos tenemos talentos diferentes y algunos van a poder desarrollarlos mejor que otros. ¿Qué derecho tiene el Estado para inmiscuirse en las habilidades de un emprendedor que ganó mucho dinero, quitándole una parte importante de su renta para redistribuirla a aquel que salió menos favorecido? Por eso la meta es recaudar más sin distinción de los sectores sociales afectados por la mayor presión tributaria. Cuando se recauda más, se presiona a todos, pero el que va a sufrir más la presión impositiva va a ser el más pequeño, ya que el más grande tiene la capacidad de “eludir” el pago de impuestos.

7) Gestión por resultados: esto no es lo mismo que la gestión por normas. La idea es establecer un espíritu antiburocrático en el Estado.

8) Orientación a la satisfacción del cliente más que al ciudadano: la apelación al ciudadano significa centrarse en necesidades y derechos de carácter colectivo que benefician a las mayorías. Cuando se apela a un cliente, el Estado pone a todos en una posición de aparente igualdad. Ese Estado tiene que satisfacer las necesidades de ese cliente hipotético. Habrá ciudadanos que cuenten con muchísimos más recursos para reclamar el cumplimiento de las políticas públicas y otros con menos recursos (y a veces menos tiempo) para hacerlo. Por ejemplo, uno de los objetivos de los gobiernos neoliberales en materia educativa es establecer criterios de medición de las políticas educativas, como es el programa Aprender, que se realiza en todas las escuelas primarias y secundarias del país. Si bien no ha sido explicitado por el gobierno, este programa podría conllevar el establecimiento de cuasi mercados educativos; una vez que se obtienen los resultados de los exámenes de todas las escuelas del país, se sabrá que a algunos les fue mejor que a otros. ¿De qué puede depender que a algunas escuelas les vaya mejor que a otras? Sin caer en determinismos, los procesos de socialización primaria están permeados por el origen socioeconómico, que a su vez incide dramáticamente en el éxito social, es decir, que algunos van a estar más aventajados socialmente que otros. Volviendo al programa Aprender, una

vez que se obtienen los resultados de los exámenes de todas las escuelas, es posible concluir que los mejores provienen de escuelas con mejores maestros, entonces se podría premiar a esa escuela, ofreciéndole más presupuesto, lo que devendrá en escuelas diferenciadas en términos del presupuesto que manejen. Entonces, habría escuelas en las que lo que se va a premiar es el origen social de los alumnos, que es algo que no se consigue con esfuerzo, se consigue con tener la suerte de haber nacido en una determinada familia. Se premiaría a partir de una orientación a resultados y las mejores escuelas recibirían más recursos. ¿Cómo se podría legitimar esto? El éxito de las escuelas a las que les fue bien se debe a que tuvieron mejores maestros, y el sentido común podría legitimar la lógica meritocrática. En esas escuelas estarían los mejores maestros y, como tiene mayores recursos, el resto de los maestros querría ir a trabajar a esas escuelas. Al final de cuentas, se produciría un aumento de la desigualdad social, porque cuando se establecen políticas de inclusión se corre un riesgo, ya que de lo que se trata es de igualar socialmente y, obviamente, en muchos casos, se puede bajar la “calidad”, porque se incluyen muchos chicos que quizás hayan nacido en contextos desfavorables y se los va a incluir en el sistema educativo. No es lo mismo cuando un chico nace en un ambiente que lo estimula, que cuando lo hace en un ambiente diferente. Los procesos de inclusión e igualación social –y educativa– duran décadas y sus resultados concretos no se ven en el momento, pero si desde las políticas públicas lo que se pretende es evitar que se termine de sellar y rubricar el fracaso social de los alumnos que van a escuelas que no percibirían suficientes fondos, entonces la NGP no sería el camino propicio.

9) Emulación –es decir, imitación– del estilo gerencial del sector privado.

10) Estimulación de la creatividad y el espíritu de riesgo entre sus miembros. Es preciso ofrecer más margen a los empleados públicos para que desarrollen la creatividad y que, a su vez, corran con los riesgos de sus decisiones. Se les ofrecerá mayor autonomía, pero también mayor responsabilidad. Lo que en última instancia se pretende es seleccionar a las y los mejores, mientras que las y los peores van a quedar en el camino. Lo que la NGP no deja claro es cuáles son los criterios que establece para decidir quién es mejor y quién es peor.

11) Se privilegia la respuesta rápida: el consumidor, cuando desea comprar un producto, lo adquiere. De la misma manera, el ciudadano/cliente, cuando quiere que se le provea de un determinado servicio público, debe hacerse de una manera rápida, no importa cómo, pero rápido.

12) Se trabaja con presupuestos y metas plurianuales: el establecimiento de presupuestos y metas plurianuales implica tratar de despejar la variable política de la gestión pública para pasar a disponer de un diseño de políticas públicas en términos administrativos. La política implica cierta incertidumbre y lo que se pretende es generar certidumbre; si dispongo de un presupuesto plurianual con metas plurianuales, es posible tener una orientación a resultados a largo plazo.

13) Estimular la competencia entre las agencias: a modo de ejemplo, si bien la idea no es crear dos AFIP, lo que se pretende es que las agencias empiecen a competir entre sí en términos de resultados; se evaluará a las y los gerentes de cada una de las agencias para saber cuál logró los mejores resultados, lo que a su vez les va a redundar en mejoras en los ingresos.

LAS CRÍTICAS A LOS POSTULADOS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

Andrea López señala:

No es de extrañar que el movimiento de reforma del sector público se haya difundido con tanto entusiasmo en el mundo, gravita en torno a ella el supuesto o creencia que el ejercicio conduce a un gobierno más económico y eficiente con servicios de mayor calidad y programas más eficaces y además, simultáneamente, introduce cambios como la ampliación del control político, mayor libertad a los gerentes para que lleven a cabo su gestión, mayor transparencia gubernamental y una mejora de la imagen de aquellos ministros y líderes más comprometidos (2003: 9).

Es necesario buscar fuentes de legitimidad para la implementación de las reformas, por eso las reglas establecidas “desde arriba”, ahora tienen que ser remplazadas por las demandas del cliente/ciudadano. Según López, el origen de todo esto puede remontarse a la reforma del Estado en los Estados Unidos, conocida como “las 5 R”, cuyo objetivo central fue reducir el déficit sistémico que produjo el Estado de bienestar, producto del *new deal* de Roosevelt. Posteriormente, las 5 R se trasladan a los programas del Banco Mundial, cuyo principal financiador es Estados Unidos. Cuando el Banco Mundial financia un programa en la Argentina, ofrece préstamos a una tasa muy baja, con el fin de implementar las 5 R en los procesos de reforma de Estado. ¿Qué son las 5 R?

- Reestructuración: hay que eliminar lo innecesario por medio de la planificación y el establecimiento de prioridades; hay que establecer estándares de calidad del servicio y retener a los talentos.
- Reingeniería: implica cambios radicales, empezar de nuevo, hay que encontrar formas de trabajar mejor de la mano del menor costo, pero lo que termina predominando es el menor costo, es decir, lo que predomina son los despidos masivos antes que la idea de trabajar mejor. Lo que no mencionan las 5 R es que, muchas veces, la provisión de servicios públicos genera altos déficits, pero al mismo tiempo produce lo que se denomina “externalidades positivas”: por ejemplo, los ferrocarriles en la Argentina, y en todo el mundo, generan pérdidas, nunca se llegan a cubrir los costos, pero gracias a que los ciudadanos pueden viajar en ferrocarriles económicos y de buena calidad, los reclamos en los convenios colectivos de trabajo pueden ser más moderados, porque los

trabajadores tienen cubierto gran parte del costo del transporte hacia los lugares de trabajo. Esas son externalidades positivas para la economía y para la sociedad que, en un primer momento, generan pérdidas para el Estado, pero, al mismo tiempo, generan ganancias en términos de la economía en su conjunto. Un caso similar son los subsidios a los servicios públicos, ya que, por ejemplo, esto implica que una pyme tenga costos menores y sea más competitiva para exportar, pero si le aumentan mucho los costos de electricidad va a dejar de exportar y si deja de exportar, dejan de entrar divisas al país.

- Reinvención: hay que crear un espíritu empresarial que introduzca mecanismos de mercado y de pensamiento estratégico, al establecer una cultura empresarial dentro del Estado. Las encuestas ayudarán a transformar al ciudadano en cliente, ya que se podrá medir su nivel de satisfacción con el servicio público prestado. Esto es un verdadero mecanismo de mercado: por medio de grupos focales y encuestas, es posible verificar la calidad de los servicios públicos brindados.
- Realineación: el propósito es realinear a la empresa y al personal detrás de los objetivos establecidos; la estructura debe seguir a la estrategia: primero hay que definir la estrategia para luego diseñar la estructura correspondiente. Si la estrategia es brindar un servicio ágil, el diseño de la estructura será más horizontal.
- Reconceptualización: se debe desarrollar una nueva manera de pensar el fenómeno gerencial, con la reformulación de la política de gestión de recursos humanos, la captación de gerentes para el ámbito público y de empleadas/os comprometidos con los objetivos de las agencias.

¿En qué se diferencia esto de la forma burocrática de administración del Estado? En este caso, se va a contratar gerentes que estén alineados con los objetivos de las agencias y no con un proyecto político; el objetivo es que las agencias establezcan políticas con neutralidad valorativa. En la práctica, esto es imposible de cumplir, ya que no existe un Estado con políticas públicas apolíticas. Una crítica que suele venir de perspectivas neoliberales del Estado es que en gobiernos populistas o de centro izquierda no existen políticas de Estado, como si estas pudiesen ser neutrales y compartidas por todas las vertientes ideológicas.

LAS LEYES DE REFORMA DEL ESTADO ARGENTINO

Estévez y Lopreite (2001) describen el derrotero de las leyes de reforma del Estado en nuestro país. A modo de ejemplo, en 1992 se establece la Ley de Administración Financiera con sistemas de control del sector público. En ese año, se comenzó a prestar más atención a la responsabilidad en el uso de los fondos públicos a través de los presupuestos por programas. A partir de aquí, las dependencias del Estado, como los ministerios, empiezan a tener programas con determinadas metas, y de

esta manera implementan una gestión por resultados. En lugar de establecer una política pública en un ministerio, este va a disponer de un presupuesto, por ejemplo, para un programa nacional de salud mental; el programa va a tener un director y va a tener metas de desempeño con mecanismos de control interno o externo para su cumplimiento.

Por otro lado, en 1992 se estableció el Sistema Nacional de Profesión Administrativa (SINAPA), un nuevo sistema nacional de carrera para la Administración Pública en el que se define un protocolo de selección de funcionarios y funcionarias, y de progreso en la carrera, por medio de evaluaciones de desempeño. Sin embargo, esto fue implementado solo a medias debido a la resistencia de los sindicatos, por lo que se acordó la realización de evaluaciones de desempeño por mérito, pero asegurando la estabilidad laboral. Esto fue así porque el SINAPA implicaba, al menos en teoría, una carrera en la que algunos podían quedar en el camino. Como consecuencia, lo que se implementó fue una carrera a medias, porque si se ofrece estabilidad a todos, no alcanza el presupuesto para que todos puedan desarrollar una carrera y premiar a los mejores, porque el premio implica una recompensa monetaria.

En 1996, se produce la segunda reforma del Estado. En el contexto de la NGP, siempre se va a hablar de nuevas reformas y de cambio permanente. A tono con la época de la producción flexible, se empieza a hablar de eliminar secretarías y subsecretarías, se establecen planes estratégicos en organismos descentralizados, como la AFIP y el ANSES, por los que cada uno va a tener su propio plan con metas de desempeño, pero solo a nivel formal, porque para implementarlo en su totalidad se necesita presupuesto, el que siempre escasea.

En 1999 se promulga la Ley de Solvencia Fiscal, otra reforma más. Ahora, el énfasis va a estar en la calidad del gasto público; se van a asignar recursos por medio de acuerdos-programas. Se va a establecer un programa asignándole recursos y, si no funciona, se los retiran. Habrá una relación directa entre asignación de fondos y el logro de resultados.

Entre 1999 y 2001, se implementa el Plan de Modernización del Estado. Se va a empezar a hacer énfasis no tanto en el Estado “elefantiásico” de Martínez de Hoz, sino que se va a hablar del Estado inteligente, ya que este es deforme, no es ni grande ni chico sino que es deforme, por lo que tiene que ser inteligente. Así, se incorpora la gestión por resultados y, en esa misma época, surge el programa Carta Compromiso con el Ciudadano. ¿Qué es la Carta Compromiso con el Ciudadano? Se van a hacer explícitos los derechos de los ciudadanos, se publican estándares de medición con metas de gestión, a fin de reemplazar una cultura de ciudadanos súbditos por otra de ciudadanos participativos. Esto es así porque la carta debe ser difundida entre el público, estableciéndose un sistema de quejas y mecanismos de reparación y apelación ante su incumplimiento, al tiempo que se generarán mecanismos de participación ciudadana y métodos de consulta, todo a nivel individual y con un plan de monitoreo, evaluación de actividades y resultados del programa. Si

se apela a un consumidor-ciudadano individual, ¿qué poder tiene este de reclamar la modificación de la política pública? Ninguno: según el censo de 2010, en nuestro país hay alrededor de 40 millones de habitantes.

Una de las agencias creadas en la década del noventa es el INADI, el Instituto Nacional contra la Discriminación, a cargo de un director al que se le impusieron metas de desempeño; en principio, parte de su remuneración dependerá del nivel de cumplimiento de dichas metas. En la práctica, la falta de recursos hizo que esta pretensión de diferenciales salariales por “productividad” quedara a mitad de camino, por lo que solo permanecieron las metas de desempeño, sin ninguna compensación material por su cumplimiento. Dos de las metas de un organismo que elaboró su propia carta de compromiso con el ciudadano son las siguientes:

1) Estándares de calidad de los servicios esenciales: jornadas de sensibilización, dirigido por la Coordinación de Programas y Proyectos Interinstitucionales y cuyo estándar es realizar al menos diez jornadas mensuales de sensibilización a través de talleres, charlas, seminarios y/o eventos de difusión sobre la prevención de prácticas discriminatorias y la promoción de los derechos humanos. El indicador para ver su nivel de cumplimiento es producto de la siguiente fórmula: porcentaje de jornadas realizadas dentro del plazo comprometido, que se logra al dividir la cantidad de jornadas realizadas dentro del plazo comprometido por la cantidad del total de las jornadas para el período de medición por 100. La calidad es medida por la capacidad de respuesta tomada con una frecuencia mensual.

2) Otro estándar de calidad se refiere al problema de actos discriminatorios en partidos de fútbol. El INADI garantiza la presencia del Observatorio de la Discriminación en tres partidos de fútbol en cada fecha, uno en el Torneo Clausura, otro en el Apertura y un tercero en la Copa América, y asegura el cese del acto discriminatorio ante cánticos ofensivos y otras actitudes xenófobas. El indicador para medir su desempeño es el porcentaje de asistencia del Observatorio, que es producto de esta fórmula: cantidad de asistencias efectuadas dividido por la cantidad de asistencias planificadas por 100.

El objetivo del INADI es erradicar la discriminación, pero si el director del INADI pretende conservar su puesto o que le aumenten su salario, van a verificar si logró colgar tres carteles antidiscriminatorios en tres partidos diferentes de fútbol. Que haya carteles no necesariamente va a impedir que haya cánticos discriminatorios, pero según este indicador, el director percibirá un aumento de sueldo. Si esta gestión por resultados la trasladamos, por ejemplo, a la cantidad de pacientes atendidos en un hospital, se puede lograr atender cada vez más pacientes, pero ¿de qué manera? A la dirección de un hospital van a evaluarla por la cantidad de pacientes atendidos. El problema es que la provisión de este tipo de servicio público puede ser lenta y es muy difícil gestionar por resultados todo el Estado; se puede gestionar por resultados la fabricación de alfileres, pero en el Estado es más complicado, ya que dicha gestión puede ahorrar costos, pero el costo humano puede ser alto.

Resumiendo, el nuevo modelo de gestión que describen Estévez y Lopreite (2001) involucra varias cuestiones: por un lado, la orientación a resultados reemplaza la aplicación ciega de los procedimientos administrativos que proponía Weber. La NGP pretende que los procedimientos se tienen que adaptar a los resultados, de lo contrario lo que deben cambiar son los procedimientos. A su vez, hay que responsabilizar a los gerentes por el cumplimiento de los resultados, al establecer incentivos monetarios para cumplir las metas de gestión. Asimismo, se deben designar gerentes para los programas y reducir la cantidad de secretarios responsables de los planes estratégicos. Es preciso generar compromiso por resultados de gestión que se van a pactar entre la alta dirección y las gerencias operativas, y estipular plazos, resultados, recursos y responsabilidades. Se debe establecer un proceso de profesionalización de los recursos humanos en el Estado por medio del diseño de un sistema de carrera basado en la compensación por la productividad laboral y el ofrecimiento de cursos de capacitación de acuerdo a las demandas del Estado.

Según Estévez y Lopreite (2001), existen tres tipos de programas de reforma del Estado y cada uno de ellos se aplicó en la Argentina de manera parcial.

1) Las reformas weberianas: este tipo de reformas siempre pretendieron suprimir el clientelismo, al evitar que desde el Estado se beneficie a alguien por medios espurios. En cambio, se deben establecer reglas impersonales para todos, al suprimir el patrimonialismo –que implica que un funcionario sienta que el cargo es suyo–, una carrera burocrático-profesional, como el caso de Francia e Inglaterra. Lo burocrático tiene que guardar cierta autonomía respecto de la política, los cargos más altos son cargos políticos, pero el resto de los cargos deben estar basados en la carrera burocrática, los que a su vez tienen que implementar las políticas del proyecto político de turno. En la Argentina, los casos de reformas weberianas son, por ejemplo, el SINAPA y el Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP), pero, como ya dijimos, tuvieron muy poco éxito, porque no había recursos para desarrollar una carrera en el Estado y porque muchos cargos que no debían ser políticos terminaron siéndolo.

2) El segundo tipo de reformas es el de responsabilización, en el que se establece un control político de la burocracia junto con mecanismos de rendición de cuentas ante el Congreso –un claro ejemplo de esto es cuando el jefe de Gabinete tiene que ir a rendir cuentas ante el Congreso una vez por mes– y ante el Sistema Electoral. Estas reformas de responsabilización se implementaron, en parte, a través de las cartas de compromiso con el ciudadano.

3) Por último, las reformas de corte más neoliberal son las gerenciales. Este tipo de reformas son propias de la NGP más pura, cuyo objetivo es transformar el funcionamiento del Estado para eliminar todo el papeleo innecesario, la rigidez, el particularismo –la atención de intereses particulares y no colectivos–, y lograr la eficiencia mediante contratos de gestión, a través de la descentralización de esta,

sumado al fin de la estabilidad de los funcionarios. En la Argentina, esto se estableció a través de la gestión por resultados.

Un buen ejemplo de este tipo de reformas es la que se está implementando desde la asunción al poder de Mauricio Macri (2015). Uno de los ministerios que crea es el de Modernización. Permanentemente hay una apelación a que el Estado debe ser reformado y modernizado. ¿Cómo se inauguran las actividades del Ministerio de Modernización argentino? Con el despido de miles de trabajadores estatales.² Nótese que la idea de cambio siempre va unida de la idea de despido, ya que es un eufemismo para dar cuenta de una relación de poder. Esto es algo que el capital hace permanentemente, ya que en general no se habla de despidos en las empresas, sino de desvinculaciones, como si fuera que en una pareja se rompiera el vínculo, porque hablar de despido es muy fuerte; cuando se despide a alguien, se corre el peligro de que se empiece a propagar el conflicto en los trabajadores y trabajadoras que quedan, entonces se necesita mantener la armonía de los que siguen trabajando y es ahí cuando se apelan a eufemismos, como reforma del Estado y modernización. Hablar de racionalización, modernización o reforma del Estado en lugar de despidos masivos de empleados públicos se debe a la necesidad en encontrar legitimidad social en la implementación de los diferentes tipos de planes de transformación del Estado, bajo los principios de la NGP.

Otro ejemplo actual de la implementación de este tipo de reformas en nuestro país es el desmantelamiento de un plan del Ministerio de Salud llamado “Argentina sonríe”, que implicaba llegar con servicios de odontología ambulatoria a poblaciones vulnerables. La información que brindaba el *Boletín Oficial* era que el programa había cubierto solo tres provincias de las 23 que componen la Argentina, y en lugar de proponerse ampliar el plan al resto de las provincias, se decide directamente darlo de baja. ¿Cuál fue el criterio para dar de baja este servicio público? No haber cumplido con los objetivos, y como no los cumplió adecuadamente, el Estado decide dejar de prestar ese servicio. Lo que acabamos de describir es una forma de buscar legitimidad para tomar determinadas decisiones. Pero, ¿cómo se logra la calidad? A través de la gestión por resultados, ya que la gestión de las políticas públicas tiene que estar orientada a resultados: cada sector del Estado tiene que tener metas de desempeño y si no las cumple, tienen que echar al que está a la cabeza, y si las cumple, hay que premiarlo; como el premio es individual, la idea es establecer diferenciales salariales de carácter individual, como existen en la empresa privada, y el que cumple mejor con los resultados tiene que ganar más que el resto. Por último, a

² En efecto, según el informe sobre situación del mercado de trabajo de mayo de 2017, realizado por el Centro de Investigación y Formación de la República Argentina (Cifra), de la Central de Trabajadores de la Argentina, entre diciembre de 2015 y febrero de 2016, es decir en los tres primeros meses del nuevo gobierno, la serie de despidos y de finalizaciones de contratos implicó una reducción de prácticamente 58.500 puestos en el sector público nacional, provincial y municipal.

los fines de ilustrar que el involucramiento del ciudadano en el diseño de políticas públicas es solo en apariencia, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el jefe de Gobierno actual recorre los barrios, se reúne en clubes de barrio con los “vecinos”, escucha y les hace creer que están participando de la gestión del gobierno, por lo que estos vecinos se quedan satisfechos ya que participaron de alguna manera en el diseño de las políticas públicas. La contratara de esto es que en realidad se pueden evocar innumerables casos en los que los vecinos no son consultados; es muy común ver que asfaltan calles y avenidas que ya estaban en muy buen estado de conservación y hay otras calles que están en mal estado y no las arreglan. ¿En qué medida los vecinos participan en la decisión acerca de quién es el contratista que le va a brindar un servicio al Estado?

Andrea López señala:

La limitación fundamental del paradigma institucional del *management*, tal como se ha construido en el sector privado e importado al sector público, es su pertenencia a una lógica de racionalidad económica individual y egoísta, concebida para ordenar el comportamiento de una organización independiente, trasladar esa lógica al sector público presenta claras insuficiencias, ante la necesidad de observar valores colectivos y atender la exigencia de colaboración interinstitucional, imprescindible en la gestión de numerosas políticas públicas (2003: 6).

¿Qué quiere decir gestión interinstitucional? Que cada agencia no puede tener metas por sí sola, porque hay agencias que están vinculadas unas con otras, por ejemplo la AFIP, si su meta fuese la igualdad social y no solamente recaudar cada vez más, debería trabajar, por ejemplo, junto con el Ministerio de Desarrollo Social, por lo que no se podría tener una meta solo para esa agencia.

Prosigue López diciendo: “Desde esta óptica se rescata el componente político que necesariamente lleva implícita toda reforma de la administración no solo en términos de su legitimación sino como precepto clave para definir el rumbo de los cambios” (2003: 6). ¿Qué significa esto? Las políticas públicas que propone la NGP tienen una apariencia de neutralidad, pero son eminentemente políticas. Si lo que se pretende es transformar al ciudadano en cliente, esto necesariamente implica una postura política y lo que nos está diciendo Andrea López es que la NGP propone una lógica de racionalidad económica eminentemente individual, puesto que hay una falta de referencia al componente político de cualquier política pública y este componente político implica la visión del mundo que se tiene. Entonces, la pregunta que se hace López es: ¿por qué el modelo gerencial es superador del weberiano? Por ejemplo, ¿qué pasa cuando se establece una política de gestión por resultados y se elimina de un plumazo el clientelismo? ¿Qué es el clientelismo?

Este concepto nos remite inmediatamente a la idea de puntero político, es decir una visión de la política eminentemente transaccional por medio de un contacto

directo de un militante político barrial con la población que, en general, vive en zonas desfavorables. Lo que sostienen los defensores de la NGP es que esos “servicios” los tiene que proveer el Estado, sin intervención de ningún puntero, a través de una política pública con metas diseñadas de tal manera que esos servicios lleguen directamente al ciudadano. El problema es que el Estado no suele tener presencia en esos barrios si no es a través de los punteros, y hasta que no mejore la igualdad social y esas zonas dejen de ser marginadas, difícilmente el Estado llegue. A modo de ejemplo, en el caso de México, a fines de la década del ochenta, perdió por primera vez después de 75 años el Partido Revolucionario Institucional (PRI), que era algo parecido al peronismo. Una característica del PRI, en su momento, era que disponía en todo el territorio de una gran cantidad de punteros. Cuando asume el gobierno un partido neoliberal, le quita todos los recursos a todos los punteros y como el Estado no accedía a esos barrios, la provisión de servicios básicos, en lugar de los punteros, la empezaron a proveer los “narcos”. Es muy difícil criticar al habitante de un barrio de una ciudad de México que necesita un colchón, que antes se lo proveía un puntero y ahora se lo provee un “narco”. El Estado se corre de la lógica clientelar, pero no ofrece nada a cambio y la irrupción de manera exponencial del narcotráfico se debe, en parte, al corrimiento del Estado de algunas zonas de México, porque el narco no ha logrado tanta penetración en los lugares donde hay una fuerte presencia del Estado, como es el Distrito Federal.

En suma, el ciudadano, ¿pasa a ser verdaderamente el rey, es decir, quien termina definiendo la política pública o es que se necesita hacerle creer que es el rey? Según López, en general, a través de estas cartas compromiso con el ciudadano, lo que se concede es el derecho de consulta más que el derecho de tomar una decisión; se le quiere hacer creer al ciudadano que está participando, por eso el jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires suele reunirse con “vecinos”, y en realidad lo hace, y los escucha, pero lo importante es de qué manera toma las decisiones.

En otro párrafo del texto, López señala:

Incluso llega a caracterizarse a este nuevo enfoque como una negación de la ciudadanía en tanto la sobrevaloración de la satisfacción del consumidor convierte al gobierno en un instrumento de consumo de servicios ignorando el papel del gobierno en la resolución de conflictos, en el establecimiento de objetivos nacionales, en el control del uso de las fuerzas en la sociedad, en la inversión en el futuro de la nación, en la consecución de los valores constitucionales y los objetivos políticos, lo cual tiene poco o nada que ver con el servicio o la satisfacción de los consumidores. [...] Por estas razones para algunos autores la Nueva gestión pública peca de reduccionismo al limitar la ciudadanía a la práctica de consumo, pensar el sujeto perceptor como ciudadano es sustancialmente diferente de su consideración como cliente, puesto que en el primero se reconoce la existencia de un interés colectivo no equiparable

a la suma de los intereses individuales, tal como se expresa en las relaciones de mercado. [...] Las decisiones sobre lo que debería o no hacer el gobierno son en último término una labor de los funcionarios elegidos en democracia, decir lo que no es básico y lo que no es necesario en resumen es fundamentalmente una cuestión política y no de gestión (2003: 18).

Como reza el párrafo anterior, definir cómo queremos vivir en una sociedad no es una cuestión que se hace a través de metas plurianuales sino en la arena política, en la que hay diferentes grupos de interés que pugnan por distintas visiones del mundo, y eso es la política; en última instancia, lo que hay que plantearse es quién define las reformas que deben hacerse, ¿cuáles son convenientes y cuáles son factibles? En general, la historia de nuestro país demuestra que estas reformas las eligen las elites políticas, y por eso suelen ser verticalistas, se definen en las elites y después tratan de legitimarse en las mayorías populares, porque, necesariamente, desde que hay democracia hay que ganar elecciones, dado que antes se dirimía a través de un golpe de Estado.

LOS NUEVOS ENFOQUES DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

Nos detenemos, para finalizar este apartado, a enumerar las principales críticas al enfoque de la nueva gestión pública:

- 1) La sustitución del mercado por el proceso político como mecanismo de asignación de recursos. El proceso político se centra en la redistribución y la igualdad, y está condicionado por el disenso y el conflicto, que son muy legítimos en el ámbito público.
- 2) Muchos de los objetivos del Estado que tienden al bien están avalados por leyes y no son producto de ocurrencias.
- 3) Los procesos de creación de valor en el sector público. ¿Cuál es el enfoque crítico de esto? Existen muchas formas de crear valor, a través de transacciones individuales con los ciudadanos, por ejemplo, en la provisión de servicios, de derechos o por programas públicos cuyos beneficiarios no son sus usuarios directos; las regulaciones estatales generan un valor diferente al del sector privado.
- 4) La dificultad de medir el valor creado por la acción de las administraciones públicas; hay bienes públicos que no tienen precio y es difícil medir su valor.

ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

¿De qué hablamos cuando hablamos de este tipo de organizaciones? Lo primero a tener en cuenta es pensar en que se tiende a dejar de lado el término “ONG” –organización no gubernamental–, por la confusión que genera definir algo por la negativa (“no gubernamental”) y porque no define el objeto, dado que una empresa,

si nos ponemos precisos, también es una “organización no gubernamental”. De allí entonces que se prefiera uno de estos dos términos: organizaciones de la sociedad civil (OSC) o tercer sector.

Hablar de *organizaciones de la sociedad civil* nombra en forma afirmativa y ubica el lugar de actuación de las organizaciones de este tipo en una parte de la sociedad en la que priman criterios de solidaridad o de comunidad de intereses. El otro término con el cual nos referimos a las OSC es el de *tercer sector*. Esta perspectiva asume que la sociedad civil es un sector con principios diferentes al sector privado (el mercado, en el que prima la razón de lucro) y al sector público (el Estado, en el que prima la búsqueda o mantenimiento del monopolio de la fuerza en un territorio dado, como vimos con Weber, en la perspectiva estructuralista, al hablar de burocracia).

De acuerdo a Salamon y Anheier (1992), veamos lo que las OSC tienen en común (gráfico 1).

