

**ISSN 1852-4648**

**Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo**

Número 12/ 2020

Dirección editorial:

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad  
y Métodos Cuantitativos para la Gestión

Centro de Estudios de Sociología del Trabajo

Av. Córdoba 2122 of. 211

(C1120AAQ) Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina

Tel: (5411) 5285 6918

E-mail: [cesot@fce.uba.ar](mailto:cesot@fce.uba.ar)

[http://www.economicas.uba.ar/institutos\\_y\\_centros/revista-cesot/](http://www.economicas.uba.ar/institutos_y_centros/revista-cesot/)

Autoridades

DECANO

Ricardo J. M. Pahlen

VICEDECANO

Emiliano Benjamín Yacobitti

SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y DOCTORADO

Adrián Ramos

DIRECTORA DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN  
ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y MÉTODOS CUANTITATIVOS  
PARA LA GESTIÓN

María Teresa Casparri

DIRECTORA DEL CENTRO DE ESTUDIOS DE SOCIOLOGÍA DEL  
TRABAJO

Mirta Vuotto

## **Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo**

Publicada por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

### **SOBRE LA REVISTA ENFOQUE Y ALCANCE**

La *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* es una publicación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, de periodicidad anual. Es una publicación arbitrada de carácter interdisciplinario en el campo de los estudios socio-organizacionales y laborales. Está orientada a difundir los resultados de estudios teóricos y empíricos y a estimular debates e intercambios entre especialistas de distintas regiones. Se dirige a investigadores y a un público más amplio de profesionales, docentes y estudiantes en disciplinas que integran las Ciencias Sociales. Se publica en edición impresa y electrónica.

### **ABOUT THE JOURNAL SCOPE AND OBJECTIVES**

The *Revista de Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* is an annual publication of the Facultad de Ciencias Económicas of the Universidad de Buenos Aires. It is an interdisciplinary peer-reviewed publication in the field of socio-organizational and labor studies. Its aim is to communicate the results of theoretical and empirical studies and to stimulate debate and the exchange of ideas between specialists from different regions. The publication, available in both printed and electronic editions, is meant for researchers as well as for a broader public of professionals, lecturers and students of the Social Sciences disciplines.

## Comité Editorial

Directora: Mirta Vuotto

Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias  
Económicas - Universidad de Buenos Aires - Argentina

Juan Fernando Álvarez  
Pontificia Universidad Javeriana de Colombia-Colombia

Sigismundo Bialoskorski  
Universidade de São Paulo - Brasil

Antonio Cruz  
Universidade Federal de Pelotas - Brasil

Claudio Fardelli Corropolese  
Universidad Nacional de General Sarmiento Argentina

Reynaldo Jiménez  
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - Cuba

Martín Moreno  
Universidad de Buenos Aires - Centro de Estudios de Población (CENEP) -  
Argentina

Emily Palmer  
Universidad de Buenos Aires - Argentina

Romain Slitine  
Sciences Po - Francia

Yves Vaillancourt  
Université du Québec à Montréal - Canadá

Griselda Verbeke  
Universidad de Buenos Aires - Argentina

Jorge Walter  
Universidad de San Andrés - Argentina

Impreso en Argentina

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, abril de 2020

ISSN 1852-4648 (impresa)

ISSN 1852-494X (en línea)

La Revista del Centro de Estudios de Sociología del trabajo integra el Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas —Nivel I—. Se encuentra indizada en las bases de datos CATÁLOGO LATINDEX, CIDECA, E-REVISTAS y REDIB.

Dirección electrónica: [cesot@fce.uba.ar](mailto:cesot@fce.uba.ar)

[http://www.economicas.uba.ar/institutos\\_y\\_centros/revista-cesot/](http://www.economicas.uba.ar/institutos_y_centros/revista-cesot/)

## Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo

Número 12 / 2020

Artículos	Página
Apuntes foucaultianos sobre la gestión de <i>compliance</i> / Foucaultian notes on compliance management <i>María Marta Preziosa</i>	7
Organizaciones horizontales: viejas aspiraciones en ideas de gestión que se renuevan/Horizontal organizations: old aspirations and management ideas that are renewed <i>Alfonso Estragó</i>	39
Vigilar y autogestionar: estrategias de control del trabajo en empresas recuperadas/Control and self-management: work control strategies in recovered companies <i>Natalia Bauni</i>	75
Autoempleo y emprendedores turístico-culturales: un estudio de caso en Costa Rica/Self-employment and tourist-cultural entrepreneurs: a case study in Costa Rica <i>Paula Arzadun - Paul Masis-Solano - Paola Vannesa Carpio Calderón</i>	117
El trabajo autogestivo y los jóvenes: el caso de la Cooperativa de Trabajo Obrera de Comunicaciones/Self-managed work and youth: the Cooperativa de Trabajo Obrera de Comunicaciones <i>Viviana Fridman - Rafaela Gandino</i>	137
Reseñas bibliográficas	161
Normas de publicación	169

Las opiniones expresadas en los artículos son responsabilidad exclusiva de los autores de las colaboraciones.

# Apuntes foucaultianos sobre la gestión de *compliance*

María Marta Preziosa<sup>1</sup>

## Resumen

El artículo ofrece una posible interpretación foucaultiana sobre la gestión de *compliance* en empresas. Parte del denominado “fracaso” de los entrenamientos éticos y se propone inducir una mirada local y crítica, discutir los límites de la interpretación foucaultiana y reforzar el potencial ético de *compliance*. En la primera parte, se presentan metáforas producidas por empleados de empresas en Argentina que ilustran de modo actual algunos conceptos foucaultianos. En la segunda, *compliance* se interpreta como un ejercicio del poder de la empresa validado por un discurso intencionado. En la tercera, *compliance* se interpreta como una posibilidad de resistencia al poder. En la cuarta parte se ofrece una discusión con autores que han intentado rescatar el aporte de Foucault para la ética empresarial. Se concluye que una gestión de *compliance* contiene potencialidades para el empoderamiento del individuo. El carril de este empoderamiento es fundamentalmente el otorgamiento de la palabra y el diálogo, principalmente, en la capacitación.

Palabras clave: programa de integridad, *compliance*, capacitación, Michel Foucault

## Foucaultian notes on compliance management

### Abstract

This work offers a possible Foucaultian interpretation of Corporate Compliance Management. It is motivated by the so-called "failure" of ethical training. This research pursues a critical and local perspective. The aim is to endorse and strengthen the ethical potentiality of a Compliance Program. In the first part, metaphors produced by corporate employees are presented. These images symbolize the power relationships with their employers and illustrate some Foucaultian concepts. In the second part, Compliance Management is interpreted as an exercise of corporate power validated by an intentioned

---

Fecha de recepción 08/11/2019 – Fecha de aprobación 03/02/2020

<sup>1</sup> Doctora en Filosofía. Investigadora docente de grado y posgrado en Ética Empresarial. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Católica Argentina  
E-mail : mmpreziosa@uca.edu.ar

discourse. In the third part, Compliance Program is interpreted as a possibility of power resistance. In the fourth part, it provides a discussion with some authors who have tried to rescue Foucault's contribution to business ethics. It is reached to the conclusion that a Compliance Program contains potentialities for the individual's empowerment. This empowerment is mainly granted through dialogue in training workshops.

Keywords: compliance training, business ethics, Michel Foucault

## Introducción

Lo que el mundo corporativo anglosajón denomina *Compliance Program* en la República Argentina se designa como "Programa de integridad". La Ley 27.401 en su artículo 22, lo define como "un conjunto de acciones, mecanismos y procedimientos internos de promoción de la integridad, supervisión y control, orientados a prevenir, detectar y corregir irregularidades y actos ilícitos comprendidos por esta ley." Asimismo, la Oficina Anticorrupción, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. República Argentina, lo describe como un "elemento de ponderación de la responsabilidad de las personas jurídicas por hechos de corrupción".

En el derecho corporativo anglosajón, su contexto de origen, *compliance* consiste en entrenar a los empleados, restringir o reducirles su margen de discrecionalidad en las decisiones, auditar y controlarlos, así como reportar los comportamientos contrarios a las normas para sancionarlos (Paine, 1994:113).

Chen y Soltés (2018) afirman que "los tres objetivos más importantes de un Compliance Program son: prevenir y detectar la mala conducta de los integrantes de la empresa y alinear las políticas corporativas con las leyes y regulaciones vigentes". Para ello, lo importante es tratar de internalizar las reglas en los miembros de la empresa y no, simplemente, mostrar a la justicia que la empresa cumplió con la ley. En la Argentina, la Ley 27.401 obliga solo a las empresas que tratan con el sector público a contar con un Programa de Integridad y establece un piso de tres elementos obligatorios si la empresa decide adoptarlo, para que el programa sea "adecuado": (a) un código de ética o políticas y procedimientos de integridad, (b) reglas y procedimientos para prevenir ilícitos en las compras y contrataciones y otras interacciones con el sector público y (c) capacitación periódica (OA, 2019:26).

Para internalizar las reglas, la capacitación o entrenamiento ético<sup>2</sup> (*ethics training*) es el proceso más específico, dentro de las acciones comprendidas

---

<sup>2</sup> En este trabajo nos referiremos a ambos como sinónimos.



en una gestión de *compliance*<sup>3</sup>. Sin embargo, no siempre tienen éxito, por lo que se ha escrito bastante sobre el fracaso de dichos entrenamientos (Chen & Soltes, 2018; Weber, 2015; Bazerman & Tenbrunsel, 2011; Verhezen, 2010). La identificación de las causas de ese fracaso apunta a que, casi siempre, la capacitación suele apelar a lo racional, mientras que la toma de decisiones en la empresa, de hecho, no siempre lo es. Además, la capacitación *online*, vía de entrenamiento ético más utilizada mundialmente por ser la más económica y de mayor alcance (Weber, 2015; Verhezen, 2010; Adam y Rachman-Moore, 2004), no logra desarrollar e instalar capacidad en la organización para la toma de decisiones éticas.

Michel Foucault (1926-1984) fue un prolífico e influyente pensador francés que aborda diversos fenómenos y diversos saberes. Como filósofo e historiador nos propone advertir cómo las relaciones de poder subyacen y constituyen muchos fenómenos sociales e institucionales. Si consideramos la empresa como un tipo de institución, es posible afirmar que algunos conceptos foucaultianos resultan pertinentes para analizar sus fenómenos; principalmente, aquellos referidos a las normas y reglas, al control y al gobierno de otros. Al respecto Barratt (2004) considera que Foucault ha sido un autor muy importante, que ha permitido repensar el management y la organización laboral y varios autores han abordado esta perspectiva (Yela; Hidalgo, 2010; Ibarra-Colado; Clegg; Rhodes y Kornberger, 2006; Berdayes, 2002). Sin embargo, Crane & Knights & Starkey (2008) afirman que lo que ha llegado de los trabajos de Foucault a la teoría de las organizaciones y del management ha sido solamente el énfasis en la dominación y explotación, es decir, los aspectos negativos de la práctica disciplinaria.

En la literatura de ética empresarial, en cambio, Foucault es un autor que ha sido dejado de lado (Barratt, 2004; Crane et al., 2008; Ibarra-Colado et al., 2006). Para sus detractores es un autor infinitamente crítico que no siempre fundamenta sus recomendaciones e, incluso, crea polémicas abstractas. Otros en cambio (Crane et al., 2008; Ibarra-Colado et al., 2006) coinciden en señalar que, del llamado “período ético” del pensamiento de Foucault —i.e. sus últimos trabajos, donde se ocupa de la formación del sujeto— se pueden extraer valiosas contribuciones para la ética empresarial, sobre todo, si se busca una alternativa a una ética basada solamente en reglas y *compliance*.

La contribución específica de este artículo consiste en realizar una interpretación de tipo foucaultiana y local acerca de algunos aspectos de la gestión de *compliance*. El objetivo es no solo inducir una mirada crítica, sino también, discutir los límites y el alcance de esta interpretación, a fin de

---

<sup>3</sup> A partir de aquí nos referiremos a estos programas como *compliance* por considerarlo más preciso.

reforzar el potencial ético de una capacitación en *compliance*. La discusión se basa, principalmente, en la experiencia de capacitación de la autora realizada desde 1998 en diversas empresas multinacionales y en el ámbito de posgrados de negocios que se dictan en universidades nacionales y privadas.

Las fuentes a utilizar en este trabajo son de dos tipos. El primer tipo lo constituyen algunas investigaciones empíricas con profesionales de empresas en Argentina realizadas con ocasión de entrenamientos en ética y *compliance* (Preziosa, 2018 b, 2017 y 2016 a y b). El segundo tipo lo conforman algunas fuentes secundarias sobre el pensamiento de Foucault (Castro, 2014; López, 2013-4; Castro, 2004) y sobre el pensamiento de Foucault aplicado al estudio de las organizaciones y el management (Alakavuklar y Alamgir, 2018, además de las referenciadas arriba). Se evita la exhaustividad y la erudición sobre Foucault en pos de subrayar la instrumentalidad de sus conceptualizaciones para arrojar una nueva luz a *compliance*, dejando el uso de fuentes primarias para investigaciones futuras.

Además de la introducción y las conclusiones, el artículo consta de cuatro partes. En la primera parte se presentan imágenes y metáforas producidas por empleados de empresas que simbolizan la relación con sus empleadores en términos de poder. Las mismas se ofrecen como ilustración de algunos conceptos foucaultianos. En la segunda parte, las acciones de un programa de *compliance* se interpretan foucaultianamente como una forma de ejercicio del poder validada por un cierto tipo de discurso. En la tercera se interpretan en cambio, como una forma de posibilitar la resistencia al poder. En la cuarta parte se discute el alcance, los límites y las potencialidades de la interpretación foucaultiana como aporte positivo a una gestión de *compliance*.

## **I. La empresa experimentada como espacio de relaciones de poder**

Si alguien tuviese que definir su relación con la empresa en la que trabaja ante una pregunta explícita, muy probablemente se expresaría con alguna de las siguientes afirmaciones: “soy empleado”, “soy el dueño”, “estoy contratado”, “colaboro en un proyecto”, “soy proveedor”, “trabajo ahí hace 20 años”, etc. Independientemente de su cargo o posición en la empresa, parece razonable esperar que la persona que responde defina su relación en términos contractuales, económicos o productivos. Sin embargo, al pedir a diversos grupos de empleados de empresas, que representen su relación con ella mediante dibujos grupales, se encontró que muchos la definen en términos de relaciones de poder. Indicaremos algunos ejemplos de simbolización registrados en la aplicación de un método basado en metáforas y dibujos grupales.

El Método Heurístico de Elicitación de Metáforas Grupales, HEMG<sup>4</sup> se ha utilizado en el aula de la capacitación *in company* y de posgrados de negocios para el entrenamiento ético con cerca de cinco mil empleados de empresas. Durante una década se utilizó como metodología de trabajo aplicada a grupos de estudiantes en cursos de maestría en administración de empresas o de negocios (MBA).



Imagen 1. Dibujo grupal. Alumnos MBA 2019

4 El HEMG es un método cuasi-etnográfico diseñado sobre la base de metáforas y dibujos grupales que se encuentra explicado y fundamentado detalladamente en Preziosa (2016a). Inspirado en el analista organizacional Gareth Morgan (1999) y en la lingüística cognitiva de George Lakoff y Mark Johnson (1980) utiliza las metáforas que emergen de dibujos grupales como un modo de acceso a los aspectos más primarios y menos racionales de las experiencias compartidas. Una de las premisas en las que se basa el método es que el dibujo grupal permite anonimizar la opinión individual y favorece la proyección y convergencia de significados individuales sobre la relación individuo-empresa. Son los participantes del taller quienes interpretan los dibujos antes que el instructor. Otra premisa es que en los grupos de trabajo subyacen estructuras imaginativas -resultantes de la experiencia vital compartida- que “ubican” al individuo y le otorgan una cierta medida de poder en ese contexto. La utilización del método permite elaborar colectivamente la simbología compartida para realizar luego un diálogo más nítido respecto de los contenidos racionales de la capacitación en ética y *compliance*, que también proponen una forma de relación individuo-empresa.

Aunque los estudiantes no trabajan en la misma empresa, conforman una clase de individuos con características demográficas y motivacionales similares y la aplicación del método arroja algunas imágenes referidas a una especie de lucha entre el poder del individuo y el poder de la empresa.

El individuo MBA se dibuja en ascenso (Imagen 1).

Intenta volar, escalar, se esfuerza mucho por subir, ascender en la organización; experimenta que la empresa se lo hace difícil, no se lo permite o lo castiga por ello. El alumno MBA se representa a sí mismo empujando con mucho esfuerzo hacia arriba (Preziosa, 2016b:26) o ascendiendo dificultosamente por una escalera mientras observa que algunos otros logran subir en ascensor o entrar por la ventana.

Por otra parte, el alumno MBA se dibuja prisionero de la empresa (imagen 2). Con la prisión metafórica su vínculo como carente de libertad y creatividad, aunque ello constituya el precio de tener trabajo y una cierta calidad de vida fuera de la empresa. El alumno MBA representa a la empresa como una prisión que vigila, castiga e inmoviliza o con brazos fuertes que presionan.

La empresa detenta un cetro emisor de rayos (Imagen 2) o amenaza con un látigo o una enorme maza (Imagen 3).

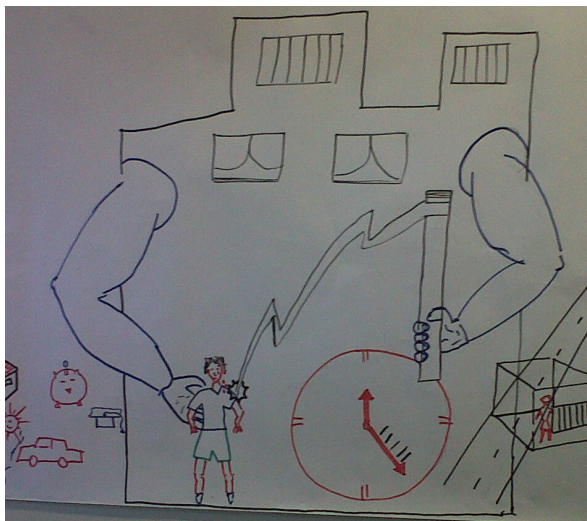


Imagen N° 2. Dibujo grupal alumnos MBA 2012

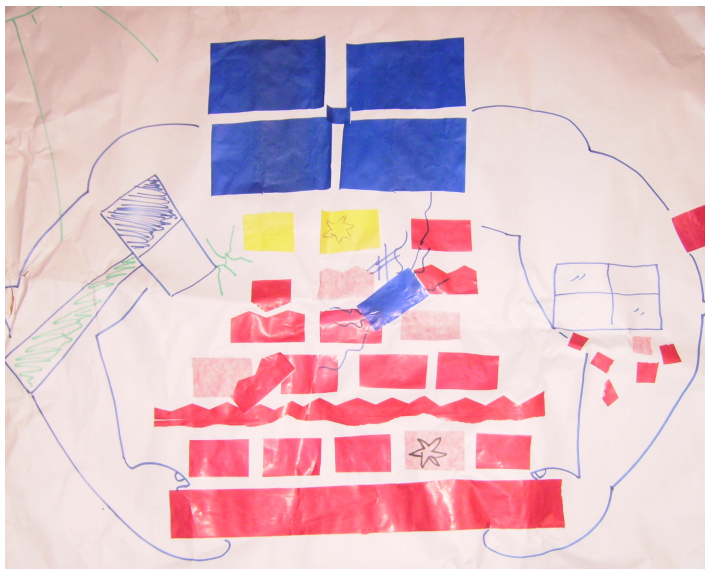


Imagen N° 3. Dibujo grupal alumnos MBA 2012

Asimismo, la presión de la empresa sobre sus integrantes es simbolizada por una morsa (herramienta de carpintería) que aprieta y a la vez, da forma y contiene a los individuos-ladrillos (Imagen 4). También, la empresa es simbolizada como un muro (Imagen 3) que oprime las diferencias individuales. Otra vez, es simbolizada como un rompecabezas, y sus integrantes como piezas, donde la presión consiste en tener que “encajar”.

La aplicación del método HEMG en una fábrica del conurbano bonaerense también hizo surgir la metáfora de la prisión. Se dibujan torres de vigilancia, alambres de púa, “guardias” con gorras de policía y espacios donde se acumulan lingotes de oro (Imagen 5). En la base de la pirámide organizacional se ven operarios encerrados tras las rejas produciendo lingotes (Preziosa, 2016b:25).

En otra fábrica del mismo sector alejada unos 100 km de Buenos Aires, la presión de la empresa se simboliza con imágenes referidas al peso en los cuerpos. Una pesa pende sobre la cabeza del empleado, una mochila muy cargada sobre su espalda (Imagen 6).