Gráfico 1. Definición operacional de organizaciones de la sociedad civil

Organizadas <i>Institucionalizadas en alguna medida</i> Que presenten algún tipo de certificación legal o la existencia y permanencia de estructuras organizacionales, objetivos, funciones, actividades, etcétera.
Privadas <i>Institucionalmente separadas del gobierno</i> Esto no significa que no reciban aportes del gobierno o que funcionarios estatales formen parte de sus directorios.
Autogobernadas <i>Habilitadas para tomar sus propias decisiones y controlar sus actividades</i> Deben tener sus procedimientos internos de gobierno y no estar dirigidas por entidades externas, sean estas gubernamentales o privadas con fines de lucro.
Sin distribución de beneficios <i>No deben distribuir entre los miembros los beneficios generados</i> Pueden acumular beneficios, pero deben reinvertirlos en función del cumplimiento del objeto institucional.
Voluntarias <i>De membresía o afiliación voluntaria</i> Este criterio supone que la afiliación y membresía a este tipo de organizaciones no puede ser obligatoria.

Fuente: Roitter y González Bombal (2000).

Sin duda, el elemento distintivo que deberemos tener en cuenta de estos cinco es el de la no distribución de beneficios. Como se advierte, si bien podemos pensar en que

las OSC trabajan con objetivos “nobles”, la clave es que son organizaciones y, como se diría desde la perspectiva sistémica/orgánica que ya trabajamos, necesitan recursos para sostenerse en el tiempo. Entonces, la clave de las OSC no es que necesiten recursos, sino que –en un sentido general–, cuando obtienen más recursos que los que necesitan para sostener sus actividades, si desean ser llamadas OSC, deben reinvertirlos en su misión, en su objeto institucional. Es decir, no los deben distribuir entre sus miembros.

Pero, inclusive con una definición tan operativa como esta, surgen complicaciones: hay un tipo particular de organización, las cooperativas, que sí distribuyen sus beneficios de acuerdo al aporte que realizó cada asociado. Es por este motivo que se suele considerar a las cooperativas como casos híbridos en el universo de las OSC. El caso de las cooperativas nos va a llevar a analizar, sobre el final del capítulo, que es difícil encontrar organizaciones claramente privadas, o públicas, o de la sociedad civil. Vale decir que los límites de las organizaciones, como veremos, se han difuminado.

Las OSC tienen tres formas de financiarse:

- Venta de servicios/productos.
- Donaciones.
- Aportes del sector público.

En la Argentina, más del 70% de lo que obtienen lo hacen vendiendo (un nivel alto en comparación con las OSC a nivel internacional), un 20% proviene de aportes públicos y casi el 10% tiene su origen en donaciones

¿Hay alguna forma de financiamiento mejor que otra? Vamos a ver que nunca hay opciones sencillas en las organizaciones.

¿Es preferible que el financiamiento provenga de la venta? Si se descansa mucho sobre esta fuente, existe el riesgo de alejarse de la misión social planteada. Imaginemos que deciden vender empanadas para recaudar fondos para su OSC que combate la violencia de género en el municipio de Malvinas Argentinas, en la provincia de Buenos Aires, y les va muy bien en la venta. Como les fue bien, deciden ya no solo vender empanadas, sino pizzas, luego pastas, facturas, etcétera. Llegado ese punto, ¿no estarán más cerca de ser una casa de comidas que una OSC?

Supóngase entonces que deciden depender de la donación de alguien con muchos recursos o de alguna empresa: ¿les conviene depender tanto de alguien?

Finalmente, la otra opción es depender del financiamiento público: ¿no corren el riesgo de transformarse en el apéndice político de alguien, o que cuando pierda las elecciones no tengan acceso a otro actor público?

Entonces, en líneas generales, la literatura indica que conviene distribuir riesgos y fuentes de ingreso.

Las OSC existen desde hace mucho tiempo, pero eran actores marginales. Las encontramos ya desde el siglo VIII en China, en organizaciones como la Cruz Roja desde 1863, o en las diversas congregaciones religiosas existentes. Su variedad y crecimiento se debe a diversos factores. De acuerdo con Salamon (1994), crecen por tres tipos de presiones que no son contradictorias entre sí:

- Desde abajo: es decir, gente que decide autoorganizarse para mejorar sus condiciones o luchar por sus derechos, en un contexto de debilitamiento del Estado. En este caso, el ejemplo paradigmático es el Movimiento Solidaridad, en Polonia, que, con apoyo del “oeste”, se transformó en un actor político de relevancia en ese país.
- Desde afuera: en estos casos, ciertas organizaciones –de Europa y los Estados Unidos– privadas, religiosas o agencias de ayuda oficial que presionaron por obtener justicia social o impulsar el desarrollo en naciones desfavorecidas (aquí, el contexto de descolonización, Guerra Fría, conflictos bélicos diversos dan el marco general en el que ubicar la emergencia). La amplitud ideológica –ya no solo si son privados o públicos– es enorme, y podemos pensar en diversos grupos católicos ubicados en la órbita del Concilio Vaticano II, Oxfam, Fundación Ford, Banco Mundial. A quienes les interese en el futuro estudiar la cooperación y la filantropía internacional, esta será una dimensión analítica ineludible.
- Desde arriba: desde círculos oficiales. La presión neoconservadora (Thatcher, Reagan) para reducir los gastos sociales del gobierno. Aquí, el parecido de familia con las enseñanzas de la NGP es un factor que no se puede dejar de mencionar.

Es en este marco, entonces, desde el que podremos entender el mayor peso que tienen estos actores a nivel global y que luego analizaremos en la Argentina.

Como resultado del cambio de patrón productivo que ya analizamos, del fordismo al posfordismo en sus diversas variantes, el Estado deja de lado ciertas áreas económicas y sociales. Es así, entonces, que podemos afirmar que el mayor peso del *tercer sector* se da en ese mismo proceso, por el menor protagonismo del Estado. ¿Qué elementos, concomitantemente, llevan a una mayor presencia de las OSC? Esto, señala Salamon (1994), se produce por cuatro crisis y dos desarrollos:

¿Cuáles son las cuatro crisis?

1) Crisis del Estado de bienestar: el Estado, al hacerse cargo de muchas responsabilidades como la salud, educación, industria, hizo que muchos no quisieran pagarlo.

2) Crisis del desarrollo: la crisis del petróleo (en los setenta) y la recesión (en los ochenta) dieron como resultado algo que se llamó “estancamiento” (estancamiento con inflación) y, como resultado, un cambio de patrones de producción/organización.

El resultado de ambas crisis, según el autor, es que se llegó a evaluar que el incremento de la pobreza se tiene que tratar con menos Estado y con mayor participación de las organizaciones de base, que son más efectivas. En realidad la interpretación de Salamon (1994) no toma en cuenta los mismos factores que Coriat para afirmar lo que señala respecto de la vinculación entre el patrón productivo y el rol del Estado.

3) Crisis medioambiental: la pobre acción tanto del Estado y sus malas regulaciones, como de las empresas contaminantes, en el marco de graves accidentes (el buque petrolero Exxon Valdez, en el Ártico, la explosión de la planta nuclear

de Chernobyl, la de pilas en Bophal), llevó a que los ciudadanos se autoorganicen, porque advertían que el Estado no imponía regulaciones a las empresas y que estas operaban solo priorizando el lucro.

4) Crisis del socialismo-fin de la historia: se deslegitimizaron otras maneras de satisfacer necesidades sociales y económicas; se legitimaron nuevas formas de pensar la acción colectiva más allá de un clivaje clasista.

Adicionalmente, se observan dos desarrollos globales que enmarcan estas crisis:

1) El crecimiento de las comunicaciones y la reducción del analfabetismo: en este marco, resulta más fácil y económico la comunicación masiva y concertar acciones colectivas.

2) El crecimiento económico global entre fines de 1950 y principios de 1970: como resultado del crecimiento del fordismo, se observó el surgimiento y la consolidación de las clases medias. En época de crisis, como la ocurrida con la estanflación a nivel global, esas clases medias urbanas actuaron para defender sus intereses. Esto, en un contexto de un proceso de deslegitimación de partidos políticos y de la crisis señalada anteriormente, tuvo como resultado el surgimiento de nuevas formas de acción colectiva.

Ya explicamos cómo fue el recorrido a nivel internacional que nos llevó a dar cuenta del crecimiento de las OSC a nivel global. Analicemos este proceso, con similares tendencias, desde nuestro país. Si bien aún persiste el debate sobre el marco legal de algún tipo de organizaciones vinculadas con las OSC, como son las Empresas B (empresas que explícitamente buscan el impacto social y ambiental además del lucro),³ de acuerdo a la legislación actual, en la Argentina, se considerarían como OSC los siguientes actores, según Campetella, Roitter y González Bombal (2000):

- Asociaciones civiles.
- Fundaciones.
- Mutuales.
- Cooperativas (como señalamos anteriormente, son un caso híbrido, ya que distribuyen los beneficios que obtienen).

Según estos datos, correspondientes a 1995, podemos ver que el tamaño y aporte económico del sector no es despreciable en nuestra sociedad:

- Personal empleado: 500.000.
- Personal voluntario: 2.250.000.
- Participación en el empleo no agrícola: 3,70 % (en los Estados Unidos, 8%).
- Gastos operativos: 12.000 millones de dólares.

³ “B”, por su término en inglés *benefit-corporation*, empresas que explícitamente buscan el triple impacto: social, ambiental y, además, de lucro: “Este nuevo tipo de empresa amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores para incorporar intereses no financieros, cumpliendo un compromiso a generar impactos positivos socioambientales, operando con altos estándares de desempeño y transparencia”. Ver el sitio de Sistema B disponible en <http://sistemab.org/espanol/la-empresa-b>.

- Participación en alrededor del 6% del PIB nacional.

Las OSC pueden tener personal voluntario. Esto puede ser resultado de dos factores no contradictorios entre sí: por un lado, que su situación económica les permita afrontar una tarea de este tipo; por el otro, que existe una alta identificación del trabajador voluntario con la misión social de dicha OSC, que lo lleva a estar dispuesto a trabajar en ella sin obtener un pago monetario como contraprestación de su desempeño. En cualquier caso, se puede dar cuenta de que, en nuestro país, son organizaciones con una gestión poco profesionalizada, así que existe un buen campo de inserción para quienes tienen herramientas como las que empiezan a estudiarse en las carreras que se crearon en algunas universidades.

Existe una obra muy interesante de un profesor y ex rector de la Universidad Nacional de General Sarmiento, José Luis Coraggio (2002), que rastrea la evolución de este actor en nuestro país. Se puede decir que las OSC en la Argentina estuvieron asociadas a la Iglesia católica hasta el peronismo (1945), momento en el que imperaba una visión de beneficencia y de asistencia a los desfavorecidos. Entre 1945-1955, el Estado desarrolló activas políticas sociales que, luego del golpe de Estado, se redefinieron. Es en 1955 –y hasta el golpe de 1976– que las OSC vuelven a aparecer en la vida de nuestro país, pero ya el eje de su actuación pasó a estar ligado a la investigación y la educación, y son organizaciones (por ejemplo, el Instituto Di Tella o la Fundación Bariloche) que fundamentalmente operaban con financiamiento internacional.

Las atrocidades ligadas al golpe de 1976, la violencia política por parte del Estado y el incumplimiento del debido proceso en materia penal y civil, llevaron a la emergencia de OSC de un cariz bien distinto: las vinculadas a la defensa de los Derechos Humanos. Así, a fines de los aciagos setenta, surgen el CELS (Centro de Estudios Legales y Sociales) y Abuelas y Madres de Plaza de Mayo, etcétera. Actores internacionales públicos y privados financiaron el trabajo de estas organizaciones. En paralelo, ante el avasallamiento que sufrían en otros ámbitos, creció el trabajo de diversos centros de investigación. Como contó Oscar Oszlak, del Centro de Estudio de Estado y Sociedad (CEDES), “durante el Proceso hacíamos investigación en las catacumbas, éramos una OSC que sin el financiamiento internacional no hubiera podido continuar” (Blugerman y Berger, 2017).

Luego del retorno a la democracia, en 1983, algunas de estas OSC de investigación, como el CEDES, alimentaron cuadros del alfonsinismo y otras tuvieron un rol protagónico en la agenda de derechos humanos del gobierno radical.

La crisis económica debilitó notablemente la presidencia de Alfonsín, y con el triunfo de Carlos Menem, en 1989, se impulsaron políticas que usualmente se asocian al Consenso de Washington. Para hacerlo sencillo, este conjunto de medidas de política económica tiene como objetivo una reforma del Estado que se puede asociar muy claramente con la NGP. La concepción dominante pasó a ser la de un Estado más pequeño, eficiente, que operara casi como una empresa-red (ver Recio, 2000), que llevara a cabo solo aquello en lo que tenía alguna ventaja comparativa,

y tercerizara el resto de sus actividades. Esas actividades tercerizadas debían ser ejecutadas por actores privados. Es en ese marco, entonces, no sorprende ver que las OSC en nuestro país crecieron a la luz de la brusca retirada social y económica del Estado en los noventa, bajo la forma de *think tanks* (tanques de pensamiento) políticos y económicos, organizaciones que se dedican a la defensa de derechos, a la protección del medio ambiente, a la educación, fundaciones empresarias, etcétera.

Con la crisis de 2001, también siguen creciendo las OSC, pero con formas acordes a la emergencia socioeconómica de la salida de la convertibilidad: es allí que aparecen con más énfasis cooperativas de cartoneros, empresas recuperadas, clubes del trueque, etcétera. Durante los primeros tres lustros de este siglo, las OSC continúan teniendo relevancia y presencia en la agenda social, política y económica de nuestro país. Así, adicionalmente, al accionar de las OSC ligadas a la defensa de los derechos humanos, se sumaron algunas basadas en la economía social, las cooperativas, etcétera, que articularon con actores públicos en proyectos productivos. Por otro lado, a tono con procesos globales y regulaciones internacionales (Pacto Global, etcétera), se advierte en ese período que las empresas –fundamental, pero no solamente, las grandes– pasan a desarrollar alianzas con OSC en el marco de sus políticas de filantropía corporativa, Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y/o en el desarrollo de sus estrategias de sostenibilidad. Profundizaremos más adelante el análisis local del fenómeno, con el texto de Pastore.

Más allá de su crecimiento, tanto a nivel local como global, es un sector vulnerable que es visto, por actores externos, a partir de ciertos mitos que le impiden terminar de desarrollarse, de acuerdo a Salamon (1994):

1) Mito de la pura virtud: si bien pueden perseguir fines nobles y ser flexibles, siguen siendo organizaciones. Esto es, no son inmunes a la tensión entre ser orgánicas, flexibles, eficaces y ser mecánicas: tener protocolos, procedimientos y ser eficientes. Por otro lado, ya advertimos que se las puede usar para justificar asaltos a los gastos públicos sociales, como vehículos de la influencia de líderes políticos o para lavar las culpas y/o servir a fines impositivos de diversas empresas.

2) Mito de la concepción inmaculada: las OSC no son nuevas, no nacieron ayer. Hacen –y tienen– política, son actores que buscan poder, que influyen en la distribución de recursos sociales.

3) Mito del voluntarismo: como vimos, no descansan solo en donaciones, sino en aportes estatales, etcétera. Para algunos (neo)conservadores esto no está bien, porque consideran que el crecimiento de las OSC no debe hacerse a costa del Estado. Por otro lado, en lugares con escasos recursos, este mito puede condenar a las OSC a las agendas de filantropía globales (si no, ¿a quién le venden o le piden plata en sus países de origen?).

En la actualidad nos encontramos progresivamente con un marco general en el que ha cambiado la escena: organizaciones de diverso tipo con fronteras lábiles, que enfocan su actuación en áreas en las que presentan una mayor ventaja competitiva;

ese foco en la mayor ventaja competitiva lleva a las organizaciones a articularse con otros actores de diversos sectores (público, privado, social), tanto en el plano local, nacional e internacional, para el desarrollo de sus actividades, de acuerdo a las áreas de fortaleza de cada uno de los miembros. Asimismo, como vimos con la NGP, asistimos a una menor centralidad del rol del Estado nación en la articulación de la dinámica social.

Como resultado de todo este esquema, se advierte una mayor relevancia de las OSC, las que, de un rol usualmente menor y con una escasa escala de operaciones hasta ese momento, pasaron a asociarse tanto con los Estados subnacionales o nacionales –al momento de la reforma neoliberal que retira al Leviatán de su actuación social desde el último cuarto del siglo pasado–, como con las empresas, cuando estas diseñan sus estrategias de responsabilidad social y ambiental, filantropía corporativa, negocios inclusivos, relaciones con la comunidad, inversión social privada, etcétera, y/o con actores multilaterales o internacionales. Así, entonces, hoy las OSC no solo son colectivos de actores desfavorecidos, fundaciones empresariales, cooperativas de trabajo, sino que se insertan en las cadenas de valor de empresas de diverso porte, actúan como socios estatales o como consultores de actores del sistema de Naciones Unidas.

Podemos señalar varios elementos a tener en cuenta al momento de terminar este apartado referido a las OSC:

- Encuentran difícil balancear voluntarismo y profesionalismo.
- Tienen una tensión entre el cumplimiento de la misión y la sustentabilidad.
- Promueven participación y tienen formas organizacionales innovadoras, pero tienen poca replicabilidad y falta de capacidad técnica, al ser poco “mecánicas” y poco estandarizadas, en general.
- En nuestro país, tienen que prestar más atención al entrenamiento y diseño organizacional, con lo que es un buen nicho de trabajo (dado que hay pocos profesionales dedicados a las OSC en la Argentina).
- Se enfrentan a una tensión entre aumentar su capacidad institucional y no perder flexibilidad.
- ¿Cómo relacionarse con gobiernos de diversos niveles, donantes privados, empresas y actores internacionales sin perder independencia?

LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

En este apartado detendremos la mirada en las organizaciones que denominamos del sector de la *economía social y solidaria* (ESS). Este tipo de organizaciones se diferencian de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), fundamentalmente, porque en ellas predomina un enfoque productivo, se busca un beneficio económico. A diferencia de una empresa capitalista, en la que la ganancia es para el dueño, en la ESS el beneficio

es para la organización. El rédito que se obtiene es para las personas que participan en términos de trabajo y no de capital.

Trabajo asociado, economía social, economía popular, cooperativas, empresas autogestionadas: ¿qué tienen en común estas denominaciones? Su denominador común, además de ser una variedad de experiencias productivas, es que son formas alternativas de gestión, es decir, que no se administran del mismo modo que las empresas privadas, ni como el Estado.

A su vez, las organizaciones de lo que denominamos de la ESS se fundan sobre una *tensión clave* que las enfrenta al dilema de ser empresas que deben ser eficientes y competir en un mercado capitalista y, simultáneamente, constituirse como organizaciones de gestión colectiva que funcionan de acuerdo a postulados democráticos, solidarios y autogestivos (Petriella, 2006: 55).

Alrededor de este complejo fenómeno existen grandes debates, un sinnúmero de libros, artículos, carreras, materias y posgrados, así como una cantidad de experiencias muy diversas; algunas que producen bienes o servicios, otras que se encargan de la distribución y el intercambio, del consumo o, también, del ahorro.

La definición de economía social y solidaria refiere a un conjunto heterogéneo de emprendimientos económicos que se diferencian tanto de la economía privada, cuya unidad es la empresa capitalista, como de la economía estatal (ver Pastore, 2010). En estos emprendimientos priman los valores de las personas por sobre el capital. El trabajo y la cooperación ocupan un lugar central (ver Vázquez, 2010).

Algunas de las experiencias de la economía social son (más adelante nos detendremos en cada una de ellas):

- Las *cooperativas*, como Sancor, o las que proveen de servicios de luz, teléfono, etcétera, en muchas pequeñas ciudades en el interior del país.
- Las *empresas recuperadas*, como Zanón, Brukman o el Bauen.
- Los *emprendimientos* de los movimientos sociales y de trabajadoras y trabajadores desocupados:⁴ desde panaderías hasta radios comunitarias.
- Las *empresas o cooperativas sociales* en las que distintos profesionales se unen para brindar servicios a personas que no tienen acceso a ellos, como la salud mental, el asesoramiento a personas con discapacidad o diversas problemáticas sociales. Un ejemplo es la Cooperativa ATICO.⁵

⁴ Hacia fines de la década del noventa, se comenzaron a conformar grupos de trabajadores desocupados. En un primer momento su forma de protesta consistió en el corte y bloqueo de rutas. Con el correr de los años el denominado “movimiento piquetero” fue consolidándose como un actor político, legitimándose su fuerza social. Luego, se agruparon y crearon organizaciones como el Movimiento de Trabajadores Desocupados (MTD) o la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CETEP). A través de estas organizaciones lograron conformar diversos emprendimientos productivos que forman parte de la ESS.

⁵ La cooperativa ATICO se creó en 1986 y es un centro asistencial en el que los profesionales trabajan en forma autogestiva. Por medio del Sistema Nomenclcoop se posibilita la asistencia de las personas que, por dificultades económicas transitorias, no puedan asumir los honorarios

Otras modalidades novedosas son diferentes formas de intercambio, consumo o financiamiento solidario como:

- *Ferías del trueque*, que surgieron durante la crisis de 2001, en las que las personas intercambian bienes y servicios sin que medie el dinero.
- *Comercio justo*: una forma de regulación voluntaria de los precios de mercado entre grupos con distinta condición económica, y que incorpora criterios de justicia y calidad de los procesos y productos (Coraggio, 2011: 389).
- *Ferías francas*: ferias de productores y productoras locales en las que se comercializan productos de la economía familiar, se encuentran exentas de pago de impuestos o tasas impositivas, intervienen en la cadena de distribución. Permiten acercar a los consumidores con los pequeños productores, y disminuir el precio de los productos (ver Bauni *et al.*, 2015).
- *Mercados solidarios*: emprendidos por diversas organizaciones de la sociedad civil que ofrecen productos variados. Algunos de los ejemplos más conocidos son el Mercado de Bonpland y El galpón de Chacarita, en la ciudad de Buenos Aires (ver Bauni *et al.*, 2015).
- *Finanzas solidarias*: se basan en prácticas para democratizar los recursos financieros, con la idea de ponerlos al servicio de las necesidades de aquellos que no tienen acceso al sistema. Por ejemplo, las instituciones de microfinanzas proveen servicios financieros a unidades económicas de menores recursos, generalmente de carácter informal, pequeña escala y sin posibilidades de acceso al sistema bancario formal. En la Argentina, es destacable la labor de la Comisión Nacional de Microcrédito (CONAMI) (ver Muñoz, 2014).

¿Cómo englobar experiencias tan diferentes dentro de lo que denominamos “un sector”? ¿Qué tienen en común estas organizaciones?

- *Finalidad productiva*: tienen un objetivo económico, son emprendimientos que pretenden superar la opción entre el mercado capitalista y un Estado central planificador y regulador de la economía⁶ (Coraggio, 2011: 44).
- Son diversos actores sociales que se unen para *producir* bienes y/o servicios, *vender, intercambiar, distribuir o financiarse* colectivamente, destinados principalmente a la venta en los mercados para generar ingresos.
- Su *finalidad es social*: se orientan al bienestar humano, no a la ganancia ni a la acumulación de capital sin límites (Coraggio, 2011: 45). Su lógica es contribuir a asegurar la *reproducción*, es decir, su destino es la satisfacción de necesidades y no la reproducción del capital (ver Vázquez, 2010).
- *Carácter asociativo*: la pertenencia es voluntaria y son emprendimientos

que establece la institución. Ver el sitio, disponible en <http://www.aticooperativa.com.ar/quienessomos.htm>.

⁶ Son empresas sin fines de lucro, en la medida en que el lucro es la remuneración del capital. Sin embargo, eso no significa que no deban ser eficientes.

autogestionados, en los que no existe la figura de un dueño, ni de un patrón; todas y todos los que trabajan son colectivamente poseedores de los medios de producción, se organizan y toman decisiones bajo formas democráticas y participativas.

- La *gestión democrática*: cada asociado/a tiene un voto. Los trabajadores/as se gobiernan a sí mismos y toman decisiones sobre las políticas, es decir, definen la forma de gestión de su propia organización. Supone la igualdad de todos y todas en la organización, de manera que cada quien sin importar cuán grande o pequeño sea su aporte a la organización, representa un voto en la asamblea, que es la máxima autoridad de la organización.

Contexto de surgimiento

La economía social y solidaria nació como respuesta a los efectos negativos de la Revolución Industrial sobre las condiciones de vida de los trabajadores. De esta forma, a inicios del siglo XIX, se crearon emprendimientos cooperativos, mutuales y asociativos de gestión colectiva del trabajo. Las primeras cooperativas surgieron alrededor de 1820, en Inglaterra y en Francia, como respuesta a la pobreza que provocó el éxodo de campesinos y pequeños productores hacia el trabajo en las primeras fábricas del capitalismo industrial (ver De Sousa Santos, 2012).

Sin embargo fue a finales del siglo XX que este tipo de experiencias se expandieron ampliamente y resurgieron al calor de la crisis del posfordismo, bajo la denominación de “nueva economía social”.

¿Cuáles son los factores que posibilitan su amplificación?

A nivel internacional, se produce un cambio de época que puede resumirse en:

- El proceso de *globalización* que provoca una revolución en términos tecnológicos y comunicacionales.
- La *crisis del Estado de bienestar* resumida en el concepto de nueva gestión pública, analizada en el texto de Estevez y Lopreite (2001).
- La crisis de la *sociedad salarial* que transforma las formas de gestión del trabajo y, en particular, las modalidades de contratación por tiempo indeterminado a contratos a corto plazo, etcétera. Esto es analizado en profundidad en el texto de Recio (2000).
- La *metamorfosis de la cuestión social*: comienzan a producirse una serie de problemas de empleo, como la desocupación, y en las condiciones de vida, como la exclusión. El estallido del modelo fordista significa que grandes contingentes humanos quedan al margen de la sociedad y, por lo tanto, excluidos. Los niveles de pobreza y desigualdad aumentan luego de los setenta en forma abismal. Esta situación se produce tanto en los países centrales como en los países periféricos, como la Argentina.

Robert Castel (1997) propone el concepto de *desafiliación* del individuo que surge con el desmoronamiento de la sociedad salarial, y provoca, desde los años setenta, una paulatina degradación del tipo de regularidades organizadas a partir del trabajo. Desde entonces, los derechos y las asignaciones relacionadas con el trabajo (asignaciones familiares, vacaciones, licencias, aguinaldos) son visualizados como obstáculos para el imperativo de la competitividad. Las consecuencias de este desmantelamiento se reflejan en la aparición de nuevas amenazas, que convierten en aleatorio el vínculo con el trabajo.

El desempleo masivo y la precarización de las relaciones de trabajo se agravan y retroalimentan, consolidándose como dos manifestaciones de la profunda desestabilización de las regulaciones de la sociedad salarial, ancladas en el binomio trabajo-protección. La gran transformación es la existencia y el crecimiento de asalariados precarios, amenazados por la desocupación y, por lo tanto, es la “relación hacia el trabajo” lo que ha cambiado profundamente.

El futuro del trabajo asalariado y el sistema de regulaciones que él encabezaba aparece modificado: reducciones masivas de personal efectivo que conducen al desempleo; desarrollo masivo de la precariedad, del subempleo, y de los bajos salarios; situaciones que se multiplican y contribuyen a erosionar la función integradora característica de la sociedad salarial. Se instala así, en términos de Castel, una nueva categoría de personas llamadas “supernumerarias”, que parecen no tener un lugar asignado dentro de la sociedad, vale decir, que carecen de los criterios de empleo del asalariado clásico.

Entre los años cuarenta y setenta, la Argentina fue una sociedad relativamente equitativa, había empleo fundamentalmente asalariado, los trabajadores y trabajadoras gozaban de derechos laborales, como vacaciones pagas, los trabajadores, luego de luchar por sus derechos habían conquistado las ocho horas laborales, el aguinaldo, etcétera.

El Estado brindaba una serie de servicios básicos a través de políticas públicas que incluían a la mayor parte de la población. La distribución de la riqueza era más equitativa, los niveles de desempleo y subempleo eran bajos, y había una poderosa organización defensora de la clase trabajadora.

En 2001 estalló una crisis producto de los resultados de la implementación de las políticas neoliberales de los noventa y, previamente, de las de la dictadura cívico-militar entre 1976-1983.

Entre los factores que desataron la crisis, Pastore nombra, en lo referido a la política económica, la apertura de las importaciones, la desindustrialización a favor de la agroexportación, el deterioro de la industria a favor de los servicios, la concentración económica de las grandes empresas que se internacionalizaron, una

gran concentración de los ingresos de los sectores más poderosos, la privatización de empresas públicas⁷ y el deterioro de los servicios públicos.

Las consecuencias de la implementación de dichas políticas fueron el aumento de la pobreza, la precariedad laboral y el incremento del desempleo que llegó, en abril del 2001, a más del 20%.

De acuerdo a lo que plantea Pastore (2010) la *nueva economía social* y solidaria intenta dar respuesta:

- al desempleo;
- al subempleo;
- a la precariedad;
- al aumento de la pobreza y la desigualdad: cada vez hay más concentración de la riqueza en pocas manos y más pobres que tienen menos.

La economía social y solidaria busca integrar colectivos que fueron afectados por esta situación de desigualdad. Pero no es un sector que se dirige a los pobres y le vende a los pobres, no es caritativo. Como decíamos, tiene un objetivo que es económico y en ese sentido busca expandirse, consolidarse y crecer. Es una forma alternativa de organización, el origen puede haber sido la pobreza, pero la idea es salir de esa situación en un mundo hostil.

Pastore (2010) propone una tipología de las organizaciones de la economía social y solidaria que nos permite conocer algunas de sus particularidades y diferencias (cuadro 2).

Cuadro 2. Tipología de las organizaciones de la economía social y solidaria

Economía social tradicional e histórica

- Cooperativas
- Mutuales

Nueva economía social

- La economía popular solidaria
- Las iniciativas comunitarias o asociativas de integración social
- Empresas recuperadas y nuevas cooperativas de trabajo

Fuente: Pastore, 2010: 13.

⁷ En los noventa se privatizaron la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL), la empresa eléctrica (SEGBA), la empresa de gas (Gas del Estado), combustibles (YPF), Aerolíneas Argentinas, agua (Obras Sanitarias de la Nación), Ferrocarriles Argentinos, Banco Hipotecario, BANADE, servicio de correo (ENCOTEL), los canales de televisión 7, 11 y 13, entre otras empresas (Ministerio de Economía, 2017). Los diferentes estudios e investigaciones que abordaron el tema resaltaron el hecho de que los usuarios de los servicios pasaron a considerarse “clientes” y, por lo tanto, el servicio o bien prestado dejó de considerarse un derecho. En este sentido, la economía social se rige con valores que establecen que los usuarios tienen derecho a recibir en condiciones de calidad los bienes y servicios que producen o proveen.

ECONOMÍA SOCIAL TRADICIONAL E HISTÓRICA: COOPERATIVAS, MUTUALES Y ASOCIACIONES

Existe gran variedad de cooperativas: cooperativas eléctricas, cooperativas de consumo, de crédito, cooperativas escolares, cooperativas agrarias, de vivienda, entre otras.

Las cooperativas de trabajo (CT) son grupos de personas que se reúnen voluntariamente para ejercer en común su actividad, su aporte principal es el trabajo personal, la propiedad de la empresa pertenece al colectivo y se gobierna democráticamente. El aspecto que las distingue radica en su objeto social específico, que consiste en brindar ocupación (trabajo) a sus asociados (Vuotto, 2011: 14).

En la Argentina, el cooperativismo de trabajo surgió a fines del siglo XIX al compás del fenómeno inmigratorio, cuando comenzaron a desarrollarse las cooperativas agrarias. En los años cuarenta predominaban las cooperativas de transporte automotor y las que brindaban servicios públicos. Hasta mediados de 1970, el fenómeno mostró una lenta evolución y su crecimiento posterior fue resultante de las condiciones de un contexto de serias dificultades estructurales en el mercado de trabajo, en especial en la década del noventa, debido a un profundo deterioro de la economía que generó agudos procesos de desocupación, informalidad y precarización. Luego de esa década, la expansión del sector fue sostenida, y alcanzó, a partir de 2000, un crecimiento como no había tenido lugar hasta entonces (ver Vuotto, 2011).

Según el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES), el padrón histórico indica la existencia de alrededor de 22.000 cooperativas de trabajo activas en 2015 (ver Salgado *et al.*, 2015). Es mayoritario el número de cooperativas de trabajo, mientras que, en cantidad de asociados, las cooperativas de servicios ocupan el primer lugar.

Diferencia entre cooperativa de servicio y cooperativa de trabajo

En las cooperativas *de servicio* los asociados son aquellos a los que se les presta el servicio. Por lo tanto, si una persona es usuaria del servicio de una cooperativa eléctrica o telefónica de algún pueblo o ciudad, el asociado tiene derecho a participar en la toma de decisiones; en cambio, el trabajador es un asalariado, trabaja en relación de dependencia con la cooperativa.

En las cooperativas *de trabajo* no se puede ser asociado sino se trabaja en ella. Es decir, los mismos que aportan su trabajo son los asociados que tienen voz y voto en la definición de las políticas de su organización. Esta particularidad las hace relevantes como forma organizativa, porque es de las pocas en las que los trabajadores se autogestionan, es decir, definen la forma en que se administra su organización.

Las mutuales son otro tipo de organizaciones, y en ellas las personas se adhieren en forma voluntaria para tener acceso a diverso tipo de servicios basados en la confianza

y la reciprocidad. No tiene fines de lucro y se constituyen bajo los principios de la solidaridad y la ayuda mutua.

También surgieron con la inmigración europea. Se las llamó “sociedad de socorros mutuos”. La Asociación Mutual Israelí Argentina (AMIA), entre sus labores (culturales, sociales) tiene, por ejemplo, una bolsa de trabajo.

Según el INAES, actualmente hay más de 5027 mutuales en todo el país, que brindan distintos tipos de servicios, por ejemplo créditos, vivienda, salud, consumo, entre otros.

Dentro de la denominación de “nueva economía social” Pastore (2010) encuentra tres modalidades de organización que se diferencian por los grupos que las conforman, por el destino de su actividad o por las modalidades de surgimiento. Este tipo de organización es el que se desarrolla luego de la crisis de 2001. La clasificación incluye: 1) la economía popular y solidaria, fundamentalmente extrabajadores desocupados, 2) las iniciativas comunitarias o asociativas de integración social, en las que se destaca el hecho de dirigir sus actividades a poblaciones vulnerables, y 3) la organización del trabajo autogestivo colectivo, que incluye a las empresas recuperadas por sus trabajadores.

Material audiovisual de la época

Hay muchas películas que muestran el clima de época de los noventa y la crisis posterior. Recomendamos: *Historias recuperadas* (2004), un documental de Alejandro Barrientos que narra como en el 2002 cerraron más de mil fábricas debido a la crisis en que estaba sumergida la Argentina. Tras una década entera en la que el vaciamiento económico fue en constante crecimiento, empezó a gestarse un fenómeno llamado fábricas recuperadas. Los obreros impiden que dichas fábricas cierren haciéndose cargo de su funcionamiento y administración. El documental centra su historia en la confluencia de la crisis social, política y económica de la Argentina, y principalmente en la de los obreros que, en ese contexto, luchan por recuperar su dignidad e identidad.

Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=pds_iWQL7qg o <http://www.empresasrecuperadas.org/videoteca.php>.

La economía popular solidaria incluye proyectos que tienen que ver con el autoempleo o con emprendimientos, muy cercanos a los oficios, en los que se reúnen grupos familiares o personas que viven en la misma zona. Se encuentran generalmente en lo que se denomina “el sector informal” de la economía, porque no están registrados. Son formas de organización muy comunes en países de América Latina. Suelen ser deficitarias en redes de comercialización y articulación.

Algunos ejemplos:

- *Cartoneros*: agrupados en el Movimiento Nacional de Trabajadores Cartoneros y Recicladores, un grupo de trabajadores que se unió para conseguir mejores

precios de venta y lograr mejoras en las condiciones de vida y de trabajo. Resulta interesante pensar que en el trabajo más precario, más individual y más degradado, la organización colectiva es la que les permite cambiar su forma de vida.

- Las *ferias francas*, que acortan la cadena de comercialización uniendo a productores con consumidores, asegurándoles a los trabajadores que suelen estar explotados, que pueden aumentar el valor de su trabajo.
- Entidades de microcréditos: ante la exclusión de los créditos tradicionales, se desarrollan metodologías de ahorro y crédito basadas en la solidaridad entre los participantes de núcleos de receptores de crédito. Se las estima en alrededor de 300 (Coraggio, 2011: 387).
- La Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CETEP) y el Movimiento de Trabajadores Desocupados (MTD) son agrupaciones de trabajadores que surgieron a partir de la desocupación y lograron armar emprendimientos de diversos tipos, y reclaman al Estado su reconocimiento.

La CETEP

Según la voz de los trabajadores de la CETEP: “La CETEP agrupa cartoneros, campesinos, artesanos, vendedores ambulantes, feriantes, costureros, limpiavidrios, cuida-coches, constructores, gasistas, cerrajeros, trabajadores de empresas recuperadas, del transporte informal, de cooperativas populares, de programas sociales, de infraestructura barrial, de organizaciones de acción comunitaria (cuidadores, cocineros, educadores) o de pequeños talleres y unidades productivas (mecánica, carpintería, alimentos)... La CETEP lucha por un ‘salario social’ estable y digno para todo aquel que trabaja. Se trata del ingreso total del trabajador de la economía popular (ya sea directo a través de su propia producción o indirecto a través de subsidios y asignaciones), que no debe ser nunca inferior al salario mínimo vital y móvil, ya sea para el que cartonee en La Quiaca o venda anteojos de sol en Pompeya. Es un salario social y no salario a secas, porque el Estado y la sociedad en su conjunto deben garantizar que ninguno de sus miembros sufra privaciones con independencia de sus posibilidades...”

También luchamos por los derechos laborales. Nuestro objetivo es que todos los laburantes tengan cobertura de salud y de accidentes (nuestra Mutual, sin ningún subsidio, cubre a casi 20.000 trabajadores), que gocen de las licencias habituales por enfermedad o maternidad,... que reciban la totalidad de las asignaciones familiares..., que ningún compañero trabaje más de ocho horas, que las condiciones de higiene y seguridad sean óptimas, que los pibes tengan guarderías..., que todos tengan acceso a la capacitación, al deporte y la vida cultural, al crédito para consumo y vivienda, y que puedan conocer la Patria al menos una vez por año gozando de sus merecidas vacaciones como Evita quería”. Ver “¿Qué es la CETEP?” Disponible en <http://www.resumenlatinoamericano.org/2015/02/08/argentina-que-es-la-ctep/>

Dentro de las iniciativas comunitarias o asociativas de integración social denominadas “emprendimientos asociativos” o “empresas sociales”, en los últimos años surgieron también gran cantidad de organizaciones socioeconómicas de carácter asociativo o comunitario cuyo objetivo central es la integración social de colectivos excluidos o con diferentes problemáticas dentro de comunidades locales específicas.

Algunas de las problemáticas que abordan son: la inclusión laboral de jóvenes, las personas con discapacidades físicas o mentales, o la población que vive en situación de calle, a presos o expresidiario/as y personas con diversos problemas de salud, experiencias en servicios de salud mental o personas en proceso de recuperación de adicciones, entre otras.

LAS EMPRESAS RECUPERADAS POR SUS TRABAJADORES

La recuperación de empresas en nuestro país comenzó a expandirse a partir de la crisis generalizada de fines de 2001 y comienzos de 2002. El movimiento fue, en principio, “defensivo”, ya que se centró fundamentalmente en la conservación de los puestos de trabajo. Sucedió que, en medio de la crisis, muchos empleadores decidieron cerrar las fábricas. Algunos las abandonaron, otros llevaron adelante quiebras fraudulentas, otros les propusieron a los trabajadores que continúen con el negocio. De esta manera, muchos trabajadores decidieron darle continuidad a la unidad productiva.

Son, generalmente, pequeñas y medianas empresas en las que se producen grandes innovaciones en términos democráticos y solidarios. Las empresas pasaron a ser gestionadas por los trabajadores bajo la forma cooperativas de trabajo. La forma cooperativa facilita la democratización de la gestión al imponer un modelo de un hombre, un voto, y en la que cada trabajador puede decidir sobre el presente y el futuro de su propia fábrica.

De esta manera, los trabajadores emprendieron una serie de cambios: en las formas organizativas internas y en las modalidades autogestivas de organización del trabajo, que impulsaron un salto hacia adelante. Así, demostraron efectivamente que los trabajadores están capacitados para gestionar empresas, es decir, que otra forma de producir y gestionar es posible.

En 2016 había alrededor de 360, pequeñas y medianas, y alrededor de 16.000 trabajadores, según datos del Programa Facultad Abierta (ver FFYL-UBA, 2016). Las empresas recuperadas se localizan en veinte de los 24 distritos del país. Entre las principales ramas, se destacan diversas industrias como la metalúrgica, de alimentación y gráficas. También el proceso se ha difundido a los servicios como gastronomía, salud, educación y transporte.

Ejemplos de empresas recuperadas son Zanón, Brukman, el Hotel Bauen, La litoraleña, CIDEDEC, escuelas, frigoríficos, entre otras.⁸

Varias han avanzado hacia la conformación de redes de empresas: en 2006 se creó la Red Gráfica que aglutina a más de 18 cooperativas; la Red Textil, que tiene el objetivo de encadenar horizontal y verticalmente la producción de más de 24 cooperativas. A su vez hay una gran cantidad de federaciones y asociaciones que aglutinan políticamente a los trabajadores de las empresas recuperadas.

Alcoyana

La empresa Alcoyana era una textil conocida en los años ochenta, que producía acolchados, cortinas y manteles. En 2007 hubo una serie de despidos y comenzó a vislumbrarse una crisis. En 2010 fue recuperada por los trabajadores. La cooperativa hoy está compuesta por más de 120 trabajadores en la localidad de Munro. Cuenta con un predio de ocho manzanas en el que se extienden las diferentes plantas de la fábrica que revela la capacidad productiva que el colectivo de trabajadores reconstruye día a día luego del vaciamiento del antiguo gerenciamiento, que llegó a administrar una planta de 600 trabajadores. Es la fábrica en la que se filmó la novela *La leona* (ver OSERA, 2010).

Durante los gobiernos de Néstor Kirchner (2003-2007) y de Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015) se promovió la creación de cooperativas como modalidad de inserción para aquellas personas que habían quedado excluidas en el modelo anterior. Estas cooperativas, surgidas a partir de una serie de políticas públicas, suelen denominarse “promovidas” o “creadas desde arriba”.

Existen muchos ejemplos de cooperativas de trabajo creadas en los últimos años: cooperativas de personas con problemas de adicciones, de salud, que arman emprendimientos productivos como panaderías, o de costura, con apoyo del Estado, que les brinda maquinarias y asesoramiento técnico (ver Calloway, Colombari y Iorio, 2015).

⁸ Para profundizar sobre este tema ver Observatorio Social de Empresas Recuperadas y Autogestionadas: www.empresasrecuperadas.org y/o RUES, Red Universitaria de Economía Social y Solidaria: www.ruess.com.ar.

El caso de la cooperativa Kbrones

“En el año 2011, se crea, en la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (Fecootra), el Área de Cooperativismo en Contextos de Encierro y Liberados (ACCEL). El objetivo inicial fue dar respuestas concretas a las inmensas necesidades de igualdad de oportunidades, de dignidad humana y laboral que tienen los internos de las unidades penales, para evitar la reincidencia delictiva y, así, transformar a jóvenes delincuentes en trabajadores. En el marco del trabajo desarrollado por la Asociación de Operadores en Psicología Social en la Unidad Penal N° 12 de Gorina, es que Fecootra realizó un curso de capacitación cooperativa durante todo el 2010.

El curso se realizó a pedido de un grupo de internos que tenía la iniciativa de constituir una cooperativa de trabajo. Luego de una ardua labor, se constituyó la cooperativa de trabajo Kbrones limitada. Esta experiencia fue la primera cooperativa constituida dentro de una unidad penal en la República Argentina y la segunda en Latinoamérica. La cooperativa Kbrones forma parte de la red textil y se especializa en la producción de ropa y marroquinería.

Hoy... sigue en pie con sus fundadores ya en libertad. Kbrones ha tenido buena inserción social en el movimiento cooperativo, albergando a muchos liberados que, recuperada su libertad, acuden en busca de trabajo. Muchos de ellos pasaron a ser asociados de la cooperativa, otros optaron por un tiempo de contención y tomaron otros rumbos, como proyectos familiares o individuales.

El proceso de reinserción social y económica logrado a partir de la constitución de la cooperativa de trabajo Kbrones posibilita pensar que este modelo y esta forma organizativa es una alternativa viable para la inserción al medio libre, basada en los valores y principios del modelo cooperativo” (Krombauer, 2015: 51-52).

DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS

En el marco del campo de la economía social y solidaria, una serie de debates resultan sugerentes. ¿Es la economía social una forma de resistencia a las políticas neoliberales y al modo de producción posfordista, o es simplemente una solución transitoria por medio de la que aquellos trabajadores que quedan por fuera del sistema encuentran formas precarias de autosubsistencia?

¿Estas nuevas modalidades de trabajo son realmente una alternativa de inserción laboral para los jóvenes que se forman en las Universidades? ¿Qué tipo de aportes se podría realizar a los trabajadores autogestionados desde carreras como Administración de Empresas o Administración Pública?

Un desafío para no cerrar estas preguntas, sino para abrir nuevas es pensar que para las empresas privadas existen manuales sobre cómo gestionar el trabajo. El reto sería comenzar a reflexionar sobre qué modelos de gestión y administración alternativos son posibles/factibles de implementar en organizaciones de la economía social. Estos modelos alternativos de gestión deberían formularse sobre la base de principios democráticos y solidarios, y no en función de la explotación del trabajo.

Actividad didáctica. Consignas para la película *La toma*



Es un documental de 2004 realizado por Naomi Klein y dirigido por Avi Lewis. Cuenta la historia de trabajadores de la Argentina que reclaman el control de las empresas cerradas en las que una vez trabajaron, para convertirlas en cooperativas de trabajadores. Su frase de presentación es “Ocupar, resistir, producir”. La película acerca al espectador a la vida de gente común que reclama trabajo, dignidad y democracia. Preguntas orientadoras:

- 1) **¿Cuáles son las condiciones de surgimiento del Movimiento de Empresas Recuperadas?**
- 2) **¿Cuáles son las características particulares de la gestión de las empresas recuperadas por sus trabajadores? ¿Qué diferencias existen con las empresas privadas? ¿Qué instancias particulares de la gestión sostienen la democracia interna?**
- 3) **¿Qué tipo problemáticas se presentan en este tipo de organizaciones?**

CAPÍTULO 8

EL CONFLICTO COMO FACTOR ESTRUCTURANTE EN LA RELACIÓN CAPITAL-TRABAJO: LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE DOMINACIÓN

Diego Szlechter, Gustavo Gibert, Santiago Iorio y Evangelina Caravaca

En este capítulo abordaremos la historia misma de la teoría de la organización como objeto de análisis, valiéndonos de los aportes críticos de Ibarra Colado. El recorrido del texto se nutre, además, de dos contribuciones fundamentales para enriquecer la reflexión y complejizar el análisis. Por un lado, revisamos los aportes de Martínez Nogueira para pensar cómo incidieron sobre la teoría de la organización los paradigmas y debates filosóficos de más largo alcance, en particular, en torno al concepto de “razón”. Por otra parte, recuperamos la contribución de Deleuze acerca del pasaje de la sociedad disciplinaria a la sociedad de control, así como la relación de cada uno de estos contextos con formatos organizacionales específicos.

LA EMERGENCIA DE LA CRÍTICA: LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN COMO OBJETO DE ANÁLISIS

En este capítulo final nos proponemos abordar la historia de la teoría de la organización. Hasta aquí, en los capítulos anteriores, fuimos ocupándonos de las etapas, enfoques y contextos sociales específicos en los que esta se fue desarrollando. Para analizar distintas dimensiones organizacionales, en cada unidad hicimos una especie de *zoom* sobre una u otra corriente de pensamiento organizacional, con énfasis en los diferentes ejes que problematizaron sus principales referentes. Nos detuvimos siempre en las particularidades de cada momento histórico y de cada lugar donde surgieron dichos aportes teóricos, en los conflictos y consecuencias sociales que estaban en juego y atravesaban la reflexión sobre las organizaciones.

Así, cuando trabajamos sobre los inicios del pensamiento organizacional, sobre los aportes de Taylor, Ford y Fayol, hablamos de los nuevos diseños organizacionales para incrementar la productividad y hacer más eficientes los sistemas de administración. Pero también abordamos las tensiones que esto representó en el mundo del trabajo, la disputa entre empresarios y obreros de oficio por el control de los tiempos de producción, los obstáculos que representaba para los empresarios ingleses y estadounidenses de fines del siglo XIX y principios del XX la posesión del *saber-hacer* productivo por parte los gremios de obreros-artesanos, y las consecuencias de la implementación de las innovaciones organizacionales sobre estos conflictos. Lo mismo hicimos al abordar como objeto de análisis a la burocracia, los aportes de la doctrina de las relaciones humanas, la teoría general de los sistemas, los modelos posfordistas, etcétera. Nos preguntamos, una y otra vez, qué estaba en juego en el terreno de las organizaciones concretas en los países en los que se desarrollaron los diferentes aportes teóricos. Observamos, también, las particularidades de la introducción de los enfoques teóricos y de gestión organizacional en la Argentina.

Desnaturalizar

El ejercicio de desnaturalizar teorías, procesos históricos o nociones del sentido común tiene como objetivo interrogarnos por los procesos sociales que dieron origen a aquello que analizamos, y en los que, muchas veces, están en juego viejas disputas entre actores sociales con intereses contrapuestos. Por esto, desnaturalizar es como “sacarle el velo” a aquello que se consolidó por algún tiempo como verdad indiscutida, que se pretende objetiva, para contextualizarla y explicarla en la medida que es una construcción social, es decir, “no natural”.

Ahora nos proponemos hacer un *zoom* inverso, alejando el foco de las corrientes de pensamiento y sus dimensiones específicas, para mirar a la teoría de la organización y su desarrollo histórico en general, como un todo, convirtiéndolo en nuestro objeto de análisis para este último capítulo. Para esto, vamos a valernos nuevamente de los aportes de Ibarra Colado (1991), quien nos ayudará a recorrer la historia de este campo de estudio –recordemos, la “teoría de la organización”, ¡de esto se trata!– en un solo texto. Pero, ¿qué perspectiva tiene Ibarra Colado? Si el objeto de análisis es la temática misma, la teoría de la organización, y vamos a usar a un autor en particular para reflexionar sobre ella, tenemos que saber cuál su punto de vista, desde dónde parte y a dónde quiere llegar con su análisis. En definitiva, dónde queremos situarnos al tomar a este autor como guía para nuestro análisis.

Ibarra Colado parte de una crítica que no debe ser confundida con una queja. Tener una mirada o perspectiva crítica implica *desnaturalizar* lo establecido como “normal” y como “verdad”. En este sentido, para el autor *desnaturalizar es*

desmitificar. ¿Qué significa? Significa hacer un esfuerzo para tratar de encontrar qué se esconde por detrás de lo que Ibarra Colado suele llamar “teoría clásica de la organización”, que fue muy poco cuestionada hasta la década del setenta. El autor utiliza el siguiente concepto:

Teoría de la Organización para el conjunto de orientaciones teóricas desarrolladas a lo largo del último siglo que, independientemente de su enfoque y del nivel de análisis que asumen, se presentan como tentativas explicativas del fenómeno organizacional o de algunos de sus aspectos relevantes (1991: 29).

Esta es la tesis central del autor, a partir de la que va a proponer una forma de cuestionarla, pero no desde la mirada del centro del poder mundial, no desde la perspectiva clásica y ortodoxa, sino a partir de una mirada latinoamericana, desde la *periferia del poder mundial*.

Mirar desde la “periferia”

La noción de “periferia” se refiere a la posición que la mayoría de los países tienen en la división internacional del trabajo, respecto a un puñado de naciones que conforman los centros de poder. Los países de América Latina, y también la mayor parte de los de Asia y África, se insertan en el mercado mundial como proveedores de materias primas debido a su bajo nivel de industrialización. Mientras, otros países son los principales compradores de esos productos primarios y, gracias a que cuentan con los conocimientos, tecnologías y capitales necesarios, pueden elaborarlos y volver a venderlos en el mercado mundial. Los primeros se convierten así en sus principales compradores de productos con alto agregado de valor, bajo una relación de “dependencia”. El primer conjunto de países, con menor grado de desarrollo económico, son considerados como periféricos, mientras que los segundos son pensados como países centrales. Así, la idea de centro/periferia elaborada por Comisión Económica para América Latina (CEPAL) en la década del cincuenta, ilustra las condiciones asimétricas en que se dan los vínculos entre los países más y menos poderosos, las distintas condiciones sociales y económicas de cada grupo, entre las que no debemos olvidar el desigual poder militar como factor fundamental de dicha relación.

Esta mirada coincide, en alguna medida, con la de Martínez Nogueira (1995), que reflexiona sobre la evolución de la teoría de la organización y su relación con el paradigma racionalista. Según este autor argentino, la teoría de la organización nació a principios del siglo XX bajo el imperativo de la *racionalidad instrumental*, como un instrumento diseñado para coordinar la acción humana que había sido fragmentada por la división del trabajo. El pensamiento organizacional emerge con una misión: recomponer, coordinar racionalmente, aquello que fue descompuesto. Así,

el pensamiento organizacional se inicia con una fe plena en la capacidad de la razón humana para descubrir y diseñar “la mejor forma de organizar” la acción humana. En este sentido, es fuertemente tributaria de principios filosóficos basales de la Era Moderna. El postulado “pienso, luego existo” de Descartes (2004), que escribió en el siglo XVII, resuena en la máxima de la teoría organizacional acerca de la necesidad de separar el trabajo intelectual del trabajo manual. Según los principios taylorianos, primero se debe planificar y luego actuar, ambas cuestiones deben estar separadas. Sobre este núcleo duro de la *fe en la razón*, se han desplegado distintos “edificios” de pensamiento organizacional, con ciertos matices, pero sin cuestionar el trasfondo del análisis y del diseño organizacional.

Esto fue así hasta bien entrados los años sesenta: cuando en el terreno filosófico –y a la luz de una fuerte conflictividad social en los países capitalistas occidentales– empezó a sospecharse de la capacidad de la razón humana para conocer y organizar el mundo, también empezaron a tambalear los “edificios” del pensamiento organizacional, ya que se cuestionaron los pilares paradigmáticos sobre los que se había construido la teoría. Los sesenta son los años del Mayo francés, de la consolidación de la Revolución cubana, de la derrota estadounidense en la Guerra de Vietnam, del Cordobazo en nuestro país, la rebelión popular contra la dictadura de Onganía (1966-1970) que tuvo como protagonistas a trabajadores, trabajadoras y estudiantes. Años en los que las formas organizativas diseñadas bajo principios de *racionalidad plena*, los Estados y también las grandes empresas de los países centrales experimentan serias dificultades. Pero hasta este entonces, la teoría de la organización no había sido cuestionada.

Vamos a partir de los aportes de estos dos autores, ambos latinoamericanos, e intentaremos revisar críticamente la teoría de la organización.

LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN DESDE AMÉRICA LATINA

Desde un primer momento hemos dejado claro que un propósito central de nuestro libro es contextualizar los debates que se dan en otros lugares, los que, a veces, no tienen que ver mucho con la historia argentina y latinoamericana, por lo que hay que tener mucho cuidado con incorporarlos de manera automática a nuestra realidad. Contextualizar los debates de ideas supone observar sociedades y los conflictos que en ellas se dan en el momento histórico en que se producen dichas discusiones. Por otro lado, también es importante *hacer consciente* que no estamos observando nuestro propio país, sino sociedades que tienen una historia socioeconómica muy diferente a la nuestra y a las demás de América Latina. Es decir, para contextualizar el desarrollo de la teoría también tenemos que contextualizar nuestra propia mirada, desde dónde analizamos. Por último, como la teoría de la organización se irradió rápidamente en todo el mundo capitalista, es necesario observar con cuidado de

qué manera específica impactó en nuestra sociedad, argentina y latinoamericana. Veamos un ejemplo.

Si nosotros leemos a Taylor (1994), un autor estadounidense de principios del siglo XX, es porque la historia de la teoría de la organización incluye su perspectiva y le da un lugar importante. Pero si no nos quedamos solo con ello, con el lugar que le otorga la teoría, podemos analizar los textos de Taylor como un aporte particular –no universal– a los debates que se estaban dando en la sociedad estadounidense desde dónde y para quién escribía este autor. Por otro lado, es importante situarnos como lectores de Taylor, ya que no lo leemos desde las ciudades estadounidenses de Harvard o Washington, sino desde la Argentina, que es un contexto muy diferente al que dio origen a la teoría de la organización. Al mismo tiempo, hay que reconocer que la Argentina tuvo una determinada inserción en la división internacional del trabajo, en la que ocupó una posición muy subordinada como proveedora de materias primas. Eso tiene una influencia determinante para poder entender de qué manera se incorporaron el taylorismo y el fordismo en la Argentina, ya que en nuestro país no se comenzó a fabricar autos en el mismo momento que sí sucedía en Estados Unidos o en algunos países de Europa.¹ Es por todo esto que necesitamos contextualizar permanentemente. Y cuando se contextualiza, al mismo tiempo, se está historizando, las dos dimensiones se dan a la vez. Esa lógica es la que atraviesa todo el libro, contextualizamos e historizamos –una y otra vez– cada uno de los postulados de las escuelas del pensamiento organizacional.

Sobre esta base, podemos hacernos un conjunto de preguntas, que son fundamentales para este capítulo:

- ¿Qué pasaba en el mundo, en los países centrales y en la periferia, mientras se desarrollaba la teoría de la organización?
- ¿Podemos aceptar desde la periferia el traslado de los paradigmas que se dieron especialmente en los Estados Unidos y en el norte de Europa? ¿En qué medida es posible trasladar esos paradigmas si tenemos en cuenta las diferencias entre cada contexto en el que se inscriben las organizaciones concretas que pretendemos analizar, en la posición subordinada de Latinoamérica respecto del mundo desarrollado, en la heterogeneidad de las economías latinoamericanas?

¹ Uno de los materiales filmicos recomendados que acompaña el presente libro –*Pobres habrá siempre*, de Carlos Borcosque (1954)– ayuda a identificar, entre otras cosas, qué características concretas del taylorismo se incorporaron en la industria local. En este caso, solo se aplicó el llamado “estándar”, pero no hubo un estudio de tiempos y movimientos, no existió un paradigma taylorista en la Argentina. Recordemos, también, el contrapunto entre Lobato (2002) y Dorfman (1995) visto en el capítulo 2. Lobato sostiene que la literatura vernácula habla de taylorismo en la industria argentina, mientras que Dorfman, que era ingeniero, dice que acá nunca hubo taylorismo, que lo que sí hubo fue una suerte de fordismo fabril, ni siquiera fordismo social, con sus salarios relativamente altos.

- Si bien hay sectores de la producción en Latinoamérica muy modernizados en términos económicos, hay también sectores muy subdesarrollados. Entonces, ¿en qué sentido es posible y en qué medida es deseable trasladar la misma teoría surgida en las potencias mundiales a nuestras sociedades? Son dos preguntas distintas, porque quizá es posible, pero si nosotros nos preguntamos en qué medida es deseable, nos estamos preguntando si es pertinente, si sirve, si nos da herramientas para el análisis de nuestras sociedades y sus organizaciones.
- Entonces, podríamos también preguntarnos: ¿y por qué no creamos una teoría de la organización que nazca de nuestras propias necesidades, de nuestro propio contexto?

Avancemos entonces, sin olvidar a cada paso estas preguntas, y otras que se nos ocurran, para interpelar a la teoría de la organización desde nuestras realidades latinoamericanas.

Desnaturalizando lo obvio, hacia una mirada crítica de la teoría de la organización

La necesidad de crear una teoría de la organización latinoamericana implica definirla en términos contextuales y en esto ya incluimos una perspectiva crítica, ya que estamos desnaturalizando el *one best way* que inauguró Taylor. Toda etapa en el derrotero de la teoría de la organización se presentó como *la nueva y única mejor* manera de hacer las cosas. Así se constituyó el taylorismo, el fordismo, la escuela de relaciones humanas y todas las teorías de la motivación. Cuando Maslow (1991) imaginó su teoría de la motivación a través de la famosa pirámide de satisfacción de necesidades, la pensó para todo tipo de organización, para cualquier país, es decir, una teoría universal de la motivación, ya que hay necesidades que, según el autor, son básicas y universales, presentándolas de manera totalmente descontextualizadas. En cambio, si pretendemos analizar a la teoría contextualizando su desarrollo, quiere decir que sospechamos que los problemas de la sociedad en la que surgió incidieron sobre sus principales postulados. Es decir, si se hubiera desarrollado en otra sociedad que hubiese tenido otros problemas, sus postulados serían diferentes.

Ideas legítimas y su contexto

El sociólogo alemán Max Weber usó el concepto de "legitimidad" para explicar cómo una manera de hacer las cosas y, específicamente, de "dominar" un grupo a otro es reconocida y aceptada por un conjunto de personas como válida, sin necesidad de mediar el uso de la fuerza, de la coerción. Las ideas legítimas son, entonces, aquellas que son aceptadas como válidas por una sociedad en un contexto social e histórico particular.