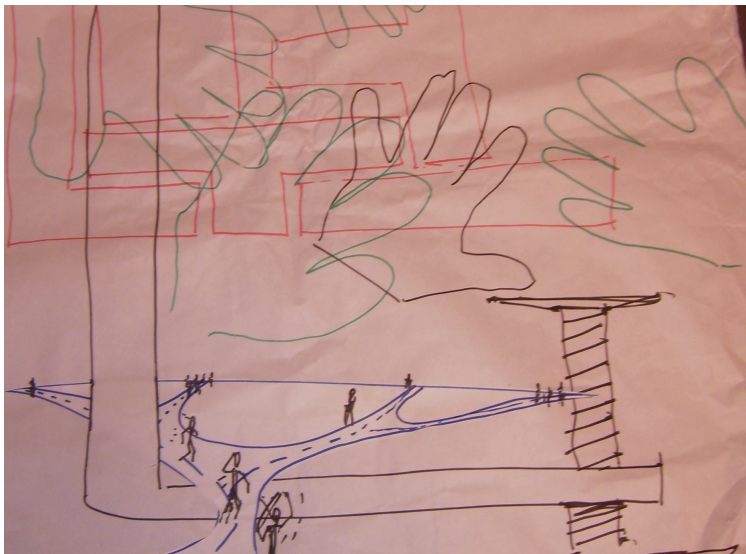


Imagen 4. Dibujo grupal alumnos MBA 2011

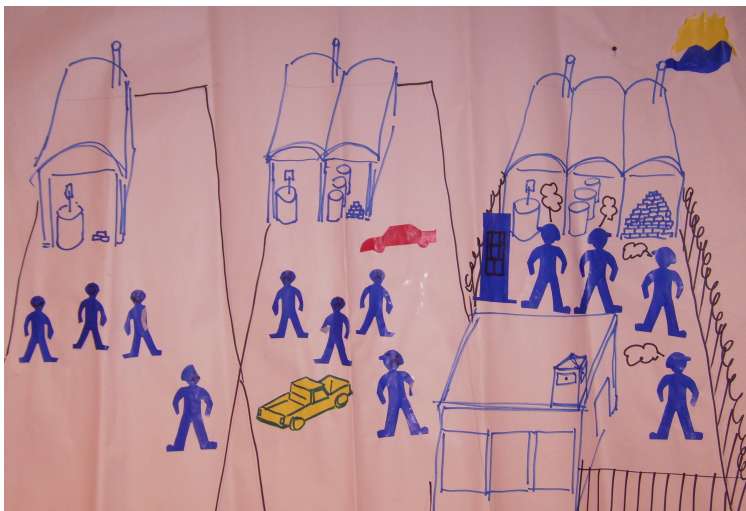


Imagen 5. Dibujo grupal. Fábrica en Gran Buenos Aires

En esta misma empresa, “agua” es la metáfora más utilizada para representar las distintas formas de poder. Como empleado te llueven e inundan las decisiones de la casa matriz (Preziosa, 2017:13).



Imagen N° 6. Dibujo grupal. Fábrica en Provincia de Buenos Aires

El agua y el dinero tienen fuerza, pueden ser direccionados, canalizados o desperdiciados. Dinero y poder son la savia y sangre de la empresa. Poder es, también, controlar un recurso productivo, tener la capacidad de solucionar un problema y que la empresa te necesite, tener un sindicato que te defienda o hacer que la empresa produzca más, “regarla”. Asimismo, poder es tener un cargo más alto, tomar decisiones que influyen en otros o ser recompensado, “ser regado” (Preziosa, 2017:16). Es posible observar que la relación con la empresa es simbolizada con diversas metáforas del poder: la fuerza, el encierro, el castigo, la amenaza, el control y la vigilancia, la estrechez. Se han registrado imágenes de influencia, de peso (de arriba hacia abajo) y de empuje (de abajo hacia arriba). Asimismo, registramos imágenes de presión, de resistencia, de bloqueo, de restricción o angostura, incluso imágenes de golpe, parálisis o inmovilidad. A través de estas simbolizaciones es posible observar cómo los empleados

experimentan que, de algún modo, en la empresa se juegan la vida y la muerte. Ser despedido se asemeja a morir, tanto como permanecer dentro de ella sin libertad y creatividad. Por tanto, una de las experiencias compartidas más primarias en el ámbito de la organización laboral es la experiencia de poder en la relación entre el individuo y la empresa.

Michel Foucault no se propuso elaborar una teoría del poder, ni definirlo, sino describir cómo funciona, afirma Castro (2014). El biopoder (*bios*, vida, en griego) gobierna a los individuos a través de técnicas disciplinarias y se ejerce de manera positiva sobre la vida (2014:11-2 y 185). La disciplina tiene una finalidad estratégica y ésta consiste en aumentar la utilidad de los individuos, hacerlos políticamente dóciles y económicamente rentables (Castro, 2014: 162). Para ello, los aparatos de producción, como la empresa, “secuestran” a los individuos sujetando el tiempo de la vida al tiempo de la producción. En estas “instituciones de secuestro” se controla la existencia, se afectan la vida y la muerte, se afectan los cuerpos (Castro, 2014:165-7). Si bien, como señala López, no es un poder represivo que busque anonadar la vida, de hecho, deja morir, ejerciendo una función mortífera acallada (López, 2013-4:135).

Para Foucault, las fábricas, las escuelas, los hospitales, los cuarteles se parecen a las prisiones, ya que en todas estas instituciones encontramos disciplinas. Sin embargo, la prisión no tiene como objetivo simplemente la dominación del cuerpo de los individuos, sino su vida o, mejor dicho, dominar su cuerpo a través del alma. Lo que define el encierro no es la privación de la libertad, sino la normalización inclusiva de los individuos, su homogeneización (Castro, 2014: 151-157).

Hemos observado en las imágenes y metáforas registradas, cómo los cuerpos son afectados literalmente por la presión o el empuje. Imágenes de sudor en la cabeza y en los pies, heridas sangrantes en las manos y en el corazón (Preziosa, 2016b:26). Imágenes de peso excesivo sobre la cabeza o sobre la espalda, de rayos que paralizan el cuerpo, de rejas que inmovilizan, de mazas que golpean ladrillos. Se han registrado imágenes donde tumbas sangrantes representan a los compañeros despedidos o un coche fúnebre representa el modo en que el empleado vuelve a su casa luego de la jornada laboral (Preziosa, 2017:12 y 20).

Sin leer a Foucault -muy probablemente- algunos empleados de diversas empresas han representado visual y verbalmente cómo el poder de la empresa ha “depotenciado” a los individuos, cómo el poder tiene efectos y -en sus diferentes formas- afecta sus cuerpos, sus vidas y su muerte.



## II. *Compliance* como ejercicio del poder

### II a. Como gobierno

Esencialmente, el poder es para Foucault un problema de gobierno y no una confrontación de adversarios (Yela; Hidalgo 2010: 61). Gobernar es conducir o guiar conductas y estructurar el posible campo de acción de otros. Gobernar es poner en marcha acciones posibles: incitar, inducir, desviar, facilitar, prohibir, dificultar haciéndolas más o menos probables (Castro, 2014:201 y 263).

*Compliance* es una técnica de gobierno en sentido foucaultiano, ya que busca conducir a todos y a cada uno de los integrantes de la empresa. Jurídicamente, para las empresas que cotizan en Bolsa, *compliance* es una de las políticas internas de gobierno corporativo. Administrativamente, funciona como un área destinada a identificar, evaluar, alertar, asesorar, monitorear, verificar y reportar sobre los riesgos de cumplimiento. Los riesgos son, básicamente, sufrir sanciones, multas o pérdidas económicas o de reputación por no cumplir leyes, regulaciones, códigos de conducta y/o estándares de buenas prácticas. En lenguaje foucaultiano, lo que realiza una gestión de *compliance* es incitar e inducir al cumplimiento normativo.

Para Foucault, la disciplina es un tipo de poder, una modalidad para ejercerlo que comporta un conjunto de instrumentos, técnicas, procedimientos, objetivos y niveles de aplicación. La disciplina constituye una red entre elementos heterogéneos: instituciones, construcciones, reglamentos, discursos, leyes, enunciados científicos, disposiciones administrativas (Castro, 2014: 161).

*Compliance* es una disciplina en sentido foucaultiano, ya que se rige por las leyes locales e internacionales vigentes para la empresa y por las políticas internas de la compañía y el código de ética corporativo. Cuenta con procedimientos burocráticos y administrativos, así como también con cargos de responsabilidad en el organigrama, tales como el Oficial de Cumplimiento o *Compliance officer*. *Compliance* no solo se sirve de conocimientos jurídicos, contables, de dirección de personas y éticos, sino también de discursos, instrumentos, tecnologías y técnicas en la capacitación o entrenamiento a empleados, en la vigilancia, en la comunicación de las políticas, etc.

*Compliance* es un dispositivo en sentido foucaultiano, ya que en su trama combina relaciones de poder y saberes o discursos. Busca normalizar de modo inclusivo a todos sus integrantes más allá de la posición que ocupen o el nivel al que pertenezcan. En la empresa, el código de ética es la norma que busca homogeneizar conductas en todas las filiales y geografías de una gran corporación. Parafraseando a Crane et al. (2008: 302) *compliance* es, por tanto, un poder disciplinario de la empresa que ordena categoriza y

ritualiza algunas actividades de los empleados, recompensa su conformidad con lo que se entiende en ese contexto como correcto y penaliza su resistencia, a fin de imponer y reforzar lo considerado normal en esa empresa.

Una sociedad panóptica, que todo lo ve, “se hace cargo de los hábitos y las palabras”. Los dispositivos “nos tallan”, diría López, tienen impacto ontológico; dispersan saberes y tecnologías que -capilarmente- llegan a todos los cuerpos (Castro, 2014: 152 y 171). La vigilancia resulta ser, en este contexto, un instrumento culpabilizante, anónimo y co-extensivo del poder que posibilita el control de las tareas. Para garantizar la obediencia, las técnicas panópticas utilizan la distribución del espacio y el tiempo, el encierro y la circulación, las actividades repetitivas y sucesivas y la estricta línea de mando (Yela; Hidalgo, 2010:59 y 62).

*Compliance* comparte algunas características panópticas. Llega a todos los integrantes de la empresa de modo capilar y repetido, sea a través de la capacitación *online*, de una aplicación en el teléfono, de comunicaciones internas, de la retórica de sus directivos<sup>5</sup>. Como la vigilancia foucaultiana, es un poder disciplinario “modesto y suspicaz” (Yela; Hidalgo, 2010: 63) cuyo éxito se debe al uso de instrumentos simples: la inspección jerárquica, la sanción normalizadora y el examen que en la empresa se formaliza en la evaluación de desempeño y sus efectos en la remuneración o ascensos.

Dado su carácter continuo, preventivo, reticular, capilar, múltiple, anónimo, que controla también a los controladores, *compliance* resultaría ser, foucaultianamente, un poder indiscreto. “El mayor efecto del panóptico radica en inducir en los hombres un estado consciente y permanente de su visibilidad” (Yela; Hidalgo, 2010: 64).

## II. b. Como discurso

Foucault considera -de modo nietzscheano- que la verdad y el conocimiento son ficciones útiles. Un saber enmascara en su núcleo un deseo, un querer, una dominación, una lucha (Castro, 2014: 140)<sup>6</sup>. Un discurso aparece y circula en una sociedad según lo habilitan las relaciones

---

<sup>5</sup> Aquí es posible mencionar dos breves experiencias de la autora. La primera, el enojo de unos empleados que para poder acceder a su computadora y realizar su trabajo, al encenderla debían realizar, antes que cualquier otra tarea, la capacitación online en ética; de otro modo, el sistema no le habilitaba el ingreso a la computadora. La segunda es haber diseñado, en tiempos en los que no había smartphones, una *brochure* de *compliance* del tamaño de una *business card* para guardar en la billetera. Ambas parecen ilustrar formas capilares del discurso que simbólicamente y materialmente tocan los cuerpos, diría Foucault.

<sup>6</sup> “...debemos entender por saber lo que se debe arrebatarse a la interioridad del conocimiento, para encontrar en él el objeto de un querer, la finalidad de un deseo, el instrumento de una dominación, la apuesta en una lucha” (Foucault apud Castro, 2014:140).

de poder o grupos de poder. Aquello que es posible decirse, quién puede hablar y en que ocasión está controlado, organizado y seleccionado por procedimientos que buscan “conjurar los poderes y peligros del discurso” (Castro, 2014: 219).

Las relaciones de poder, a diferencia de las relaciones de dominación o represión, suponen el ejercicio de la libertad, esto es, la posibilidad de responder y reaccionar del otro (Yela; Hidalgo, 2010: 60-61). Por tanto, para que los individuos adhieran libremente a una técnica de gobierno son necesarios los discursos verdaderos. No hay gobierno o ejercicio del poder sin un régimen de producción de discursos verdaderos (Castro, 2014:234). Por otra parte, como afirma López (2013-4:116), el derecho más que resguardar la vida, para Foucault, “actúa como una herramienta al servicio del biopoder.”

*Compliance* puede considerarse un discurso o saber en sentido foucaultiano ya que es un conjunto de enunciados (jurídicos, éticos, económicos y administrativos e institucionales) con ciertas reglas que lo constituyen. En cuanto a su origen, es posible afirmar que el discurso de *compliance* se funda, por un lado, en la teoría de la agencia (*Agency Theory*) y por otro en las *Federal Sentences Guidelines for Organizations* (FSGFO) del Departamento de Estado de Estados Unidos surgidas a fines de la década del 80. Ambas influencias se complementan con el modelo de auditoría denominado COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), surgido en 1992.

### Teoría de la agencia

De acuerdo con Mitnick (1998) los antecedentes intelectuales de la teoría comienzan en los años 30, aunque el trabajo de mayor impacto es el de Jensen & Meckling (1976) quienes abordan la teoría de la agencia aplicada a la firma como un nexo de contratos. La teoría de la agencia se suele asumir como una teoría económica, contable y financiera, sin embargo, es una teoría social general con muchas aplicaciones que busca comprender el problema creado “cuando una parte actúa por y en nombre de otra (*acting for*)”. Esta teoría se aplica a relaciones diádicas en contextos complejos; la diáda básicamente es la relación entre un agente o representante y un principal. El agente sirve a, actúa en nombre del interés del principal, que debe controlar al agente. Es una teoría descriptiva que tiene dos caras: el control por parte del principal y el servicio, por parte del agente.

En esta diáda, la agencia perfecta raramente ocurre, es decir, no siempre el representante cuida o atiende los intereses del principal. El problema surge cuando el principal incurre en muchos costos para controlar o corregir al agente y estos exceden el beneficio de contar con un agente.

Además, siempre se dan errores de percepción, de comunicación, conflictos de interés, problemas institucionales, variaciones en la posesión de información u ocultamiento de información y de acciones. Todo ello comporta un riesgo moral (*moral hazard*).

La relación de agencia comporta un contrato bajo el cual una o más personas (los principales) comprometen a otra persona (el agente) a realizar algún servicio en su nombre y ello incluye delegar en el agente alguna autoridad para tomar decisiones. En el caso de la empresa, los *managers* actúan como agentes o representantes de los intereses del principal o accionista (*stockholder/shareholder*). El rol del agente consiste en maximizar la inversión del principal y demostrar que su comportamiento observable es digno de confianza por parte del accionista. Esta confianza es el resultado de cumplir con el compromiso de respetar su obligación fiduciaria (*Fiduciary Duty*) que consiste en administrar fielmente aquello que no le pertenece, actuando con “mayordomía” (*Stewardship*). Actuar conforme a su condición de “mayordomo” y no de dueño, es lo que minimiza riesgos y costos para el principal. La gestión de riesgos disminuye los consecuentes costos —legales o reputacionales que provendrían de la comisión de un ilícito— protegiendo, de este modo, los intereses del accionista, a saber, su inversión y rentabilidad. La teoría de la agencia explica los riesgos morales que surgen de la separación entre la propiedad y el control de la propiedad en empresas de capital abierto. Al emitir acciones (*stocks/shares*) quien posee la titularidad de las acciones y quien toma las decisiones sobre la firma son personas diferentes. En consecuencia, el agente tiene más información sobre el negocio que el principal (accionista) abriendo la posibilidad de que el agente defraude al accionista y no actúe representando sus intereses, sino los propios.

En la práctica, los mecanismos de gobierno de una corporación buscarán reducir estos riesgos mediante reportes, controles, auditorías y mediante la prevención de *compliance*. El modelo COSO (2017) constituye el marco de referencia para la implementación y gestión de un adecuado sistema de control interno en una empresa, clasificando los riesgos según su mayor o menor grado de ocurrencia y severidad.

### Lineamientos gubernamentales

Los lineamientos de las FSGFO surgen en Estados Unidos como respuesta a los escándalos de corrupción en la industria de la defensa en los años 70 y 80. Según Gibson (2011) estos lineamientos logran cambiar “conceptualmente la aproximación al delito corporativo” reconociendo la influencia del entorno organizacional en el individuo y promoviendo la implementación de sistemas de *compliance*. Estas guías proponen a los jueces federales cómo tener en cuenta favorablemente los antecedentes de una corporación en la gestión del cumplimiento normativo preventivo

(*compliance*). Es decir, a la hora de multar a la compañía por un ilícito cometido, por ejemplo, un soborno, esa multa puede verse reducida si la empresa logra demostrar que contaba previamente con un sólido sistema interno de prevención de ilícitos.

En nuestro país, el discurso de *compliance* ha sido recientemente “habilitado y puesto a circular”—al decir de Foucault— unos 40 años después de su surgimiento, con la sanción de la Ley 27.401 y por recomendación de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), según explica la Oficina Anticorrupción (2019, XII).

Foucaultianamente, *compliance* es un discurso “intencionado” ofrecido para que, tanto gobernantes como gobernados en la empresa, adhieran a estas políticas. Establece como discurso, una cierta distinción entre lo verdadero y lo falso, es decir, establece qué es *compliant* y qué no es *compliant* en su contexto. Por ejemplo, determina cuáles situaciones constituyen un conflicto de intereses relevante en dicha empresa o qué tipo de regalo puede ser considerado un soborno.

Ahora bien, ¿cuál sería el querer, la lucha, el deseo, la dominación que enmascara el discurso de *compliance*? En la Argentina de hoy, es posible observar en las conferencias e intercambios profesionales que se enfatizan los aspectos de sanción y castigo. Entre quienes “se apropiaron” del discurso —diría Foucault— se subrayan solo los aspectos jurídicos y políticos, buscando proteger o acrecentar el llamado fortalecimiento de las instituciones (OA, 2019:X).

...el objetivo de la Ley 27.401 es dotar de mayor eficacia a las políticas de prevención y lucha contra la corrupción a través de la generación de incentivos para que las personas jurídicas prevengan la comisión de delitos contra la Administración Pública (...) y cooperen con las autoridades de manera de coadyuvar a una mayor eficacia en la aplicación de la ley penal (OA, 2018).

La Oficina Anticorrupción afirma que antes de la Ley 27.401 “el marco legal preveía solo el castigo de los individuos y no a las organizaciones del sector privado (OA, 2019: VII) y también que “tiene como objetivo fomentar la colaboración entre el sector privado y el sector público en la prevención e investigación de la corrupción” (OA, 2019:20). En términos foucaultianos pareciera que el discurso argentino busca “conjurar los peligros” de cierto discurso y/o práctica políticos.

En cambio, en la perspectiva de su origen podría decirse que el discurso de *compliance* busca “conjurar” el peligro que conlleva el discurso de la plena libertad económica, la rentabilidad capitalista y su posible vicio, la codicia (Jackson; Wood; Zboja, 2013). Es decir, mediante una técnica disciplinaria interna, la empresa puede demostrar frente a la justicia que sus agentes o representantes no están siendo incitados o inducidos a buscar la

rentabilidad de cualquier modo y mucho menos, con ilícitos. *Compliance* permite evidenciar frente a los jueces que la empresa no es una asociación ilícita de hecho y que no tiene intencionalidad delictiva colectiva (Moore, 1999). Pareciera entonces, que el *compliance* anglosajón busca proteger la legitimidad y libertad del capitalismo limitando su codicia, a diferencia del discurso local que parece buscar limitar la codicia del funcionario público o del político.

### III. *Compliance* como resistencia al poder

#### III.A. *La constitución del sujeto ético*

Según Crane et al. (2008) no es correcto atribuir pasividad a los sujetos en la lectura de Foucault. La noción de libertad es esencial en su ética. “La discusión sobre los sujetos dóciles, en verdad, indica su preocupación por el abandono de la propia libertad e invita a rechazar todo aquello en lo que se han convertido por los efectos del poder”. La libertad foucaultiana es un conjunto de prácticas del *self*, de “prácticas de sí”; no es un absoluto o un trascendental, sino que está necesariamente limitada. En sus últimos trabajos, Foucault cambia su énfasis y le muestra a la gente que es más libre que lo que ellos sienten (Crane et al., 2008:302).