En síntesis, la teoría de la organización siempre intentó buscar una *esencia*, una *naturaleza del orden social*. Al intentar forjar una forma científica de organización del trabajo, partió de la premisa de que el trabajador es perezoso por naturaleza. Cuando creyó encontrar una *esencia*, inmediatamente trató de universalizarla al conjunto de las sociedades, más allá de las características particulares de cada una. En efecto, lo más cuestionable de esa búsqueda de *la esencia* de la “cultura organizacional” o del “buen trabajador” es que son construcciones sociales inmersas en relaciones de poder que varían en según el contexto en que se den. En cada lugar y momento histórico hay coaliciones de poder que luchan por *legitimar* estos postulados: el que logre hacer prevalecer esas ideas y convertirlas en ideas legítimas, es decir, en “normales” y con un cierto estatus de verdad, podrá hacerlas valer en el terreno práctico de luchas de poder concreto.

Cuando Taylor postula que a través del estudio de tiempos y movimientos se puede llegar “científicamente” a encontrar la mejor manera de hacer las cosas –el *one best way*– le intenta “arrebatar” el poder a los gremios artesanos que, en el terreno práctico, eran quienes dominaban la mejor manera de hacer las cosas. En efecto, Taylor logró imponer su idea y que fuera incorporada por la mayor parte de la sociedad. Dividir el trabajo al máximo y cronometrar el tiempo se convirtió en *la* manera de producir aceptada como óptima, es decir, se legitimó dado que la mayor parte de la sociedad estadounidense la aceptó.

Pero, cuando las ideas se convierten en ideas legítimas, automáticamente hay otro tipo de ideas que se convierten en desviadas, ilegítimas o consideradas “anormales”. Entonces, esa es la cuestión: lo que queda aceptado como válido y lo que aparece como inválido para entender y hacer, analizar y gestionar, en materia organizacional. Mientras que la manera de hacer propuesta por Taylor se aceptó como la mejor y única, la manera de hacer artesanal fue identificada como maliciosa y objetable en todas sus dimensiones.

La tesis central de Ibarra Colado en el texto de 1991 es un tanto redundante respecto a las del texto de Ibarra Colado y Montañó Hirose de 1987, que abordamos en el capítulo 4 y que trata acerca de la escuela de relaciones humanas. Al intentar desnaturalizar y desmitificar dicha escuela, los autores proponen la *tesis de la complementariedad* teórica, cuyo contrapunto es la de los rompimientos paradigmáticos. Mientras que habitualmente se habla de la historia del pensamiento organizacional como un conjunto de etapas disruptivas entre sí, Ibarra Colado nos va a señalar que ninguna nueva teoría organizacional –hasta ahora– vino a romper con su antecesora, sino que se acopló, tomó ideas de ella y reforzó ciertos puntos que la otra teoría no tuvo en cuenta. En este sentido, cuando Elton Mayo (1993) presenta los postulados de la escuela de relaciones humanas, lo hace como una nueva forma para mejorar la productividad en las fábricas. No obstante –y llamativamente–, Mayo se muestra rompiendo paradigmáticamente con Taylor. Sin embargo, la tesis de la complementariedad teórica nos va a decir que esto no es tan así, ya que se está

montando sobre las viejas ideas del taylorismo, no hay mucho de nuevo. Hay solo *algo* de nuevo, porque hay complementariedad; esto es bastante diferente a decir que hay una *ruptura* entre una y otra escuela ¿En qué sentido?

Si recordamos el planteo de que la productividad es función de la habilidad, en este sentido Taylor y Mayo son muy parecidos. Para Taylor, la habilidad es física exclusivamente y para Mayo la habilidad es social. O sea, Taylor trataba de manipular la fuerza física del trabajador, en cambio Mayo trataba de manipular las habilidades sociales. Ambos tenían el mismo fin: incrementar la productividad, a través del mayor rendimiento del trabajo y el control sobre los/as operarios/as. Sin embargo, esto es ocultado por Mayo, presentándose como un humanizador, como un “justiciero”, así como también pretendió mostrarse Taylor.²

Entonces, podemos preguntarnos sobre la complementariedad entre corrientes de pensamiento en el terreno de la gestión organizacional y la producción concreta. ¿Cómo un conjunto de ideas es aplicado en una parte de los procesos productivos, mientras que otro conjunto de ideas –presentado generalmente como opuesto– es aplicado en otra parte complementaria del mismo proceso y en el mismo momento histórico? Aquí las ideas de la teoría de la organización aparecen más como una “caja de herramientas” abstractas para aplicar a distintas situaciones concretas, no como verdaderas preocupaciones teóricas sobre cómo entender el fenómeno organizacional.

Una teoría crítica implicaría distinguir, o por lo menos estar atentos a sospechar, entre las *herramientas para la gestión* y las explicaciones sistemáticas del fenómeno organizacional propiamente dicho.

El contexto, el poder y las organizaciones

Según Ibarra Colado, y si asumimos como válido lo dicho hasta aquí, no podemos describir la historia de la teoría de la organización si no la vinculamos con la historia del capitalismo. En efecto, podemos decir que la historia de la teoría de la organización es la historia del capitalismo, aunque esto no se ve a las claras en una primera mirada. ¿Por qué? Porque uno de los vicios que tuvo –y tiene– la teoría de la organización más clásica y ortodoxa, que surgió en los países económicamente más desarrollados, fue siempre su *mirada endógena*, su mirada hacia adentro, su desvinculación con los procesos sociales más amplios. Por ejemplo, cuando la teoría clásica de la

² Mayo (1993) se presenta como “humanizador” de las relaciones intrafábrica, pero no es que dejaba con total libertad de acción a las trabajadoras de los talleres Hawthorne, sino que generaba las condiciones para que emerja el poder de la *experiencia aglutinante interna*, que emerge luego de trabajar mucho tiempo juntas, generándose lazos de amistad, lo que a su vez lleva a que se sientan mejor, que estén más satisfechas y que produzcan más. Pero esto también estaba ligado a una serie de sanciones disciplinarias, como demuestran Ibarra Colado y Montaña Hirose, ya que si hablaban demasiado entre ellas, las echaban. Esa es una cuestión –entre otras tantas– que Mayo oculta, ya que pretende ajustar la realidad a sus propios postulados.

organización nos hablaba de “cultura”, se refería a la *cultura organizacional*. Todas las teorías del cambio vinculadas eran teorías del cambio cultural en el interior de las organizaciones, pero no daban cuenta de procesos culturales que tienen lugar por fuera de la organización. No nos hablaban de los procesos culturales que atraviesan a las personas y grupos de personas concretas que forman a las organizaciones en cada momento histórico.

¿Las subculturas organizacionales, los estilos de vida de los trabajadores y trabajadoras más y menos calificados, de los gerentes, etcétera, están vinculadas con una cultura macro organizacional? ¿Las tradiciones y los puntos de vista de los sujetos que habitan las organizaciones están vinculados con culturas más amplias que trascienden las fronteras de nuestro objeto de estudio, es decir, las organizaciones? Por ejemplo, ¿en qué medida la construcción de las jerarquías en las organizaciones está o no vinculada con la forma en que se construye la desigualdad social por fuera de la organización? Toda jerarquía incluye criterios para legitimar las condiciones sociales y la organización necesita legitimar las razones por las que alguien está arriba y otro está abajo, es decir, necesita tener alguna *teoría de justicia* en la que la sociedad pueda creer. Esas teorías, ¿surgen en el interior de la organización o tienen que ver con procesos más globales de las propias sociedades? Volvamos a Taylor, cuando dice que los trabajadores son por naturaleza holgazanes, ¿está hablando de la organización o está postulando una visión sobre el conjunto de los trabajadores para luego, desde allí, justificar que dentro de la organización haya quienes manden y planifiquen, y otros sean mandados y ejecuten tareas muy poco interesantes y repetitivas?

Ibarra Colado nos dice, entonces, que la teoría clásica de la organización no le prestó demasiada atención a estas cuestiones de la vinculación con lo que pasa afuera, en la sociedad. Siempre se miró el ombligo, incluso cuando hablaba de la relación entre la organización y el contexto, en el marco de análisis de la mirada ecológica dentro de la teoría de los sistemas. ¿Cuál era el objetivo de la teoría de los sistemas, el objetivo central? La búsqueda del *equilibrio*. Cuando la teoría de los sistemas propone mirar afuera es con el objetivo de mantener el equilibrio interno. Esto es, nos quieren hacer creer que “ahora miramos hacia fuera”, y de hecho lo hacen. ¿Pero para qué la teoría de los sistemas se esforzó por mirar hacia afuera, hacia el contexto de las organizaciones? Solo para mantener el equilibrio interno.

En cambio, Ibarra Colado nos dice: “¡Salgamos de la organización!, miremos para afuera de verdad”. Así, nos convoca a observar dos cosas. Por un lado, ¿cuáles son los *rasgos sociales* que hay en el interior de las organizaciones?, ¿en qué medida las formas en que se construyen y se legitiman las desigualdades en el exterior de las organizaciones están presentes en el interior de ellas? Y, por otro lado, ¿en qué medida hay rasgos sociales que provienen del interior de las organizaciones? ¿En qué medida hay rasgos organizacionales que se construyen en el interior de las organizaciones y que luego impactan en la sociedad?

Estos interrogantes nos hablan de que podemos tener ante nosotros un objeto de estudio, la organización, de gran relevancia para nuestras sociedades. Y por esto, debemos tener cuidado con lo que hacemos con él cuando lo diseñamos y gestionamos. En este sentido, es probable que si diseñamos procesos de producción que requieran la sumisión de unas personas a otras, estemos contribuyendo a que en nuestra sociedad se gesten o consoliden relaciones inequitativas.

En esta línea, es interesante preguntarse sobre la manera en que se construye el poder, la manera en que emerge el conflicto en el interior de las organizaciones y en qué medida está vinculado con la manera en que el conflicto emerge por fuera de ellas. Ibarra Colado nos va a decir que cuando hablamos de teoría de la organización necesitamos vincularla con la historia del desarrollo capitalista, para ver cuáles son los vasos comunicantes para un lado y para el otro, cómo se influyen mutuamente. Esto es fundamental, la mirada crítica parte de esta visión, no podemos hablar de la historia de la teoría de la organización como algo totalmente neutral y objetivo por fuera del capitalismo. Sería aislar a la teoría de la propia realidad en la que se desarrolla y a la que sirve. La paradoja es que la visión clásica, ortodoxa, hace esto, tiende una y otra vez a desconectar a la teoría de las realidades concretas al plantear postulados universales. ¿Por qué lo hace? ¿Para qué? ¿Cuál es la necesidad de hacerlo? ¿A qué fines sirve esta desconexión?

Albert Recio (2000), autor que vimos en el capítulo 6, sostiene que la historia del capitalismo es la historia del cambio en las grandes empresas. Sin embargo, en general se pasa por alto y en muchos autores la teoría organizacional aparece “desenganchada” de la historia. Para Ibarra Colado:

La Teoría de la Organización es en algún sentido la historia del capitalismo ya que, como hemos señalado, sus orientaciones dominantes pueden ser entendidas como manifestaciones específicas de los problemas esenciales que han enfrentado las grandes corporaciones como consecuencias del desarrollo capitalista en el último siglo. Por ello, su estudio no puede estar separado de la consideración de las condiciones histórico-materiales en que se ubican (1991: 33).

Este supuesto “desacople” entre la producción teórica y su articulación con las condiciones históricas puede ser visto críticamente como una operación con una intencionalidad: imponer una visión del mundo, de las organizaciones y del mundo del trabajo de forma descontextualizada, para que sea considerada como una verdad universal. En este sentido, resulta útil introducir la noción gramsciana³ de *hegemonía*,

³ Antonio Gramsci (1891-1937) fue un teórico marxista italiano, con gran actividad como periodista y político, que desarrolló importantes aportes en el terreno de la teoría política, la historia y la sociología. Fue uno de los fundadores del Partido Comunista italiano. Una de sus obras más conocidas son los llamados *Cuadernos de la cárcel*, nombre por el cual se conoce una sistematización de sus reflexiones y apuntes escritos cuando estuvo preso por motivos políticos. Es reconocido por sus aportes al marxismo y su lucha contra el capitalismo y el fascismo.

ya que permite ver de qué manera los postulados, las ideas de las clases y los grupos dominantes logran permear en el resto de la sociedad, pero transformados en un sentido común que atraviesa transversalmente a las distintas clases sociales. Según Gramsci (1999), los intelectuales cumplen un papel fundamental en los intentos de las clases sociales por construir una visión del mundo a su imagen y semejanza que sea aceptada como natural y única por el resto de la sociedad. En este sentido, podemos decir que los grupos de intelectuales que fueron construyendo la teoría clásica de la organización desde una perspectiva que contribuye a reafirmar asimetrías entre grupos sociales, pero disfrazándolos como valores universales, alimentaron a la construcción de hegemonía de las clases dominantes. Es decir, ayudaron a que la teoría de la organización se convierta en un instrumento para la reproducción de las desigualdades sociales. Pero detengámonos un momento y vayamos a un ejemplo para ver cómo funciona este mecanismo de la producción de hegemonía.

Hegemonía y legitimidad

El pensador italiano Antonio Gramsci, a través del concepto de “hegemonía”, sostuvo que lograr que una visión de la realidad sea reconocida como válida por la mayor parte de la sociedad es el resultado de una disputa cultural e ideológica entre distintos actores sociales con intereses particulares. Estos luchan para que su propia visión del mundo en cada momento histórico sea aceptada como válida por el conjunto. Así, la construcción de hegemonía es el proceso en el que una fracción de los sectores dominantes logra convencer –sin usar la fuerza explícita– del rumbo económico, político y cultural de la sociedad durante un período determinado. Esto tiene una intencionalidad práctica: justificar la posición de quienes dirigen a la sociedad, al lograr que sea aceptado como “sentido común”, naturalizándolo. Desde ya que hay disputas contrahegemónicas en esta “batalla cultural”, no solo por parte de los sectores subordinados, sino también en el interior de las distintas facciones de la clase dominante.

La idea de hegemonía es, entonces, complementaria de la de legitimidad, pero enfatizando su carácter eminentemente político e histórico. Por eso es clave interrogarnos sobre los intereses particulares que se esconden detrás de la legitimidad lograda por aquello que analizamos.

Tratemos de comprender por qué, muchas veces, las personas incorporan ideas y prácticas que van en contra de sus intereses. Por ejemplo, ¿por qué una persona que vive en condiciones de pobreza puede votar a un gobierno que va contra sus intereses? ¿Puede pasar que una persona que vive en esas condiciones sostenga que alguien es millonario porque hizo el esfuerzo suficiente para serlo y *se merece* el lugar que ocupa, y el que no estudió *se merece* vivir en un barrio precario? ¿Por qué puede llegar a esa conclusión y dar por válido y justo que uno sea muy rico y otro muy pobre?

En el imaginario de nuestra sociedad está instalada la idea del esfuerzo individual como único motor de ascenso social, es decir, que con lo que hagamos a partir del esfuerzo personal podemos acceder a trabajos con altos salarios, a la Universidad, a bienes de calidad, etcétera. En estas *nociones del sentido común* se oculta el *carácter social de lo que somos*, es decir, que nuestras decisiones y capacidades de acceso a lo que deseamos están condicionadas por el *lugar social* del que venimos. Una persona que provenga de un hogar socialmente vulnerado tendrá mayores dificultades de acceder a estudios superiores, a trabajos de calidad, etcétera, que una persona que se crió en una familia con un buen pasar económico. Esto no quiere decir que el esfuerzo individual no influya en las trayectorias laborales y educativas que las personas construyen, pero debemos tener en cuenta cuáles son los factores sociales y económicos que condicionan y exceden al individuo en su desarrollo.

Es una idea impuesta por las clases dominantes, entonces, que quieren hacer creer a toda la sociedad que si nos esforzamos vamos a llegar a lo que deseamos, como si solo fuera cuestión de voluntad individual. ¿Cómo logran hacerle creer esto al resto de la sociedad? Hay un modelo de justicia que es hegemónico, en el sentido de que una visión parcial de un sector de la sociedad ha logrado transformarse en idea del sentido común del conjunto. Entonces, tanto los padres de un chico de Barrio Parque, ubicado en Palermo, el barrio más caro de la Ciudad de Buenos Aires, y los de otro chico que vive en un barrio popular le van a decir a sus hijos lo mismo: si se esfuerzan van a llegar lejos. Pero resulta que, luego, uno va a llegar a ese lugar tanpreciado socialmente, va a triunfar, y el otro posiblemente no va a llegar ¿Y de qué depende que uno llegue “lejos” o no? ¿De qué depende que uno termine como gerente o dueño de su empresa y otro termine como obrero o vendedor ambulante? ¿Del esfuerzo? ¿No, las condiciones sociales de las que parte cada uno importan!

Sin embargo, los dos reproducen el mismo discurso y visualizan el *ser gerente* como un modelo ideal de éxito en la vida al que es justo perseguir. En verdad, podríamos decir que es probable que ni uno ni otro llegue mucho más lejos que desde donde partió, al menos si esto dependiera solamente de su voluntad y de su esfuerzo personal.

Este punto puede ser vinculado nuevamente con la hipótesis de Recio acerca de que la historia del capitalismo es la historia de los cambios en las grandes empresas. Vemos la manera en que se construyeron las marcas en forma monopólica durante el período fordista y observamos cómo, luego, continuaron existiendo a pesar de que cambiaron muchos de los métodos productivos centralizados. Cuando una firma tiene una marca que ya es monopólica y el consumidor compra solamente porque es esa marca, ya no se necesita fabricar más en la propia empresa. De repente, es posible contratar obreros en China pagándoles salarios muy bajos, mientras la marca sigue monopólica, pero sin tener los costos de los salarios altos europeos. Por lo tanto, la historia de los grandes cambios es la de aquellos que suceden en las grandes empresas, que después se transforman en sentido común.

Pero, a pesar de que hay hegemonía, esto no significa que sea totalizadora, ya que al mismo tiempo se generan muchísimas contradicciones. Si estamos reflexionando sobre estos temas, es porque no todos incorporamos automáticamente los postulados de este tipo de teoría de la justicia. No obstante, sí existe un sentido común que sobrevuela, que tiene que ver con el nivel de legitimación que ostenta la idea meritocrática de que cada uno ocupa el lugar que se merece en la sociedad. Pero, para Ibarra Colado, la tarea de la desmitificación viene de la mano de la desnaturalización de lo establecido. Esta, a su vez, es una muy buena estrategia de investigación. Es decir, hay que “desobviar” lo obvio. Es necesario preguntarse una y otra vez por qué y de qué forma suceden las cosas. Estas son las ideas centrales del texto que ahora vamos a ver en detalle. De aquí en más vamos a “desmenuzar” el texto para analizar sus partes.

LA TEORÍA CRÍTICA DE IBARRA COLADO

Tal como sostuvimos hasta aquí, según Ibarra Colado, la teoría de la organización es la teoría de los países centrales. Las orientaciones dominantes de la teoría de la organización tienen que ver con las problemáticas específicas de las grandes corporaciones en esos países, que permanentemente trataron de dar solución a las preocupaciones de las grandes empresas. A modo de ejemplo, los talleres Hawthorne, donde Elton Mayo desarrolló sus experimentos, eran de una empresa muy grande que se llamaba Bell. La escuela de relaciones humanas nace para dar solución a algo que le preocupaba a Bell, no a una pyme de talabartería que trabaja el cuero en Mendoza, en la década del diez del siglo pasado. No obstante, la paradoja es que esa solución se trata de trasladar, especialmente, al mundo académico, proponiéndose como la solución para mejorar la productividad de Bell y de todas las organizaciones productivas del planeta, entre las que se encontraría, desde esta visión, el taller de talabartería de Mendoza.

Ibarra Colado propone salir de ese esquema de razonamiento y aceptación implícita. ¿Qué tipo de soluciones se trató de dar a partir de las teorías más ortodoxas? El diseño de tecnologías específicas para resolver los problemas del proceso productivo y de la gestión, o sea, cuestiones de tecnología, productividad y organizacionales por medio de explicaciones parciales y aparentes de la realidad. Por ello, el autor pretende, de una vez por todas, desmitificar y sacarle el velo a la teoría de la organización clásica. ¿Cuáles son esas explicaciones aparentes y parciales de la realidad? ¿Por qué aparentes y parciales? Porque quizás la cuestión no pase por ahí, diría Ibarra Colado. Habría que analizar si el problema en los talleres Hawthorne era la productividad. Probablemente era un problema secundario que se debía a otro problema anterior de una alta tasa de rotación y de ausentismo, que a su vez tenían que ver con las condiciones en el ambiente del trabajo.

Cuando lo convocan a Elton Mayo –que era psicólogo–, lo hacen para mejorar la productividad, es decir que proponen una solución parcial. Ahora, cuando uno va

al psicólogo, ¿por qué va? Para resolver temas personales, para vivir mejor con uno mismo, para resolver diversos problemas, con el entorno, con la familia. ¿A Elton Mayo lo llamaron para eso? No, al Elton Mayo lo convocaron por ser un experto de la psiquis humana para resolver los problemas de la mente de los trabajadores a fin de que mejoren su productividad. Uno no va al psicólogo para mejorar la productividad en su trabajo; entonces, esas soluciones que dan las grandes empresas son respuestas a sus propias preocupaciones. Aparentan hablarle a la totalidad de las situaciones organizacionales posibles, pero son explicaciones parciales de la realidad, son muy parciales. No están tratando de dar cuenta de todo el fenómeno organizacional cuando lo llaman a Mayo. Lo llaman a él porque la preocupación es, primero, la de los directivos. Y no la de cualquier directivo, es la de los directivos de las grandes empresas. Y no de cualquier gran empresa, sino de los directivos de las grandes empresas de los países centrales. Permanentemente la teoría de la organización trató de brindar solución a eso, soluciones a las grandes empresas de los países centrales. ¿Y qué tipo de solución? En términos de diseños de tecnologías, duras y blandas. Duras, en términos del proceso productivo, y blandas, en lo que hace a la organización del trabajo. Hasta aquí la introducción al texto.

La teoría de Ibarra Colado se inscribe dentro de lo que podemos llamar “teoría crítica”. ¿Y por qué teoría crítica? Porque se opone a una concepción positivista de la realidad social. ¿Qué sería tener esta concepción? Tener una concepción positivista de la realidad social implica dos cosas. Primero, que la ciencia acompaña el progreso de la sociedad y que cada vez lo va llevando hacia un estadio más avanzado de la civilización. Esto es coincidente con el planteo de Martínez Nogueira, cuando explica que el imperativo racional aparece como base rectora en la teoría de la organización. A principios del siglo xx, Taylor pretende elevar el diseño al nivel de una actividad “científica”, al buscar los componentes para separar el hacer y el pensar. Weber (1998) también eleva este imperativo a la categoría de “tipo ideal”: la burocracia como máximo despliegue de la racionalidad. Sobre esta tradición, de fe en la razón científica como base del progreso social, se levantarán los distintos edificios de las escuelas de pensamiento organizacional.

El paradigma positivista

El paradigma positivista surge en el XIX, persiste de distintas formas en la producción de teorías en la actualidad y sostiene que la razón humana puede explicar progresivamente todas las causas de los fenómenos del mundo. Así, esta corriente de pensamiento afirma que el método científico se caracteriza por establecer relaciones entre los fenómenos observables para encontrar las leyes últimas que los relacionan, con la finalidad de prever los hechos futuros. Esta mirada, contiene un componente ideológico sobre el rol de la ciencia en la sociedad y la economía. Tiene como supuesto que el avance de la ciencia significará linealmente el desarrollo y el progreso de las sociedades. La influencia del positivismo en las ciencias sociales se caracteriza por su preocupación en esconder el carácter conflictivo de las sociedades y las disputas que están detrás de la legitimación de ideas.

Y ese estadio más avanzado y progresivo de la sociedad que remarca el positivismo, “denuncia” Ibarra Colado, se da, principalmente, en los países centrales, económicamente desarrollados. Lo que nos queda en la periferia de los países mal llamados “subdesarrollados” es sumarnos de la manera que podamos a *esa ola*. Ibarra Colado se opone a eso y plantea que es necesario crear una teoría de la organización desde la periferia.

Desde este punto, el autor nos invita a reflexionar sobre preguntas fundamentales: ¿cuál es la utilidad teórica de la teoría de la organización, para qué sirve teóricamente? La teoría de la organización nos tiene que servir para algo. Una posibilidad –que él no comparte– es que nos sirva para mejorar la productividad de las organizaciones. Quedarnos con esto, nos dice, es muy poco interesante, ya que de eso se encargan los gerentes. ¿Deberíamos, desde el mundo académico, proponernos como objetivo hacerles la vida más fácil a los gerentes? No, nosotros lo que tenemos que hacer desde el ámbito científico es tratar de explicar por qué suceden las cosas que suceden en las organizaciones, cómo pueden ser explicadas.

Otro de los críticos más acérrimos de la teoría de la organización dominante es Michael Burawoy (1989), estadounidense y sociólogo de profesión, que decía: “Basta con la teoría de la persistencia de las organizaciones”. Estas son teorías que tratan de ver de qué manera podemos hacer sobrevivir a las organizaciones y de eso se encargan los directivos, nosotros no. ¡Nosotros no tenemos que dar recetas! Esas son, según Burawoy, teorías muy conservadoras, que tratan de naturalizar el orden establecido. Pero el problema es que nadie se cuestiona quién impuso ese orden establecido. Las cosas no son naturalmente así, porque estamos hablando de relaciones sociales. Entonces, Burawoy e Ibarra Colado nos dicen que, si hay determinadas concepciones de la organización que pertenecen al poder, tenemos que tratar de desnudar esas teorías y nada mejor que el ámbito científico para desnudar los supuestos subyacentes a ellas.

En este sentido, Ibarra Colado plantea que hay que empezar a ligar lo que sucede adentro con lo que sucede afuera de las organizaciones. Como ya mencionamos varias veces, la historia de la teoría de la organización es, en parte, la historia del capitalismo y cuando nosotros analizamos los diferentes paradigmas tenemos que vincularlos con las mutaciones que sufrió históricamente este sistema socioeconómico, ya que no están escindidos, no van por vías diferentes, van juntos. Cuando el autor dice que no podemos circunscribir la teoría de la organización a las preocupaciones que tuvieron sus teóricos a lo largo de la historia, no es solo eso: hay que dar cuenta de lo que sucedió en la realidad material de las organizaciones. ¿Qué es esa “realidad material”? Son las relaciones de poder que se dan en la sociedad, en general, y en las organizaciones, en particular. Los fenómenos más amplios que van a influir de diferentes maneras en el quehacer organizacional no son solo la preocupación de un científico aislado, sino que es la realidad concreta que sucede en las organizaciones. Y hay que ir todo el tiempo cabalgando permanentemente entre las dos cuestiones: entre las preocupaciones teóricas y los condicionamientos de la realidad material que se presentan históricamente en el *contexto de producción de las teorías*. En caso contrario, corremos el riesgo de creer que el desarrollo depende solo de las ocurrencias de los investigadores.

En esto, Martínez Nogueira es muy claro cuando afirma que la teoría de la organización, lejos de ser una *invención pura* de la academia, estuvo en sintonía con los climas políticos y filosóficos de cada época, que a su vez estuvieron asociados a tensiones sociales más amplias. Así, cuando el contexto de producción teórica se recostaba sobre el paradigma positivista, la teoría de la organización diseñó organizaciones como un instrumento racional, maquinal, orientadas a coordinar la acción. Mientras, cuando más adelante el clima social y político se convulsiona en los países centrales, va a hacer tambalear también a la teoría. Desde fines de los sesenta (pensemos como telón de fondo en el Mayo francés, en el Cordobazo, en la proximidad de la Revolución cubana, en la retirada estadounidense de Vietnam, etcétera) empieza a cuestionarse fuertemente la noción de racionalidad y la literatura de las organizaciones no queda al margen. Se cuestiona la racionalidad de las decisiones. En los debates contemporáneos aparece el problema de la alienación como cara oscura de la organización. Se enaltece la búsqueda del valor de la libertad en la cotidianidad, la división del trabajo es vista como la causa principal del malestar social y la racionalidad como manto ideológico del despojamiento del poder.

Con todo, las teorías de las organizaciones que analizamos a lo largo del libro nos hablan de diferentes contextos sociales que, dependiendo de la mirada teórica, ponen de relieve actores sociales, relaciones de fuerzas y vínculos con el Estado y con el ámbito privado, particulares. Énfasis teóricos que pueden llegar al punto de consolidar *lenguajes propios* para pensar el fenómeno organizacional (¿recuerdan acaso el ejemplo de la teoría de los sistemas y los complejos glosarios que la acompañan?).

En un mismo sentido, estos corrimientos que atraviesan a la propia teoría de la organización como disciplina científica coinciden con el diagnóstico que Gilles Deleuze desarrolla en su breve escrito *Post-Scriptum sobre las sociedades de control* (1991). En este texto el filósofo francés analiza el paso de las *sociedades disciplinarias* a las *sociedades de control*. Las primeras, las disciplinarias, serían las formas sociales que alcanzan su apogeo a principios de siglo XX y que, como vimos con Goffman en el capítulo 2, preceden a la organización de los grandes espacios de encierro. La fábrica será, junto a la cárcel, el hospital y la escuela un espacio social clave de este tipo de ordenamiento.

Ahora bien, esta forma-fábrica que resultó ser un elemento nuclear de la sociedad disciplinaria entra en crisis a mediados de la década del sesenta: ¿esto quiere decir que desaparece como tal? No, como venimos sosteniendo, la crisis o el cuestionamiento de ciertas teorías y/o modelos de organización no implican su desaparición. Pero sí, muchas veces, su transformación o, más bien, acoplamiento a nuevos formatos. Con las sociedades de control estaríamos no frente a un capitalismo de producción (aquel de la sociedad disciplinaria), sino a un capitalismo de productos: lo que se intenta vender son servicios, lo que se quiere comprar son acciones (ver Deleuze, 1991). Allí, en las sociedades de control, son las empresas las que ocupan el espacio y poder que otrora detentaba la forma-fábrica.