Bajo esta perspectiva, la docilidad y la dominación se convierten en oportunidades para participar activamente en las relaciones de poder —sin escapar de ellas— resistiendo o luchando para minimizarlas. Las prácticas de sí nos permiten “jugar los juegos de poder” dentro de las restricciones de la organización burocrática, dentro del campo de disciplina y control (Crane et al., 2008:303-4). La libertad foucaultiana solo se logra en relación con otros y en relación con la disciplina vigente. Según Ibarra-Colado et al. (2006), la ética empresarial se puede dar allí, en el modo en que las técnicas de gubernamentalidad posibilitan que la gente se modele, se dé forma a sí misma (2006:52).

Foucault propone una comprensión muy rica acerca de cómo participamos en la formación de nuestra propia subjetividad, según Crane et al. (2008). La misma se constituye, tanto por las restricciones y poderes externos, como por la voluntad de los sujetos de participar en su propia subjetivación. Como señalaría López, la interioridad en Foucault no preexiste a la exploración y ensayo del individuo. El sí mismo ha de recrearse como una obra de arte, siendo reflexivo y creativo, desafiándose, elaborándose, reformándose, descubriendo nuevas formas de actuar y de ser, estableciendo sus propias reglas, no a partir de un yo dado inicialmente, ni tampoco frente a un estado final deseable (Crane et al. 2008: 304-306).

Para sus detractores, según Crane et al. (2008:307), Foucault subraya la libertad contra la tiranía, la resistencia contra el poder, pero no aporta reglas o principios para la toma de decisiones; su normativa es críptica.

Según López ello no implica un “todo vale” en Foucault, aunque la moralidad siempre es una dificultad. Debido a la opacidad y conflicto en la relación con los otros y a su desconfianza en la razón y en la ley, el pensador francés apuesta a la sensibilidad, a la experiencia y a problematizarse. Lo más cercano a un código moral en Foucault, según Crane et al. (2008), es educar a los individuos para que entiendan cómo han sido disciplinados por otros y alentarlos en las posibilidades de la propia autodeterminación, esto es, ir por la creación de un sí mismo más allá de las disciplinas, de los límites impuestos y de los otros. El valor de esta contribución para la ética empresarial reside en que reconstituye el sujeto virtuoso frente a una moral que solo se basa en reglas y *compliance* (2008: 308-309).

### III. B. *Whistleblowing*, contraconducta y parresia

El poder ejercido para gobernar, que busca conducir a todos y cada uno, suscita contraconductas. La contraconducta foucaultiana no implica necesariamente un rechazo a ser gobernado, sino un cuestionamiento al modo en que se lo hace (Castro, 2014: 231). Cuando el yo, reflexivamente, se rehace en oposición a lo que la dominación demanda, demuestra el coraje de ser su propia autoridad (Alakavuklar et al., 2018:34). Es posible, entonces, gobernarse a sí mismo, no ser esclavo de sí mismo y constituirse a sí mismo en la verdad (Castro, 2014:220-1), por ejemplo, mediante la manifestación de una objeción de conciencia (Castro, 2014:232).

En 2018, decenas de ingenieros de alto rango, empleados de Google, escribieron una carta al presidente de la empresa, Sundar Pichai, solicitando que no se participe en el negocio de la guerra. La carta —que logró unas 3100 firmas sobre un total de 81 mil empleados— le pide al CEO de Google que la empresa se retire del Proyecto Maven por el que el Pentágono había solicitado la mejora de la precisión del reconocimiento facial en drones utilizados como armas letales (La Nación, 2018). Desde el punto de vista foucaultiano, estos ingenieros hablaron de modo claro y franco, expresando su objeción de conciencia frente a la lógica de poder de la empresa y constituyendo un acto de resistencia colectiva.

Según Alakavuklar et al. (2018:39), aunque la resistencia no siempre es correcta, el rechazo es una forma de resistencia a que *compliance* y el control gerencial se apropien de la ética organizacional. El yo se reconstruye problematizando el poder dado y, si es posible, transformando el contexto y las relaciones dadas (2018:35). Resistir es un acto ético-político, una contraconducta, una transformación de sí responsable (2018: 35). En este sentido, el rechazo de los ingenieros de Google constituyó un acto ético-político.

La parresia (Castro, 2014: 265-268) es destacada por Foucault como una práctica de subjetivación. Hablar con parresia —literalmente significa “decir todo”— consiste en hablar con sinceridad, sin adulaciones, sin retórica, de forma disruptiva, irreverente, diciendo todo y poniendo en juego la propia vida. “En la parresia la producción de verdad se convierte en un desafío y un límite para el ejercicio político del poder. La ética en el sentido foucaultiano del término, se convierte de este modo en política” (Castro, 2014: 272). La parresia es individual, no colectiva (Alakavuklar et al., 2018:38) y es también un modo de cuidar, tanto de uno mismo como de los otros, aunque, según Crane et al., Foucault no explica cómo (2008: 309-10).

Los programas de *compliance* suelen incluir un canal de denuncias, aunque en la Argentina este no es obligatorio. La línea de denuncias (telefónica, correo electrónico, etc.) permite que el empleado pueda saltar o evitar la cadena de mando. Esta línea suele recibir los mensajes en la casa matriz o, también, en una entidad tercerizada local. El objetivo es que la organización disponga de una forma de reportar que en algún lugar de la empresa se está realizando alguna práctica no ética o ilegal por parte de algún integrante (abuso, fraude, etc.). El denunciante puede identificarse y/o proveer evidencia o realizarlo de forma anónima para protegerse de posibles represalias.

En el *compliance* anglosajón, la denuncia se denomina *whistleblowing* (literalmente chiflar, dar aviso). Peter Jubb (1999:91) define el *whistleblowing* como un modo de informar que comporta tres elementos: revelación (*disclosure*), acusación y disenso. Ser un *whistleblower* requiere de valentía ya que, de algún modo, el que denuncia pone en riesgo su trabajo. Su actitud se opone a la de quien guarda “silencio moral” (Verhezen, 2010) que se caracteriza por no expresar a pares y superiores las dudas sobre lo que no está éticamente claro o por no disentir abiertamente sobre las políticas de la organización que pueden incluir comportamientos moralmente discutibles. Los motivos del silencio pueden ser el temor, el hartazgo o una cierta pereza o ansiedad por seguir adelante.

Según Alakavuklar et al. el *whistleblowing* es un acto de resistencia individual ejemplar y una de las actividades ético-políticas más fuertes en las organizaciones contra la autoridad y el control managerial. De este modo, el sujeto llega a individualizarse, a subjetivarse porque ha declinado la militancia colectiva (2018:38).

Por tanto, es posible afirmar que los programas de *compliance* más completos ofrecen al menos un espacio “oficial” para el ejercicio foucaultiano de aplicar tecnologías del yo, de subjetivarse. El ofrecimiento de un canal anónimo de denuncias -irónicamente- convierte al empleado en vigilador del panóptico, sin embargo, también lo habilita, al menos



formalmente, a una actuación de resistencia, objeción, conducta o parresia.

#### **IV. Discusión**

Se ofrecen a continuación matices y argumentos alternativos a la lectura foucaultiana de la gestión de *compliance* propuesta en los apartados II y III, a fin de advertir sus límites, como de subrayar la potencialidad de su aporte. La discusión está organizada en cinco díadas de contrarios: lo negativo y lo positivo, lo individual y lo grupal, lo interno y lo externo, la resistencia y la adhesión, el adoctrinamiento y el diálogo.

##### *Lo negativo y lo positivo*

Las fuertes imágenes que se ofrecieron como ilustración de las ideas de Foucault no son el único modo de metaforizar la relación individuo-empresa. Simbolizar la organización laboral como un espacio de relaciones de poder ha sido registrado de modo muy frecuente, sin embargo, también se han registrado otras simbolizaciones. Por ejemplo, las metáforas referidas al juego como ajedrez, rompecabezas, Tetris, spinner, simbolizan la relación individuo-empresa regida por ciertas reglas (Preziosa, 2018b). Si bien esta metaforización le otorga más poder al individuo, mantiene la asimetría individuo-empresa en el hecho que el empleado no siempre logra conocer cuáles son las reglas de ese juego para poder jugarlo apropiadamente. Otro tipo de metáforas registradas han representado la relación en forma positiva, como colaboración o construcción. Así también, se han registrado metáforas que simbolizan una relación de uso mutuo (el individuo se asigna el lugar de instrumento de la rentabilidad de la empresa y ubica a la empresa como instrumento personal para una mejor calidad de vida) o una relación de manejo (el individuo conduce a la empresa o la empresa conduce al individuo).

De acuerdo con la experiencia de implementación desde 2003 del método de metáforas, la dimensión negativa de la experiencia del poder de la empresa aparece más frecuentemente en las personas con cargos administrativos que controlan el dinero que pertenece a otros, o bien en aquellas muy determinadas a ascender en la pirámide organizacional. Para estos últimos, el poder organizacional aparece con ambigüedad, no solo se lo teme, sino que también se lo admira y se desea participar de él. Por su parte, los empleados de perfil productivo, técnico o ingenieril suelen representarse a sí mismos con menos asimetría de poder con respecto al poder de la empresa, se consideran menos prescindibles y con más posibilidades de tener incidencia en los resultados de ésta. Por ejemplo, en una empresa de servicios, las personas que se dedicaban a reclamar el pago de facturas se dibujaban como hormigas y quienes trabajaban en el área de

instalaciones se dibujaban de modo completo, con muchos brazos y ocupando todo el tamaño de la hoja (Preziosa, 2016). Asimismo, aquellos empleados que consideran que no tienen voz, o que no tienen buena paga, o que no pueden tomar decisiones sobre su propio trabajo, simbolizan -y experimentan- su poder individual de forma muy disminuida con respecto al poder de la empresa.

Ahora bien, no solo las experiencias en la empresa son variadas, sino también las tecnologías de gestión (Ibarra-Colado et al., 2006) afirman que en las empresas se aplican muchas tecnologías que no son coercitivas. Tecnologías de trabajo en equipo o de mejora de la calidad, como el Kaizen, modelan el esfuerzo del individuo empoderando su creatividad, afirman. Con ellas, los empleados pueden adueñarse del diseño del proceso y cambiarlo para mejorar su eficiencia, por tanto, “no son formas de dominación de la cual los trabajadores deban ser liberados” (2006:50).

Mientras que en Gran Bretaña se discute la reducción de la jornada laboral y algunas empresas proponen a sus integrantes un estilo de vida equilibrado, la empresa continúa ajustando la vida al tiempo de la producción de diversas formas, en Oriente y Occidente, en el Norte y en el Sur. Para algunos, los avances tecnológicos en la comunicación hacen más difícil que el límite entre vida personal y laboral pueda ser establecido. La dificultad para sostener este límite no solo resulta de la exigencia de la empresa, sino también de los propios objetivos exististas del individuo. Como afirma Han (2017), hemos pasado de la sociedad disciplinaria foucaultiana a una “sociedad del rendimiento”. Allí el vacío existencial es cubierto con exceso de trabajo, el individuo se auto-esclaviza en función de sus ambiciosos objetivos y la opresión del fracaso viene de uno mismo. Para otros, más desvalidos, diversas formas de esclavitud siguen totalmente vigentes.

El énfasis foucaultiano en los aspectos negativos de la disciplina productiva alcanza a describir graves situaciones, sin embargo, pareciera no considerar algunas otras dimensiones relevantes. Por ejemplo, el fenómeno de los deseos y ambiciones del individuo que puede elegir la empresa como lugar de ascenso, realización y expansión de su propio poder. O también, la necesidad de ordenamiento de toda tarea que se ha de realizar entre varios. Una empresa es un proyecto de naturaleza grupal donde las interacciones entre individuos se ordenan para que el resultado mancomunado sea el esperado. Ese orden no-coercitivo de las interacciones se puede hacer inteligible mediante la comunicación, y en ciertos contextos el individuo puede adherir libremente a él. La autoridad, la dirección, el gobierno, es decir, las relaciones de poder propias de una empresa pueden ser consideradas una consecuencia de ese ordenamiento necesario y no necesariamente la fuerza que a todo subyace.

Por otra parte, cabe destacar que el énfasis foucaultiano en la libertad del sujeto frente al ejercicio del poder de otros, sí favorece positivamente otras dos dimensiones. En primer lugar, alienta a hacer de una gestión de *compliance* un ordenamiento que empodere al individuo, otorgándole voz y posibilidades de ejercer contraconductas. En segundo lugar, alienta a revisar las propias esclavitudes autoinfligidas y a ser libres, también de nosotros mismos.

### *Lo individual y lo grupal*

Desde hace ya un tiempo, la literatura de ética empresarial ha distinguido entre una estrategia de integridad y una de *compliance* (Paine, 1994:113). Gestionar la ética de una organización según la integridad implica la idea de responsabilidad y autorregulación de la conducta de acuerdo con estándares libremente elegidos. Bajo esta modalidad, se presupone que es posible confiar en la persona, en su sensibilidad ética y su capacidad de tomar decisiones; el vicio posible es la discrecionalidad y la arbitrariedad. En cambio, gestionar la ética organizacional según *compliance* implica la conformidad de conductas observables a estándares impuestos externamente<sup>7</sup>. Bajo esta modalidad, se presupone que lo más confiable es comportarse visiblemente según los procesos o según el criterio objetivado en una política (*policy*) escrita y comunicada adecuadamente; el vicio posible es el formalismo sin contenido o una imparcialidad ciega respecto de circunstancias particulares o individuales.

Para Crane et al. (2008), reconducir foucaultianamente la gestión de *compliance* hacia una de integridad lleva a enfatizar las capacidades morales del individuo y no las reglas. Para ello, proponen no entrenar a los empleados para vivir valores externos, propuestos por la empresa, sino proveer al empleado de un entorno que le permita “un proceso subjetivo, innovador y creativo de autoformación y autogobierno”. De este modo, para Crane et al. la ética se encarnaría en una experiencia emocional y ya no sería una respuesta instrumental a reglas construidas externamente (2008:313). Aunque Crane et al., subrayan positivamente las capacidades morales del individuo y el proceso subjetivo necesario para su desarrollo, se podría objetar que establecen una inadecuada oposición entre lo interno y lo externo al individuo.

Para abonar esta objeción, se recurre al eticista Kenneth Goodpaster (2007) quien describe el fenómeno que denomina “adaptación moral” (*moral adjustment*). Un empleado que ingresa a una empresa, o bien

---

<sup>7</sup> De acuerdo con esta diferencia, los Programas de Integridad de la ley 27.401 son estrictamente programas de *compliance*, por lo que optamos en referirnos a ellos en este texto solo como *compliance*.

se adapta con el tiempo a la cultura de la organización, o bien se va de la empresa si advierte que sus valores no son compatibles. Sin embargo, es posible que, advirtiendo esta incompatibilidad decidida, de todos modos, permanecer en ella —por inercia, por miedo o porque no consigue otro trabajo—. Al permanecer, el individuo continúa aportando, aun en un grado mínimo, con su voluntariedad individual para la construcción de esa cultura organizacional, de ese todo grupal que es la empresa. Como señala Gibson (2011) la realidad grupal, no es tan externa al individuo<sup>8</sup>.

El poder, en Foucault, tiene una dimensión vertical (Castro, 2014:116). Esta dimensión no alcanza a describir el complejo fenómeno del poder en la empresa, en la que no solo es posible distinguir subculturas, sino también un poder horizontal ejercido a través de la presión de los pares, que se conjuga con el deseo individual de pertenecer.

Además, hay que distinguir en la organización los valores explícitos de los implícitos. Los valores explícitos que una empresa propone difícilmente sean inaceptables. Honestidad, eficiencia, transparencia, calidad o respeto suelen estar entre los valores de un código de ética. Estos son de una universalidad —en sentido kantiano— difícilmente objetable, por lo que resulta forzado considerarlos “externos” al individuo. Los valores implícitos, en cambio, son los que rigen realmente las interacciones en una empresa (por ejemplo, la lealtad, por sobre la transparencia). Bajo esta perspectiva, lo que se objeta a Crane et al. (2008) es que los valores siempre tendrán un carácter compartido en la empresa. Todos sus integrantes, con distintos grados de voluntariedad y responsabilidad individual participan de su consolidación. Por tanto, los valores no son externos al individuo, sino grupales, por acción u omisión de todos sus integrantes.

Por último, en cuanto a la innovación y creatividad del individuo alentada por Crane et al. (2008) es muy probable que sean necesarias para la aplicación de los valores a situaciones imprevistas o para el mantenimiento de dichos valores, mientras se cumplen las metas económicas y productivas.

### *Lo externo y lo interno*

*Compliance* se compone tanto de normas éticas y políticas internas a la empresa, como de leyes jurídicas externas, nacionales e internacionales. Desde el punto de vista de una ética kantiana, las normas éticas se diferencian de las leyes jurídicas. Mientras estas últimas son coactivas, las normas éticas presuponen la conciencia y el autogobierno. En el cumplimiento ético, la decisión de autolimitarse surge del interior de la persona porque reconoce que, de ese modo, se abren nuevas posibilidades

---

<sup>8</sup> Este tema ha sido tratado con profundidad en Preziosa (2019).

en los vínculos y relaciones sociales. Una norma ética, por tanto, no es pura restricción, sino que habilita, capacita y libera a la persona para mejores vínculos y más comportamientos éticos; así como su incumplimiento, facilita más incumplimientos (Bazerman & Tenbrunsel 2011).

Hipotéticamente, un empleado del área de compras de una empresa decide adherir al valor transparencia y cumplir con la norma ética que prescribe actuar con integridad, independencia y objetividad. Esta adhesión lo lleva a auto-limitarse y a no aceptar un regalo-soborno de un candidato a proveedor. De este modo, se libra de la influencia que el candidato busca ejercer sobre su decisión de compra y responde a la función asumida voluntariamente en la organización generando confianza en su empleador. Si, por el contrario, acepta el ofrecimiento del candidato, se arriesga a perder su objetividad profesional y queda sometido a la voluntad del proveedor, en contra de los intereses de su empleador<sup>9</sup>.

La norma ética, uno de los componentes de *compliance*, no es externa y coercitiva, sino que posibilita relaciones de confianza y de buena ciudadanía. En cambio, algunas políticas internas de la empresa sí son coercitivas, sin embargo, no todas lo son con la fuerza de la ley jurídica, sino con la fuerza que la empresa detenta como empleadora.

Como ya se mencionó, *compliance*, en tanto disciplina foucaultiana, busca homogeneizar la conducta de todos los integrantes de la corporación. En cambio, si, en verdad, el control o la vigilancia panóptica lograran introyectarse en los individuos no se hablaría del fracaso de los entrenamientos éticos en las empresas. Pareciera que *compliance* solo llega a “hacerse cargo de las palabras” —en un uso cínico de su discurso— pero que no llega a todos los hábitos y conciencias. El fracaso señalado por tanta literatura indica que el adoctrinamiento no logra que los vigilados lleguen a convertirse en vigiladores de sí mismos (cf. Castro, 2014: 167).

Una posible explicación de este fracaso es que, por un lado, la normalización buscada por *compliance* alcanza solamente a la conducta observable y por otro, el carácter no coercitivo de las normas éticas excede el carácter de límite impuesto por el poder, propio de la disciplina foucaultiana. La homogeneización de la conducta observable, que pretende hacer de los integrantes de la empresa individuos dóciles y rentables, solo resulta en una normalización de los cuerpos. *Compliance* solo alcanza lo visible del comportamiento, no el alma. Lo externo, no lo interno.

---

<sup>9</sup> En Argentina, el soborno a funcionario público es delito penal. El soborno entre privados figura como nueva incorporación en el anteproyecto de reforma al código penal (2018).

## Resistencia y adhesión

Es difícil dar fundamento a una ética que tenga alguna validez más allá del individuo, si se desconfa de la razón. Como afirman Guariglia y Vidiella (2011:76) la ética no es posible fundarla en el escepticismo o en alguna de sus variantes —entre las que incluyen el pensamiento de Foucault—. A su vez, Ibarra-Colado et al. (2006) afirman que la ética foucaultiana no constituye un criterio analítico para juzgar si una decisión es ética o no. Como ya se dijo, lo más cercano a un código moral en Foucault es la idea de subjetivación del yo, la propuesta de la constitución del sí mismo en relación con los otros, con los saberes, con el poder. En este proceso, el yo se hace cargo de sí mismo, se reelabora, pero sin tener en vistas un ideal final, ni tampoco partiendo de una identidad dada. Diría Cristina López que dado su compromiso con la lucha en diversas causas sociales demuestra que Foucault —en la práctica— no era nihilista. Sin embargo, es posible decir que es críptico en cuanto al contenido de su ética.