Acuerdos generalizados y discrepancias básicas

En su revisión histórica de la teoría de la organización, Ibarra Colado va a plantear que existen “acuerdos generalizados y discrepancias básicas”. Acerca de los postulados centrales de la teoría de la organización, el autor sostiene que hay consensos que han orientado la caracterización dominante de la teoría de la organización. Así, la teoría clásica positivista tiene tres acuerdos básicos:

1) Uno que gira alrededor de cuándo surgió la teoría en cuestión, “el comienzo del mundo, la génesis”. Parecería que todos están de acuerdo en que “todo” en materia de teoría organizacional nació con Taylor, Fayol y la administración científica. Sin embargo, hay que hacer tres observaciones sobre a ese acuerdo. Al respecto, Ibarra Colado diría: supongamos que es verdad que al fenómeno organizacional se lo empezó a pergeñar, a pensar, en esa época, pero ¿qué es lo que se empezó a pensar? Se empezó a pensar no el fenómeno organizacional en su totalidad, sino en ciertas parcelas de la organización. Por ejemplo, a Taylor lo único que le interesaba era el trabajo de ejecución. O sea, el análisis de tiempos y movimientos de Taylor era sobre el trabajo de ejecución. ¿Qué nos decía Taylor sobre el trabajo de supervisión? Nada, no nos decía nada. Eso es un ejemplo de estudiar solamente algunas parcelas que les interesan a un sector, a los que cronometraban.

En segundo lugar, el interés principal –hilvanado con el primero– es pragmático, es decir, lo más importante es el principio de eficiencia. ¿Y a quién le interesa

la eficiencia? ¿A los trabajadores? No. Este punto en común refiere a una búsqueda permanente por parte de los empresarios, los directivos, de hallar *una única y mejor manera* de hacer las cosas, es decir, hay un interés pragmático.

Por último, lo que va a criticar Ibarra Colado es que, en esta génesis de la teoría de la organización, no hay ningún esfuerzo teórico, ninguna estructura metodológica para tratar de comprender el fenómeno organizacional, ya que lo único que uno encuentra leyendo a los “clásicos” son recetas, propuestas normativas en las que está prescripto lo que *se debe* hacer en cada momento y lugar del proceso productivo. Por ejemplo, Fayol tiene los catorce principios, Taylor tiene también el decálogo: los principios de la administración científica. En este sentido, el objetivo de Taylor y Fayol era establecer ciertas recetas para mejorar la productividad de la organización, que escondía en el fondo el interés de un sector de la organización: el de sus directivos.

Todo esto implica que *no hay ningún esfuerzo teórico por tratar de comprender el fenómeno organizacional*. Taylor partía de la idea de que los trabajadores eran holgazanes por naturaleza, no había ninguna teoría que se escondiera por detrás de la inclinación del trabajador a la vagancia, él lo veía como algo natural, como parte del sentido común, “las cosas son así”. Esa mirada sobre los trabajadores y el proceso productivo no contiene ningún esfuerzo teórico por explicar por qué pasa lo que pasa. Coriat (1994) en *El taller y el cronómetro*, en el capítulo 2, nos decía que los trabajadores desarrollan su tarea a un ritmo más lento porque están protegiendo su salud, pero a Taylor no le interesaba tratar de explicar por qué pasaba lo que pasaba. Incluso, si era necesario falsear la realidad, Taylor lo hacía y, de hecho, es precisamente lo que hizo. En su libro, Taylor fraguó los datos respecto de la productividad de los trabajadores que utilizó en su trabajo de campo, incluso mintió en la nacionalidad del trabajador modelo (haciéndolo pasar por holandés).⁴ ¿Por qué hizo esto? Porque el objetivo era otro: no era tratar de explicar el fenómeno organizacional, sino brindar una receta para todo tipo de organización, para mejorar su productividad, con la promesa nunca cumplida de que los productos de lujo de una generación se conviertan en productos de primera necesidad de la generación siguiente.

2) Otro de los acuerdos es en cuanto al paradigma de la teoría clásica de la organización: el racional-productivista. Hay que hacer dos observaciones básicas en cuanto al paradigma que subyace en la teoría clásica de la organización. Por un lado, busca métodos racionales para lograr mejoras permanentes en la productividad, es en realidad el del capitalismo y lo que hizo la teoría de la organización es reproducir permanentemente esa visión. Por otro lado, no solo se dedicó a reproducir el paradigma del capitalismo, sino que la teoría de la organización ayudó a transformarlo en la ideología del sentido común y lo que terminó haciendo es ocultar la realidad, ya que esta es mucho más compleja en el interior las organizaciones.

⁴ El artículo “16 toneladas” de Pablo Cappana (2013), publicado por el diario *Página 12*, detalla las características peculiares del experimento Taylor.

Probablemente los directivos se manejen con la lógica racional-productivista –y eso también puede ponerse en duda–, pero los trabajadores no siempre se manejan con esa lógica. Sin embargo, en el análisis, esta complejidad nunca está presente. En este sentido, Ibarra Colado apunta a que la orientación dominante racional-productivista de la teoría de la organización tiene contradicciones internas, ya que hay un elemento muy poco reconocido que es el estudio de comportamientos y fenómenos que suceden en el interior de la organización y que no obedecen a la lógica analítica racional. Las personas en las organizaciones no hacen todo en términos racionales ni productivistas. Todo lo contrario, los sujetos pueden tomar decisiones que no estén basadas en la racionalidad. Y no solo los trabajadores, sino que las empresas pueden llegar a tomar decisiones que no son muy racionales y esto no está estudiado. Hay elementos no racionales que quizás no son irracionales pero que tampoco son racionales y que están en juego permanentemente. Por ejemplo, las orientaciones culturales, los prejuicios y los preconceptos forman parte de estos. Es una idea exagerada que los directivos de las organizaciones están permanentemente capacitándose y tomando ideas a partir de un análisis racional de la realidad, muy pocas veces pasa eso, y de esto habla Ibarra Colado. No obstante, como dice Martínez Nogueira, el imperativo racionalista sostuvo la lógica interna de la teoría de la organización.

3) El tercer acuerdo básico es en cuanto a los *rompimientos paradigmáticos*. Tal como lo vimos anteriormente, cada nueva teoría va a venir a presentarse rompiendo paradigmáticamente con la teoría anterior. Así, la escuela de relaciones humanas va a mostrarse como aquella que rompe con la administración científica, y así sucesivamente. Por eso, se pregunta Ibarra Colado: ¿hay *rompimiento paradigmático* o hay, más bien, *complementariedad teórica* entre una y otra etapa de la historia de la teoría de la organización? Y lo que nos dice el autor es que las etapas se complementan, no se contradicen una teoría con otra.

Sobre los paradigmas...

Un paradigma se refiere al conjunto de conceptos y conocimientos que delimitan una forma de “mirar al mundo”, de comprenderlo y explicarlo, que son reconocidos como válidos y legítimos en una comunidad científica específica. Sobre la base de los paradigmas se asientan las teorías científicas, incluso de diferentes disciplinas. Los paradigmas varían en cada momento histórico al definir los problemas a resolver y los procedimientos científicos para su abordaje. Un rompimiento paradigmático supondría un quiebre general en la forma de ver al mundo, que impacta, en este caso, en la forma en que abordamos las organizaciones como objeto de estudio. Es decir, implicaría un cambio radical en los fundamentos lógicos para comprender y explicar problemas y posibles abordajes sobre el fenómeno organizacional.

Sobre esto, Martínez Nogueira tiene mucho para decirnos cuando afirma que el imperativo de la racionalidad, el núcleo fundante de la teoría de la organización, fue ganando complejidad, a veces a través de modos que parecen negarlo, pero que solo logran enriquecerlo. Por ejemplo, Simon (1962), si bien matiza la noción de racionalidad diciendo que es *limitada* desde el punto de vista de cada actor organizacional, va a plantear que esta es genérica. Para él, cada miembro de la organización calcula costos y contribuciones antes de actuar para decidir su permanencia. Por su parte, los funcionalistas, si bien cuestionan el modelo burocrático, no atacan la noción de racionalidad. Esta es sistémica.

Luego, Ibarra Colado nos habla de las etapas básicas en el desarrollo histórico de la teoría de la organización. La *primera etapa* corresponde a la *base material*, que consistió en el control del trabajo, en la racionalidad productiva y en la acumulación de capital. El fundamento de todo esto es la administración científica y nos va a decir que el taylorismo es la orientación más transparente en cuanto al reflejo de la realidad capitalista. ¿Cuál sería la base material y capitalista del taylorismo? Taylor lo que trata de hacer es elaborar y establecer estrategias de control para asegurar, aplicando el método racional-productivista, la máxima acumulación de capital. Más adelante, Elton Mayo va a ser mucho menos transparente y lo que va a decir es que lo que él busca es que los trabajadores estén más "satisfechos". Esto no significa que no esté buscando la máxima acumulación de capital. Pero la violencia, a partir de Mayo, va a estar matizada, dulcificada, será sutil, porque empezaron a darse cuenta de que la presión explícita sobre los cuerpos generaba mucha resistencia, ausentismos, huelgas, en fin...conflictividad.

La *segunda etapa* en el desarrollo histórico de la teoría de la organización es lo que llama la *base teórica*. Se trata de darle más consistencia teórica a la teoría de la organización. Aquí entran nociones como sistema social, equilibrio y funcionamiento organizacional. La brutalidad científica generó muchos conflictos que se agudizaron con la crisis del 29 en los Estados Unidos y comienza una creciente tasa de sindicalización y de huelgas a partir de la década del treinta. En este contexto, las grandes empresas debían empezar a controlar no solamente las habilidades físicas, sino también las habilidades sociales, y ahí vienen a complementarse las dos: la escuela de relaciones humanas con la taylorista. Se sumará una nueva teoría que es la de la burocracia, que fue la forma de importar el modelo de Weber a los Estados Unidos, al pasar primero por la escuela de Harvard, a través de la escuela de Vilfredo Pareto (1980). Lo que trata de hacer la escuela de la burocracia es ofrecer un marco metodológico con referenciales empíricos, verificados por medio de un exhaustivo análisis científico de las organizaciones, que tratan de buscar una legitimidad al orden organizacional. ¿Para qué? Para lograr, de acuerdo a Ibarra Colado, que el trabajador sea cómplice de su propia explotación. ¿Y cómo se logra esto? En la teoría de la burocracia lo más importante es la *legitimidad*, esto es, lo que trata de implementar la burocracia es un orden legítimo, y un orden legítimo es un

orden creíble, aceptable. ¿Por qué se busca esto? Porque en esa etapa en los Estados Unidos se trataba de encontrar alguna teoría social para contrarrestar otra gran teoría social que explicaba la realidad de otra manera: la marxista. Entonces, para contrarrestar la teoría marxista, había que encontrar una teoría que la confrontase.

A partir de la teoría de la burocracia surge la noción de *sistema*, la que a su vez se subsume en la perspectiva del funcionalismo estructuralista, que busca mantener el orden organizacional al encontrar alguna fuente de legitimidad. De ahí se deriva que las nociones de *sistema* y *equilibrio social* sean tan importantes: lo que las une es la noción de *orden*. ¿Qué es lo opuesto al orden? La revolución, que es lo que predice el marxismo. Por eso, desde la escuela de Pareto, lo que se va a buscar es algún marco teórico que trate de explicar de qué manera puede sobrevivir, mantener cierto orden, equilibrio, balance, no solo la sociedad en su totalidad, sino la organización, en particular. ¿Qué concesiones tiene que hacer el capital para mantener la estabilidad? No por nada esta es la época del *Estado-plan* descrito en el capítulo 2: el Estado-plan no es otra cosa que el capital sentado a negociar, pero, ¿para qué? Para su propia supervivencia: el capital se ha dado cuenta de que si quiere mantener un orden es necesario incorporar ideas reformistas, que no es lo mismo que revolucionarias. Las ideas reformistas constituyen maquillajes que el capitalismo tiene que aceptar, para alejar la revolución. Por eso, cambios bruscos no van a ser aceptados, pero sí reformas parciales que permitan mantener el *equilibrio*.

¿Qué va a lograr este marco teórico que antes no había? Dice Ibarra Colado, mistificar y ocultar la realidad social. Este marco nos va a presentar al sistema como algo natural, esencial, instituido, incuestionable. Recordemos que la noción de sistema proviene de la biología, las cosas son así naturalmente, y tratar de cambiarlas de cuajo, de raíz es antinatural. ¿Hay que hacerle pequeñas modificaciones? Sí, pero lo natural es mantener un equilibrio y así se va a lograr ocultar realidades del interior de las organizaciones; por ejemplo, se va a poder disipar el conflicto y se va a lograr que los trabajadores sean cómplices de su propia explotación.

La *tercera etapa* surge en la década del cuarenta y es la *primera gran explosión*, en la que se empiezan a diversificar las visiones de la teoría de la organización. En esta etapa estamos en plena segunda posguerra mundial en la que se internacionaliza el capital. Uno de los países triunfantes de la Segunda Guerra fue Estados Unidos, que ejecuta el Plan Marshall. Este fue un plan de endeudamiento enorme de los países de Europa y de Japón –muchos de ellos perdedores en la guerra– a los que Estados Unidos les otorga préstamos muy blandos a cambio de que esas economías se transformen en economías de mercado. ¿Qué significa *economías de mercado*? Que dejen entrar a capitales estadounidenses en forma de inversión extranjera directa; esa es la manera de internacionalizar el capital. Así, empieza a desarrollarse la producción semiautomática con el surgimiento de las primeras computadoras rudimentarias, lo que va a permitir a las grandes corporaciones manejar importantes flujos de información. Eso, a su vez, les va a permitir diversificarse e internacionalizarse

muchísimo más. Entonces, con esa lógica racional productivista propia de la teoría clásica, estas grandes corporaciones van a proponer soluciones a sus problemas específicos. ¡De eso se va a nutrir la teoría clásica de la organización! En otras palabras, la teoría clásica de la organización va a tratar de naturalizar el orden instituido; si a las corporaciones les preocupa brindar solución a problemáticas específicas, estas tienen que ser entonces *las* problemáticas de la teoría de la organización. Por eso mismo, las preocupaciones de la teoría clásica de la organización pasan a ser tres:

a) El *análisis del proceso decisorio*, es decir, cómo se toman las decisiones en las grandes corporaciones, en las que la teoría de la organización empieza a reconocer que hay elementos racionales y otros no tan racionales, y se comienza a hablar de la noción de *racionalidad limitada* (Simon, 1962). Va a significar un reconocimiento de que las personas no toman decisiones por información perfecta y absoluta, sino con información parcial. A partir de este tipo de información toman decisiones y no a partir de criterios de eficiencia sino de satisfacción; o sea, se toma la decisión más satisfactoria posible a partir de la información imperfecta que cada actor tiene en ese momento. Será considerada satisfactoria la mejor posible.

b) La segunda orientación de la teoría clásica de la organización la constituye toda la *teoría ecológica*, que es la *relación entre la organización y el contexto*, es decir, en qué medida la tecnología y la estructura influyen en las organizaciones.

c) Por último, el tercer eje que es estudiado, a partir de la década del noventa, es la *teoría de la motivación*. ¿Qué sucede con los efectos negativos de la creciente automatización del trabajo? A partir de estas cuestiones se torna relevante la preocupación por la teoría de la motivación.

La cuarta etapa y *segunda gran explosión* pertenece a la crisis de la teoría de la organización y la necesidad de reformular su paradigma, cuyo punto de partida es 1967, con un texto de Nikos Mouzelis (cuya versión en español data de 1975), *Organización y Burocracia*. Este autor, citado por Ibarra Colado, sostiene:

Es ya hora de que la Teoría de la organización contenga su excesiva preocupación por los problemas de los directores de empresas en términos de eficiencia y plantee otros nuevos más relevantes desde el punto de vista teórico y más cruciales para la comprensión de los rasgos organizacionales de la sociedad en que vivimos (Mouzelis, 1975: 175, citado en Ibarra Colado, 1999).

Lo que está planteando es que es imperioso salir de las preocupaciones de los directivos de las empresas. Hay que tratar de explicar el fenómeno organizacional en su totalidad y ver qué rasgos de la sociedad encontramos en las organizaciones y qué rasgos organizacionales encontramos en la sociedad, ya que se influyen mutuamente.

Esta crisis, según Ibarra Colado –basándose a su vez en Mouseliz (1975)–, se explica a partir de dos elementos básicos. Ante todo, su incapacidad para relacionar el nivel de análisis organizacional con el nivel de análisis de la sociedad total. ¿Qué significa? Lo que critican los dos autores: su microscopía, su “ombliguismo”. Incluso

cuando se analiza la organización en su contexto se está mirando hacia adentro; hay un empirismo exagerado, al punto de minimizar sus investigaciones a la reducción de métodos estadísticos con poco sentido teórico y la falta de incorporación de los elementos dinámicos del fenómeno. Critican su ahistoricismo, la falta de contextualización histórica de los postulados, su pretensión de universalidad, que tiene que ver con el etnocentrismo (esto es, pensar la realidad de los Estados Unidos con pretensión universal); por último, el *managerialismo*, que se manifiesta en el deseo de constituirse en una teoría general y su función tecnológica e ideológica en apoyo del *status quo*, que implica que el objetivo es defender el orden establecido, que es el dictado por los directivos de las empresas.

Por otro lado, Ibarra Colado sostiene que, a raíz de la crisis capitalista de los setenta, se va agotando la capacidad mistificadora de la teoría clásica de la organización, es decir, la capacidad de ocultar la realidad que supo tener. ¿Por qué? Porque a partir de la década del setenta empieza a ser más clara la enajenación del trabajo. Aquí vale la pena evocar el Mayo del 68, en París, cuando se peleaba contra el llamado trabajo taylorista “bruto”. El carácter opresivo de la tecnología, por el que aumentó el desempleo, y la brutalidad en el ejercicio del poder son problemas que la teoría de la organización ya no va a poder ocultar. De esta manera, la crisis de los setenta va a obligar a los teóricos de la organización a replantearse sus paradigmas. Algunos lo van a hacer, como Ibarra Colado, y otros, no. Pero afirmamos que son las evidencias del terreno histórico-material las que van a interpelar los postulados de la teoría.

En este sentido, Martínez Nogueira nos va decir que es “desde fines de los años sesenta cuando se dibuja un nuevo escenario con el cuestionamiento de la noción misma de racionalidad” (1995: 2). Este cuestionamiento supone una crítica al mismo capitalismo industrial, denuncia que encarnarían distintos actores del mundo científico, filosófico, cultural y de los movimientos sociales. La racionalidad instrumental será vista como un modo de coartar la libertad del sujeto, en la que las organizaciones aparecerán como la expresión de la dominación y la explotación. Se abre así un escenario en el que se cuestiona la legitimidad de la razón como paradigma explicativo de la realidad y su capacidad para describir la unidad del universo a través de leyes que rigen el orden y su desarrollo. Distintos autores empezarán a ver a la racionalidad instrumental como una construcción social producto de relaciones de poder e intereses, al sentar, de esta manera, las bases para su “destronamiento”. La organización aparece entonces como campo en el que se despliega la irracionalidad y, también, como terreno de dominación explícita.

A partir de esta crisis surgen dos orientaciones teóricas. Una es la tentativa neoweberiana, que abreva en los textos de Weber, que estudia el poder entendiendo a las organizaciones como un elemento constitutivo de la estructura política de la sociedad como totalidad. Es decir, si analizamos el poder en el interior de las organizaciones, tenemos que ver la estructura política de una determinada

sociedad. No podemos decir livianamente que hay relaciones muy paternalistas hacia el interior de la organización sin analizar en qué contexto se sitúa esa estructura paternalista. Esto forma parte del análisis neoweberiano. La otra es la tentativa marxista, que va a recuperar la perspectiva del proceso laboral, analizando el proceso mismo del trabajo y las relaciones de poder que emergen en él, los procesos de calificación de la mano de obra y, también, de su descalificación. Esto nos va a ayudar, además, a enmarcar socialmente los fenómenos que suceden dentro de las organizaciones.

Por eso, el autor sostiene que actualmente coexisten dos corrientes paradigmáticas opuestas. La primera es el pensamiento convencional, mientras que la segunda es el pensamiento crítico. Obviamente, el pensamiento convencional asume los criterios racional-productivistas que emergen a partir de la Segunda Guerra Mundial, mientras que el pensamiento crítico, que surge a partir de la década del setenta, trata de ubicar los postulados de la teoría de la organización en el marco de la sociedad como una totalidad histórica integrada, que incluye elementos económicos así como también elementos políticos.

Hasta aquí hemos intentado correr el velo a la teoría de la organización de la mano de Ibarra Colado y observado los motivos del “destronamiento” de la razón como elemento estructurante, ayudados por Martínez Nogueira. ¿Qué nos queda entonces cómo miembros del campo académico interesados por el mundo de las organizaciones?

LA PROPUESTA DE IBARRA COLADO COMO AGENDA ABIERTA DE INVESTIGACIÓN

Retomemos la pregunta inicial del autor: ¿en qué medida podemos y hasta qué punto debemos recuperar, a partir de su lectura crítica, la teoría de la organización en sus diversas orientaciones, para estudiar a las organizaciones en América Latina? Aquí surgen cuestiones centrales. Primero, trasladar mecánicamente los postulados de la teoría de la organización desde los países centrales a la periferia es una manifestación de la dominación –justamente– del centro hacia la periferia. Entonces, lo que dice Ibarra Colado es: “No reproduzcamos esto”. Generalmente se asumen de manera lineal y acrítica las orientaciones convencionales que se dieron en los Estados Unidos y en Europa. Esto ya lo vimos al principio: si se asumen mecánicamente las preocupaciones de los países centrales, nuestra mirada se va a centrar en encontrar soluciones para las grandes empresas en tres niveles: en el de la producción, en el de la gestión organizacional y en el del contexto de la organización. Sin embargo, estas preocupaciones serán aquellas que conciernen a las grandes corporaciones que caracterizan a los sectores productivos de los países centrales.

Por eso, si tales orientaciones surgen en respuesta, al menos de forma parcial, a las necesidades históricas específicas del devenir capitalista en los países desarrollados, ¿en qué medida pueden ser trasladadas a la realidad del capitalismo

en Latinoamérica? En la periferia, en particular en Latinoamérica, a nivel de la producción, hay heterogeneidad en los sistemas productivos, ya que existe una confluencia de sistemas muy desarrollados, muy similares a los que existen en los países europeos y en los Estados Unidos, que coexisten con sistemas precapitalistas. En este sentido, quizás en la Argentina lo vemos un poco menos o hay que alejarse bastante de las grandes urbes para ver sistemas precapitalistas, pero en países como México (de donde es oriundo Ibarra Colado) los sistemas capitalistas y precapitalistas coexisten permanentemente; en los países de América Latina la economía informal es enorme. También la heterogeneidad se observa en el nivel de gestión, en el que hay sistemas de manejo de información muy sofisticados junto con otros precapitalistas, en coexistencia permanente.

Por último, a nivel de la organización, ¿cuál es el contexto que vive Latinoamérica? Es muy diferente al de los países centrales. Hasta hace no mucho tiempo teníamos un modelo político y económico con un papel más gravitante del Estado en la economía, de políticas públicas de inclusión social que impulsó un proceso incipiente de reindustrialización. Luego, el nuevo contexto político-económico redefinió las formas de intervención del Estado, al implementar medidas muy distintas a los gobiernos previos. Se redefinió el contexto de inversión, producción y consumo. Sin embargo, continúa subsistiendo un sector no registrado e informal muy importante. ¿En qué medida influye en el sistema organizacional? ¿En qué medida se parece y en qué medida se diferencia del contexto de los Estados Unidos o de Europa? Por otro lado, ¿cómo podemos hablar de cultura de la misma manera en de Europa –con los conflictos étnicos que tiene ese continente–, que en Latinoamérica?

Es necesario dar cuenta de esto, si no pareciera que estuviésemos hablando de una sola manera de estudiar la cultura, indistintamente si existen o no problemas étnicos o problemáticas de género u otro tipo de cuestiones culturales que tienen que ver con el contexto.

Así, cuando uno traslada mecánicamente los postulados de la teoría de la organización producidos en los países centrales, naturaliza esta desigualdad proveniente de la división internacional del trabajo. Esta aceptación, sin una mirada crítica, refuerza esta tendencia y se expresa en dos niveles: por un lado, en la transferencia de tecnología, que en nuestro rol de complemento de los países centrales, condiciona el tipo de organizaciones de la producción y de gestión que se van a desarrollar en nuestras tierras. Por ejemplo, es difícil que en nuestro país se desarrolle un sector de innovación tecnológica vinculada a informática, ya que existen países muy poderosos, como los Estados Unidos y Japón, que poseen grandes complejos industriales de desarrollo informático que exportan los productos derivados a los países de la periferia. Estos países poseen un poder ligado a la inversión y control del conocimiento tecnológico que no están dispuestos a compartir, sino solo a vender en el mercado internacional. Por otro lado, en el ámbito teórico-ideológico, no considerar las diferencias estructurales básicas de

Latinoamérica que permiten su integración contradictoria a nivel mundial por medio de explicaciones parciales nos lleva a desvirtuar la realidad organizacional del continente. Esto facilita, a su vez, la reproducción de la forma de dominación, porque cuando se traslada mecánicamente el paradigma de los países centrales a la periferia, lo que se hace es seguir apoyando la reproducción de la dominación del centro al ocultar las diferencias estructurales que tenemos en Latinoamérica. Las preocupaciones de los países desarrollados tienen que ver con sus propias estructuras sociales, que son muy diferentes a la latinoamericana, en general, o a la argentina, en particular, en las que la estructura social y los niveles de desigualdad son totalmente diferentes.

Ibarra Colado cree necesario producir una recuperación crítica fundamentada en las funciones que cumple el conocimiento acumulado como animador del proceso de construcción del nuevo conocimiento. Por eso hay que acumular conocimiento crítico, debemos recuperar la noción crítica de la teoría en sus dos versiones. Por un lado, en la función positiva, que es reinterpretar la historia de la teoría de la organización en otros términos. Por el otro, en la función negativa de la teoría, al partir de una lectura crítica de aquellos elementos de la realidad bajo estudio, que la misma teoría tiende a ocultar. Para lograrlo, hay que dar dos pasos: *crear desde cero una nueva teoría crítica de la organización* y hacer una derivación crítica de la teoría clásica. Son dos movimientos: por un lado crear algo nuevo pero, por otro lado, hay que criticar lo viejo. Es decir, hay que estudiar lo viejo y, a la par, hay que generar algo nuevo porque, de otro modo, corremos el riesgo de solo quedarnos con la crítica.

Asimismo, podríamos preguntarnos, ¿dónde queda la razón en este movimiento, si en las últimas décadas ha sido “destronada” o puesta fuertemente en duda como elemento estructurante de la teoría? Martínez Nogueira nos dice que la tarea pendiente es la afirmación del valor a través de la construcción de un patrón normativo que retome la razón como lo específicamente humano, pero afirmándola socialmente a partir del reconocimiento de las diferencias en el diálogo.

Pero entonces, ¿para qué hacemos esto? ¿Cuál es su utilidad de fondo? Ibarra Colado nos va a decir que estudiar a las organizaciones es una muy buena excusa para estudiar a la sociedad como totalidad. En este sentido, uno no puede partir de la sociedad como totalidad, sino que es necesario hacerlo desde una forma específica, de un caso particular, para poder dar cuenta de la sociedad en su conjunto. Cuando analizamos profundamente un fenómeno que ocurre en las organizaciones pretendemos, al mismo tiempo, decir algo de lo que sucede en la sociedad, porque las organizaciones están permanentemente influidas por fenómenos de más amplio alcance. Si vamos a cuestionar la forma en que se construyen las jerarquías en las organizaciones y qué criterios se utilizan para darles legitimidad, es posible decir algo acerca de cómo se construye la desigualdad en la sociedad, pero a partir de un caso particular en el que hay actores en juego. ¿Por qué? Porque la realidad social no es infinita, no hay infinitas maneras de ser

un sujeto, entonces si analizamos profundamente un fenómeno organizacional específico, probablemente seamos capaces de decir cosas muy interesantes de la sociedad en su totalidad.

Los aportes de Ibarra Colado nos dan herramientas para la elaboración de un marco analítico general pensado desde la periferia. ¿Qué significa esto? Poder contar con una perspectiva compuesta de conceptos que reconozcan las desigualdades existentes, tanto entre nuestros países y los más poderosos, así como aquellas que se reproducen dentro de nuestras fronteras. La elaboración de un cuerpo teórico pensado desde nuestras realidades implica reconocer las especificidades del contexto en el que se insertan las organizaciones. Como mencionamos, recuperar una mirada crítica en la teoría de la organización vuelve necesario analizar las formas de explotación del trabajo y la valorización del capital. El desafío queda de nuestro lado, ya sea como estudiantes, como docentes, como investigadores, como integrantes de organizaciones de todo tipo. Debemos comenzar a elaborar una matriz de conocimiento, pensamiento y acción, una teoría de la organización desde y para Latinoamérica. Una matriz analítica y de gestión que dialogue expresamente con nuestra historia social y económica. Una teoría de la organización que dé cuenta del fenómeno organizacional situado en Latinoamérica y al servicio de los problemas concretos de nuestras sociedades. Discutir acerca de cuáles son esos problemas y qué intereses están en juego podrá ser parte, entonces, de nuestra propia teoría de la organización.

Actividad didáctica. Consignas para la película *Pymes (Sitiados)*

Poniendo a prueba la teoría en organizaciones argentinas



Como vimos a lo largo del capítulo, Ibarra Colado (1991) nos invita a revisar críticamente la historia de la teoría de la organización para identificar en qué medida es posible y en qué medida es deseable trasladar los esquemas de análisis y conceptos generados en los países centrales hacia los países periféricos. Para ello, hay que tener en cuenta los

contextos socioeconómicos específicos y, también, las particularidades de las organizaciones que se desarrollan en ellos. Como actividad de cierre, los invitamos a responder a las siguientes consignas, tomando como material de análisis la película *Pymes (Sitiados)* de Alejandro Malowicki (2003) y esforzándonos por avanzar con la perspectiva propuesta por Ibarra Colado sobre un caso concreto “típicamente argentino”:

1) Realice una descripción de la organización presente la película y de los principales conflictos que se generan en ella, vinculándolos con elementos del contexto socioeconómico en el que se desarrolla.

2) Identifique los diferentes grupos (“actores organizacionales”) existentes en la organización y describa qué estrategias se plantean para intentar atravesar el conflicto que viven.

3) A partir la identificación de problemáticas que se dan en la empresa, señale enfoques y conceptos específicos de la teoría clásica de la organización que permitan explicarlas y cuáles entran en contradicción con lo que describe la película. Para responder la consigna, realice una revisión de las herramientas teóricas que abordamos a lo largo del libro en los diferentes capítulos.

4) Para finalizar, a partir de la perspectiva crítica de Ibarra Colado, lo invitamos a proponer tres nuevos conceptos para abordar aspectos de las organizaciones latinoamericanas que no estén presentes en la teoría clásica de la organización.