El problema que surge para una gestión de *compliance*, entonces, es el de si el acto de resistencia al poder es siempre ético. Para aplicar a la vida cotidiana estos conceptos abstractos, aparece la necesidad de dotar de un contenido a la resistencia. El ejercicio en la empresa de la contraconducta, individual o colectiva, pareciera no tener el mismo carácter, si se realiza en una cultura organizacional donde predominan las acciones éticas, o bien, si se realiza en una empresa donde las faltas de justicia son la práctica habitual.

Según indica la encuesta de PricewaterhouseCoopers Argentina (2018) el fraude de empleados a sus empleadores ha crecido un 57 % en los últimos dos años en nuestro país. Lo han favorecido las fallas en los controles, pero también, según indica PwC (2018:22) las racionalizaciones que hacen los empleados. Hipotéticamente, en una cultura organizacional percibida como inequitativa, un empleado descontento con muchos años de trayectoria decide cometer fraude y “reparar” lo que considera una injusticia por parte de la empresa hacia él. En su forma, esta decisión del individuo constituiría una contraconducta y un acto de resistencia frente al poder de la empresa. Sin embargo, en su contenido ¿constituiría un acto de subjetivación ética?

Parfraseando al diálogo platónico *Gorgias*, el hecho de padecer la injusticia de la empresa convierte al empleado en víctima, cometer fraude lo convierte en injusto. Es decir, desde el punto de vista de la ética de la virtud, los actos repetidos cualifican al individuo. No se trata solo de cumplir o transgredir una ley que me califica externamente como honesto o delincuente, sino en qué tipo de persona se va convirtiendo el individuo a partir de sus propias decisiones y hábitos, esto es, que carácter moral va desarrollando internamente.

Acaso ¿no podría darse el proceso de subjetivación en la adhesión libre y adulta, según sea el contenido? Lo que sí aporta la ética foucaultiana a la gestión de *compliance* es el énfasis en el sujeto. Tal como afirma PwC (2018:26), para prevenir el fraude las empresas deberían invertir más en la gente y no darles motivos para racionalizar; en los controles ya se invierte bastante.

### *Adoctrinamiento o diálogo*

Crane et al. (2008) reconocen que los conceptos de Foucault no son muy pertinentes para gestionar la ética de una organización, sin embargo, afirman que sirven para realizar una crítica a los códigos de ética. Este señalamiento apunta a que los códigos adoctrinan y reprimen la agencia moral individual, están cerrados a la interpretación y a la crítica y no gestan mejores estándares en la ética de los empleados. Además, contribuyen a la atrofia de las competencias morales junto con el área de *Compliance* y/o la de Asuntos Legales, a las que se les suele derivar la toma de decisiones (Crane et al., 2008:311).

La práctica misma de las empresas contradice la primera parte de la afirmación de Crane et al. (2008). Si bien existen diversos tipos de códigos de ética organizacionales, estos suelen establecer valores y estándares amplios de conducta deseable para guiar el comportamiento de sus agentes en las distintas relaciones de la empresa, tanto internas como externas. Las políticas específicas, en cambio, son las que estipulan con detalle conductas y prohibiciones; son documentos más pragmáticos que van actualizándose periódicamente. Por ejemplo, si el código de ética organizacional propone un estándar de respeto en las interacciones, la política específica de derechos humanos establecerá criterios para no discriminar en la contratación de personal o no tolerar el abuso dentro de la organización. Ninguno de estos instrumentos abarca todas las situaciones que se pueden presentar, por tanto, difícilmente están cerrados a interpretación; para ello, incluso, algunas empresas cuentan con comités de ética.

En cambio, lo que Crane et al. (2008) señalan sobre la derivación de las decisiones a Legales y *Compliance*, sí conforma un verdadero riesgo. Está en la habilidad del Oficial de Cumplimiento, no suplir la toma de decisiones de la línea. Por otra parte, con respecto a la señalada “atrofia del desarrollo de competencias morales” cabe aquí ilustrarla con una anécdota. El *Country Manager* (gerente general) de la filial argentina de una empresa europea, durante el proceso de adaptación de la firma global a las normas de *compliance* internacionales, dijo con cierta molestia: “*Compliance* está hecho para que no tomemos decisiones”. Este gerente estaría de acuerdo con la afirmación de Crane et al. (2008). En verdad, *compliance* privilegia el cumplimiento del proceso o la regla escrita, por encima de la experiencia

del gerente. La argumentación económica —y no moral— que sustenta esta prioridad es que los costos del incumplimiento son para la empresa y no para el gerente; ello ocurre porque la ley jurídica suele castigar cuando el ilícito se hace en beneficio de la empresa y no del empleado. Por otra parte, Crane et al. afirman que hay que analizar, criticar y revelar los regímenes de verdad que constituyen los códigos. Si bien esto no significa que todos los códigos sean innecesarios o peligrosos, habría que reducir su potencial de hacernos dóciles y maximizar el potencial de reconocer nuestra agencia moral e imaginación (2008:312).

Al respecto se podría responder que los códigos de ética se fundan, tanto en la teoría de la agencia, como en la *Stakeholder Theory*, una especie de teoría de la agencia ampliada. De acuerdo con Freeman (1998), principal referente de esta teoría, el gerente no tiene solo una obligación fiduciaria con el accionista, sino una obligación multifiduciaria con todos los *stakeholders* (accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidad). Es decir, debe agregar valor a todos, ya que ellos también ponen algo en riesgo en la firma y no solo el accionista al invertir su capital. Estos dos discursos que subyacen a los códigos de ética organizacionales recuerdan la primacía del accionista —una verdad económica— y el contrato de servicio de sus agentes —una verdad jurídica y moral—. Es decir, presuponen la agencia moral individual.

Una crítica más ajustada de los códigos de ética podría realizarse respecto de por qué una empresa decide promulgarlo o cómo lo utiliza. Por otra parte, cabe agregar que tanto los códigos, como las políticas que los complementan, tienen un cierto valor pedagógico, ya que algunas problemáticas abordadas no son fácilmente accesibles de modo intuitivo, como, por ejemplo, la noción de conflicto de intereses. Este conflicto se basa en la noción de justicia como imparcialidad, al estilo de una ética rawlsiana y no en la justicia como virtud personal.

Además, estas normas, como el respeto o la transparencia, difícilmente puedan ser reinventadas en tanto normas por la experimentación, exploración y sensibilidad individual que propone el pensamiento foucaultiano. Sin dudas, el potencial de la agencia e imaginación moral de los integrantes de la empresa cuenta con espacio para desplegarse, por ejemplo, en el modo de lidiar con todas las expectativas y contratos con los diferentes *stakeholders* y, a la vez, reflejar los estándares del código en esas decisiones.

Crane et al. también se preguntan cómo debería ser la pedagogía de una ética empresarial foucaultiana. Interpretando lo implícito del autor, proponen evitar el transmitir reglas y focalizarse en desarrollar la imaginación moral, el conocimiento de sí y en “alentar el escepticismo frente a las verdades” (2006:314). Se coincide con Crane et al. en el valor de la imaginación moral y del conocimiento de uno mismo. Sin embargo,



contextualizando en tiempo y espacio su propuesta —tal como haría el mismo Foucault—, alentar el escepticismo puede conducir a una crítica estéril y paralizante, al ejercicio indefinido del monólogo y a no contribuir a acuerdos necesarios para el bien común.

Como se ha explicado en otro texto (Preziosa, 2018), el objetivo de un entrenamiento ético es ayudar al empleado a tomar mejores decisiones. Para ello, es importante que quien está siendo capacitado en ética y *compliance* logre distinguir entre las influencias del entorno (p.e. clima, incentivos, supervisión, presión de pares) y su espacio de libertad interior. Sin embargo, los entrenamientos *online*, que permiten capacitar a mucha gente en poco tiempo y cumplir con la ley, suelen consistir en una apelación racional al conocimiento de la norma y de sus sanciones. La deficiencia observada en esta modalidad coincide con lo que señalan Crane et al.: “desensibiliza de cualquier sentido de juicio moral” (2006:309). Tampoco suele provocar más adhesión, sino desinterés (manifiesto en el saltado u omisión de respuestas) e incluso, desconfianza.

En cuanto a la forma, idealmente, el entrenamiento debe ofrecer la posibilidad de discutir, consultar, intercambiar o dudar. Desde una perspectiva ética habermasiana o dialógica, la ética es comunicable; las reglas morales y su validez pueden ser reconocidas en el habla (Guariglia y Vidiella, 2011:92). En este diálogo, el individuo tiene la oportunidad de diferenciarse o de contribuir con una propuesta creativa, de subjetivarse, no necesariamente mediante el rechazo, con respecto a los otros, a las normas y al ejercicio del poder vigente. Un ejemplo de esta práctica son los desayunos mensuales que organiza el *Local Compliance Officer* de una empresa europea en Argentina, donde una vez por mes, discute con un grupo de empleados que varía, noticias de los medios referidas a escándalos empresariales a la luz del código de la empresa. Tal como este Oficial de Cumplimiento lo define, el propósito de la discusión es responder a la pregunta: ¿cómo hacemos nosotros para evitar que esto suceda en esta empresa?

En cuanto al contenido, el diálogo tiene que abordar no solo la racionalidad y el objetivo de las normas, sino diversas aplicaciones concretas. El contenido debe también especificar, cuáles son los bienes protegidos por dichas normas (p.e. la dignidad de la persona, la institucionalidad, la rentabilidad, etc.), así como también conocer las dificultades habituales que obstaculizan el cumplimiento, tanto a nivel individual como organizacional (p.e. emociones negativas, racionalizaciones, prejuicios, etc.). La historia de la toma de decisiones de la organización (p.e. un escándalo, un error público) y el aprendizaje logrado es un contenido convocante, ya que permite dar solidez a los cambios culturales buscados y confirmar aquello que se seguirá realizando del mismo modo. El diálogo

debe favorecer que el empleado pueda expresar su visión y proponer cambios en políticas inaplicables.

Por otra parte, de algún modo, la capacitación debe recordar que en la toma de decisiones individual cotidiana, también están en juego por un lado el sentido del propio trabajo (Bowie, 1991) y, por otro, el desarrollo del propio carácter moral. El carácter moral, no consiste solo en la conducta observable, sino en los hábitos interiores que la hacen sustentable. Esta consistencia entre los valores, la conciencia y el comportamiento es lo que se denomina integridad o fortaleza moral.

Con el método HEMG se han realizado contribuciones en esta línea dialogante y reflexiva. Las imágenes surgidas e interpretadas en cada taller pudieron ser revisadas y criticadas por quienes las confeccionaron mediante una reflexión grupal. Ello permitió a los participantes distinguir fortalezas y debilidades de la mirada compartida sobre la relación individuo-empresa, para luego confrontarla con la relación individuo-empresa que propone el código de ética. Esta forma de “espejar” ambas formas de concebir la relación, permite advertir cómo la mentalidad compartida grupalmente puede estar condicionando el comportamiento ético individual.

Entonces, es posible destacar que la clave para optimizar el potencial ético de un programa de *compliance* no está en las normas escritas, ni en las sanciones, ni en la vigilancia o el control, sino en la forma y el contenido de la capacitación. Forma y contenido que reflejarán lo que la cultura de la organización está dispuesta a arriesgar “dándole la palabra” a sus integrantes. De este modo, abordando mediante la conversación el poder de lo informal (valores, cultura, presiones, racionalizaciones, mentalidad compartida), se hace posible gestionar *compliance* como una tecnología de empoderamiento del individuo. En el diálogo, se da la oportunidad de que los integrantes de la empresa se reconozcan a sí mismos —como individuos y como grupo— y puedan resignificar tanto su tarea como su relación con la empresa.

## Conclusiones

A partir de la constatación de fracasos en los entrenamientos éticos se ha recurrido al pensamiento foucaultiano —poco utilizado en la ética empresarial— para observar la gestión de *compliance* desde una nueva perspectiva y encontrar un aporte que permita favorecer su potencial ético.

Para ilustrar algunos conceptos foucaultianos, se han presentado metáforas producidas por empleados de empresas que reflejan la asimetría experimentada entre el poder de la organización a la que pertenecen y el suyo propio. Luego, se ha ofrecido una posible interpretación foucaultiana de una gestión de *compliance*, sea como ejercicio del poder, sea como

resistencia al poder. En tanto técnica de gobierno, se han identificado los diferentes discursos que le dan soporte en su versión anglosajona de origen y en su versión argentina. En tanto disciplina foucaultiana, se ha advertido que solo alcanza a normalizar u homogeneizar las conductas observables; los cuerpos, no el alma. En tanto dispositivo que posibilita la resistencia al poder, se ha subrayado que incentiva el “levantar la voz” (*speak up*).

Se ha concluido que *compliance* ofrece una oportunidad para que el individuo cuestione la forma en que es gobernado y se constituya en su propia autoridad moral. Sin embargo, se ha señalado que se necesita de un contenido ético —que permita distinguir y juzgar las acciones— que la ética foucaultiana no provee. Asimismo, se ha destacado que no todo en *compliance* y en la empresa es imposición de límites, orden coercitivo o poder vertical al estilo foucaultiano. *Compliance* también contiene normas éticas que constituyen una convocatoria a adherir a ciertos contenidos que se pueden cumplir en distintos grados. También es influido por la mentalidad de grupo o poder horizontal de los pares. Por lo que se ha sugerido que el adulto también se constituye en su propia autoridad moral al resistir algunas influencias no éticas de superiores o pares, al adherir libremente a valores y normas, al custodiar los bienes que protegen las normas, al priorizar el bien ético por encima de los beneficios que obtiene, sea por acatar y obedecer, sea por pertenecer y no ser rechazado por el grupo.

Entonces, es posible hacer de una gestión de *compliance* un ordenamiento que empodere al individuo, facilitando la resistencia guiada por contenidos que pueden estar explícitos en los códigos y políticas o implícitos en la cultura organizacional. La clave de este empoderamiento se encuentra en un entrenamiento ético que, mediante la posibilidad de diálogo, apunte a desarrollar las competencias morales en ese particular contexto cultural organizacional y le recuerde al individuo que es él quien libremente se modela moralmente en relación con las restricciones que experimente.

Ahora bien, la condición para que *compliance* haga efectivas sus potencialidades es que la gente experimente que se la respeta; eso significa que tiene más posibilidades si los integrantes de la empresa experimentan —en sentido kantiano— que se los considera fines en sí mismos y no meros instrumentos o recursos de la empresa.

## Referencias

Adam, A. M. & Rachman-Moore, D. (2004). The Methods Used to Implement an Ethical Code of Conduct and Employee Attitudes. *Journal of Business Ethics* 54: 225–244.

- Alakavuklar, O.N. & Alamgir, F. (2018). Ethics of Resistance in Organisations: A Conceptual Proposal. *Journal of Business Ethics*, 149:31–43.
- Barratt, E. (2004). Foucault and the Politics of Critical Management Studies. *Culture and Organization*, September, Vol. 10(3): 191–202.
- Bazerman, M. & Tenbrunsel, A. (2011). Ethical Breakdowns. Good people often let bad things happen. Why? *Harvard Business Review*, 89(4):58-65
- Berdayes, V. (2002). Traditional Management Theory as Panoptic Discourse: Language and the Constitution of Somatic Flows. *Culture and Organization*, 2002, Vol. 8(1), pp. 35–49
- Bowie, N. E. (1991). Challenging the Egoistic Paradigm, *Business Ethics Quarterly* .Vol.1 (1):1-21 (1991).
- Brief, A. P. & Buttram, R. T. & Dukerich, J. M. (2001). Collective Corruption in the Corporate World: Toward a Process Model. En Turner, M. (ed.) *Groups at work: Advances in theory and research*. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.
- Castro, E.M. (2014). *Introducción a Foucault*, Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Chen, H. & Soltes, E. (2018). Why Compliance Programs Fail and How to fix them. *Harvard Business Review*, March–April, 116-125
- Chul Han, B. (2017). *La sociedad del cansancio*. Editorial Herder
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO (2017). *Enterprise Risk Management Integrated Framework*. Recuperado de: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
- Crane, A. & Knights, D. & Starkey, K (2008). The Conditions of Our Freedom: Foucault, Organization, and Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18 (3): 299-320
- Freeman, R. E. (1998). Stakeholder Theory, *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Eds.: Werhane, P.H. & Freeman, R.E., Massachusetts: Blackwell Publisher, pp. 602-606.
- Gibson, K. (2011). Toward an Intermediate Position on Corporate Moral Personhood. *Journal of Business Ethics*, 101(Supplement 1), 71-81.
- Goodpaster, K. E. (2007). *Conscience and Corporate Culture*. New York: Wiley-Blackwell Publishing.
- Guariglia, O. & Vidiella, G. (2011) *Breviario de ética*. Buenos Aires: EDHASA

Ibarra-Colado, E., Clegg, S. R., Rhodes, C., & Kornberger, M. (2006). The Ethics of Managerial Subjectivity. *Journal of Business Ethics*, 64(1), 45–55.

Jackson, R.W. & Wood, C.M. & Zboja, J.J. (2013). The Dissolution of Ethical Decision-Making in Organizations: A Comprehensive Review and Model. *Journal of Business Ethics*, 116:233–250

Jubb, P.B. (1999). Whistleblowing: A Restrictive, Definition and Interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21: 77-94.

Lakoff, G. y Johnson, M. (2009), *Metáforas de la vida cotidiana*, Ediciones Cátedra, Madrid, 8° edición

López, C. (2013-4). La biopolítica según la óptica de Michel Foucault: alcances, potencialidades y limitaciones de una perspectiva de análisis. *El banquete de los dioses. Revista de filosofía y teoría política contemporánea*, Vol. 1. N° 1. Nov.2013-mayo 2014.

Mitnick, B.M. (1998). Agency Theory, *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Eds.: Werhane, P.H. & Freeman, R.E., Massachusetts: Blackwell Publisher, pp. 12-15.

Moore, G. (1999), Corporate Moral Agency: Review and Implications, *Journal of Business Ethics*, 21: 329–343.

Morgan, G. (1999). *Imagin-ización: una nueva aptitud crucial para la conducción y el management en un mundo en movimiento y cambio*. Barcelona: Granica.

Oficina Anticorrupción (2018). *Resolución 27/2018*. Emisión 01.10.2018. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/310000-314999/314938/norma.htm>

Oficina Anticorrupción (2019). *Lineamientos para la implementación de un Programa de Integridad. Ley 27.401. Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas*. Ediciones SAJ, Dirección Nacional del Sistema Argentino de Información Jurídica. Recuperado de [https://www.argentina.gov.ar/sites/default/files/lineamientos\\_para\\_la\\_implementacion.pdf](https://www.argentina.gov.ar/sites/default/files/lineamientos_para_la_implementacion.pdf)

Paine, L. S. (1994). Managing for Organizational Integrity. *Harvard Business Review*, 72, N° 2, pp. 106–117.

Preziosa, M. M. (2016). *La mentalidad compartida en la empresa*. [Digital version]. Retrieved from <https://www.teseopress.com/lamentalidadcompartida>

Preziosa, M.M. (2016b). Imágenes de la vida organizacional. *Revista Cultura Económica*, Pontificia Universidad Católica Argentina, Año XXXIV, N° 92, pp. 21-32.

Preziosa, M.M. (2017). Cómo los empleados simbolizan el poder, los logros y la empresa. Etnografía de una filial latinoamericana de una empresa multinacional. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, Universidad de Buenos Aires, N° 9, pp. 3-23.

Preziosa, M.M. (2018a). El entrenamiento ético en un programa de integridad. En *Compliance, anticorrupción y responsabilidad penal empresaria*, Saccani R.R. y Durrieu, N. (ed.), Buenos Aires: Ed. La Ley, Thomson Reuters, pp. 229-236

Preziosa, M.M. (2018b, Septiembre). Metaphors MBA Students live by at Organizations. [PowerPoint Slides]. Latin America Conference for Deans and Directors. The Association of MBAs. Buenos Aires. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/340362167\\_Metaphors\\_MBA\\_Students\\_live\\_by\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/340362167_Metaphors_MBA_Students_live_by_Organizations)

Preziosa, M.M. (2019). La empresa como ente relacional. Una respuesta intermedia a la cuestión de su estatus ontológico. *Veritas* [online], 2019, n. 42, pp.73-96. ISSN 0718-9273. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-92732019000100073>.

PricewaterhouseCoopers (2018). *Encuesta Global sobre Delitos Económicos 2018. Capítulo Argentina*. Recuperado de: <https://www.pwc.com/ar/es/publicaciones/assets/encuesta-global-sobre-delitos-economicos-argentina-2018.pdf>

Shane, S. & Wakabayasi, D. (2018). Los empleados de Google se quejan del trabajo que hacen para el Pentágono, *Diario La Nación*, 6 de abril de 2018. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/los-empleados-de-google-se-quejan-del-trabajo-que-hacen-para-el-pentagono-nid2123292>

Verhezen, P. (2010). Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity. En *Journal of Business Ethics* N° 96, pp. 187-206.

Weber, J. (2015). Investigating and Assessing the Quality of Employee Ethics Training Programs among US-Based Global Organizations. *Journal of Business Ethics*, 129:27-42

Yela Gómez, J.A. & Hidalgo Romero, C.I. (2010). El poder en Foucault: bases analíticas para el estudio de las organizaciones, *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle, No. 44, Julio-diciembre 2010, pp. 57-60.

# Organizaciones horizontales: viejas aspiraciones en ideas de gestión que se renuevan

Alfonso Estragó<sup>1</sup>

## Resumen

La democracia económica expresa la aspiración de equiparar en el plano económico-organizacional las conquistas políticas obtenidas por varias sociedades modernas desde los tiempos de la Ilustración. En relación a esta idea, el artículo plantea tres objetivos. En primer término, se propone demarcar y revalorizar la gestión de las organizaciones como una dimensión adicional para la democracia económica. El análisis se apoya en dos tipos de reseñas: por un lado, aquellas que tratan sobre la cuestión de la separación entre propiedad y gestión; por otro lado, las que refieren a las diferentes experiencias reales de control democrático, tanto clásicas como de origen más reciente. En segundo lugar, el artículo desarrolla una clasificación que permite el mapeo esquemático de las principales configuraciones de democracia económica. Finalmente, se ofrece una caracterización de la *organización horizontal*, un tipo ideal que maximiza el trato democrático e igualitario a todas las personas que encuentran en ella tanto la principal fuente de sustento material, como un esencial espacio de realización personal.

Palabras clave: democracia económica, gestión, organización horizontal

## Horizontal organizations: old aspirations and management ideas that are renewed

## Abstract

Economic democracy represents the desire to equate at the economic-organizational level the political conquests obtained by several modern societies since Enlightenment's times. In relation to this idea, the article aims to three objectives. First, it proposes the demarcation and revaluation of an

---

Fecha de recepción 30/10/2019 – Fecha de aprobación 03/12/2019

<sup>1</sup> Lic. en Economía, becario de doctorado. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios de Sociología del Trabajo  
E-mail : alfonso.estrago@gmail.com

additional dimension for economic democracy: the management of organizations. This analysis is based on two types of reviews: on the one hand, those that deal with the question of the separation between ownership and management; on the other hand, those that recount different real experiences of democratic control, both classical and with more recent impulse. Second, the article develops a classification that allows the schematic mapping of economic democracy's main configurations. Finally, a characterization for horizontal organization is offered, an ideal type that maximizes the democratic and equal treatment for people who obtain their main source of material support, as well as an essential space for personal fulfillment, from it.

Keywords: economic democracy, management, horizontal organization

## Introducción

Es posible caracterizar a la democracia económica<sup>2</sup> -reconociendo sus antecedentes en narraciones de los siglos XVI y XVII de Tomás Moro y Francis Bacon-, como deseos sociales y aspiraciones de la humanidad, que, lejos de haber permanecido en estado teórico, presentan desde el S. XIX auténticas realizaciones prácticas que continúan perdurando y renovándose en la actualidad.

En este sentido, el filósofo y economista inglés John Stuart Mill, observando la pujante experiencia de las asociaciones obreras de producción (cooperativas de trabajo) francesas, en 1852 expresaba:

Si la humanidad continúa progresando, la forma de asociación que es de esperar predomine en definitiva no es la que existe entre un capitalista que actúa como jefe y un obrero que no tiene ni voz ni voto en la dirección, sino la asociación de los mismos trabajadores en condiciones de igualdad, *poseyendo colectivamente el capital* con el que realizan sus operaciones y trabajando bajo la dirección de personas que ellos mismos nombran y destituyen. (citado por Olivera, 1995, pp. 26 y 27, cursivas agregadas)

Este anhelo de equiparar en el plano económico-organizacional las conquistas conseguidas en el campo político continúa repercutiendo en el presente. Muestra de ello son los planteos del politólogo contemporáneo Robert Dahl (1985) cuando afirma que:

---

<sup>2</sup> Existen diversas acepciones para este concepto (ver por ejemplo Johannisova y Wolf, 2012 y Sekerák, 2012). El presente artículo focalizará en la democracia económica en las organizaciones, desde la perspectiva de los trabajadores que en ellas se desempeñan.



[las] diferencias en [la distribución de] la *propiedad* y el *control* de las empresas (...) están profundamente implicadas en [la explicación de] muchos tipos de desigualdades (...). Considero que resulta difícil cuestionar la hipótesis de que una sociedad con mayor igualdad en la *propiedad* y el *control* de las empresas producirá una igualdad [política] profundamente superior (1985, pp. 5 y 6) [la cursiva es nuestra]

Resulta de interés reparar en la importancia que estos pensadores – de diferentes épocas y disciplinas sociales – otorgan a la propiedad como medio para lograr la igualdad (política y económica) entre las personas. En este aspecto, el mecanismo resaltado es la capacidad de la posesión igualitaria (del capital de las empresas) para extender esa característica hacia el control de las organizaciones. Dicho de otro modo, estas perspectivas consideran que existe una equivalencia directa entre: a) ser copropietario de una organización en condiciones de igualdad frente a los demás copropietarios; y b) contar con la misma cuota de poder formal para controlar a la organización. Por lo tanto, la democracia económica aparece como un concepto unidimensional: asegurar la igualdad en la copropiedad de las organizaciones es condición necesaria y suficiente para alcanzar su control –o antes bien, su gestión– en condiciones democráticas e igualitarias<sup>3</sup>.

El presente artículo apunta a tres objetivos. En primer término, se propone demarcar y revalorizar una dimensión adicional para la democracia económica: la gestión de las organizaciones. En este aspecto, resulta muy corriente confundir a la propiedad de una organización con la capacidad de (controlarla y) gestionarla, otorgando equivalencia (casi) perfecta entre ambos conceptos. Por ello, a partir de breves reseñas acerca de las principales obras sobre la temática, y de variadas experiencias reales de control democrático, se espera poder evidenciar a la gestión como una dimensión delimitada y diferenciada de la propiedad. En segundo término, sobre esta base el artículo desarrolla una clasificación que permite el mapeo esquemático de las principales configuraciones de democracia económica. Finalmente, el trabajo ofrece una caracterización de la organización horizontal, un tipo ideal que maximiza el trato democrático e igualitario a todas las personas que encuentran en ella tanto la principal

---

<sup>3</sup> Por ejemplo, Gregory Dow (2018), reconocido estudioso del cooperativismo de trabajo, define a la empresa gestionada por sus trabajadores (Labor Managed Firm) como una empresa en donde los trabajadores poseen los derechos de control de última instancia, en cuanto a la capacidad de contratar y despedir a la alta dirección (p. 65). Dow establece así la equivalencia directa de gestionar (*manage*) una organización, con la capacidad para nombrar o destituir a sus principales directivos y gerentes. Por lo tanto – siguiendo esta perspectiva –, a fin de permitir que los trabajadores controlen (o gestionen) la organización en condiciones de igualdad y democracia, alcanza con asegurar la copropiedad igualitaria.

fuente de sustento material, como un esencial espacio de realización personal.

En la sección 1 se determina el alcance y significado del concepto gestión. La sección 2 proporciona los fundamentos para considerar a la gestión como una dimensión separada y diferenciada de la propiedad. En la sección 3 se presenta al espacio propiedad-gestión, herramienta que permitirá el mapeo de las diversas manifestaciones de democracia económica existentes. La sección 4 y 5 se abocan a consolidar reseñas de las principales experiencias de democracia económica, tanto clásicas como de impulso más reciente. La sección 6 representa, en el esquema propiedad-gestión desarrollado en la sección 3, los casos reseñados en las secciones anteriores. Finalmente, la sección 7, apoyándose en los desarrollos precedentes, presenta a las organizaciones horizontales, y propone una lista de rasgos básicos que permitan demarcarlas.

## **1. Cuestión fundamental: ¿qué es la gestión?**

En el Diccionario de la Lengua Española (RAE, 2019) se define “gestionar” como el acto de “ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo”. En este sentido, Mintzberg (1979, p. 2) establece que el emprendimiento de toda actividad organizada origina dos requerimientos, tan fundamentales como opuestos entre sí: la división del trabajo (en las tareas varias que deben llevarse a cabo) y la coordinación (entre las tareas previamente divididas). Por su parte, Puranam, Alexy y Reitzig (2014, pp. 7 y 8) amplían esta perspectiva al considerar que dichos requerimientos se desdoblán en dos subproblemas: mientras que la división del trabajo implica por un lado la división de tareas, y por otro lado la asignación de esas tareas, las cuestiones relativas a la compensación y la provisión de información representan las partes constitutivas del problema de la integración de los esfuerzos (coordinación). De esta forma, la tabla 1 sintetiza los cuatro problemas que toda organización debe resolver, a fin de poder funcionar, sobrevivir y desarrollarse.

Con estos elementos, es posible definir a la gestión organizacional como: un sistema dinámico de elaboración y toma de decisiones interrelacionadas, que permite seleccionar e implementar alguna forma específica de resolución simultánea a los cuatro problemas del funcionamiento organizacional.

Tabla 1. Los problemas del funcionamiento organizacional agrupados a partir de los requerimientos de toda actividad organizada

<p><b>División de tareas</b></p> <p>Descomponer los objetivos de la organización en tareas y subtareas, mediante la elaboración consciente de cadenas de medios a fines.</p> <p><b>Asignación de tareas</b></p> <p>Asociar la responsabilidad de ejecución de las tareas previamente definidas a individuos o grupos de individuos.</p>	<p>División del trabajo</p>
<p><b>Provisión de compensaciones</b></p> <p>Adjudicar recompensas (monetarias y no monetarias), a fin de motivar la cooperación de los miembros de la organización.</p> <p><b>Provisión de información</b></p> <p>Asegurar la entrega en tiempo y forma de la información necesaria para que los individuos interactuantes puedan anticipar sus comportamientos mutuos de forma coordinada.</p>	<p>Integración del esfuerzo (cooperación y coordinación)</p>

Fuente: elaboración propia en base a Puranam, Alexy y Reitzig (2014)

La definición pone de relieve que la gestión organizacional se encuentra constituida por muchas más actividades que aquellas reservadas a quienes simplemente detentan la propiedad; consiste en todo el sistema de decisiones, que va desde la enunciación de lineamientos estratégicos básicos hasta su completa materialización en la realidad. Este conjunto de actividades requiere mucho más que el mero nombramiento de los altos directivos, o el control periódico – y muchas veces pasivo – de su actuación.

## 2. La gestión como dimensión separada de la propiedad

La cuestión de la escisión entre propiedad y gestión no resulta novedosa, pues comenzó a manifestarse a comienzos del s. XX, “conforme la vertiginosa consolidación de las grandes organizaciones fue requiriendo - cada vez más- los servicios de una nueva clase profesional: los administradores (Drucker, 1984, pp. 3 a 7). La publicación en el año 1932 del controversial estudio de Bearle y Means acerca de la gran dispersión en

la propiedad del capital de las corporaciones estadounidenses –y de cómo ello representa una oportunidad para que los administradores, sin poseer la propiedad *de iure*, adquieran buena parte del control de facto–, terminó por instalar la temática en el mundo de los estudios organizacionales.

En este sentido, Mintzberg (1981) se pregunta si: “¿La propiedad de una organización constituye la capacidad de controlar su comportamiento?”, a lo cual responde “no necesariamente” (p. 37).” Existen varios factores organizacionales que influyen en el resultado final de este planteo, entre los que se encuentran:

- el grado de concentración/dispersión de la propiedad (esto es, si hay pocos o muchos propietarios con un alto o bajo grado de concentración de las acciones),
- el grado de interés/apatía de los propietarios (esto es, su voluntad de movilizar energías para ejercer el poder que se les otorga *de iure*) y
- los medios reales con los que los propietarios cuentan para interpelar las decisiones de los administradores (sobre todo, conocimiento pormenorizado de las cuestiones estratégicas, tácticas y operativas cotidianas).

El autor plantea que con una sorprendente regularidad estos desafíos se constituyen en murallas infranqueables para que los propietarios asuman el poder real de sus organizaciones. En consecuencia, surge el sistema cerrado, una configuración de relaciones de poder donde los administradores – a partir de su papel dominante en la gestión de la organización – se arrojan gran parte del control efectivo, confinando a los propietarios legales a un rol pasivo y secundario (pp. 334 y 335).

Este desenlace anómalo no se limita a las clásicas corporaciones; antes bien, se manifiesta como un rasgo muy típico de las organizaciones con base democrática, tal como se desprende de la obra de Michels (1979), originalmente publicada en 1911. En efecto, según esta perspectiva los *propietarios* (miembros) eligen democráticamente a sus autoridades, quienes al constituirse en los encargados de la gestión trastocan la misión colectiva, convirtiéndola en los hechos en un sistema cerrado para beneficio propio (Mintzberg, 1981, p. 349). Por su parte, Meister (1974) refina este planteo para el caso de las organizaciones democráticas dedicadas a fines económicos (asociaciones y cooperativas), estableciendo un modelo de cuatro fases en donde el poder del management crece conforme aumenta la importancia de la dimensión económica-mercantil: hacia la última de estas fases, incluso el Consejo de Administración carece de la capacidad de dar seguimiento y realizar un control eficaz.

En definitiva, existen referencias teóricas que brindan sustento a la hipótesis de que la propiedad no siempre es el factor más importante en el proceso de control del comportamiento de una organización (Spear, 2004,

p. 26), y que –en ese sentido– la gestión se constituye en una variable nítidamente delimitada y diferenciada, que es posible analizar por separado.

### 3. Propuesta de una tipología sobre la democracia económica en las organizaciones

Una vez dilucidada la diferenciación existente entre propiedad y gestión, surge la posibilidad de elaborar un esquema clasificatorio para las organizaciones de acuerdo al tipo de democracia económica que se adopte. En este sentido, se proponen tres variables:

- Democratización de la propiedad (perspectiva humanista).
- Democratización de la propiedad (perspectiva laboral).
- Democratización de la gestión.

Tabla 2. Esquema de clasificación basado en las categorías democratización humanística y democratización laboral de la propiedad

		Democratización humanística de la propiedad	
		SÍ (una persona, un voto)	NO (capital aportado pondera voto de cada persona)
Democratiz. laboral de la propiedad	SÍ 50% o más en los trabajad.	Cooperativas de trabajo Cooperativas híbridas de Mondragón (a)	Sociedades laborales (b). Sociedades de profesionales. Algunas ESOP (c).
	NO menos del 50% en los trabajad.	Coops. tradicionales (consumo, crédito, agrícola, etc.). Mutuales, asociaciones y entidades de la economía social (excepto coops. de trabajo) (d)	Empresa capitalista convencional Fundaciones

Fuente: elaboración propia en base a casos desarrollados por Altuna Gabilondo (2008) (a); Fajardo García (2014) (b); experiencias citadas en el punto 4 del texto (c) y Vuotto (2003) (d).

Las dos primeras variables constituyen un desdoblamiento de la forma en la que puede democratizarse la propiedad: desde una perspectiva humanista y desde una perspectiva laboral. El primer caso considera si la asamblea de propietarios se basa, o no, en una democracia de personas, esto es, si el órgano representativo de la voluntad societaria se maneja de acuerdo al principio de “una persona, un voto”, con independencia de los capitales (o recursos financieros) aportados por cada una. En cuanto a la segunda variable, si en una organización se evalúa la democratización de la propiedad desde una perspectiva laboral, se toma en consideración el porcentaje del capital social que se encuentra en manos de sus trabajadores, fijándose al 50% como línea divisoria funcional. De esta manera, entre más cerca del 100%, más laboralmente democratizada estará una organización (y entre más cerca del 0%, menos)<sup>4</sup>.

A partir de estas primeras definiciones resulta posible realizar un cruce de categorías para obtener un esquema inicial de clasificación de la democracia económica organizacional (con sus referentes empíricos), tal como se muestra en la Tabla 2.

Respecto a la democratización de la gestión, es posible recurrir a los planteos de Busck, Knudsen y Lind (2010) y Lee y Edmondson (2017) como base para establecer las categorías de esta variable, de acuerdo con lo siguiente:

- *Sin democratización de la gestión*: para que la gestión de una organización presente algún nivel de democratización, es condición *sine qua non* que el nivel operativo<sup>5</sup> se encuentre completamente descentralizado (alcanzando el grado de autodeterminación en la escala de poder participativo) esto es, que los *managers* no posean ningún tipo de prerrogativa decisoria sobre el ordenamiento y ejecución de las tareas individuales que conforman el trabajo de un equipo/grupo/área.

---

<sup>4</sup> El espíritu de este tipo de democratización es que una mayoría significativa de la propiedad se encuentre equitativamente distribuida entre el conjunto de los trabajadores, tal que el poder *de iure* de cada uno sea (o presente una tendencia a ser) el mismo. Naturalmente, podrían darse casos en donde un reducido grupo de trabajadores se apropie de un número de acciones significativamente mayor que el resto del conjunto. De acentuarse esta situación, la democratización laboral de la propiedad se desnaturalizaría, al alejarse de la noción de equidad.

<sup>5</sup> El trabajo de Lee y Edmondson (2017) brinda elementos para sugerir que el núcleo del ámbito operativo consiste en la ejecución de las tareas individuales. Adicionalmente, siguiendo al enfoque Socio-Técnico (ver sección 4 debajo), el presente trabajo considera como parte de esta esfera al ordenamiento interrelacionado de las tareas individuales correspondientes a un determinado equipo/grupo/área (consistente, por ejemplo, en la fijación de secuencias y calendarios de tareas).

Cuando los *managers* cuenten con algún poder o influencia formal para modificar o desautorizar decisiones operativas tomadas por los trabajadores rasos, la gestión organizacional será considerada como no democratizada, existiendo matices para estos casos (por ejemplo, si la escala de poder participativo alcanza el grado de co-decisión para cuestiones operativas, como podría ser el caso de algunos círculos de calidad fomentados por el sistema Lean)<sup>6</sup>.

- *Gestión incrementalmente democratizada*: Por un lado, la gestión operativa se descentraliza por completo, alcanzando la autodeterminación en la escala de poder participativo. Esto implica que los *managers* no intervienen en la especificación acerca del ordenamiento y ejecución de las tareas a nivel equipo/grupo/área, no sólo por decisión propia; adicionalmente, la configuración ya no les otorga el poder formal para hacerlo. Por otro lado, los *managers* continúan ejerciendo influencia decisiva en los ámbitos tácticos y estratégicos<sup>7</sup>, si bien para el primero de estos niveles puede incrementarse paulatinamente el grado en la escala de participación, pasando por la co-decisión y llegando hasta la autodeterminación. Mientras más avanzada se encuentre esta descentralización táctica, más se aproximará la gestión organizacional hacia la democratización radical.
- *Gestión radicalmente democratizada*: para que una organización alcance esta categoría de democratización en su gestión, además de haber eliminado las relaciones de autoridad de los niveles organizacionales anteriores (es decir, los ámbitos operativos y tácticos ostentan el grado de autodeterminación en la escala de poder participativo), debe existir al menos la co-decisión para la esfera estratégica. La máxima radicalización en la gestión tiene lugar cuando los tres niveles organizacionales (operativo, táctico y estratégico) proceden de manera autodeterminada, sin necesidad de apoyarse en *managers* tradicionales.

---

<sup>6</sup> Busck, Knudsen y Lind (2010) definen a la participación como la entrega de poder de decisión desde empleadores hacia trabajadores. Este constructo se compone de diferentes niveles de intensidad, que a su vez se encuentran conformados por dos sub-variables: el poder participativo y el alcance o nivel abarcado por dicha participación. De esta manera, el poder participativo presenta tres categorías: informativo-consultivo, co-decisión (decisión conjunta entre trabajadores y *managers*) y *autodeterminación* (los trabajadores, tanto en cuestiones individuales como grupales, deciden autónomamente sin posibilidad de que intervengan *managers*); por su parte, el alcance varía entre decisiones tomadas a los niveles operativo, táctico y estratégico.

<sup>7</sup> De los dominios de autoridad con los que trabajan Lee y Edmondson (2017) se consideran como parte del ámbito táctico al establecimiento de objetivos grupales o de área, la evaluación de *performance*, contrataciones y despidos y la asignación de recursos y de personal; por su parte la esfera estratégica se considera conformada por: diseño de la estructura organizacional y elaboración de pautas estratégicas

De esta forma, es posible combinar las tres categorías de esta variable dentro de cada uno de los cuatro cruces presentados en la Tabla 2, lo que da lugar al esquema que se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3. Categorías de la democracia económica según el perfil de propiedad y gestión.