ANEXO

LEER, ESCRIBIR Y EXPONER ORALMENTE EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Inés Gimena Pérez, Cecilia Serpa, Mariana Szretter y Lucía Natale

INTRODUCCIÓN

Ingresar a la Universidad o al Nivel Superior supone para los estudiantes entrar en contacto con las prácticas letradas propias de ese ámbito. Esto implica, entre otras cuestiones, comenzar a frecuentar los géneros académicos, es decir los que se emplean en las instancias de enseñanza, aprendizaje y evaluación de las asignaturas (ver Russell y Cortés, 2012) y, paralelamente, algunos de los que se generan y circulan entre los miembros expertos una cultura disciplinar específica (ver Hyland, 2000).

El desarrollo de conocimientos sobre estas formas de comunicación, propias de las comunidades científicas, requiere de un largo proceso de apropiación, que suele comenzar en las materias del primer año universitario y que se desenvuelve a lo largo de toda la vida académica y en la producción científica de los expertos. En efecto, tal como ha señalado de manera pionera Mijaíl Bajtín (1982), el manejo de los géneros avanzados requiere de un tratamiento sistemático y de un aprendizaje específico, que se imparte en la educación formal. Afortunadamente, desde hace algunas décadas, las Universidades han comenzado a atender a la enseñanza de la comprensión y la producción de los textos que se usan en la Educación Superior, para propiciar lo que se ha denominado la “alfabetización académica”. Este concepto, tal como ha sido definido por Paula Carlino (2013), se refiere al proceso de enseñanza que puede (o no) ponerse en marcha para favorecer el acceso de los estudiantes a las diferentes culturas escritas de las disciplinas. Es el intento denodado por incluirlos en sus prácticas letradas, las acciones que han de realizar los profesores, con apoyo institucional, para que los universitarios aprendan a exponer, argumentar, resumir, buscar información, jerarquizarla, ponerla en relación, valorar razonamientos, debatir, etcétera, según los modos típicos de hacerlo en cada materia. Conlleva dos objetivos que, si bien están relacionados, conviene distinguir: enseñar a participar en los géneros propios de un campo del saber y enseñar las prácticas de estudio

adecuadas para aprender en él. En el primer caso, se trata de formar para escribir y leer como lo hacen los especialistas; en el segundo, de enseñar a leer y a escribir para apropiarse del conocimiento producido por ellos (Carlino, 2013: 370).

De acuerdo con esta definición, las páginas que siguen tienen como propósito fundamental colaborar con los procesos de lectura, escritura y las exposiciones orales de los estudiantes que ingresan a los estudios superiores. Para ello, se presentan algunas cuestiones que resultan fundamentales a la hora de encarar los textos académicos: no solo se presentan algunos desarrollos teóricos que pueden favorecer la reflexión sobre los procesos y prácticas lingüísticas mencionadas, sino que también se llama la atención sobre algunas estrategias que pueden ser útiles para los estudiantes.

LEER EN LA UNIVERSIDAD

Los estudiantes que comienzan sus estudios universitarios, particularmente aquellos que cursan los primeros años de sus carreras, se enfrentan a novedosas y diversas demandas propias de este ámbito. Entre otros requerimientos, se espera que logren incorporar las prácticas de estudio adecuadas para aprender en sus disciplinas, que puedan participar de las prácticas de lectura allí producidas y, a partir de ello, acceder al conocimiento de esos campos del saber.

A su vez, estas culturas lectoras se inscriben en una cultura académica más amplia, producto de un sistema de prácticas y representaciones institucionales en torno al aprendizaje y la enseñanza en la universidad (ver Russell y Cortés, 2012; Carlino, 2005) desde las que se construyen los modos de pensar, leer, comprender y aprender más eficaces para estos ámbitos. Por ello, leer en la universidad es diferente a leer en otros ámbitos sociales. Así, una práctica de lectura guiada por la búsqueda de un placer estético o intelectual, como puede ser la lectura individual y en soledad de una novela, resulta ser un proceso bien diferente al de una práctica de lectura rápida, que integra diversos códigos (visual, gráfico, verbal) e hipertextual, como la que solemos realizar en las redes sociales más difundidas o en internet (ver Cassany, 2013) y, por supuesto también es diferente al de una práctica de lectura orientada por el marco que imprime un ámbito como el académico, el universitario y el de un campo o disciplina particular (ver Hyland, 2000). Por lo tanto, la educación universitaria requiere que los estudiantes se impliquen en formas de leer más complejas y específicas que las que han desarrollado en otros niveles educativos o en otros ámbitos de comunicación social y personal. Específicamente, en las ciencias sociales,¹ se producen modos de

¹ El campo de conocimiento de las ciencias sociales hace referencia a un conjunto de disciplinas que estudian los fenómenos que conciernen al hombre como sujeto social. Su objeto de conocimiento es la realidad social en sus múltiples aspectos: históricos, sociológicos, geográficos, jurídicos, políticos, económicos, administrativos, antropológicos, internacionalistas, comunicacionales, psicológicos, entre otros interdisciplinarios. Este objeto, a su vez, es caracterizado a partir de procesos complejos, múltiples y contradictorios, de situaciones problemáticas

leer y aprender a partir de textos académicos, como artículos de investigación científica, ensayos, textos eminentemente teóricos, manuales, conferencias, entre otros. A partir de estos textos utilizados en la cultura disciplinar de las ciencias sociales, junto a los contenidos que se imparten, los docentes orientan las lecturas y enseñan a identificar la postura del autor, las posiciones que se mencionan de otros autores, de qué manera son evaluadas por el autor las posturas referidas; desarrollan la historia que las precede o especifican el contexto de estas posturas; alientan a reconocer cuál es la controversia planteada, cuáles son los argumentos presentados por el autor del texto para sostener sus ideas y ayudan a evaluar esos argumentos a la luz de los propósitos de lectura solicitados en una materia (ver Carlino, 2003). En el contexto de estas prácticas y para favorecer el acceso de los estudiantes a las culturas escritas de sus comunidades disciplinares, la alfabetización académica propone encarar, desde las instituciones universitarias, sus carreras y sus cátedras, un proceso de enseñanza de las prácticas de lectura solicitadas (ver Carlino, 2013). Desde esta perspectiva, el requerimiento hacia los estudiantes para lograr la comprensión lectora y el aprendizaje a partir de textos académicos procura establecerse como consecuencia de un proceso de enseñanza y acompañamiento por parte de los docentes. Por ello, el objetivo de este trabajo es proponer una serie de estrategias y actividades que cooperen con el conocimiento de las prácticas de lectura más habituales en el ámbito académico, en general, y en las ciencias sociales, en particular.

Las estrategias de lectura

Las estrategias de lectura son herramientas que permiten al lector dirigir su proceso de comprensión de una manera consciente y deliberada hacia el logro de determinados objetivos planteados previamente. En cuanto a los procedimientos de aprendizaje, constituyen una toma de decisiones, conscientes, intencionales, autorreguladas y propositivas, ajustadas a las condiciones de un contexto específico para la resolución de problemas (ver Monereo, 2007). De este modo, proporcionar y construir estrategias de lectura implica formularse interrogantes tendientes a orientar la toma de decisiones eficaces para responder a esta actividad académica y lograr la comprensión de los textos en el contexto que le asignan las tareas y las consignas de una materia. Como afirma Zanotto González: “En el ámbito de la lectura, el conocimiento condicional permite que el aprendiz tome decisiones de manera congruente, consciente y con fundamentos racionales que respondan a las condiciones de una determinada actividad académica en la que es fundamental la comprensión de textos” (2016: 32). Para ello, a continuación expondremos tres dimensiones o instancias de lectura estratégica desde las que puede establecerse

enmarcadas por procesos histórico-sociales colectivos, como así también de la conformación de nuevos paradigmas y la estructuración y reestructuración de conceptos esenciales para este campo (ver Zanotto González, 2016).

una contextualización del proceso de lectura, un reconocimiento de las formas de organización de la información propia de los géneros y una deconstrucción de la situación retórico-discursiva del texto a leer.

Los contextos del texto: ubicar la situación de lectura, relacionar y seleccionar la información

La solicitud de lectura de un texto presente en la bibliografía de una materia es una tarea más que habitual para los estudiantes universitarios. Para abordar esta tarea, en primer lugar, debemos indagar sobre cuáles son los condicionamientos que imponen los diferentes contextos para asignar significados y producir interpretaciones relevantes mediante su lectura. Algunos elementos del contexto nos permitirán ubicar el tiempo de producción del texto, otros, las coordenadas de especificación del propio proceso de lectura. Para orientarnos al respecto, podemos responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué se espera que el estudiante comprenda y aprenda en la materia a partir de sus lecturas?
- ¿De qué manera el estudiante puede encontrar el/los criterio/s para seleccionar lo relevante en la bibliografía de una materia?

Para contextualizar la lectura del texto, es posible recurrir a la información presente en los programas de las materias, ya que la lectura académica de la bibliografía de una materia universitaria exige estar guiada por su programa. Los datos que nos orientan son el lugar en el que se ubica el texto respecto del recorrido propuesto en el programa, los temas o conceptos de la unidad o sección en la que se ubica el texto (esta información puede estar indicada en los títulos de las unidades), los objetivos de aprendizaje que la materia define tanto en términos generales como en términos específicos para la unidad considerada. Por lo tanto, para ubicar el texto en el programa nos preguntamos:

- ¿En qué unidad del programa se ubica el texto?
- ¿Qué temas se abordan en esa unidad?
- ¿Qué secuencia o criterio de ordenamiento puedo detectar en la sucesión de las unidades? (temporal, de perspectiva, temática, etcétera).
- ¿Qué temas se vieron antes?
- ¿Qué relaciones se pueden establecer entre lo visto anteriormente y este texto?
- ¿Qué perspectivas teóricas presentes en el programa problematizan o estudian esos temas?
- ¿En qué debate teórico se inscribe el texto y su autor?
- ¿Con qué propósitos u objetivos se incluye el texto en el programa de la materia?
- ¿Qué acciones se explicitan como objetivos de aprendizaje en la materia y en la unidad? (comprender, definir, identificar, conceptualizar, exponer, debatir, argumentar, analizar, recolectar información, investigar, etcétera).

Estas preguntas permiten indagar sobre cuáles son los propósitos de lectura que el estudiante universitario tiene que asumir en el contexto de una institución educa-

tiva, de una carrera, de una materia y de un programa dentro de estas. Así, precisar los propósitos de lectura del texto facilita la selección de los criterios que permiten reconocer qué se espera que el estudiante comprenda, identifique, seleccione, relacione, caracterice y compare a partir de la lectura de los textos.

Una vez realizado este análisis, ya frente a la bibliografía, es recomendable registrar los datos bibliográficos del texto a través de una ficha bibliográfica o como parte de una ficha de lectura. A menudo sucede que el material de lectura fotocopiado no muestra esta información, lo que exige la consulta de estos datos en el programa de la materia. Los datos a relevar son el apellido y nombre del autor (distinguiendo si se trata de un único autor o si, además, en la edición del texto se presentan compiladores, coordinadores, editores, etcétera), año de publicación (distinguiendo la primera edición de otras ediciones posteriores o de traducciones del original), título de la obra (distinguiendo si se trata del título de un libro, un capítulo o de un artículo de investigación), lugar de edición y editorial. Todos estos datos serán de utilidad para poder contextualizar al autor y sus conceptos en relación temporal con otros autores, otras perspectivas y discusiones previas o posteriores. A modo de ejemplo, a continuación se muestra un cuadro con un formato posible para realizar una ficha de lectura (ver cuadro 1).

Cuadro 1. La ficha de lectura

Características	Formato	
Registrar la referencia bibliográfica de la fuente. Información recolectada y anotaciones relacionadas con los objetivos de lectura propuestos en la materia. Distinción clara entre lo que dice el autor y lo que agrega el lector o escritor de la ficha. Posibilidad de organizar las anotaciones por temas o recortes de lectura propuestos en una determinada consigna de la asignatura. Pasaje de una lectura exploratoria a una lectura analítica y crítica.	Referencia bibliográfica	Autor, año, lugar de edición.
	Corriente de pensamiento	Indagar en el programa de la materia y en el texto la perspectiva o enfoque en los que se ubica la teoría leída.
	Contexto histórico	Identificar elementos relevantes del tiempo y lugar del momento de producción del autor.
	Objetivo del texto	Este dato puede estar explicitado en el texto. De lo contrario, hay que recuperarlo desde el proceso de lectura.
	Ideas centrales/tesis	Son afirmaciones que pueden estar explicitadas en el texto o no. Pueden recuperarse resumiendo y reformulando lo expuesto explícitamente.
	Argumentos principales	Son afirmaciones que están explícitamente en el texto para validar la tesis central.
	Conceptos clave	Son términos técnicos específicos del campo del saber y de la teoría en los que se ubica el autor.
	Referencia a otros autores	Identificar tipo de autores y textos citados, y sus funciones en el texto que cita.
	Comentarios	Notas u observaciones complementarias a cargo del lector (copia textual de fragmentos, críticas o apreciaciones personales).

Fuente: elaboración propia.

La identificación del ordenamiento de la información

Reconocer un determinado orden en los capítulos, las secciones o las partes de un texto permite dar cuenta de cierta lógica o criterio para la organización de la información que allí se expone. En este punto, los textos presentan múltiples maneras para exponer la información. En algunos casos, los títulos y subtítulos de las partes permiten anticipar los principales argumentos de las secciones. En otros casos, es posible inferir solamente el tema o algún aspecto de él que allí se desarrolle. Por su parte, los textos suelen tener una apertura o introducción en la que se presentan los objetivos, el objeto de análisis y los métodos utilizados. En cuanto a estos últimos, el grado de explicitación dependerá del género del texto leído. Así, es posible advertir diferencias en cuanto a los objetivos, los objetos y los métodos asumidos entre los géneros de investigación (por ejemplo, artículos de investigación o de revisión bibliográfica publicados en revistas científicas, capítulos de libros referidos a investigaciones o ponencias en congresos) y los géneros más cercanos a la divulgación o la reformulación didáctica (por ejemplo, manuales, compilaciones, material bibliográfico de cátedra o artículos de publicaciones no científicas). En todos los casos, reconocer estos elementos contribuye a elaborar una especie de “esqueleto” del texto a partir del que es posible comenzar a jerarquizar la información que allí se presenta. Los interrogantes que orientan el reconocimiento de estos aspectos del texto son:

- ¿Cuál es el propósito u objetivo del texto?, ¿se expresa explícita o implícitamente?
- ¿Cuáles son las partes que el texto presenta de manera explícita?
- ¿Cuál es el propósito de cada sección o parte del texto?
- ¿Qué se puede inferir de la lectura de los títulos de las secciones?
- ¿Qué diferencia/s hay entre la formulación de los títulos de los capítulos o secciones y la de los títulos de los párrafos o subsecciones?
- ¿Esos títulos presentan un tema, una afirmación, un concepto?
- ¿A qué género discursivo pertenece el texto?
- ¿Se observan en el texto ordenadores textuales, como *en primer lugar, por un lado, por último*, etcétera?, ¿qué tipo de información permiten enumerar o comparar?

Además de este ordenamiento, puede observarse en el interior de cada sección cuáles son las funciones que cumplen cada uno de los párrafos o fragmentos del texto. Mientras algunos párrafos pueden formular las afirmaciones que presentan los argumentos defendidos por el autor, otros párrafos pueden mostrar casos o narrar situaciones para ejemplificar o ilustrar los conceptos o argumentos centrales. La mayoría de las veces, los textos alternan párrafos con estas distintas funciones y procedimientos. Reconocerlos facilita criterios de selección de las ideas o tesis principales, las informaciones secundarias o accesorias, y las relaciones lógicas y de jerarquía entre estas. Los interrogantes que orientan el reconocimiento de estos aspectos del texto son:

- ¿Cómo y dónde aparecen en el texto los fragmentos en los que se afirma un argumento o tesis?
- ¿De qué manera el autor retoma, amplía o alude, en el resto del texto, a la tesis o idea principal? ¿Se complementa con otras tesis secundarias o derivadas de ella?
- ¿Cuál o cuáles de los objetivos planteados en el texto podrían relacionarse con una tesis o idea central? ¿De qué manera se puede explicar esa relación?
- ¿Cuáles son los términos técnicos más importantes del texto?
- ¿Qué autores aparecen mencionados en el texto? ¿Qué función/es cumplen esas referencias en el texto?
- ¿Cómo y dónde aparecen en el texto los fragmentos en los que se ejemplifica o ilustra con un caso?
- ¿Se observan en el texto conectores argumentativos, como *en este sentido*, *además*, *por el contrario*, *sin embargo*, *no obstante*, *como consecuencia*, etcétera?, ¿qué información conectan y en qué dirección argumentativa?

Las consignas como orientadoras de la lectura

Otro elemento importante para especificar el o los propósitos de lectura de los textos es anticipar cuáles son las consignas mediante las que será evaluada esa lectura. Por ejemplo, si la lectura solicitada es parte de la bibliografía obligatoria para una evaluación del tipo de un examen parcial presencial, el estudiante puede rastrear en su formulación qué tipo de demandas o expectativas expresa el docente. Efectivamente, la consigna de un parcial universitario suele tener una función orientadora y organizadora de la actividad de los estudiantes, ya que expresa el tipo de demandas que realiza el docente durante las actividades de clase. En este sentido, la tarea que expresa la consigna constituye un elemento mediador entre las expectativas del profesor sobre el aprendizaje que espera que realicen los estudiantes y la representación que estos últimos elaboran acerca de lo que se espera que ellos realicen (ver Solé, Mirás y Castells, 2000). Por lo tanto, a los fines de orientar los propósitos de lectura, es esperable que los docentes, a modo de ejemplo, anticipen a los estudiantes cuáles serán las consignas de evaluación. Una consigna de parcial presencial que solicite definir y explicar el concepto de un autor delimita un propósito de lectura diferente a un trabajo domiciliario en el que se les propone analizar una situación particular a partir de diferentes conceptos y perspectivas, por ejemplo, con la escritura de un análisis de caso,² o un examen oral final en el que se debe defender o avalar un trabajo de revisión bibliográfica previamente escrito.

² En el siguiente apartado, *Escribir en la universidad*, se exponen las características textuales de los géneros *examen parcial* y *análisis de caso*. Más adelante, se exponen las características textuales necesarias para llevar a cabo una exposición oral en el contexto de una materia en la universidad.

La dimensión retórica de la lectura: leer como escritores

La noción de lectura retórica desde la perspectiva de la alfabetización académica es presentada por primera vez por Haas y Flower, quienes la definen como “el intento de construir un contexto retórico para el texto” (1988: 167-168). En estos términos nos referimos al intento de construcción y deconstrucción del proceso de escritura del autor y de sus intenciones como escritor del texto que nos proponemos leer. Se trata del intento de desmontar o desandar el proceso de construcción discursiva a cargo del autor del texto que estamos leyendo. Los interrogantes que orientan el interés sobre esta dimensión de la lectura están centrados, principalmente, en la identificación del o de los propósitos del texto leído. A diferencia del propósito de lectura que debo definir como lector, en este caso se indaga sobre el o los propósitos de escritura del autor del texto. La dimensión retórica de la lectura, además de los aspectos anteriormente mencionados para llevar adelante una lectura académica, agrega el rastreo de aquellas decisiones y acciones que se asumen como realizadas por el autor. Estos interrogantes apuntan a indagar sobre los “por qué” y los “para qué” de los diferentes recursos discursivos presentes en el texto. Tales interrogantes son:

- ¿Por qué el autor decide tomar determinado tono o registro para su texto? Por ejemplo, uso de tono o registro más o menos formal.
- ¿Utiliza recursos discursivos de cortesía, énfasis o mitigación?
- ¿Para qué el autor diseña secciones con determinados subtítulos o por qué no lo hace? Por ejemplo, qué grado de explicitación de las ideas que pretende transmitir asume en términos de ciertas decisiones estilísticas.
- ¿Por qué el autor necesita validar lo que dice a partir de la inclusión de otros autores?
- ¿Con qué intención o intenciones suponemos que el autor ha introducido esas voces? (para validar sus afirmaciones, para dar cuenta de ciertos antecedentes sobre el tema, para introducir una perspectiva a la que va a cuestionar, etcétera).
- ¿Qué procedimientos discursivos muestra el autor sobre su acuerdo o desacuerdo con esas otras voces?
- ¿Qué otros recursos de validación de sus argumentos utiliza? Por ejemplo, investigaciones propias, ser una autoridad en el tema, etcétera.
- ¿Qué tipo de información o saberes son asumidos por el autor como conocidos por el lector al que se dirige? Por ejemplo, aclaraciones que se hacen en notas al pie, orientaciones de lectura que discursivamente realiza la voz del autor.

Para responder a estos interrogantes se requiere indagar acerca de los modos de textualización de la situación retórica. Es decir, qué recursos observables en el texto pueden ser marcas de esta dimensión retórica de la lectura. A continuación, se presentan algunos ejemplos:³

³ Los ejemplos han sido extraídos del texto Coriat (1994: 8-37).

- “El señor Potter, antiguo presidente de la Cámara de Comercio de Manchester, al publicar en el *Times* lo que por mucho tiempo será el *Manifiesto de los fabricantes*, **llama a interpretar bien lo esencial**:

[Los obreros] son la fuerza espiritual y adiestrada que no se puede reemplazar en una generación.

- **Precisa lo que tiene poca importancia:**

La maquinaria con la que trabajan, por el contrario, podría sustituirse ventajosamente y perfeccionarse en doce meses...”

Evaluaciones del autor que orientan la lectura de la cita

- “**Como era de esperar**, se ganó el pleito, la prohibición de emigrar no fue derogada y los obreros de máquina de Lancashire se quedaron donde estaban, como exigía su ‘valor’...”

Opiniones del autor que interpretan la información dada

- “Caso límite, ejemplo demasiado probatorio: sin duda. **Pero sería ciertamente un error no ver en estas prácticas el indicio de una generalización de la resistencia obrera construida en torno al oficio...**”

Marcas de evidencialidad de las afirmaciones

- “**En pocas palabras**, la máquina no solo posee la virtud ‘económica’ de hacer el trabajo más productivo...” / “**Dicho de otro modo**, nuestro ‘destajista’, definido como ‘subcontratista’...”

Frases de reformulación de lo anteriormente dicho

Para concluir, en los siguientes cuadros se resumen las dimensiones y aspectos que se consideran relevantes para el desarrollo de una lectura académica y crítica, en el marco de una materia universitaria perteneciente al campo de las ciencias sociales.

El cuadro 2 muestra de manera resumida las tres dimensiones o instancias de lectura estratégica planteadas en este apartado, desde las que puede establecerse lo que se ha denominado “conocimiento condicional”, que permite contextualizar y procesar en términos genéricos y retórico-discursivos el texto a ser leído.

Cuadro 2. Estrategias de lectura

Dimensión contextual
Contexto sociohistórico de producción del texto. Ubicación en el programa de la materia. Perspectiva teórica del autor y debate en el que se inscribe.
Dimensión textual
Características del género textual. Organización de las partes del texto. Organización de la información del texto: definiciones, ejemplificaciones, argumentos, narraciones, etcétera. Términos técnicos, referencias a otros autores, conectores, ordenadores textuales, etcétera.
Dimensión retórica
Construcción de la imagen del autor mediante evaluaciones, modalizaciones y evidencialidad. Procedimientos discursivos de acuerdo o disenso con otras voces o perspectivas. Procedimientos académicos de cortesía, énfasis o mitigación.

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, el cuadro 3 ilustra una comparación entre un lector “acrítico” y un lector “crítico”, según la caracterización de Cassany (2009). Mediante una lectura crítica, los estudiantes pueden apropiarse de estrategias de lectura para acceder al conocimiento y saberes de su comunidad disciplinar.

Cuadro 3. Comparación entre un lector crítico y un lector acrítico

Lector acrítico	Lector crítico
Busca el significado (único y constante). Queda satisfecho con su interpretación personal. Lee igual todos los textos. Pone énfasis en el contenido. Busca las “ideas principales”. Presta atención a lo explícito. Queda satisfecho con una fuente. Las citas son reproducciones fieles.	Sabe que hay varios significados (dinámicos, situados). Dialoga, busca interpretaciones sociales. Lee de manera diferente cada género. Pone énfasis en la perspectiva. Busca la intención. Presta atención a lo implícito. Busca varias fuentes, contrasta. Descubre las citas no declaradas.

Fuente: Cassany (2009: 25).

ESCRIBIR EN LA UNIVERSIDAD

La escritura resulta clave en el aprendizaje de los estudiantes en dos sentidos. Por un lado, como han señalado distintos autores, la acción de escribir tiene un potencial epistémico. Esto significa que en el mismo proceso de elaborar un texto se construyen nuevos conocimientos. Por otro lado, la producción textual está claramente ligada al desempeño y a las calificaciones de los alumnos, en la medida que la mayoría de las evaluaciones se realizan a través de un texto escrito. En estas instancias, no solo

cuentan los conceptos “volcados” en la hoja, sino que también cuenta la organización de los contenidos en un texto coherente y fácil de comprender.

Dada su importancia, los apartados que siguen tienen por objetivo reflexionar sobre qué es escribir, cómo se lleva a cabo el acto de componer un texto escrito, qué tareas están implicadas en esta actividad y cuáles son las estrategias que despliegan los autores más entrenados. En la segunda parte de esta sección se presentan, además, algunas características propias de los géneros discursivos académicos, es decir, la clase de textos que producen con mayor frecuencia los estudiantes universitarios en su etapa de formación.

El proceso de escritura: desde el plan de escritura hasta la versión final

La primera pregunta que se debe responder es qué implica escribir. Escribir es una actividad lingüística y cognitiva, socialmente situada y contextualmente dependiente (ver Flower y Hayes, 1996). Esto significa que el autor del texto despliega estrategias mentales o de pensamiento. En principio, tiene que construir una representación mental de la tarea específica que debe resolver a fin de autorregular su conducta durante la composición. Durante este proceso, activa y pone en funcionamiento conocimientos previos de tipo lingüístico y discursivo sobre el tema que está escribiendo, sobre la situación en la que se encuentra y sobre quiénes son sus destinatarios, entre otras cuestiones.

Por otro lado, escribir supone una serie de instancias sobre las que el autor vuelve una y otra vez, recursivamente: la planificación, que supone elaborar un plan de escritura, la textualización y la revisión. Estas etapas o momentos no son lineales ni unidireccionales: es decir, el autor no sigue este recorrido sin mirar atrás; por el contrario, se trata de un camino de ida y vuelta constante, dado que la revisión se realiza durante la escritura y al terminar la primera versión, y puede alterar tanto el texto que se está escribiendo como la planificación original o la supuesta versión final del escrito. Un asunto importante, por lo tanto, es comprender que, desde esta perspectiva, se está abordando la escritura como proceso, y no como producto (ver Flower y Hayes, 1996). A continuación se desarrollan cada una de estas fases.

1) La representación de la tarea y la planificación

Una situación retórica o problema retórico es el punto de partida de toda tarea de escritura: implica pensar qué es necesario hacer, para qué y quién es el destinatario. Por ejemplo, un parcial escrito implica enfrentar un problema retórico o un conjunto de problemas retóricos. Hay una consigna que debe ser resuelta de un modo específico, en un tiempo y lugar dado, utilizando determinados recursos. Los buenos escritores saben ajustar su producción a la situación de partida. Con el mismo ejemplo, un alumno sabe que debe utilizar un registro formal y el vocabulario específico de la disciplina sobre la que se lo está evaluando; que debe organizar su texto de modo que vaya de lo general a lo particular o específico, es decir, que primero debe

contextualizar el tema; que debe mencionar los autores que abordan el problema e indicar que parte de esas fuentes, entre otras cuestiones. Por su lado, el docente, como destinatario de la escritura, espera que el alumno sepa y domine estas cuestiones y juzgará el examen bajo esta premisa.

Entonces, la situación retórica –por caso, una consigna de escritura en el contexto de un parcial universitario: “Caracterice el taylorismo como modelo organizacional” o “Desarrolle los argumentos que presenta Quiroz Trejo para afirmar que el fordismo puede ser interpretado como una continuación del taylorismo”– permite tomar una serie de decisiones sobre el camino que va seguir el autor y esas decisiones van a estar plasmadas en lo que se suele llamar *plan de escritura*, un boceto, bosquejo, apunte o “mapa” del texto que se desea escribir (ver Cassany, 1993). En su versión más breve se trata de un índice; en la más completa, de un “índice comentado”, es decir, un índice al que se adicionan detalles de los temas que se desea desarrollar en cada apartado, citas textuales que se van a incluir, comentarios sobre ideas clave para tener en cuenta y no olvidar en el camino, opiniones del autor o intuiciones que se desea seguir pensando más adelante, entre otras opciones. A esta etapa de la tarea se la denomina *planificación*.

En síntesis, durante la planificación el autor decide qué va a decir y cómo va a hacerlo, y busca la información que no tiene, pero que sabe que necesita para poder resolver la tarea. Algo que los escritores noveles no saben es que esta etapa del trabajo –al igual que la revisión– es una instancia clave del proceso, y que aquí reside la mayor habilidad de los autores más exitosos. Dicho de manera más sencilla, cuanto mejor se planifique, mejor será el producto final, en la medida que el autor tendrá más control durante el proceso y podrá dedicarse de lleno a la escritura de cada apartado o aspecto del texto, sin temor a perder el rumbo.

2) *La textualización*

El plan de escritura funciona entonces como una guía de trabajo y el escritor puede comenzar a textualizar sus ideas, a desarrollar el texto siguiendo la planificación original (ver Cassany, 1993). *Textualizar* significa, literalmente, transformar el apunte o plan de escritura en un texto.

Durante el proceso de redacción, un escritor entrenado descubre que existen cuestiones o aspectos del tema a desarrollar que no se han contemplado en la planificación original y que debe agregarlas, o que debe ordenar de otro modo los contenidos temáticos, o evitar repeticiones innecesarias, por ejemplo. En esas instancias se monitorea el texto que se está gestando; el autor está alerta ante los distintos aspectos que debe controlar.

3) *La revisión: cuándo revisar, qué revisar y cómo hacerlo*

Como se dijo previamente, la revisión es un subproceso clave dentro del proceso de escritura: junto con la planificación, es el aspecto más controlado por los autores expertos.