		Democratización humanística de la propiedad					
		si			no		
Democratización laboral de la propiedad	si						
	no						

	Gestión <i>no democratizada</i>
	Gestión <i>incrementalmente democratizada</i>
	Gestión <i>radicalmente democratizada</i>

Fuente: elaboración propia

A partir de la combinación de estas tres variables, es posible construir doce categorías para clasificar la democracia económica de las organizaciones, de acuerdo al perfil de propiedad (perspectivas humanísticas y laborales) y la gestión que asuma cada una.

Asimismo, los cruces de variables pueden plantearse en pares, como se refleja en la Tabla 2 con el par *democratización humanística* vs. *democratización laboral* de la propiedad. En este sentido, se presentan además las siguientes alternativas: *democratización humanística* vs. *democratización de la gestión* y *democratización laboral* vs. *democratización de la gestión*.

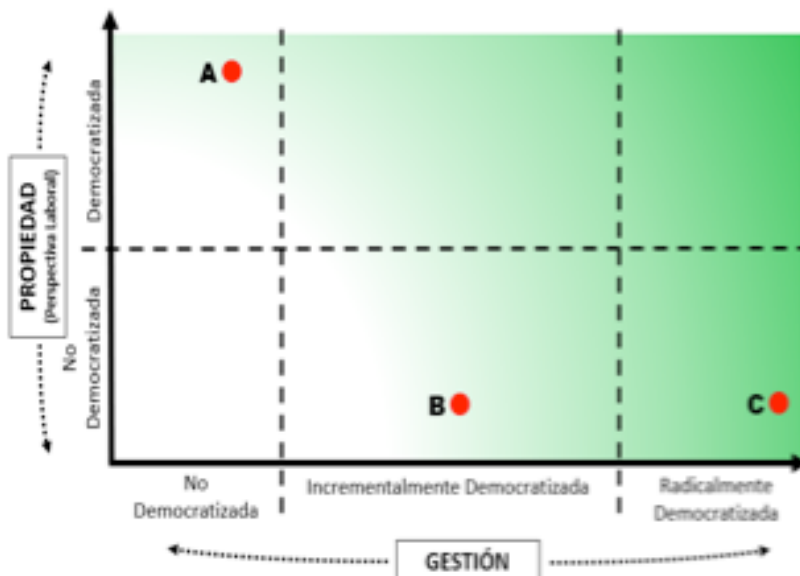
Destacamos la importancia de este último cruce (que siempre aplica sobre el mismo colectivo social: los trabajadores de la organización) del cual surgen las siguientes configuraciones de interés teórico-práctico:

- I. Organizaciones donde la propiedad se detenta de forma democrática (por parte de quienes trabajan en ella), al mismo tiempo que la administración de dicha propiedad se concreta a partir de una gestión basada en jerarquías formalizadas (es decir, con bases no democráticas).
- II. Organizaciones donde la propiedad no se encuentra estructurada democráticamente (desde una perspectiva laboral), si bien la gestión se materializa en base a dinámicas decisorias que se encuentran: a) *incrementalmente democratizadas*, o b) *radicalmente democratizadas*.



Por lo tanto, es posible elaborar un esquema clasificatorio de acuerdo a las categorías *no democratizada* y *democratizada* para la variable democratización de la propiedad (perspectiva laboral), y *no democratizada*, *incrementalmente democratizada*, *radicalmente democratizada* para la variable democratización de la gestión, según se presenta en la figura I.

Figura I. Esquema clasificatorio de la democracia económica según el perfil de propiedad y gestión de la organización



Fuente: elaboración propia

El cuadrante A corresponde al esquema descrito en I, mientras que los cuadrantes B (gestión incrementalmente democratizada) y C (gestión radicalmente democratizada) se corresponden con lo descrito en el esquema anterior.

#### 4. Las experiencias clásicas de la democracia económica

Desde mediados del siglo XIX, tal como se refleja en la cita de Stuart Mill precedente, la cooperativa de producción (figura equivalente a la cooperativa de trabajo) se ha constituido en el más destacado ejemplo de aplicación de la democracia económica al campo organizacional. Este tipo de cooperativa ha representado un fundamental impulso democratizador en el ámbito de la propiedad, mientras que en lo relativo a la gestión, por lo general ha adoptado una clásica estructura de tendencias mecanicistas<sup>8</sup> y burocráticas<sup>9</sup>. Esto implica que, salvo para la designación del Consejo de Administración (órgano equivalente al directorio), el sistema de toma de decisiones interrelacionadas (la gestión), encargado de materializar el funcionamiento organizacional cotidiano, se lleva a la práctica sobre la base de relaciones jerárquicas, esto es, no democráticas<sup>10</sup>. Por lo tanto, en términos de la Figura 1, muchas de las cooperativas de trabajo estarían representadas en las proximidades del cuadrante A, esto es propiedad

---

<sup>8</sup> El enfoque mecanicista propone la aplicación de un conjunto de principios que, desde diferentes ángulos, fueron enunciados por clásicos autores de la Administración (principalmente Taylor, Fayol y Weber). Entre ellos se encuentran la unidad de mando, la separación entre concepción y ejecución, división funcional del trabajo, la separación entre trabajo directo e indirecto, estrictas definiciones de esferas de actuación, entre otros. De esta manera, se espera alcanzar un funcionamiento maquinal de la gestión organizacional, que brinde claras relaciones de autoridad, regularidad, confiabilidad y previsibilidad en la ejecución del trabajo (Morgan, 2006).

<sup>9</sup> Por ejemplo, diversos estudios como el de Whyte y Whyte (1991), Greenwood y González (1989), Kashmir (1996) y Altuna y Urteaga (2014) dejan entrever que la gestión de las cooperativas del Grupo Mondragón – considerado como el conglomerado de cooperativas de trabajo más exitoso de la historia – en su mayor parte suelen adscribirse a este enfoque de gestión

<sup>10</sup> En efecto, la revisión de estudios empíricos realizada por Morales Gutiérrez (2004) revela que en las empresas de trabajo asociado es la alta gerencia (y no la Asamblea ni el Consejo de Administración) quien suele ostentar la abrumadora proporción de la influencia en decisiones concernientes a la estructura organizativa, los métodos de trabajo y el funcionamiento diario de la organización. Por otro lado, para el caso de las empresas recuperadas en Argentina, varios autores confirman la presencia dominante de estructuras de gestión que replican – aunque de una manera más suavizada – clásicos formatos de división del trabajo, con sus correspondientes relaciones jerárquicas de autoridad (Atzeni y Ghigliani, 2007; Fajn y Rebón, 2005; Huter, 2012; Perbellini, 2016; Ruggeri, 2010). Lo mismo parece suceder con las cooperativas de trabajo uruguayas, tal como lo refleja el estudio de Milnitsky (1992).

democratizada (perspectiva laboral) junto con gestión dentro del sector correspondiente a no democratizada.<sup>11</sup>

Por otra parte, desde mediados del siglo XX, en el terreno de la gestión han surgido varias experiencias organizacionales que al desafiar la validez universal de los principios clásicos, en más de un caso han sustentado el inicio de diversas ramas o escuelas de pensamiento de la administración. En este sentido, las configuraciones orgánicas de Burns y Stalker (1961) o el Lean de las automotrices japonesas (Adler, 1993; Womack, Jonesy Roos, 2007) representan apenas una muestra.

Un caso paradigmático en apogeo durante las décadas de 1970 y 1980 es el de la Escuela Socio-técnica (ST), surgida durante la posguerra a partir de la observación directa de equipos autónomos de trabajo que nacieron espontáneamente en las las minas de carbón británicas (Trist y Bamforth, 1951). Posteriormente, diversos autores (Emery y Thorsrud, 1976; o Cummings, 1978), apoyados en constructos de la Teoría General de Sistemas, fueron consolidando la conceptualización de las organizaciones como la interacción entre dos subsistemas: el técnico y el social.

En este sentido, el logro de mayores niveles de productividad, satisfacción y calidad en los ámbitos laborales requiere la búsqueda de la optimización conjunta de ambos subsistemas. Ello se consigue a partir de la instauración de equipos autónomos, lo que implica que el método de organización del trabajo es modificado desde el típico sistema taylorista de tareas atomizadas y repetitivas, hacia otro en que grupos de trabajadores sin supervisores intercambian tareas y toman conjuntamente la responsabilidad por la organización, coordinación y seguimiento de todo un ciclo operativo. Por lo tanto, y tal como se representa en la Figura 2, la gestión democrática propuesta por la escuela ST ha de desarrollarse únicamente en los ámbitos operativos, es decir, en todo lo relativo al entorno de trabajo más inmediato (Trist, 1981) mientras se mantienen las estructuras jerárquicas y el funcionamiento esencialmente autocrático para el resto de la organización. Esto implica que en términos de la Figura 1, el modelo ST se clasifique dentro de la región de propiedad no democratizada y de gestión incrementalmente democratizada (aunque probablemente

---

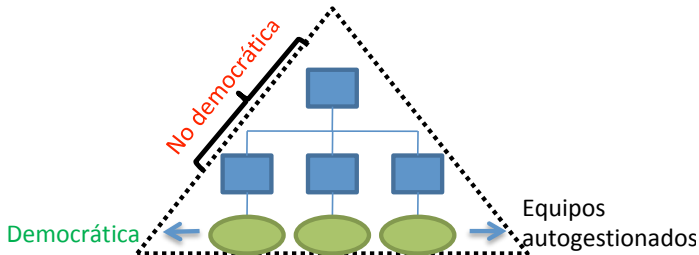
<sup>11</sup> Aunque a partir de la capacidad con la que cuenta el conjunto de los trabajadores para destituir a la alta gerencia, presentan una tendencia hacia una menor burocratización que la típica organización de propiedad no democratizada (ver por ejemplo el análisis de Alves et al. (2012) sobre las cooperativas de trabajo uruguayas), por lo que en términos de la figura 1 se presumen más hacia la derecha (de gestión más democratizada) que éstas últimas.

quede a la izquierda del cuadrante B por limitarse únicamente al ámbito operativo)<sup>12</sup>.

Por su lado, y como ejemplo concreto de aplicación de la Teoría Y, Douglas McGregor (1960) estudió y promocionó los planes Scanlon, en honor a Joseph Scanlon, un gremialista y trabajador metalúrgico estadounidense. A fines de los años 30, basándose en sus conocimientos de contabilidad, Scanlon creó los programas de *gainsharing*, donde a partir de la gestión conjunta entre *management* y trabajadores se comparten los costos ahorrados y las eficiencias logradas. El arreglo institucional central de este tipo de programas es el *comité de producción*, compuesto por representantes de ambas partes, que aprueba de manera conjunta las propuestas.

Según Scanlon, la clave del buen funcionamiento del programa se encuentra en una actitud de sincera colaboración entre las partes, con total transparencia de los números. Ello se complementa con la creación de indicadores visibles que orienten a los trabajadores acerca de la marcha del plan, y de los logros de su propia *performance*.

Figura 2. Estructura y gestión de una organización sociotécnica



Fuente: elaboración propia

<sup>12</sup> Un caso histórico en el que se introdujo el modelo ST en una cooperativa de trabajo se dio durante la década de 1980 en la fábrica de lavavajillas de la cooperativa Fagor (ubicada en la localidad de Vergara, País Vasco), perteneciente al Grupo Mondragón, que funcionó en base a equipos autónomos de trabajo (Whyte y Whyte, 1991, pp. 122 y 123).

El programa se aplicó por primera vez en 1939 en la metalúrgica Empire Steel, logrando un notable éxito y evitando la quiebra de la empresa<sup>13</sup>. El propio McGregor relata otro caso el cual los trabajadores convencieron al *management* de ofrecer productos a precios que inicialmente resultaban muy bajos, dado el nivel histórico de los costos (pp. 112-113). Wren (2009) por su parte documenta 117 organizaciones que aplicaron planes Scanlon hasta 2009, la gran mayoría con destacables resultados.

McGregor presenta a los planes Scanlon como nítidos ejemplos de las condiciones organizacionales que crean confianza, transparencia y oportunidades de participación lo que conlleva el desarrollo de la creatividad colectiva de los trabajadores, permitiendo así un aprovechamiento integral de sus capacidades. Ello sucede inclusive con personas de condición humilde y que realizan trabajos repetitivos (son mucho más que “un par de manos”, p. 113). De este modo, la organización se beneficia con el círculo virtuoso de colaboración que se crea entre trabajadores e ingenieros, quienes respetan mutuamente los conocimientos y capacidades que tiene cada uno (p. 117).

Por su parte, el modelo de *codeterminación* surgido en algunos países como Alemania o Austria, comenzó a aplicarse en la industria del acero durante la década de 1950, para luego extenderse hacia otros sectores a partir de requerimientos legales promulgados durante la década de 1970 para compañías con más de 2.000 empleados (Addison y Schnabel, 2009). Consiste en la capacidad legal de los empleados para elegir hasta la mitad de los integrantes del directorio de la organización. De esta forma, los trabajadores (tomados en su conjunto) cuentan con una importante capacidad de influir en la política general de la organización y en la designación de ejecutivos, como si fuesen propietarios. Sin embargo, como ya fuera observado por Mintzberg (1981, p. 555), esta situación no modifica sustancialmente la modalidad de gestión, que se mantiene cercana a las prácticas tradicionales.

Otra de las alternativas institucionales tendientes hacia la democracia económica, que ya lleva casi medio siglo de implementación, es el programa estadounidense de fomento de la propiedad de acciones por parte de los empleados (ESOP, *Employee Stock Ownership Programme*), iniciado en gran escala a partir la promulgación de importantes normativas legales durante la década de 1970 (Blasi; Kruse y Freeman, 2017). En la actualidad, existen aproximadamente 6.460 compañías estadounidenses promotoras de

---

<sup>13</sup> Wren relata un ejemplo concreto de este caso. Un determinado y crucial paso del proceso productivo de acero presentaba importantes dificultades, que generaba una tasa de desperdicio del 60%. La empresa contrató a un consultor, que no logró resolver el problema. Cuando se implementó el programa de colaboración, los trabajadores encontraron la causa del inconveniente y lograron resolverla, generando significativos aumentos de eficiencia y ahorro de costos (p. 23).

programas ESOP, que involucran a más de 10 millones de trabajadores activos (NCEO, 2019). Sin embargo, en la gran mayoría de los casos el porcentaje de la propiedad en manos de empleados activos es minoritario, oscilando entre el 5% y el 25% (Blasi; Kruse y Freeman, 2017).

Lejos de agotarse en estos ejemplos, la revisión de la literatura especializada permite obtener manifestaciones contemporáneas de democracia económica, que en muchos casos aún continúan vigentes y llegan a explorar límites poco frecuentados en cuanto a la democratización de la gestión organizacional. A continuación, se desarrollarán breves referencias sobre algunas de ellas, para luego en la sección 6 representarlas en el espacio *propiedad (perspectiva laboral) – gestión*.

## 5. Experiencias contemporáneas de democracia económica

Esta sección presenta un relevamiento de experiencias de democracia económica, destacadas por la literatura especializada de las últimas décadas. Se las han agrupado en dos grandes conjuntos: las de tipo “única” y las “sistematizadas”. En el primer grupo se cuentan los casos que – si bien presentan ciertos elementos en común con las demás experiencias – lograron una fórmula propia de democracia económica, aunque sin buscar la extensión sistematizada hacia otras organizaciones. En la Tabla 4 se clasifican los principales rasgos de estas experiencias individuales, en cuanto al nivel de descentralización (democratización) de su gestión, en base a los esquemas propuestos por Busck, Knudsen y Lind (2010) y Lee y Edmondson (2017).

Por su parte, el segundo conjunto de experiencias consta de auténticos movimientos democratizadores, que procuran la activa divulgación de probadas metodologías a fin de impulsar la transformación (o “reinención”) de las organizaciones en general. En esta sección se describirán las principales características de cuatro de ellas: Sociocracia, Organizaciones Circulares, Holocracia y NER (Nuevo Estilo de Relaciones).

Tabla 4. Democratización de la gestión en experiencias “únicas”

Casos	Esferas de descentralización			Fuentes
	Operativa	Táctica	Estratégica	
Semco	Completa auto-determinación	Mínima (informativo-consultivo)	Ninguna	Semler (1996); Kuiken (2017)
Sun Hydraulics	Completa auto-determinación	Parcial (codecisión)	Ninguna	Kaftan y Barnes (1991); Laloux (2014); Getz y Carney (2015)
Morningstar	Completa auto-determinación	Parcial (codecisión)	Ninguna	Hamel, Breen (2007); Hamel (2011); Laloux (2014); Lee y Edmondson (2017)
AES	Completa auto-determinación	Parcial (codecisión)	Mínima (informativo consultivo)	Bakke (2005) ; Laloux (2014)
W.L. Gore	Completa auto-determinación	Parcial (codecisión)	Mínima (informativo consultivo)	Shipper y Manz (1992); Hamel y Breen (2007); Shipper, Manz y Stewart (2013); Laloux (2014); Getz y Carney (2015); www.gore.com (2019)

Casos	Esferas de descentralización			Fuentes
	Operativa	Táctica	Estratégica	
Johnsonville Sausage	Completa auto-determinación	Parcial (codecisión)	Baja (informativo consultivo)	Stayer (1990); Peters (1993) Honold (1996) www.johsonville.com (2019)
FAVI	Completa auto-determinación	Parcial (codecisión)	Baja (informativo consultivo)	Gilbert, Raulet Crozet y Teglborg (2013); Laloux (2014); Getz y Carney (2015)
Valve	Completa auto-determinación	Parcial (codecisión)	Parcial (codecisión)	Birkinshaw (2014); Puranam (2014); Foss y Dobrajska (2015); Lee y Edmondson (2017)
Buurtzorg	Completa auto-determinación	Completa auto-determinación	Parcial (codecisión)	Laloux (2014); Kuiken (2017)

Fuente: elaboración propia en base a Busck, Knudsen y Lind (2010) y Lee y Edmondson (2017)

#### - Sociocracia<sup>14</sup>

Diseño organizacional ideado e implementado desde 1970 por el empresario holandés Gerard Endenburg, a partir de su formación escolar de origen cuáquero. La sociocracia es un esquema que combina democracias con jerarquías, ya que se basa en círculos semiautónomos conformados usualmente por las personas que componen un área funcional. Dentro de estos círculos existen dos roles clave: el líder funcional, que es designado jerárquicamente, y el nexos representante, que

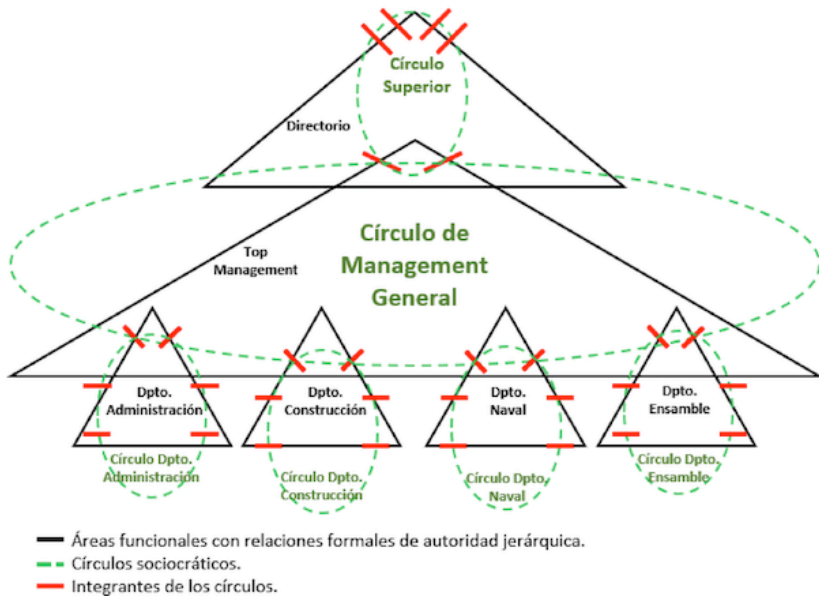
<sup>14</sup> Fuentes: Romme (1996), Buck y Endenburg (2010) y The Sociocracy Group (2019).



es elegido democráticamente. Ambos pasan a formar parte de un círculo jerárquicamente superior, lo que asegura un doble vínculo (uno jerárquico y otro democrático) para el círculo inferior.

La Figura 3 representa el esquema de una empresa sociocrática donde se aprecia la superposición entre la clásica estructura piramidal y los círculos doblemente vinculados. La función principal de éstos últimos es la de llevar adelante cada cuatro o seis semanas las reuniones de lineamientos (*policy meetings*) que, mediante un rígido formato de funcionamiento, establecen las principales guías y reglas de cómo los trabajadores que conforman el círculo llevarán adelante su misión.

Figura 3: Estructura sociocrática de una empresa



Fuente: elaboración propia en base a Romme (1996) y Buck y Endenburg (2010).

Por ejemplo, si se trata del círculo perteneciente al departamento de producción, se deciden sobre lineamientos generales de la división del trabajo.

En estos ámbitos circulares, las decisiones no se adoptan por mayoría clásica, sino que se utiliza un tipo especial de democracia llamada *consent* (consentimiento), un viejo principio cuáquero adaptado por Endenburg al mundo empresarial. *Consent* no es sinónimo directo de consenso, en el sentido de unanimidad rígida respecto de cuál es el mejor de todos los cursos de acción. Antes bien, se relaciona con alcanzar un estado de mínima aceptación grupal para actuar, sin que ello implique que todos los decisores consideren óptima a la alternativa elegida, o como la de mayor preferencia para todos. Desde otro ángulo, *consent* implica unanimidad en la *no objeción* o *no rechazo* de una alternativa de acción. No es necesario que todos digan *sí*, es suficiente con que nadie diga *no*. La negación debe ser una objeción robustamente argumentada, que en caso de surgir, estimula la búsqueda grupal de soluciones creativas que permitan sortear la objeción. En este aspecto, el *consent* suele demandar tiempo y esfuerzo de debate, aunque una vez alcanzado el acuerdo, agiliza sustancialmente la implementación de las soluciones (y reduce los riesgos de bloqueos ocultos por parte de los disconformes).

Una vez establecidos los lineamientos generales, el trabajo cotidiano retoma la dinámica autocrática, en donde *managers* y supervisores (los líderes funcionales de los círculos) deciden sobre la asignación del flujo de trabajo y los recursos (aunque siempre ateniéndose a lo acordado durante las reuniones de lineamientos). De esta forma, se establece un estilo de gestión donde se combinan las decisiones democráticas y autocráticas, con ámbitos claramente delimitados para cada una. Por otra parte, la *sociocracia* impulsa tanto programas de participación en los beneficios cuanto de propiedad accionaria por parte de trabajadores.

Este esquema organizacional continúa aplicándose en la PyME holandesa donde originalmente surgió (*Endenburg Elektrotechniek*, de aproximadamente 150 empleados) y se ha expandido hacia una gran variedad de organizaciones (compuestas por hasta 1.800 personas), de diversas actividades y formas alrededor del mundo

#### - Organización circular<sup>15</sup>

Diseño planteado por el analista organizacional Russell Ackoff, aplicado en algunas unidades productivas de multinacionales como Alcoa, Kodak o Metlife durante la década de 1980. Al igual que la *sociocracia*, consiste en un mix de estructuras jerárquicas con espacios democráticos. En efecto, cada miembro con autoridad (CEO, *managers*, supervisores) tiene un directorio propio, compuesto por sus subordinados y su jefe inmediato (si lo tuviera). Durante las reuniones de los diversos directorios es posible que también

---

<sup>15</sup> Fuente: Ackoff (1994)

participen miembros o *managers* de otras áreas, inclusive clientes o proveedores; todo depende del tipo de presencia requerida según la decisión que deba tomarse. Por lo general, los subordinados constituyen el grupo mas numeroso; sin embargo, las decisiones se adoptan por *consent* (al igual que en la sociocracia), no por mayoría.

Dentro de este esquema, los directorios determinan democráticamente (por *consent*) las cuestiones normativas, esto es, aquellas relacionadas con las reglas generales que deben observarse para tomar las decisiones (sería el equivalente al poder legislativo de una democracia moderna). Por su parte, los *managers* son los que efectivamente resuelven, dentro del marco normativo establecido por los directorios, respecto de las cuestiones ejecutivas cotidianas (por lo tanto, son el equivalente al poder ejecutivo). En este caso, el directorio puede definir que el departamento precise la contratación de un miembro adicional que posea formación en ingeniería. El *manager* es quien decide cual es el ingeniero que ocupará el puesto. Otros ejemplos del alcance decisorio de los directorios en las organizaciones circulares son: remoción del sistema de fichaje para los operarios, evaluación del desempeño de un *manager*, decisión de removerlo (lo que implica su traslado a otro puesto, pero no su despido) o de aceptar uno nuevo. Respecto de este último punto, Ackoff señala que en su experiencia han sido escasas las situaciones de remoción de un *manager*, pues las evaluaciones de performance por parte de sus subordinados implican críticas constructivas que en general llevan a mejoras en las relaciones.

En definitiva, los directorios con mayoría de subordinados tienen la potestad de tomar definiciones acerca de las *reglas para la decisión* que guíen las prerrogativas decisorias de los *managers*; siempre que el departamento disponga de los recursos para ello, y que no afecte el funcionamiento de otras áreas (en cuyo caso, deberán convocarse reuniones con las áreas afectadas para definir – por *consent* – de manera conjunta).

#### - Holocracia<sup>16</sup>

Esquema de gestión que, a las ideas centrales de la sociocracia, agrega algunas adaptaciones específicas. Fue desarrollado e impulsado por el empresario informático estadounidense Brian Robertson, y actualmente es utilizado por centenares de organizaciones alrededor del mundo, en su mayoría pertenecientes al sector TIC (Tecnología de la Información y Comunicación).

---

<sup>16</sup> Fuentes: Robertson (2015), Bernstein et al. (2016), Hamel y Zanini (2016), Lee y Edmondson (2017) y Holacracy.org (2019)

Una de sus características distintivas es la de encontrarse basado en una constitución escrita, que establece las reglas de redistribución de la autoridad con rígidos e impersonales procesos para definir roles y sus respectivas esferas de influencia. Estas reglas deben prevalecer sobre cualquier persona que las adopte, evocando de esta forma las reglas burocráticas weberianas. Sin embargo, antes que establecer un sistema de procesos y procedimientos que prescriba al detalle la totalidad del trabajo organizacional, este conjunto de normativas se enfoca en la estricta regulación de ciertas dinámicas decisorias consideradas clave.

La unidad básica de la organización holocrática es el rol. A su vez, un grupo de roles conforma un círculo, que consiste en un conjunto de tareas que presentan un objetivo en común. Al igual que en la sociocracia, los círculos tienen libertad para auto-organizarse, con el límite de alcance e influencia que haya sido determinado por el círculo superior al que pertenece (con esta disposición se busca alinear los objetivos de los círculos inferiores con los de la organización).

Asimismo, los círculos presentan un doble vínculo con su círculo superior. El rol denominado *Nexo Líder* (Lead Link) es designado jerárquicamente y posee varias de las prerrogativas atribuidas a los jefes de las burocracias (aunque no todas): asignar personas, recursos y proyectos a los roles, establecer estrategias y prioridades operativas del círculo, definir métricas, entre otras. En contraposición, los Lead Link no pueden despedir trabajadores (aunque si pueden remover a alguien de un rol), ni determinar compensación, o imponer directivas a cada persona sobre cómo hacer mejor su trabajo. Tampoco tienen la potestad de crear nuevos roles. El segundo vínculo es el *Rep Link*, elegido democráticamente por los integrantes de un círculo para realizar funciones de representación que canalicen las tensiones hacia el círculo superior.

Los círculos llevan adelante las *reuniones de gobernanza* (*governance meetings*), en que a partir de una dinámica de funcionamiento marcadamente estructurada se definen de manera democrática los roles, sus objetivos, responsabilidades y alcances. La regla de decisión democrática utilizada, al igual que en la sociocracia, no es la mayoría simple, sino la unanimidad de no rechazo, estilo *consent*, en donde no se presenten objeciones (robustamente) argumentadas. (Robertson, 2015).

En definitiva, la holocracia es un enfoque de perspectiva esencialmente arriba-abajo (*top-down*), dado que el círculo ubicado en la cúspide de la pirámide, denominado círculo de anclaje (*anchor circle*), tiene como Lead Link al CEO de la organización. Este círculo es el que se encarga de la creación del círculo inmediatamente inferior, que a su vez detenta una influencia fundamental en la conformación de los círculos subsiguientes. Por su parte, las reuniones de gobernanza, al crear los roles (es decir, al determinar cómo se implementa la división del trabajo), procuran

constituirse en un contrapeso democrático. No obstante, son los Lead Link los encargados de designar a quiénes ocuparán cada uno de los roles, salvo: el de Rep Link, el de secretario de reuniones (que se encarga de llevar las minutas) y el de facilitador (una especie de vigía del estricto proceso de funcionamiento de las reuniones, que no participa activamente de las decisiones), que se eligen democráticamente por *consent*.

- NER (Nuevo Estilo de Relaciones)<sup>17</sup>

El Nuevo Estilo de Relaciones (NER) es un estilo de gestión de las organizaciones (y de su vínculo con el entorno) que ha sido aplicado en unas 100 organizaciones de hasta 3.000 personas, con presencia en variados sectores económicos y bajo distintas estructuras jurídicas de la propiedad (sociedades comerciales, cooperativas, asociaciones, fundaciones). Su epicentro se encuentra en el País Vasco español, contando además con extensiones hacia diversos medios culturales como Brasil, India, Sudáfrica o México. Su creador, impulsor y principal exponente es el empresario Koldo Saratxaga, quien a partir de su recorrido profesional por diferentes entornos organizacionales – incluyendo el Grupo Mondragón – logró concebir un conjunto de ideas que, condensadas en la práctica, constituyen una de las más enérgicas y comprensivas aplicaciones de los principios democráticos a la gestión de las organizaciones.

La práctica del NER toma como guía a cinco conceptos fundamentales (confianza, libertad, transparencia, generosidad y compromiso) que sirven de soporte a medidas concretas como:

- La eliminación de todo tipo de controles y de relaciones formales de autoridad jerárquica.
- El fomento a la transparencia de la información económico-financiera (inclusive la referida a los salarios de cada miembro, o a la rentabilidad de cada producto y de la organización toda).
- La constitución de equipos autogestionados que eligen democráticamente a su propio líder (quien asume labores coordinativas con los demás equipos de la organización), establecen su propio flujo de trabajo y fijan sus propias metas de desarrollo y producción.
- La configuración de esquemas salariales más equitativos (por lo general elevando los salarios más bajos) que reduzcan la distancia intra-organizacional entre quienes más y quienes menos ganan.
- El reparto de una significativa porción de los beneficios entre los trabajadores.

---

<sup>17</sup> Fuentes: Saratxaga (2007), Salcedo y Saratxaga (2010), García (2010), y K2K Emocionando (2012, 2013, 2014, 2015 y 2016).

- No-despidos de trabajadores por causas económicas.

Para lograr que los objetivos de los equipos autogestionados de base queden alineados con las necesidades y objetivos de la organización, se crean dos equipos adicionales: el equipo de compromiso (EC), y el equipo de pilotaje (EP). Ambos se conforman (usualmente) por los líderes de los respectivos equipos de base (quienes no reciben remuneración extra por la función). El EC se reúne con una periodicidad alta (por ejemplo, una vez por semana) para coordinar en detalle el flujo de trabajo más inmediato, mientras que el EP sesiona con una frecuencia más espaciada (una vez cada quincena, o cada mes) y apunta hacia los objetivos de mediano y largo plazo. Este último en particular se constituye en un foro crucial para que los diferentes equipos autogestionados de base se estimulen mutuamente, generando una dinámica positiva que los lleve a establecer metas desafiantes, mayores niveles de eficiencia operativa y en definitiva el éxito empresarial. Para ello el NER considera fundamental otorgar a las personas absoluta confianza y libertad de decisión, permitiendo que se *apropien psicológicamente* de la organización (Pierce, Kostova y Dirks, 2001), pues sólo al sentirla colectivamente suya los trabajadores podrán expresar suficiente energía motivacional para auto-imponerse retos difíciles que beneficien a su empresa.

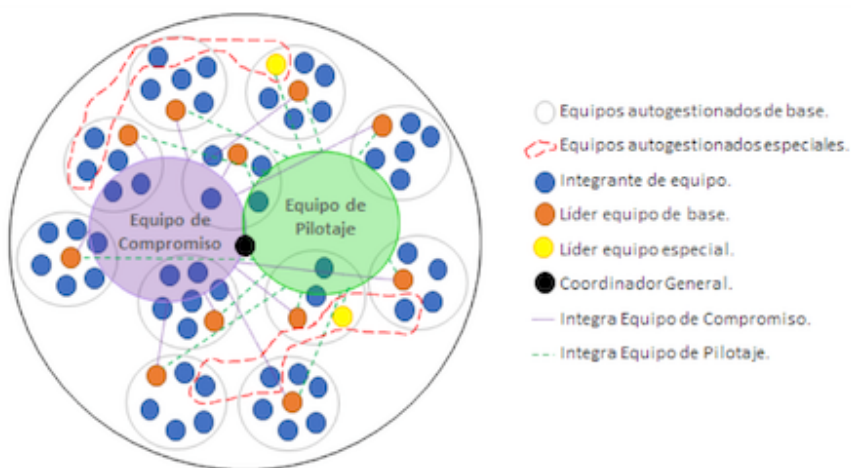
En todos los equipos las decisiones se adoptan democráticamente a partir de una dinámica similar a la del *consent* sociocrático, buscando lograr la unanimidad del no rechazo. En ese sentido, otro rasgo saliente del NER es el proceso de toma de decisiones estratégicas o de alto impacto (es decir, que tengan un largo alcance y afecten a todos los equipos de la organización). En este caso, se recurre a las asambleas, donde todas las personas de la organización votan secretamente. Como regla general, para que una decisión de estas características sea adoptada debe obtener más de un 90% de adhesión (esto es, se busca tender hacia la unanimidad). Ejemplo de decisiones trascendentales de esta índole son el adoptar el estilo NER (o continuar ejerciéndolo si ya se lo ha adoptado), incrementar temporalmente las horas de trabajo a fin de hacer frente a un pedido de cliente que pueda abrir buenas oportunidades a futuro, decidir colectivamente acerca de una inversión de alto impacto, avalar los planes estratégicos (denominados PIO, Plan de Ideas y Objetivos) propuestos por el EP (pues son los que marcarán las exigencias y esfuerzos que los equipos de base deberán afrontar para alcanzar los objetivos de la organización), configuración de la misión la organización, etc.

Adicionalmente, las organizaciones que practican activamente el estilo NER han conformado la asociación NER Group, que, entre otros logros, ha aplicado durante la extensa crisis económica española (2008-2013) un programa de reubicaciones en donde aquellos que no se veían muy afectados recibían temporalmente a trabajadores de organizaciones que

coyunturalmente no contaban con suficiente trabajo para todas sus personas. De esta forma, durante el mencionado período en NER Group no se despidieron trabajadores por causas económicas (mientras que la tasa de desempleo española saltó del 8% al 26%).

Por otra parte, varias de estas empresas impulsan proyectos conjuntos destinados a beneficiar a la sociedad en general, a partir del aporte del 2,5% de los beneficios y el 2% del tiempo de los trabajadores. A la fecha, llevan implementados más de un centenar de proyectos sociales en diversos países.

Figura 4. Configuración organizacional del NER



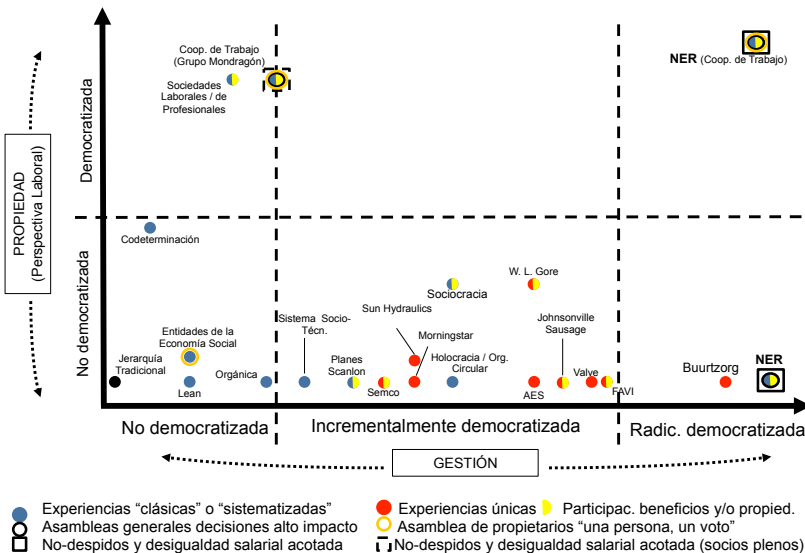
Fuente: elaboración propia

La Figura 4 permite apreciar en la configuración del NER la presencia de equipos especiales (estructurados transversalmente a los equipos de base), y la existencia de un coordinador general. Este último es elegido democráticamente como líder del EP (refrendado en asamblea) y cumple funciones de representación hacia afuera de la organización, de comunicación y de seguimiento estratégico de las actividades de los equipos o de la organización en general.

## 6. Representación en el espacio Propiedad (perspectiva laboral) - Gestión

En el espacio Propiedad (Perspectiva Laboral) – Gestión se representan los casos de democracia económica reseñados en las secciones anteriores (Figura 5). Se resalta a) la adopción de una perspectiva humanística en la democratización de la propiedad (una persona-un voto) y b) los rasgos institucionales de relevancia en la demarcación de las organizaciones horizontales: participación de los trabajadores en los beneficios y/o la propiedad, realización de asambleas de/con trabajadores para la toma de decisiones con alto impacto y adhesión al principio de no-despidos por causas económicas.

Figura 5. Espacio propiedad-gestión de casos de democracia económica



Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse partiendo de las organizaciones con jerarquía tradicional (propiedad laboral y gestión no-democratizada), la mayoría de



los casos reseñados se ubican de forma escalonada a lo largo del eje horizontal. La posición algo más alejada del origen de los modelos Lean y *orgánico* refleja una cada vez mayor descentralización y/o adhesión a prácticas de *management* participativo (como los círculos de calidad); no obstante, si bien presentan elementos no ortodoxos, estas configuraciones de gestión se enmarcarían todavía dentro de las prácticas más tradicionales. Por su parte, la mayoría de las cooperativas de trabajo (ejemplo, las pertenecientes al Grupo Mondragón) se ubicarían en el sector superior de la región *democratizada* del eje *propiedad*, aunque, al apoyarse mayoritariamente en una gestión cotidiana que conserva fuertes rasgos jerárquicos (en lo relativo a esta dimensión), no alcanzarían a abandonar el terreno no-democrático. Algo similar sucedería con la mayoría de las entidades de la economía social.

Continuando el avance sobre el eje horizontal, e ingresando en el terreno de las innovaciones democráticas para la gestión, se encontrarían las organizaciones con sistemas socio-técnicos, que a partir de la instauración de equipos autónomos de trabajo otorgan, solamente para los ámbitos operativos, amplias prerrogativas decisorias a los trabajadores. No obstante, las jerarquías tradicionales se mantienen intactas más allá de los equipos autónomos, tomando a su cargo las decisiones administrativas y estratégicas.

A continuación, con varias características similares a los planes Scanlon promocionados por McGregor, se encontraría el caso individual de la organización brasileña Semco, que a partir de la creación de comités conjuntos entre directivos y representantes de trabajadores permitió que estos últimos pudieran ejercer una destacable influencia en cuestiones normalmente reservadas para los mandos medios (control de gastos, decisiones sobre individuos a ser cesanteados por causas económicas, innovaciones de productos, etc.). Otro rasgo destacable es la posibilidad para los trabajadores de participar en los beneficios de la empresa. Sin embargo, se mantuvo una marcada diferenciación con los directivos (sobre todo los de alto nivel), teniendo el modelo de gestión claros límites para las intervenciones de los trabajadores.

Por su lado, las organizaciones estadounidenses Sun Hydraulics y Morningstar se adentran algo más en el espectro de la autogestión, al incorporar dinámicas decisorias explícitas que permiten que cualquier miembro de la organización tenga posibilidades de iniciar un proceso decisorio de alto impacto (siempre que cuente con avales de una suficiente cantidad de colegas), contando además la primera con un programa ESOP (aunque acotado a alguno de sus miembros).

Seguidamente se posicionarían los modelos que, en cuanto a la gestión, presentan similares principios de funcionamiento, al combinar jerarquías con democracias (y con procedimientos altamente formalizados que de

manera concluyente señalan los ámbitos de aplicación de unas y otras): sociocracia, holocracia y organización circular. Por su parte, la sociocracia se despegaba en sentido vertical de los otros dos modelos, al brindarle a los trabajadores la posibilidad explícita (según Endenburg *Elektrotechnik*, su caso insignia) de tomar parte de los beneficios y adquirir cierto nivel de participación en la propiedad mediante compra de acciones.

Aproximándose a los estilos de gestión más radicales, aparecen los casos estadounidenses AES, Johnsonville Sausage, Valve y W. L. Gore, que presentan una amplia descentralización, aunque, o bien manteniendo unos pocos niveles de jerarquía formal (AES, Johnsonville Sausage y W. L. Gore) que se encargan de cuestiones relacionadas con lo estratégico, o bien sin jerarquías formales aunque con fuertes dinámicas de *camarillas* que establecen marcadas desigualdades de facto en la distribución del poder (Valve). Adicionalmente, Johnsonville y W.L. Gore presentan programas de participación en los beneficios, contando los trabajadores de esta última, además, con la posibilidad de acceder a la propiedad de la empresa mediante la compra de acciones. Valve, en cambio, otorga generosos bonos para los participantes de proyectos exitosos.