Existe un modelo de revisión que resulta particularmente claro para pensar esta tarea: el modelo C-D-O, esto es, *comparar, diagnosticar, operar* (ver Arias-Gundín y García-Sánchez, 2006). Según este modelo, los autores expertos comparan constantemente el texto en construcción con su plan de escritura. Esta comparación les permite hacer un diagnóstico, que puede ser positivo si el texto se ajusta a la planificación original y si esta continúa siendo satisfactoria para resolver el problema retórico; entonces, el autor simplemente sigue avanzando. Pero muchas veces el diagnóstico resulta ser negativo: puede suceder que el texto no se ajuste a lo que se había planificado anteriormente; o puede ser que el plan de escritura resulte inadecuado, a la luz de la escritura, dado que, por ejemplo, omite cuestiones clave o no propone un orden adecuado al tema. Entonces, cuando el diagnóstico es negativo porque se detectan problemas en el texto o en el plan de escritura, el autor debe operar, es decir, reescribir el texto, modificarlo, o repensar el plan de escritura y ajustar el texto en función del nuevo plan.

El modelo C-D-O se aplica durante todo el proceso de escritura, y se vuelve a aplicar cuando llegamos a la primera versión completa del escrito. Es decir que se debe revisar durante la escritura –en el sentido de textualización– y luego de la escritura, esto es, cuando se llega a la primera versión. Por otra parte, no se puede revisar todo a la vez: el autor no puede atender a todos los niveles del texto de forma simultánea. Por eso, en distintas relecturas de su producción deberá focalizar la atención en diversas cuestiones: la claridad, la completitud, la organización de las frases, el uso de conectores, la puntuación, entre otros aspectos.

4) *El papel de los conocimientos previos*

Antes de cerrar este tema conviene explicitar una cuestión importante que se desprende de la explicación anterior: los conocimientos previos del autor juegan un importante papel en relación con su escritura (ver Cassany, 1999). Para poder producir un texto adecuado a la situación retórica es imprescindible, en primera instancia, contar con los conocimientos lingüísticos y discursivos que esa situación exige: si no sé qué es una monografía, difícilmente pueda escribir una; si no conozco los apartados y las “fórmulas” que se utilizan en una ley, difícilmente pueda redactar una. El autor debe conocer en profundidad el género discursivo que debe producir y las reglas que lo gobiernan, y el modo de estructuración del texto, del mismo modo que necesita un conjunto de saberes lingüísticos específicos para llegar a buen puerto: desde el léxico –es decir, las palabras– que resulta adecuado al contexto, hasta el modo de utilizar la puntuación y organizar la frase.

Complementariamente, el autor debe dominar el tema: no podrá argumentar en contra de un autor si no domina su tesis y argumentos al dedillo; tampoco podrá explicar una teoría si no conoce sus conceptos fundamentales y las relaciones que establecen esos conceptos dentro de la teoría. Cuando un escritor detecta que tiene lagunas conceptuales o temáticas, por lo tanto, deberá salir a investigar, releer o preguntar a un experto para obtener la información que necesita.

En síntesis, para resolver una tarea de escritura en el nivel superior no solo es necesario conocer los temas en profundidad, sino además (1) dominar los géneros que se producen en ese ámbito –informe, monografía, etcétera– y (2) los modos de organización propios de tales géneros –narrar, explicar, argumentar, entre otros–; (3) controlar el proceso de escritura –planificación, textualización y revisión–; y (4) contar con conocimientos lingüísticos en general –como el modo de organización de las oraciones y los cambios de significado que se producen al ordenarlas de otra manera– y de la escritura en particular, cómo puntuar un texto, cómo evitar reiteraciones, etcétera.

Los géneros de formación en el Nivel Superior

En los apartados anteriores se trató la complejidad que implica la tarea de escribir, sujeta no solo a reglas propias del lenguaje, sino además a otras de tipo social. En efecto, los textos –sean orales o escritos– que producimos y que “consumimos” en cada ámbito de la vida se diferencian entre sí en función del tema o temas que abordan, del modo en que se estructuran y de las formas específicas en que se utiliza el lenguaje (ver Bajtín, 1982). Por eso, no es posible incluir un chiste en una receta ni escribir un decreto con un lenguaje coloquial. Los géneros periodísticos, literarios, judiciales, entre otros, no son iguales entre sí, y el autor de estos textos debe dominar las formas típicas del lenguaje de cada uno de esos ámbitos si pretende participar en ellos. Con los géneros académicos sucede lo mismo: para avanzar en su carrera, los estudiantes necesitan conocer y dominar los modos propios de uso del lenguaje de esta esfera de la vida, lo que implica realizar algunos ajustes respecto de otras formas conocidas de uso del lenguaje.

Al margen de las consideraciones hechas, cabe señalar que el registro académico, es decir, el modo en que utilizamos el lenguaje en el ámbito académico, tiene algunas características que son transversales a los géneros específicos.

En primer lugar, el autor del texto debe presentarse como experto. Por ejemplo, no debe utilizar formas como “a mí me parece que...”, “desde mi (modesto/humilde) punto de vista” o “yo creo que...”. Más bien, se espera que realice afirmaciones ciertas, como “está claro que...”, “resulta evidente que...”, “sin dudas...” o más atenuadas, del tipo: “es posible entender que...”.

En segundo lugar, el texto debe ser siempre muy ordenado y claro (ver Calsamiglia Blancafort y Tusón Vals, 1999). Si tenemos en cuenta que los textos explicativos tienen la finalidad de hacer entender, dar a conocer un tema, y que los argumentativos pretenden convencer al lector, el primer paso para lograrlo es la claridad. Por eso, se deben escribir oraciones cortas, intentando no desordenarlas internamente (ver Garachana, 2008). Esas oraciones deben estar agrupadas en párrafos: cada párrafo aborda un tema o subtema del texto, o realiza un “movimiento discursivo” (introducir, desarrollar, cerrar; ejemplificar, comparar, etcétera); debe comenzar

con una oración general, que luego se retoma, amplía o desarrolla en el resto de las oraciones del párrafo (ver Marín, 2015). Entonces, si cada oración termina con punto y aparte o el texto es solo un párrafo, el autor sabe que debe reorganizar la información.

En tercer lugar, se espera que el texto sea preciso (ver Calsamiglia Blancafort y Tusón Vals, 1999; Montolío y Santiago, 2008). Se deben evitar expresiones ambiguas, inespecíficas o confusas: palabras como “coso”, “esto”, “varios”, no tienen una referencia clara, y le quitan precisión al texto. Por el contrario, se deben seleccionar palabras y expresiones propias del ámbito específico, como “fenómeno”, “hecho social”, “teoría organizacional”, etcétera.

Finalmente, es imprescindible que el autor del texto remita constantemente a las fuentes de las que toma la información. Si toma el contenido de una fuente pero no la cita, está cometiendo plagio, más allá de que no desee hacerlo. Entonces, aunque el contenido aparezca reformulado, se debe referir a la fuente mediante el sistema de autor, año y página para los casos de cita directa o entrecorrida.

Como regla general, las producciones propias del ámbito académico se apoyan en las fuentes leídas, las que se deben estar adecuadamente citadas y vinculadas con las ideas que aporta el autor. En este sentido, los estudiantes deben interactuar críticamente con las fuentes y ser capaces de establecer relaciones entre autores que abordan el mismo tema, deben ajustar su escritura al lenguaje específico de cada área disciplinar, seguir ciertas reglas propias del campo académico (como las normas de citación) y posicionarse como experto en el tema. En fin, los estudiantes de Nivel Superior deben dominar ciertos géneros y algunos modos de organización del discurso propios del ámbito y del nivel.

· *La respuesta a la consigna de parcial*

Tal vez la forma discursiva más frecuente entre los estudiantes sea el parcial escrito. De hecho, la mayor parte de las situaciones de lectura y escritura en el Nivel Superior orbitan en torno al parcial. Para resolver adecuadamente este tipo de escrito, resulta clave comprender en profundidad la consigna y conocer qué clase de texto se debe producir como respuesta a la pregunta o al disparador de la escritura (ver Natale y Stagnaro, 2014).

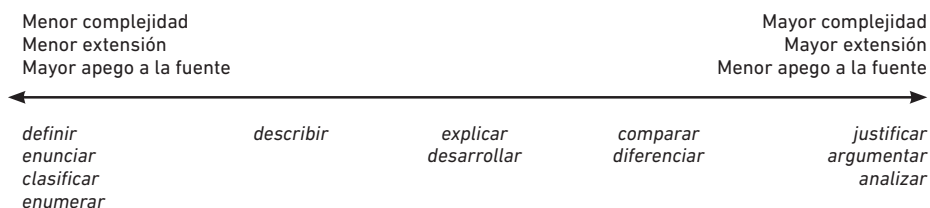
En cuanto a lo primero, la comprensión de la consigna, se debe atender a tres elementos clave: la operación discursiva solicitada, el contenido o tema y la fuente. Los alumnos de Nivel Secundario suelen trabajar con una única fuente para cada tema, y atender escasamente a la operación discursiva que plantea la consigna, por lo que si el alumno de Nivel Superior replica la misma estrategia en la universidad tiene altas chances de fallar en su respuesta. Es decir, en el Nivel Superior se hace imprescindible tener en claro no solo el tema que se debe abordar, sino también la fuente específica en la que basarse y la operación que se debe realizar.

Tal como se señaló previamente, los alumnos menos entrenados tenderán a concentrarse en el contenido o tema. Pero, en general, los docentes solicitan que

este sea tratado desde un determinado marco teórico, autor o perspectiva. Más allá de esto, una consigna solicita que se lleve adelante una actividad específica: definir, explicar, comparar, justificar, entre otras posibilidades.

Las respuestas a las consignas de examen pueden presentarse como un *continuum* en grado de complejidad, extensión y apego a la fuente, según el tipo de operación discursiva solicitada, como se puede ver en el cuadro 4.

Cuadro 4. Consignas de examen. Continuum en grado de complejidad, extensión y apego a la fuente



Fuente: elaboración propia.

El primer grupo de consignas –*definir, enunciar, clasificar, enumerar*– exige una respuesta más breve y sencilla, porque aborda un solo concepto, del que se debe dar cuenta de manera precisa (ver Marín, 2015). En este caso, la respuesta no suele exceder un párrafo y no deja margen para la participación del alumno como autor del texto: no se espera la aparición de ideas innovadoras o comentarios al respecto, sino el apego total a la fuente. En el caso de una consigna de definir, bastaría con enunciar el significado para un autor específico.

En cuanto a las consignas del medio –*explicar, desarrollar*– exigen la producción de textos expositivos o explicativos (ver Calsamiglia Blancafort y Tusón Vals, 1999; Marín, 2015; Pipkin Embón y Reynoso, 2010). En estos casos, la profundización es mayor, porque no basta con definir un concepto, sino que suele haber más de uno y el autor debe mostrar las relaciones causales o conceptuales entre estos. Estas respuestas tienen siempre una introducción –en la que se enuncia el tema general del texto–, un desarrollo –en el que se presentan los conceptos y se explicitan sus relaciones– y un pequeño cierre resuntivo. El texto comienza a despegarse de las fuentes, dado que es el alumno como autor quien debe encontrar y mostrar las relaciones conceptuales. Se espera de él que sea un experto reformulador de los conceptos clave.

Finalmente, las últimas consignas –*justificar, analizar, argumentar*– toman las fuentes como disparador, requieren una conceptualización apegada a ellas, pero luego suponen la construcción de un punto de vista propio por parte del escritor/alumno, quien debe poder fundamentar sus afirmaciones en relación con la fuente. Por eso suelen ser respuestas que comienzan con la secuencia explicativa y siguen

con la argumentativa (ver Marín, 2015; Pipkin Embón y Reynoso, 2010). Si se toma el ejemplo ya mencionado, el autor debería comenzar enunciando qué concepción de una noción dada considera más sólida, luego definirla y explicarla y, finalmente, argumentar su selección. En este caso, deberá dar las razones o motivos que lo llevaron a elegir el concepto. Como se puede ver, estas consignas son más extensas, más complejas en su resolución y menos apegadas a la fuente, dado que emerge aquí el punto de vista personal del autor, que es el centro de la escena.

En posiciones intermedias es posible encontrar consignas que piden una *descripción* –estas parten de una definición que amplían mediante la caracterización de ese objeto, fenómeno, hecho, etcétera–, y otras que exigen *comparar o diferenciar*. Estas últimas son estrictamente explicativas, dado que deberán dedicar al menos un párrafo para desarrollar cada uno de los conceptos a comparar; pero incluyen un párrafo de cierre comparativo, que es responsabilidad entera del autor. Es decir, si bien las definiciones se toman de las fuentes, las diferenciaciones entre conceptos las debe hacer el mismo autor del texto.

· *El análisis de caso*

Un género muy habitual en el Nivel Superior es el análisis de caso. En este, el alumno debe poner en funcionamiento un conjunto de saberes previamente aprendidos, es decir, utilizar la teoría para pensar o analizar un problema concreto.

En primera instancia, la consigna que dispara esta clase de escritura se suele enunciar como: “Analice de qué manera es posible considerar a la cooperativa X como un ejemplo de organización x” o “Explique a qué modelo organizacional responde la empresa Y”. En ambos enunciados, se explicita el caso a estudiar y el marco teórico o la perspectiva desde la que debe ser abordado el caso, aquí, la teoría organizacional. Por lo tanto, lo que se espera del alumno es que, en su carácter de especialista en la materia, analice el caso propuesto a la luz de la teoría estudiada. Es decir, se espera de él una sólida interrelación entre la teoría y los datos empíricos que obtenga a través de la recolección de datos (ver Botta, De Roigy e Izaguirre, 2002).

Para lograrlo, el alumno deberá realizar una investigación cualitativa: conocer de cerca el caso de estudio, observar, tomar notas, realizar registros visuales o multimediales del entorno, entrevistar a los informantes, entre otras técnicas para recoger datos. Esta tarea se conoce como “trabajo de campo” (ver Botta, De Roigy e Izaguirre, 2002). Luego, deberá sistematizar la información recabada y ponerla en diálogo con la teoría. En el informe producto de esta interrelación aflora la mirada profesional que el alumno está construyendo.

Los resultados de este trabajo deben organizarse según la siguiente estructura prototípica:

- a) Introducción: se debe presentar el tema general del trabajo y el objeto de estudio en particular. Se mencionan, además, dos o tres interrogantes que se pretende responder a través del análisis. Se enuncia el caso a examinar y

se justifica brevemente su relación con las teorías o autores estudiados en la asignatura. Finalmente, se anticipa la estructura del texto.

- b) Marco teórico: aquí se presenta la perspectiva teórica desde la que se analizará el caso. Se deben definir los conceptos centrales y el modo en que se relacionan entre sí. En esta parte del trabajo se espera una producción explicativa.
- c) Metodología: se deben explicitar los criterios que fueron considerados para la selección del caso y el método seguido para obtener la información que se utilizará para el análisis, es decir, las técnicas utilizadas durante el trabajo de campo. Con esto se muestra que la selección no es azarosa sino que responde a criterios objetivos.
- d) Presentación del caso: se debe contextualizar y describir el caso a analizar. Para ello, se puede delimitar el contexto histórico, geográfico, económico y sociocultural. Se pueden incluir mapas, fotos, gráficos, o cuadros, que siempre deben presentar un epígrafe e indicar la fuente de la que fueron extraídos, en caso de no ser de producción propia. Es decir, se puede realizar una descripción del caso o una narración de su historia, y se deben explicitar la información y los datos que luego sean retomados en el análisis. Esto le otorga consistencia interna al trabajo.
- e) Análisis: este es el corazón del trabajo, dado que aquí deben relacionarse claramente los datos empíricos obtenidos durante la visita al campo y los elementos teóricos de la perspectiva o enfoque asumido. En particular, es importante profundizar en el análisis de los aspectos anunciados en la introducción, y utilizar de forma clara y precisa los conceptos mencionados en el marco teórico. En este movimiento, el autor logra dar cuenta del caso, es decir, un objeto o problema de la realidad, a través o a partir de la teoría.
- f) Conclusión: aquí se deben recuperar brevemente los aspectos tratados en el análisis para dar respuesta a las preguntas planteadas en la introducción o mostrar que se han logrado los objetivos propuestos. Si el análisis generó nuevos interrogantes, pueden plantearse para futuros trabajos.

Tal como se puede ver, entonces, hay dos zonas del análisis de caso que resultan claves. En primer lugar, el marco teórico, en el que el alumno debe explicar la teoría, referir a las fuentes, etcétera. En esta sección solo se debe “oír” la voz de las fuentes bibliográficas. En segundo lugar, el análisis, en el que la teoría es retomada –aunque se haya explicado detalladamente en el marco teórico, se debe volver a mencionar aquí, y, sobre todo, se deben colocar nuevamente las referencias a las fuentes– para argumentar a favor de la tesis personal del autor del trabajo: si el alumno considera que la cooperativa X responde al modelo de la economía solidaria, por ejemplo, debe poder demostrarlo mediante los datos recabados en el terreno que le permiten hacer tal afirmación. Para ello, debe retomar las características del modelo que se pretende defender y encontrar, para cada una de ellas, una “prueba” entre sus testimonios,

registros, imágenes, etcétera. De esta manera, el informe gana en solidez argumentativa, dado que las afirmaciones del autor se sostienen en los datos.

Como todo informe, por otra parte, el análisis de caso debe incluir un título claro y preciso, que remita al tema del texto y al caso estudiado; y puede organizarse internamente mediante el uso de subtítulos que indiquen las secciones del trabajo, introducción, conclusión, o el tema a abordar en cada apartado como, por ejemplo, “El modelo de empresa red”. También deberá colocar al final la bibliografía referida durante la escritura.

LA PRODUCCIÓN DE UN TEXTO ORAL EN ÁMBITOS FORMALES

La producción de un texto oral comparte con la producción de textos escritos muchas características. Es una práctica comunicativa, tiene una finalidad, un receptor, un mensaje, y se da en un contexto determinado. Sin embargo, posee recursos diferentes para producir ese mensaje, modos distintos de dirigirse al receptor y otras variables del contexto que se deben manejar.

Esto quiere decir que el uso del lenguaje (tanto el escrito como el oral) en ambientes formales, como el académico, es una actividad programada, planificada y orientada a un fin. Las características de esta planificación estarán determinadas por las condiciones particulares del evento comunicativo en el que se encuentre el hablante. En las situaciones cotidianas, el conocimiento de estas características y de estos requerimientos se da por imitación, entrenamiento explícito, o prueba y error. La charla informal, los mensajes de texto, los trámites, la interacción en un comercio, etcétera, son todas instancias textualmente mediadas, en las que la oralidad se pone en juego. En situaciones más formales (e institucionalizadas), este conocimiento debe entrenarse.

Del mismo modo que se entiende que no existe una sola forma de escribir, se dice que no existe una sola oralidad (o modo de producir textos orales). En este sentido, no se habla ya de oralidad, sino de oralidades. Y todas ellas son históricas, están socialmente legitimadas y contextualmente situadas. Todas son posibles y necesarias (en el sentido de que existen momentos, contextos u objetivos para los que son productivas).

Es fácil comprobar que de qué manera se modifica el manejo de la oralidad cuando se modifica el entorno en el que debe ser puesta en práctica: no será igual el texto oral que se da en una conversación con un amigo, que el que se produce en un intercambio en el ámbito laboral con un superior. Pero hay más: no se habla de la misma manera si el tema a tratar es de trabajo que si se trata de un reclamo gremial. La oralidad, al igual que la producción escrita, es una práctica situada, es decir, que se da en un momento y en un lugar determinado, con una serie de participantes y ciertos objetivos. Todas estas características moldean las formas del texto a producir.

El texto oral como texto planificado

Como toda actividad planificada, el uso del lenguaje oral requiere de un objetivo claro, del reconocimiento de las condiciones del evento comunicativo particular del que se trate (quién es receptor del texto, bajo qué circunstancias, con qué finalidad). Por poner solo un ejemplo, en una situación típica, como un examen oral. ¿Quién responde a las preguntas en ese caso? Quien elabora la respuesta del examen es el estudiante, es decir, el hablante en su rol particular de estudiante. Es desde ese rol que deberá diseñar esta actividad. Deberá adaptar su registro a un registro académico, más formal que el habitual. Deberá adaptar su respuesta a lo pedido en la consigna, y no a lo que él o ella suponen o desean expresar. Los objetivos que primen no serán los del hablante, sino los del estudiante.

Pero esto no es una característica del lenguaje en el aula, si no del *lenguaje*. Siempre que un hablante produce un texto oral o escrito lo hace desde un lugar determinado. Juega un rol, establece una serie de relaciones en las que define su papel. El suyo y el de la audiencia también. Para poner solo un ejemplo que aclare, diremos que si un estudiante asume que el docente es un par, no hablará de la misma manera que si asume que es una autoridad o un enemigo.

Estas dimensiones pueden ser pensadas en términos de *adecuación*. Es decir, criterios, reglas, acuerdos sobre cómo se habla dentro de una institución (la Universidad) regida por una serie de normas que son diferentes a las normas de la vida cotidiana. Se requieren en el aula usos del lenguaje que no se rigen con los mismos límites que, por ejemplo, los usos que nos posibilita la charla familiar, aunque (y aquí el problema) las reglas de la lengua sean las mismas (ver Zavala, 2006).

La oralidad en el ámbito universitario

Entrenar, reflexionar y acceder a estas normas, apropiárselas, distinguir el momento en el que estas normas deben ser activadas, incorporar a la vez una serie de conceptos, nociones y categorías abstractas y desconocidas es el trabajo que la Universidad espera de un estudiante a la hora de pensar cómo lee, escribe y expone oralmente en clase.

En primer lugar, los estudiantes deben entrenarse en prácticas de oralidad diferentes. Las operaciones discursivas que demandan los diferentes tipos textuales (ver Adam, 1992) requieren de una reflexión metalingüística (no solo *hacer* con el lenguaje, sino *pensar qué* estamos haciendo con él), que es abstracta y compleja. Narrar, describir, explicar, dar instrucciones, dialogar y argumentar son los tipos textuales de los que los hablantes disponen. Es necesario que, a la vez que se incorpora este nivel abstracto de pensar sobre una práctica, se adecue esa práctica a los requerimientos de una institución académica, y en particular, de una materia.

Se dice que los textos orales (al igual que los escritos) están condicionados por los contextos particulares en los que se producen. Afinando un poco más, puede decirse también que es la *representación* que de esos contextos tienen los hablantes lo que les permite construir textos adecuados (ver Raiter, 2002). De esta manera, si el hablante se representa un contexto universitario como un espacio ajeno, distante e inabarcable, su práctica de construcción de textos se verá necesariamente limitada.

Los géneros discursivos (ver Bajtín, 1982) que rigen la producción y el reconocimiento de textos escritos rigen también para los textos propios de la oralidad. De esta manera, no es el mismo trabajo preparar una clase, o la exposición oral de un tema particular, o rendir un examen oral, que hacer o responder una pregunta en clase.

En el segundo caso, los estudiantes elaborarán respuestas propias, desde los conocimientos propios. Abundarán sin duda los “para mí” y los “yo pienso”, que claramente no estarán presentes en el primer tipo de respuestas. Del mismo modo, es posible imaginar que las respuestas sean un poco más contradictorias y poco precisas. Por ello, es necesario considerar algunas cuestiones.

El lenguaje es la materialización de la conciencia (la puesta en práctica del pensamiento). Y si esto rige para todas las formas humanas de construir significados, es particularmente importante en el momento en el que pensamos en la oralidad espontánea. Esto quiere decir que una primera aproximación a la respuesta (o a la pregunta) es el material más crudo del pensamiento. Conforme un estudiante avanza en su recorrido universitario, e incorpora los modos y, sobre todo, el registro académico, esta primera versión del pensamiento va a adquirir formatos cada vez más adecuados.

En el resto de los géneros (los que permiten mayor preparación), el camino a seguir, en principio, debe incluir los siguientes pasos:

- a) Relevar información. No es posible exponer sobre un tema sin información. Y si esto es cierto para la escritura, se hace más evidente (por el nivel de exposición) en la oralidad. Un texto (oral o escrito) es la síntesis de una serie de conocimientos (datos, información, bibliografía, etcétera). La tarea de investigar (hacer archivo, recuperar fuentes, contrastar voces, revisar bibliografía) es una tarea fundamental. Mientras más domine un estudiante la materia sobre la que debe hablar, más fácilmente podrá construir un texto oral.
- b) Escribir. Si el género requerido permite (y exige) planificación, es necesario un momento de escritura previo. Se escribe el plan textual (cómo organizar la exposición); se escriben los datos principales (qué información no debe faltar en la exposición) y qué estrategias va a seguir el texto propuesto. Para ello se requiere:

- Comprender la consigna.
- Definir (y conocer) el tipo textual requerido (¿narrar, argumentar, explicar?).
- Definir la audiencia (en un examen la audiencia es el docente, en una clase la audiencia incluye al resto de los estudiantes, en un congreso serán colegas, etcétera).
- Exponer. La exposición será el resultado de un trabajo de preparación que debe atender al público, a la situación, a los recursos: la voz, el cuerpo y el plan textual.

Los recursos de la oralidad

En el momento de exponer, se pondrán en juego los diferentes recursos propios de la oralidad. Llamamos recursos a los modos específicos que tiene la oralidad para construir y transmitir significados (que es como decir: producir textos).

· *La voz*

La voz es el recurso físico del que se vale la oralidad para producir textos. Que es *físico* quiere decir que se rige por una serie de leyes: la voz es producida por el aire que entra en contacto con las cuerdas vocales. Es decir que a más caudal de aire, mayor será el caudal de voz. Hablar en público (y más aún en un momento de tensión) suele ponernos en la situación de que la voz “no salga” o resulte muy baja. Existen técnicas de respiración que ayudan a “entrenarla”. La voz, además, será más clara y más fuerte si el canal de salida del aire está despejado y abierto. La posición erguida y la mirada al frente ayudan a que el recorrido que el aire debe hacer sea más fluido. La boca es el canal de salida del aire que produce el sonido. Si al hablar no abrimos la boca, saldrá un murmullo.

· *El cuerpo*

Es bastante claro que los recursos para construir y transmitir significados no son los mismos en la escritura que en la oralidad. En este sentido, el cuerpo es un gran constructor de significados en situaciones de comunicación oral. El movimiento de las manos, la gestualidad de la cara, el desplazamiento del cuerpo. Los gestos ayudan a intensificar, enfatizar o mitigar una afirmación. La entonación sumada a una serie de gestos ayuda a indicar duda o certeza. La audiencia completa el significado y el sentido de aquello que escucha con las indicaciones que el hablante da por medio de sus movimientos y gestualidades. Por otro lado, la mirada es el gran cómplice de la oralidad. Interpela, convoca, interroga. Asigna el turno de habla, dirige la conversación, y sobre todo: integra.

· *El registro*

Como ya se planteó, no se usa el mismo lenguaje en cualquier situación. Lo primero que cambia, naturalmente, es la temática (de qué hablo en cada caso), pero además, lo que cambia fuertemente es el modo de construir el texto, es decir, el registro o estilo verbal. El registro varía según el lugar, según los participantes, según el objetivo. En

términos generales, el registro académico (oral y escrito) es un registro formal, es decir, no coloquial. Quedarán afuera de las formas de hablar con un docente palabras de uso común, vulgares, íntimas, que indiquen cercanía. Pero también, quedarán afuera términos vagos, en el sentido de poco precisos (*nada, tipo que, cosa*), dado que el lenguaje en la Universidad se propone construir y transmitir conocimiento, por lo que debe ser preciso y claro.

· *Tiempo y espacio*

Si el trabajo de la escritura transcurre sobre el papel (o la pantalla) el trabajo de la oralidad en la Universidad transcurre en el ámbito del aula (entre otros, claro). Esto quiere decir que los aspectos mencionados en los apartados anteriores deben adaptarse a esta situación. En una exposición oral de un tema, es necesario ganar el espacio (pasar al frente, usar el pizarrón), pero también incluir a todos los participantes. Esto se logra en principio con la voz, pero también se logra con la mirada. Mirar a quienes deben estar escuchando es invitarlos a escuchar, a ser parte de un evento comunicativo que los incluye. Al levantar la vista e incluir al resto de los presentes, se amplía el espacio y, de alguna manera, se toma control sobre él. Por otro lado, la oralidad debe contemplar la variable *tiempo* de una manera en la que la escritura no necesita hacerlo. Además de los requerimientos institucionales (por ejemplo, la duración de una clase, o el tiempo asignado para un examen oral o una exposición), la oralidad lidia con la misión de mantener la atención de la audiencia. Esto quiere decir que es necesario organizar el texto oral de modo tal que esta vinculación (con quien escucha) no se rompa ni se vuelva insostenible. Por más interesante que sea una disertación, la concentración y el interés de una audiencia de cualquier tipo no es infinita. Y, además, no es constante.

· *Organización del texto*

La preparación de una exposición oral requiere de planificación. En el trabajo de escritura esa planificación se hace armando un plan textual y trabajando sobre borradores sucesivos. En la construcción de una exposición oral existe también un trabajo de armado y planificación, es decir, un plan textual. Los borradores serán aquí las pruebas (o ensayos) si se trata de una exposición planificada. Pero si se trata de un examen oral, por ejemplo, en el que probar no es una opción, la planificación se realiza en el momento y es interna. Es decir, se debe organizar el modo en el que la información va a ser expuesta. En los textos orales la atención de la audiencia es difícil de retener, y es por eso que la organización de la información es un elemento importante:

- 1) Planteo del problema y objetivos de la exposición.
- 2) Antecedentes.
- 3) Explicación / desarrollo.
- 4) Conclusión y cierre.

Por otro lado, si el texto escrito produce significados que serán recibidos e interpretados (leídos) en diferido, la oralidad debe moverse en la inmediatez: todo lo que el

hablante produce es inmediatamente procesado por quien lo escucha. Esto tiene dos consecuencias inmediatas. La primera es que la capacidad de seguir la exposición por parte de la audiencia es más volátil que en la lectura de un texto escrito (el lector puede volver sobre lo leído si el texto se vuelve complejo, o si su atención se ha distraído), por lo que ser organizado y no perder el hilo del razonamiento o el orden de la exposición se vuelve crucial. Pero además, y esta es la segunda consecuencia, es también más volátil la capacidad de seguir un hilo por parte del hablante. Un escritor –o un estudiante escribiendo– puede armar un texto que mantenga la cohesión y la coherencia temática, porque vuelve sobre sus pasos, corrige y reordena. En la oralidad esto no es posible, por lo que suele ser muy tentador “irse por las ramas” y perder el centro o tema principal. Para evitar este devaneo, es necesario organizar y planificar la exposición oral. Más aún si en la exposición puede haber preguntas o intervenciones no previstas. Tener en claro qué se está diciendo y con qué estrategia: ese es el camino correcto.

Antes de finalizar con el tratamiento de la oralidad en la vida universitaria, cabe una última reflexión sobre el tema: producir textos es una tarea de producción de significados o, dicho de mejor manera, de producción, elaboración y puesta en circulación, y para esto los hablantes suelen contar con numerosos recursos. En la escritura es la selección léxica, la sintaxis, la organización textual (en párrafos, por ejemplo), la organización de la información (introducción, problema, antecedentes, etcétera). Pero más: la bibliografía que se consulte, la que se cite. Un texto escrito es un texto pensado y programado. Y es una versión de escritura (habrá habido borradores previos si se trata de una versión final).

En la oralidad los recursos varían un poco. Se debe agregar la gestualidad, los tonos de la voz, el énfasis. En algunos casos, será una versión final (la exposición oral de un trabajo, por ejemplo, que requiere haber practicado), en otras, un *crudo* (como en la respuesta espontánea).

Por último: tanto en la oralidad como en la escritura, la única manera de entender y reconocer las características de la práctica es alejándose de ella y reflexionando sobre ella metalingüísticamente; y la única manera de aprehender la práctica es practicando.

A MODO DE CIERRE

A lo largo de este capítulo nos hemos ocupado de describir brevemente cuáles son los elementos que distinguen los procesos de lectura y escritura. Asimismo, se han presentado algunas de las características que diferencian la oralidad de distintos espacios sociales. Por otro lado, se han ofrecido algunas herramientas para facilitar la comprensión de los textos que se leen en la Universidad y la producción de los géneros que se utilizan en las asignaturas iniciales de distintas carreras. Además,

se han brindado algunas pautas para organizar una exposición oral en ámbitos formales, específicamente los educativos del Nivel Superior.

Sin dudas, estos tratamientos no resultan suficientes para abordar la producción (escrita u oral) a lo largo de toda la carrera, pero los contenidos desarrollados no pueden estar ausentes en la reflexión de los estudiantes. Aprobar una asignatura no depende únicamente de haber estudiado; para aprender los contenidos temáticos es también necesario poder organizarlos en un todo coherente y comunicable, tarea en la que la lengua escrita que atraviesa toda producción académica resulta un instrumento esencial.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Rojas, Carlos (2009-2010). “Los movimientos antisistémicos de América Latina y su lucha por la tierra en el siglo XXI”. *Revista Encrucijada Americana*, año 3, n° 2, pp. 100-125.
- Argyris C. (1999). *On Organizational Learning*, 2ª ed. Malden, Mass.: Blackwell Business.
- Arias-Gundín, Olga, y García-Sánchez, Jesús N. (2006). “El papel de la revisión en los modelos de escritura”. *Aula Abierta*, n° 88, pp. 37-52.
- Arnold Cathalifaud, Marcelo y Osorio, Francisco (1998). “Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas”. *Cinta de Moebio*, 3.
- Ashby, William R. (1976). *Introducción a la cibernética*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Bajtín, Mijail (1982). “El problema de los géneros discursivos”. En *Estética de la creación verbal*, pp. 248-293. México: Siglo XXI.
- Barnard, Chester. I. (1938). *The Functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Battistini, Osvaldo (2001). “Toyotismo y representación sindical. Dos Culturas dentro de la misma contradicción”, presentado en el 5º Congreso de Nacional de Estudios del Trabajo, 5 de agosto.
- Bauni, Natalia; Díaz, María E.; Fajn, Julio G. y Molina, Mariela (2015). “Experiencias de comercialización en la economía social: definiciones, prácticas, problemáticas y debates”. *Revista OSERA*. Disponible en <http://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/osera/article/view/1400>.
- Beltrán, Miguel (1988). “La legitimidad en las organizaciones”. *REIS, Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, n° 43, pp. 125-147.
- Blau Peter (1962). *La burocracia en la sociedad moderna*. Buenos Aires: Paidós.
- Blugerman, Leopoldo y Berger, Gabriel (2017). “La Fundación Ford en la Argentina. Cinco décadas de inversión social privada al servicio del desarrollo y de la protección y ampliación de los derechos humanos”. Paper presentado en el Panel 859 “Foreign Donors and Social Change in Latin America: The case of Ford Foundation”; Latin American Studies Association (LASA), Lima, Perú.

- Boltanski, Luc y Chiapello, Eve (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Bortman, Rubén y Avenburg, Daniel (2007). *¿De cuantas maneras?* Buenos Aires: Malke.
- Botta, Mirta; Fasano de Roig, Nora e Izaguirre, Inés (2002). *Tesis, monografías e informes: nuevas normas y técnicas de investigación y redacción*. Buenos Aires: Biblos.
- Bourdieu, Pierre (1972). *Bosquejo de una teoría de la práctica*. Buenos Aires: Prometeo.
- (1998). *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus.
- (2014). *Sobre el Estado. Cursos en el College de France 1989-1992*. Barcelona: Anagrama.
- Bourdieu, Pierre y Wacquant Loïc (2005). *Por una invitación a la sociología reflexiva*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Burawoy, Michael (1989). *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España.
- Calloway, Cecilia; Colombari, Bruno y Iorio, Santiago (2015). "Cooperativas en los márgenes: posibilidades y dificultades en torno al acceso de políticas públicas". *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas*, n° 11, Buenos Aires, Argentina. Disponible en <http://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/osera/issue/view/97>.
- Calsamiglia Blancaflor, Helena y Tusón Valls, Amparo (1999). *Las cosas del decir. Manual de análisis del discurso*. Barcelona: Ariel Lingüística.
- Campetella, Andrea; Roitter, Mario y González Bombal, Inés (2000). *Definiendo el sector sin fines de lucro en Argentina*. Buenos Aires: CEDES.
- Cappana, Pablo (2013). "16 toneladas". *Página 12*, suplemento *Futuro*, 2 de noviembre.
- Carlino, Paula (2003). "Leer textos científicos y académicos en la educación superior. Obstáculos y bienvenidas a una cultura nueva." VI Congreso Internacional de Promoción de la Lectura y el Libro, Buenos Aires, 2-4 de mayo de 2003.
- (2005). *Escribir, leer y aprender en la universidad: una introducción a la alfabetización académica*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- (2013). "Alfabetización académica diez años después". *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 18, n° 57, pp. 355-381.
- Cassany, Daniel (1993). *La cocina de la escritura*. Barcelona: Anagrama.
- (1999). *Construir la escritura*. Buenos Aires: Paidós.
- (2009). "Prácticas letradas contemporáneas: claves para su desarrollo". Congreso Leer.es, Ministerio de Educación, Madrid, mayo, p. 25. Disponible en http://blog.educalab.es/leer.es/CongresoLeer01/documentos/practicas_letradas/presentacion_DanielCassany.pdf

- (2013). “Leer en los tiempos de internet”. *Peonza. Revista de Literatura Infantil y Juvenil*, n° 106-107, pp. 35-41.
- (2014). *Describir el escribir: cómo se aprende a escribir*. Buenos Aires: Paidós.
- Castel, Robert (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*. Buenos Aires: Paidós.
- Castells, Manuel (2000). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Vol. 1 “La sociedad red”. Madrid: Alianza.
- Coraggio, José Luis (2002). “Prólogo”. En Di Stéfano, Roberto; Sabato, Hilda; Romero Luis Alberto y Moreno, José Luis, *De las cofradías a las organizaciones de la sociedad civil, historia de la iniciativa asociativa en Argentina de 1776-1990*, pp. 15-21. Buenos Aires: Edilab.
- (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. Quito: Alberto Acosta y Esperanza Martínez.
- Coriat, Benjamin (1994). “Taylor, Ford y Ohno”. *Estudios del Trabajo*, n° 7, Buenos Aires, pp. 2-34.
- (1994). *El Taller y el cronómetro*. Madrid: Siglo XXI.
- (2000). *Pensar al revés*. Madrid: Siglo XXI.
- De Sousa Santos, Boaventura (2011). “Introducción: las epistemologías del sur. Monografías”, pp. 9-22. Disponible en: http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/INTRODUCCION_BSS.pdf
- (2012). *De las dualidades a las ecologías*. Serie: Cuaderno de Trabajo n° 18. La Paz: Red Boliviana de Mujeres Transformando la Economía.
- (2016). “Epistemologies of the South and the future”. *From the European South: a transdisciplinary journal of postcolonial humanities*, n° 1, pp. 17-29.
- Deleuze, Gilles (1991). *Post-Scriptum sobre las sociedades de control*. Valencia: Pre-Texto.
- Descartes, René (2004). *Discurso del método*. Buenos Aires: Losada.
- Dorfman, Adolfo (1995). “Taylorismo y fordismo en la industria argentina de los 30 y 40”. *Realidad Económica*, n° 132, pp. 87-96.
- Dreyfus, Françoise (2012). *La invención de la burocracia. Servir al Estado en Francia, Gran Bretaña y Estados Unidos. Siglos XVIII-XX*. Buenos Aires: Biblos.
- Duek, María Cecilia (2009). “Max Weber: posición política, posición teórica y relación con el marxismo en la primera etapa de su producción”. *Convergencia*, vol. 16, n° 50, pp. 249-280.

- Echebarría, Koldo (2007). *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*. Washington: BID-Diálogo Regional de Política, Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública.
- Estévez, Alejandro y Lopreite, Débora (2001). “El nuevo managment público y su intento de aplicación en la Argentina”. En Estévez Alejandro (comp.), *La reforma managerialista del Estado. Nueva gerencia pública, calidad total y tecnocracia*, pp. 55-75. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Etkin, Jorge (2000). *Política, gobierno y gerencia*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Granica.
- Evans, Peter y Rauch, James (1999). “Bureaucracy and growth: A cross-national analysis of the effects of ‘Weberian’ state structure on economic growth”. *American Sociological Review*, octubre, pp. 748-765.
- Evans-Pritchard, Edward E. (1977). *Los nuer*. Barcelona: Anagrama.
- Fayol, Henri (1993). “Principios generales de la administración”. En *Administración industrial y general*, pp. 23-46. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fernández, Víctor R. (2017). *La trilogía del erizo-zorro: redes globales, trayectorias nacionales y dinámicas regionales desde la periferia*. Santa Fe: Anthropos-UNL.
- FFYL-UBA. Programa Facultad Abierta (2016). *Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a mayo de 2016*. Nuevo informe del Programa Facultad Abierta. Disponible en <http://www.recuperadasdoc.com.ar/propias.html>.
- Flower, Linda y Hayes, John (1996). *Teoría de la redacción como proceso cognitivo. Textos en contexto 1. Los procesos de lectura y escritura*. Buenos Aires: Lectura y Vida.
- Gantman, Ernesto y Fernández Rodríguez, Carlos J. (2008). “Notas sobre la evolución del conocimiento administrativo en la República Argentina y su comparación con el caso español (1913-2007)”. *Cuadernos EBAPE.BR*, pp. 1-22.
- Garachana, Mar (2008). “La revisión”. En Montolío, Estrella (coord.), *Manual práctico de escritura académica*, pp. 183-210, volumen III. Barcelona: Ariel.
- Gilli, Juan José (2010). *Construcción del saber administrativo en Argentina*. Buenos Aires: Edicon.
- Ginzburg Carlo (1976). *El queso y los gusanos: el cosmos, según un molinero del siglo XVI*. Barcelona: Muchnik.
- Goffman, Erving (2001). *Internados: ensayos sobre la situación de los enfermos mentales*. Buenos Aires: Amorrortu.

- Gonilski, Martín (2013). "Transformaciones y continuidades en el vínculo laboral de los empleados públicos argentinos (1990-2011). Un estudio de caso sobre los trabajadores del Poder Ejecutivo Nacional". *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, n° 5, pp. 75-109.
- Gonnet Juan Pablo (2012). "Organización y burocracia: Una revisión crítica de la interpretación de los planteos weberianos en la sociología de las organizaciones [en línea]". VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata "Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales", La Plata, Argentina, 5 al 7 de diciembre. Disponible en http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.1991/ev.1991.pdf.
- Gorz, André (1997). *Misérias del presente, riqueza de lo posible*. Buenos Aires: Paidós.
- Grabois, Juan (2015). "¿Qué es la CETEP?". En *Resumen. Portal de Noticias de América Latina y el Tercer Mundo*, 8 de febrero. Disponible en: <http://www.resumenlatinoamericano.org/2015/02/08/argentina-que-es-la-ctep/>.
- Gramsci, Antonio (1999). *Cuadernos de la cárcel*. México: Era-Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Haas, Christina y Flower, Linda (1988). "Rhetorical reading strategies and the construction of meaning". *College Composition and Communication*, vol. 39, n° 2, pp. 167-183.
- Hannan, Michael y Freeman, John (1984). "Structural Inertia and Organizational Change". *American Sociological Review*, vol. 2, n° 49, American Sociological Association, pp. 149-164.
- Hyland, Ken (2000). *Disciplinary discourses. Social interactions in academic writing*. Londres: Longman.
- Ibarra Colado, Eduardo (1991). "Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la teoría de la organización". En Ibarra Colado, Eduardo y Montaña Hirose, Luis (coords.), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, pp. 27-66. México: UAM-Iztapalapa-Porrúa.
- Ibarra Colado, Eduardo y Montaña Hirose, Luis (1987). *Mito y poder en las organizaciones*. México: Trillas.
- Iturrioz, Paola (2006). *Lenguas propias-lenguas ajenas. Conflictos en la enseñanza de la lengua*. Buenos Aires: Libros del Zorzal.
- Jacoby, Henry (1972). *La burocratización del mundo*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Keohane, Robert y Nye, Joseph (1998). "Power and interdependence in the information age". *Foreign Affairs*, vol. 77, n° 5, pp. 81-94.

- Kress, Gunther (1979). "Los valores sociales del habla y la escritura". En *Lenguaje y control*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Krombauer, Germán (2015). "Las cooperativas como alternativa de inclusión socio-laboral para personas privadas de su libertad y liberados". *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas*, n° 11, Buenos Aires. Disponible en <http://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/osera/issue/view/97>.
- Lawrence, Paul y Lorsch, Jay W. (1967). *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School.
- Lefort, Claude (1984). "¿Qué es la burocracia?" En Oszlak Oscar (comp.), *Teoría de la burocracia estatal: enfoques críticos*, pp. 17-51. Buenos Aires: Paidós.
- Lobato, Mirta Z. (2002). "Organización, racionalidad y eficiencia en la organización del trabajo en la argentina: el sueño de la americanización y su difusión en la literatura y la prensa". Trabajo presentado en "Americanización: aspectos culturales, económicos y tecnológicos de la transferencia de un modelo. Los Estados Unidos y América Latina en el siglo XX", Conferencia regional preparatoria de la sesión plenaria 41 "Americanization: Cultural Transfers in Economic Sphere in the 20 th Century. Economic and Technological Aspects in Developed and Developing Countries", XIII Congreso Internacional de Historia Económica de la International Economic History Association. Buenos Aires.
- López, Andrea (2003). "La nueva gestión pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual, INAP, Dirección de estudios e información". En *Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado*, Documento n° 68. Disponible en http://www.academia.edu/6297440/Serie_I_Desarrollo_Institucional_y_Reforma_del_Estado_Documento_Nro_68_Nueva_Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica_Algunas_Precisiones_para_su_Abordaje_Conceptual (consultado el 23-1-18).
- López, Andrea y Zeller, Norberto (2014). "El perfil del empleo público en el Estado Nacional (2003 a 2012): principales transformaciones". I Congreso de la Asociación Argentina de Sociología "Nuevos protagonistas en el contexto de América latina y el Caribe". Campus Resistencia, Universidad Nacional del Nordeste, Chaco, Argentina.
- Luhmann, Niklas (1998). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. Vol. 15. Barcelona: Anthropol.
- Marín, Marta (2015). *Escribir textos científicos y académicos*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Martínez, Oscar (1997). "Presentación". En Martínez Oscar (comp.), *Japón: ¿milagro o pesadilla? La otra cara del Toyotismo*, pp. 4-9. Buenos Aires: Taller de Estudios Laborales. Disponible en: <http://www.tel.org.ar/spip/descarga/japon.pdf> (consultado el 23-1-18).

- Martínez Nogueira, Roberto (1995). "La teoría de la organización y el destronamiento de la razón". *Revista OIKOS*, n° 3, Facultad de Ciencias Económicas, UBA.
- Maslow, Abraham (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Maturana, Humberto y Varela, Francisco (1996). *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del conocimiento humano*. Santiago de Chile: Universitaria.
- Mayo, Elton (1993). "El experimento de Hawthorne en la Western Electric Company". En Ramio, Carles y Ballart, Xavier (comps.), *Lecturas de teoría de la organización*, vol. I, pp. 213-230. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Melossi, D. M. y Pavarini (2010). *Cárcel y fábrica: los orígenes del sistema penitenciario (siglos XVI-XIX)*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Merton, Robert (1993). "Estructura burocrática y personalidad". En Ramio, Carles y Ballart, Xavier (comps.), *Lecturas de teoría de la organización*, vol. I, pp. 179-191. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Messner, Dirk (2003). "La arquitectura de gobernanza global en la economía globalizada: el concepto del World Economic Triangle". *Revista Instituciones y Desarrollo*, n° 14-15, pp. 139-170.
- Michels, Robert (1979). *Los Partidos Políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Ministerio de Economía de la Nación (2017). Listado de empresas privatizadas. Disponible en <http://mepriv.mecon.gov.ar/privatizaciones.htm> (consultado el 6 de julio de 2017).
- Mintzberg, Henry (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg Henry y Van der Heyden Ludo (1999). "Organigraphs: Drawing How Companies Really Work". *Harvard Business Review*, septiembre-octubre. Disponible en <https://hbr.org/1999/09/organigraphs-drawing-how-companies-really-work>.
- Monereo, Carles (2007). "Hacia un nuevo paradigma del aprendizaje estratégico: el papel de la mediación social, del self y de las emociones". *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, pp. 497-534.
- Montolío, Estrella y Santiago, Marisa (2008). "Objetividad e implicación en el texto académico". En Montolío, Estrella (coord.), *Manual práctico de escritura académica*, pp.153-182, vol. III. Barcelona: Ariel.
- Morgan, Gareth (1991). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- Morin, Edgar (1997). "Introducción al pensamiento complejo como alternativo al paradigma de Simplificación". *Complejidad*, vol. 1, n° 3, pp. 2-9.
- Mouseliz, Nicos (1975). *Organización y burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*. Barcelona: Península.

- Muñoz, Ruth (2014). "Las finanzas solidarias en la Argentina y América Latina: modalidades y políticas". *Voces en el Fénix*, año 5, n° 37. Disponible en: <http://www.vocesenelfenix.com/content/las-finanzas-solidarias-en-la-argentina-y-am%C3%A9rica-latina-modalidades-y-pol%C3%ADticas> (consultado el 4/7/2017).
- Narodowski, Patricio y Remes Lenicov, Matías (2012). *Geografía económica mundial: un enfoque centro-periferia (GEM)*. Moreno: Universidad Nacional de Moreno.
- Narvaja de Arnoux, Elvira; Di Stefano, Mariana y Pereira, Cecilia (2003). "La escritura de exposiciones en el ámbito académico". En *La lectura y a escritura en la universidad*, pp. 169-173. Buenos Aires: Eudeba.
- Natale, Lucía y Stagnaro, Daniela (2014). "El parcial presencial". En Navarro Federico (coord.), *Manual de escritura para carreras de humanidades*, pp. 103-134. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires.
- Neffa, Julio C. (1990). *El proceso de trabajo y la economía de tiempo. Contribución al análisis crítico de K. Marx, F. W. Taylor y H. Ford*. Buenos Aires: Humanitas.
- Ngai, Pun; Chan, Jenny; Selden, Mark (2014). *Morir por un Iphone*. Buenos Aires: Peña Lillo-Continente.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Olsen, Johan (2005). "Quizás sea el momento de redescubrir la burocracia". *Revista del CLAD. Reforma y Democracia*, n° 31, pp. 1-24.
- OSERA (2010). "¡Alcoyana, Alcoyana! ¡Recuperada, recuperada!". Disponible en: http://webiigg.socials.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_07/ALCOYANA.pdf
- Oszlak Oscar (1984). "Notas críticas para una teoría de la burocracia estatal". En Oszlak Oscar (comp.), *Teoría de la burocracia estatal*. Buenos Aires: Paidós.
- (2000). "El mito del estado mínimo: una década de reforma estatal en argentina". Trabajo presentado en el IV Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo.
- Pareto, Vilfredo (1980). *Forma y equilibrio sociales*. Madrid: Alianza Universidad.
- Parsons, Talcott (1968). *La estructura de la acción social*. Madrid: Guadarrama.
- Pastore, Rodolfo (2010). "Un panorama del resurgimiento de la economía social y solidaria en la Argentina". *Revista de Ciencias Sociales*, n° 18, pp. 47-74.
- Pengue, Walter (2005). "La economía ecológica y el desarrollo en América Latina". En Altieri, Miguel, *Vertientes del pensamiento agroecológico: fundamentos y aplicaciones*, pp. 125-155, Medellín: Sociedad Científica Latinoamericana de Agroecología. Disponible en: <https://www.socla.co/wp-content/uploads/2014/Vertientes-del-pensamiento-agroecologico.pdf>.

- Perelmiter, Luisina (2016). *Burocracia plebeya. La trastienda de la asistencia social en el Estado argentino*. San Martín: UNSAM Edita.
- Pereyra, Elsa (2015). "Conceptualizaciones en torno al Estado y su burocracia". Entrevista para la asignatura Teoría de la Organización de la Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Petriella, Ángel (2006). *Contraviento*. Buenos Aires: CCC.
- Picabea, Juan Facundo (2010). *Análisis de la trayectoria tecno-productiva de la industria estatal argentina. El caso IAME (1952-1955)*. Tesis de maestría. Buenos Aires: FLACSO.
- Pipkin Embón, M. y Reynoso, M. (2010). *Prácticas de lectura y escritura académicas*. Córdoba: Comunicarte.
- Plotkin Ben y Zimmermann, Eduardo (2012). "Introducción. Saberes de Estado en la Argentina, siglos XIX y XX". En *Los saberes del Estado*, pp. 9-28. Buenos Aires: Edhasa.
- Pomares, Julia; Gasparin, José y Deleersnyder, Diego (2013). "Evolución y distribución del empleo público en el sector público nacional argentino. Una primera aproximación". *Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)*, Documento de Trabajo n° 117, Buenos Aires: Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC).
- Prahalad, Coimbatore K. y Hamel, Gary (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 79-91.
- Raiter, Alejandro (2002). *Representaciones sociales*. Buenos Aires: Eudeba.
- Raiter, Alejandro y Zullo, Julia (2004). *Sujetos de la lengua. Introducción a la lingüística del uso*. Barcelona: Gedisa.
- Rapoport, Mario (2005). *Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2003)*. Buenos Aires: Ariel.
- Recio, Albert (2000). "Empresa red, distribución de la renta y relaciones laborales". Ponencia presentada en las VII Jornadas de Economía Crítica de la Universidad Castilla la Mancha, Albacete, 3-5 febrero.
- Rock, David (2001). *El radicalismo argentino 1890-1930*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Rodríguez M., Darío y Torres N., Javier (2003). "Autopoiesis, la unidad de una diferencia: Luhmann y Maturana". *Sociologías*, vol. 5, n° 9, enero-junio, pp. 106-140.
- Roitter, Mario M. y González Bombal, Inés (comps.) (2000). *Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina*. Buenos Aires: CEDES.
- Rosanvallón, Pierre (1995). *La nueva cuestión social, Segunda parte: Repensar los derechos*. Buenos Aires: Manantial.

- Russell, David R., y Cortés, Viviana (2012). "Academic and scientific texts: The same or different communities". *University writing. Selves and texts in academic societies*, pp. 3-18.
- Salamon, Lester (1994). "The Rise of the Nonprofit Sector". *Foreign Affairs*, vol. 73, n° 4, pp. 109-122.
- Salamon, Lester y Anheier, Helmet (1992). *Defining the nonprofit sector 1: The question of definitions*. Working papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, n° 2. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Salgado, Rodrigo M.; Bauni, Natalia; Diaz, María Eugenia; Fajn, Gabriel; Molina, Gabriela; Caracciolo, Mercedes; Vazquez Blanco, Juan Manuel y Ontiveros, Diego (2015). *Apuntes sobre la economía social y solidaria en Mercados federales: estrategias de posicionamiento y publicidad para la economía social y solidaria compilado por Gustavo Quintana*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Sociales.
- Sarmiento, Domingo Faustino (1999). *Facundo. Civilización o barbarie*. Buenos Aires: El Aleph.
- Scardamalia, Marlene y Bereiter, Carl (1992). "Dos modelos explicativos del proceso de composición escrita". *Infancia y Aprendizaje*, n° 58, pp. 43-64.
- Schein Edgard (1995). *Cultura empresarial y liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Schlemenson, Aldo (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires: Paidós.
- (2007). *Remontar las crisis: el desenvolvimiento de las organizaciones en su contexto*. Buenos Aires: Granica.
- Schvarstein, Leonardo (2010). "Psicología de las organizaciones". En *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*, pp. 21-34. Buenos Aires: Paidós.
- Scott Richard y Calhoun, Craig (2004). "A Biographical Memoirs by Peter Michel Blau (1918-2002)". *Biographical Memoirs*, vol. 85, Washington DC: The National Academies Press.
- Simon, Herbert (1962). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar.
- Smith, Adam (1794). *Investigación de la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*. Valladolid: Oficina de la Viuda e Hijos de Santander.
- Solé, Isabel; Miras, Mariana y Castells, Nuria (2000). "La evaluación de la lectura y la escritura mediante pruebas escritas en las etapas de Educación Primaria (6-12) y Educación Secundaria (12-16)". *Lectura y Vida*, vol. 21, n° 3, pp. 6-15.

- Sosa Fuentes, Samuel (2006). "Modernización, dependencia y sistema-mundo: los paradigmas del desarrollo latinoamericano y los desafíos del siglo XXI". *Revista de Relaciones Internacionales de la UNAM*, n° 96.
- Stein, Ernesto H.; Tommasi, Mariano; Echebarría, Koldo; Lora, Eduardo y Payne, J. Mark (coords.) (2006). *La política de las políticas públicas. Progreso económico y social en América Latina*. Washington-México: Banco Interamericano de Desarrollo-Planeta.
- Suárez, Francisco (2004). *Construcción del saber administrativo en Argentina*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Investigaciones Administrativas.
- Szlechter, Diego (2014). "La cultura corporativa: una revisión crítica desde la sociología del trabajo". *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 19, n° 65, pp. 138-157.
- Taylor, Frederick (1994). "Fundamentos de la administración científica". En *Principios de la administración científica*, pp. 133-151. Buenos Aires: El Ateneo.
- Torregrosa, José Ramón (1982). "Prólogo". En Blau Peter, *Intercambio y poder en la vida social*, pp. XI-XIX. Barcelona: Hora C. A.
- Vázquez, Gonzalo (2010). "El debate sobre la sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de los trabajadores autogestionados". *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Quilmes*, n° 18, pp. 97-121.
- Vigotsky, Lev (1988). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. México: Crítica Grijalbo.
- Von Bertalanffy, Ludwig (1989). *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollos y aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica. Disponible en: https://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf
- Vuotto, Mirta (2011). *El cooperativismo de trabajo en la Argentina: contribuciones para el diálogo social*. Serie Documento de Trabajo, 217. Lima: OIT-Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina.
- Wallerstein, Immanuel (2005). *Análisis del sistema mundo: una introducción*. México: Siglo XXI.
- Walter, Jorge (2016). "(Acerca de la) Resiliencia organizacional". *Laboreal*, vol. 12, n° 2, pp. 127-129.
- Watanabe, Ben (1997). "Organizar a los desorganizados", en *Japón: ¿milagro o pesadilla? La otra cara del Toyotismo*. Buenos Aires: Taller de Estudios Laborales.
- Weber, Max (1984). "Burocracia". En *Economía y sociedad*, parte III, capítulo 5, pp. 167-178 y 191-194. México: Fondo de Cultura Económica.

- (1985). *Ensayos de sociología contemporánea II*. España: Planeta Agostini
- (1998). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Wright, Susan (1998). “La politización de la cultura”. *Anthropology Today*, vol. 14, n° 1, pp. 128-132 y 134-136.
- Zanotto González, Mercedes (2016). “Comprensión lectora y aprendizaje de textos académicos: hacia una lectura estratégica en el campo de las ciencias sociales”. En Bañales Faz, Gerardo; Castelló Badía, Monserrat y Vega Lopez, Norma A. (coords.), *Enseñar a leer y a escribir en la educación superior. Propuestas educativas basadas en la investigación*, pp. 29-100. México: LEI-IDEA.
- Zavala, Virginia (2006). “La oralidad como performance: un análisis de los géneros discursivos andinos desde una perspectiva sociolingüística”. *Bira*, n° 33, pp. 129-137.
- Zuñanic, Laura y Iacoviello, Mercedes (2010). “La burocracia en América Latina”. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*, n° 58-59, pp. 9-41.

MATERIAL FÍLMICO SUGERIDO EN LAS PROPUESTAS DIDÁCTICAS DEL LIBRO

- Pobres habrá siempre* (1954) de Carlos Borcosque. Productora cinematográfica argentina. Disponible en www.cinenacional.com/pelicula/pobres-habra-siempre
- Tiempos modernos* (1936) de Charles Chaplin. Disponible en <https://www.pelispedia.tv/pelicula/tiempos-modernos/>
- Muerte de un burócrata* (1966) de Tomás Gutiérrez. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=yUdpNKZ25k0>.
- Autopoiesis and cognition: the realization of the living* (1983) realizado por la Fundación Ciencia y vida de Chile. Disponible en <https://youtu.be/u5W0vjA536E>.
- La declinación del poder hegemónico de Estados Unidos* (2015), conferencia de Immanuel Wallerstein organizada en el marco de una versión de la Cátedra Globalización y Democracia dictada en la Facultad de Economía de la Universidad Diego Portales de Chile. Disponible en <https://youtu.be/RDnFwtZeCI8>.
- Video que registra la conversación entre socióloga boliviana Silvia Rivera Cusicanqui y Boaventura de Sousa Santos (2013). Disponible en <https://youtu.be/xjgHfSrLnpU>.
- El lado oculto de Google* (2015) de Sophie Roland. Documental online disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=betrs9KgBJY>.

La toma (The take) (2004) de Naomi Klein y Avi Lewis. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=HhwsTPb92dY>.

La cuadrilla (The navigators) (2001) de Ken Loach. Coproducción Gran Bretaña-España-Alemania. Parallax Pictures, Road Movies Filmproduktion, Tornasol Films, Alta Films. Disponible en <https://es.pinterest.com/pin/331366485068320132/>.

Pyme (Sitiados) (2003) de Alejandro Malowicki. Coproducción: Cinegrafía S.R.L.- Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA). Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=u1tBKzsQl74>.