A continuación, en el límite con el terreno más radical respecto a la democracia en la gestión, se encontraría el caso de la francesa FAVI, que si bien conserva un mínimo de jerarquía formal, otorga amplia libertad de autogestión a las *mini factorías*, basándose en la confianza hacia los trabajadores para eliminar todo tipo de controles. Asimismo, aunque en un nivel modesto, la firma permite que los trabajadores participen de los beneficios económicos.

Luego, adentrándose en la gestión radicalmente democratizada, la holandesa Buurtzorg representa el ejemplo de una organización de gran tamaño que ha descentralizado todas las decisiones operativas y administrativas en los equipos autogestionados que atienden las demandas de cada *barrio* en el que tienen presencia, haciéndolos participar también de algunas decisiones estratégicas.

Al final del espectro, el estilo NER se constituye en el caso más radical de democratización de la gestión organizacional, dado que los trabajadores ejercen – mediante dinámicas democráticas directas o casi directas – influencia determinante en todos los niveles (operativo, táctico, estratégico, e inclusive gobernanza). Adicionalmente, este estilo presenta rasgos que acentúan la institucionalización de una horizontalidad en el trato a las personas que participan activamente del devenir organizacional: significativa participación en los excedentes económicos, decisiones de alto impacto mediante asambleas, desigualdades salariales acotadas y no-despidos por causas económicas.

Finalmente, al constituirse el NER en una experiencia sistematizada que se ha extendido a varios tipos de organizaciones, comprende tanto casos

cuya propiedad *de iure* se presenta *no-democratizada* (empresas comerciales al uso o fundaciones), como cooperativas en donde el conjunto de los trabajadores abarca la totalidad de la propiedad legal. Para estos últimos casos, la ubicación en la figura 7 se desplaza hacia el sector noreste del espectro.

## **7. Conclusión: hacia una demarcación de las organizaciones horizontales**

Uno de los principales y más antiguos fundamentos de la noción de justicia es la idea que *los iguales deben ser tratados con igualdad*. Si se acepta como iguales a todas las personas que en una organización tienen, tanto su principal fuente de sustento material como un esencial espacio de realización (en el sentido de Maslow, 1991), se deduce que un trato igualitario implicaría que: a) todas las personas ostenten el mismo poder formal para participar de la gestión de la organización, tanto en lo operativo, lo táctico como en las decisiones estratégicas o de alto impacto; b) todas las personas participen de una porción significativa de los beneficios generados por el trabajo conjunto; c) exista una distancia salarial acotada entre quienes más y quienes menos ganan; d) todas las personas poseen el mismo derecho de mantener el empleo en la organización si así lo decidieran.

En base a las definiciones utilizadas y los casos de democracia económica reseñados, se propone caracterizar a la organización horizontal como un tipo ideal que presenta los siguientes rasgos:

- I. Relaciones formales de autoridad jerárquica que se eliminan por completo de todos los niveles, asumiendo los propios trabajadores – en pie de igualdad formal – las tareas de gestión (gestión radicalmente democrática); este rasgo se corresponde con el punto a) precedente.
- II. Colectivo de trabajadores que asume un rol protagónico en la toma de las decisiones estratégicas o de alto impacto, por ejemplo, a través de asambleas; este rasgo se corresponde con el punto a) precedente.
- III. Una porción significativa de los beneficios que es apropiada por los trabajadores; este rasgo se corresponde con el punto b) precedente.
- IV. Equidad en la distribución de la riqueza generada, con distancias salariales acotadas entre quienes más y quienes menos ganan; este rasgo se corresponde con el punto c) precedente.
- V. No existencia de despidos por causas económicas, lo cual refleja una situación de igualdad en el mantenimiento del empleo dentro de la organización; este rasgo se corresponde con el punto d) precedente.

De esta forma, las organizaciones horizontales parten desde la base proporcionada por los rasgos I y II, estableciendo así el marco para el desenvolvimiento de una gestión democrática que genere la motivación, los

espacios de libertad y las oportunidades para la realización de los trabajadores. Sobre esta plataforma, los rasgos III, IV y V incorporan la equidad en el disfrute de los beneficios materiales que se derivarían de una gestión eficaz y eficiente (esto es, apropiación equitativa del valor agregado y estabilidad en el empleo). Por lo tanto, los rasgos de este tipo de organizaciones producen estabilidad, eficacia y eficiencia en su funcionamiento, ya que la motivación del colectivo de trabajadores queda alineada con una gestión democrática que priorice y fortalezca el bienestar de la organización (que, en definitiva, es la fuente de realización, rentabilidad y estabilidad laboral de todos los miembros).

Adicionalmente, resulta de interés señalar que la *horizontalidad* no implica que los trabajadores deban detentar la propiedad *de iure*, como condición *sine qua non* (si bien dicha característica podría generar un efecto refuerzo en la configuración organizacional). De acuerdo con la literatura revisada, es posible establecer arreglos institucionales exitosos en donde el conjunto de los trabajadores – sin contar con título de propiedad alguno – gestione democráticamente, se apropie equitativamente del valor agregado y acceda a la estabilidad laboral en condiciones de igualdad, lo cual los convierte en propietarios de facto (e implica que la propiedad, en los hechos, se encuentra democratizada). Desde otra perspectiva, las características presentadas indican que las organizaciones horizontales constituyen entidades cuya gestión se encuentra radicalmente democratizada, erigiéndose los trabajadores en propietarios – *de iure* o *de facto* – que en condiciones de igualdad comparten el valor agregado y la estabilidad en el empleo.

En definitiva, siendo la organización horizontal un tipo ideal que proporciona una guía hacia la materialización de la máxima democracia económica, una organización real puede aproximarse en todos o en sólo algunos de sus rasgos. En este sentido, el estilo NER se constituye en la configuración que mayor grado de horizontalidad parece haber alcanzado.

En este punto, es posible identificar interrogantes adicionales de interés acerca de la horizontalidad de las organizaciones:

a. Para las situaciones en las que la propiedad se encuentra democratizada solamente de facto: ¿qué diferencias producen los casos en donde los trabajadores tienen la posibilidad de convertirse en propietarios *de iure* (por ejemplo, mediante un programa de adquisición de acciones de la organización), de aquellos casos en donde no existe tal posibilidad?

b. ¿Resulta relevante diferenciar los casos de organizaciones que, de manera sostenida, llevan adelante actividades para beneficio de la sociedad en general?

c. La lista de rasgos de horizontalidad desplegada previamente incluye algunas definiciones cuya instrumentación presenta desafíos. Por ejemplo: ¿a partir de qué nivel la apropiación de los beneficios debería considerarse

significativa? ¿Cómo establecer cuándo una distribución salarial es equitativa?

Más allá de estos debates pendientes, la argumentación hasta aquí desarrollada pretende esclarecer que, si bien la gestión radicalmente democratizada se erige en condición necesaria para la demarcación de las organizaciones horizontales, no constituye condición suficiente, pues el fin ético de la horizontalización debería tender hacia la maximización del trato igualitario (en la participación en la gestión, pero también en el acceso a la seguridad laboral y a los frutos del trabajo en común) para el conjunto de individuos que, en una organización determinada, encuentran tanto su principal fuente de sustento material como su primordial espacio de realización personal.

## Referencias

Ackoff, R. (1994). *The democractic corporation*. New York: Oxford University Press.

Addison, J. y Schnabel, C. (2009). Worker directors: A german product that didn't export? *Estudos do GEMF* (Universidade da Coimbra) n° 2, 1-33.

Adler, P. (1993). "The 'learning bureaucracy': New United Motor Manufacturing incorporated". En Staw, B. y Cummings, L. (eds.), *Research in organizational Behavior* 15, 111-194. Greenwich: JAI Press.

Altuna Gabilondo, L. (Ed.) (2008). *La Experiencia Cooperativa de Mondragón. Una síntesis general*. Escoriaza: LANKI.

Altuna, R. y Urteaga, E. (2014). La cooperativa Fagor Ederlan: El "lean manufacturing" como modelo de gestión. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 82, 29-64.

Atzeni, M. y Ghigliani, P. (2007). Labour process and decision-making in factories under workers' self-management: empirical evidence from Argentina. *Work, Employment and Society*, 21(4), 653-671.

Alves, G., Burdín, G., Carrasco, P., Dean, A., y Rius, A. (2012). Empleo, remuneraciones e inversión en cooperativas de trabajadores y empresas convencionales: nueva evidencia para Uruguay. *Serie Documentos de Trabajo/ FCEA-IE*, DT14/12, 2-59.

Bakke, D. (2005). *Joy at Work: A CEO's Revolutionary Approach to Fun on the Job*. Pearson Venture Group.

Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. y Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*, 94(7), 8.

Birkinshaw, J. (2014). What lessons should we learn from Valve's innovative management model. *Journal of Organizational Design*, 3(2), 8-9.

Blasi, J., Kruse, D. y Freeman, R. (2017). Having a Stake: Evidence and Implications for Broad-based Employee Stock Ownership and Profit Sharing.

Busck, O., Knudsen, H., y Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*. 31(3), 285-305.

Buck, J. y Endenburg, G. (2010). *The creative forces of self-organization*. Rotterdam: Sociocratic Center.

Burns, T. y Stalker, G. (1961). *The management of innovation* (third edition). London: Tavistock Publishing.

Cummings, T. (1978). Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis. *The Academy of Management Review*, 3(3), 625-634.

Dahl, R. (1985). *A preface to economic democracy*. Los Angeles: University of California, Berkeley.

Dahl, R. (2001). A right to workplace democracy? Response to Robert Mayer. *The Review of Politics*, 63(2), 249-253.

Dow, G. (2018). The theory of the labor-managed firm: past, present and future. *Annals of public and cooperative economics*. 89(1), 65-86.

Drucker, P. (1984). *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo Pedro García S.A.

Emery, F. y Thorsrud, E. (1976). *Democracy at Work: The Report of the Norwegian Industrial Democracy Program*. Leiden: Martinus Nijhoff Social Sciences Division.

Fajn, G. y Rebón, J. (2005). El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas. *Herramienta*, 28, 15.

Fajardo García, G. (2014). La sociedad laboral como sociedad controlada por sus trabajadores, ante la reforma de su régimen jurídico. Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa, CIRIEC, XV Edición.

Foss, N. y Dobrajska, M. (2015). Valve's way. Wayward, visionary or vogueish? *Journal of Organizational Design*, 4(2), 12-15.

García, O. (2010). *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*. Bilbao: K2K Emocionando.

Getz, I. y Carney, B. (2015). *Freedom Inc. How corporate liberation unleashes employee potential and business performance*. Somme Valley House.

Gilbert, P., Raulet Crozet, N. y Teglberg, A. (2013). *Work organisation and innovation - Case study: FAVI, France*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Greenwood, D. y González, J. L. (Eds.). (1992). *Industrial democracy as process: Participatory action research in the Fagor Cooperative Group of Mondragon*. Assen: Van Gorcum.

Hamel, G. y Breen, B. (2007). *The future of management*. Boston: Harvard Business School Press.

Hamel, G. y Zanini, M. (2016). Top-Down Solutions like Holacracy won't fix bureaucracy. *Harvard Business Review*.

Hamel, G. (2011). *First, let's fire all the managers*. *Harvard Business Review*, 89(12), 48-60.

Holacracy.org (2019). Sitio oficial Holacracy. Recuperado de <https://www.holacracy.org>

Huter, E. (2012). ¿Qué autonomía es posible en una empresa recuperada?: Reflexiones en torno a la organización productiva y del trabajo en la Cooperativa de Trabajo Textiles Pigüé. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.

Jacques, E. (1989). *The requisite organization*. Arlington: Cason Hall & Co..

Johanisova, N. y Wolf, S. (2012). Economic democracy: A path for the future? *Futures*, 44(6), 562-570.

K2K Emocionando (2012). *Experiencias NER 2011*. Bilbao: K2K Emocionando.

K2K Emocionando (2013). *Experiencias NER 2012*. Bilbao: K2K Emocionando.

K2K Emocionando (2014). *Experiencias NER 2013*. Bilbao: K2K Emocionando.

- K2K Emocionando (2015). *Experiencias NER 2014*. Bilbao: K2K Emocionando.
- K2K Emocionando (2016). *Experiencias NER 2015*. Bilbao: K2K Emocionando.
- Kashmir, S. (1996). *The myth of Mondragon. Cooperatives, politics and working class life in a Basque town*. New York: State University of New York Press.
- Kuiken, B. (2017). *The last manager. A plea for freedom, equality and entrepreneurship*. Zaltbommel: Haystack Publishing.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Bruselas: Nelson Parker.
- Lee, M. y Edmondson, A. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.
- Mayer, R. (2001). Robert Dahl and the right to workplace democracy. *The Review of Politics*, 63(2), 221-247.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Michels, R. (1979). *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Milnitsky, S. (1992). Los problemas de gestión en las cooperativas de producción. *Cuadernos de Educación Cooperativa No 4*. FCPU.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1981). *Power in and around organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Morales Gutiérrez, C. (2004). La dirección en la empresa de trabajo asociado: una revisión de estudios empíricos. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 48, 99-122.
- Morgan G. (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- NCEO, National Center for Employee Ownership (2019). Employee ownership by the numbers. Recuperado de <https://www.nceo.org>



Olivera, J. (1995). Teoría económica y sistema cooperativo. *Realidad Económica*, 131, 25-36.

Ostroff, F. (1999). *The horizontal organization: What the organization of the future actually looks like and how it delivers value to customers*. New York: Oxford University Press.

PCGamer.com (2018). Ex-Valve employee describes ruthless internal politics at 'self-organizing' companies.

Perbellini, M. (2016). Problematizando la organización del trabajo en las empresas recuperadas por sus trabajadores desde la corriente psicodinámica del trabajo. *Revista Trabalho*, 1(2), 62-77.

Pierce, J., Kostova, T. y Dirks, K. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.

Puranam, P. (2014). Managing without authority: Notes on the romance and reality of boss-less firms. Recuperado de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2495910](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2495910)

Puranam, P., Alexy, O. y Reitzig, M. (2014). What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review*, 39(2), 162-180.

Real Academia Española (2018). *Diccionario de la lengua española* (Edición del Tricentenario). Consultado en <http://dle.rae.es>

Robertson, B. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. Henry Holt and Company.

Romme, G. (1996). Making organizational learning work: Consent and double linking between circles. *European Management Journal*, 14(1), 69-75.

Ruggeri, A., Polti, N. y Antivero, J. (2010). Las empresas recuperadas en la Argentina. 2010: Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por los trabajadores. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras.

Salcedo J. y Saratxaga, K. (2010). *El éxito fue la confianza*. Bilbao: K2K Emocionando.

Saratxaga, K. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*. Madrid: Prentice Hall.

Sekerák, M. (2012). Ideological sources of the economic democracy and its historical development. *Journal of Interdisciplinary Research* 2(2), 81-90.

- Semler, R. (1996). *Radical: el éxito de una empresa sorprendente*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Shipper, F. y Manz, C. (1992). Employee self-management without formally designated teams: An alternative road to empowerment. *Organizational Dynamics*, 20(3), 48-61.
- Shipper, F., Manz, C. y Stewart, G. (2013). WL Gore & Associates: developing global teams to meet 21st century challenges. *The Management of Strategy: Concepts and Cases*, 178-189.
- Spear, R. (2004). El gobierno democrático en las organizaciones cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 48, 11-30.
- The Sociocracy Group (2019). Sitio oficial The Sociocracy Group. Recuperado de <http://thesociocracygroup.com/about-us/>
- TheVerge.com (2019). Valve lays off 13 employees, reportedly slashing VR hardware division.
- Trist, E. y Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3-38.
- Trist, E. (1981). The evolution of socio-technical systems. Occasional paper 2.
- Vuotto, M. (Ed.) (2003). *Economía social: precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*. Altamira, Buenos Aires.
- Whyte, W. y Whyte, K. (1991). *Making Mondragon: The growth and dynamics of the worker cooperative complex*. Ithaca: Cornell University Press.
- W. L. Gore & Associates (2019). Sitio Oficial. Recuperado de [www.gore.com](http://www.gore.com)
- Womack, J., Jones, D. y Roos, D. (2007 [1990]). *The machine that changed the world*. Simon and Schuster.
- Vuotto, M. (Ed.) (2003). *Economía social: precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*. Altamira, Buenos Aires.
- Wren, D. (2009). Joseph N. Scanlon: the man and the plan. *Journal of Management History*.

# **Vigilar y autogestionar: estrategias de control del trabajo en empresas recuperadas**

Natalia Bauni<sup>1</sup>

## **Resumen**

El presente artículo se propone describir y analizar las estrategias de control del trabajo en empresas recuperadas en la Argentina mediante un abordaje cualitativo, a partir de entrevistas realizadas en veintidós empresas de todo el país. Las estrategias de control son analizadas en tres dimensiones: quién realiza las funciones de dirección, cómo se evalúa el trabajo y qué tipo de instrumentos se utilizan para establecer la disciplina. Se plantea una historización en la construcción de estrategias de control: al inicio relajamiento, luego, establecimiento de reglas para igualar condiciones de las y los trabajadores-asociados y un tercer momento, de actualización de reglamentos y de construcción de reglas disciplinarias. Se lograron identificar diversos tipos de control del trabajo que a través de instancias democráticas y colectivas permiten plantear alternativas al proceso de producción capitalista y desafían a esbozar nuevas modalidades de control del trabajo autogestionado.

Palabras clave: autogestión, empresas recuperadas, organización del trabajo, control

## **Control and self-management: work control strategies in recovered companies**

### **Abstract**

This article aims to describe and analyze work control strategies in recovered companies in Argentina, through a qualitative approach based on interviews in 22 companies throughout the country. Work control strategies are analyzed by three dimensions: who performs the management functions, how the work is evaluated and what type of instruments are used to establish the discipline. A historical approach is proposed in the construction of control strategies: at the beginning, relaxation, then, establishment of rules to match conditions of workers-associates and a third moment, of updating regulations and the construction of disciplinary rules. We identify various types of labor control

---

Fecha de recepción: 17/12/2019 – Fecha de aceptación: 13/02/2020

<sup>1</sup> Magíster en Ciencias Sociales del Trabajo. Docente investigadora - Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Sociales. OSERA. Buenos Aires, Argentina.  
Email: nbauni@gmail.com

that, through democratic and collective instances, allow to propose alternatives to the capitalist production process and challenge to outline new modalities of self-managed labor control.

Keywords: self-management, recovered companies, work organization, control

...” A medida que el aparato de producción se va haciendo más importante y más complejo... las tareas de control se hacen más necesarias y más difíciles. Vigilar pasa a ser una función definida pero que debe formar parte integrante del proceso de producción, debe acompañarlo en toda su duración. Personal especializado, presente y distinto de los obreros se hace indispensable” (Foucault; 1975, 179).

## Introducción

Las empresas recuperadas por sus trabajadores refieren a organizaciones productivas que se reconvierten en cooperativas de trabajo, fueron originadas en procesos de acción colectiva de los asalariados en defensa de su fuente laboral y en el año 2018, en la Argentina, ascendían a 384 (Facultad Abierta, 2018).

En las empresas capitalistas el tema del control en el proceso de trabajo constituye un aspecto fundamental para resolver los problemas de la eficiencia y el rendimiento de la fuerza de trabajo (Smith, 1995). En las empresas recuperadas por los trabajadores, los primeros estudios realizados planteaban cierta flexibilización en los procedimientos de control, por un lado, debido a la desaparición de las personificaciones relacionadas con esos procesos durante la recuperación y por otro, al no estar presente la figura del patrón y de gran parte de los mandos medios (supervisores, administrativos), se producían pequeñas conquistas sobre los espacios, tiempos y ritmos de trabajo que suponían nuevas modalidades de ejercicio del poder (Fajn; Rebón, 2005).

Es sabido ya que las cooperativas de trabajo constituyen una forma particular de organización en su doble carácter (Vuotto, 1994; Petriella, 2006) como empresas que deben cumplir con los parámetros de la actividad económica, administrando con eficiencia el conjunto de recursos que componen la organización, procurando obtener resultados económicos positivos, debiendo subsistir en un mercado competitivo y en tanto organizaciones que se estructuran en torno a la propiedad colectiva, la participación y el control democrático. Asimismo, son portadoras de un

conjunto de valores y principios que se traducen en sus prácticas cotidianas como la solidaridad, igualdad, equidad, integración con la comunidad, etc.

Desde la perspectiva de la sociología de las organizaciones resulta redundante, pero es clave partir de la idea de que las estrategias organizacionales de control no se imparten desde la neutralidad, las técnicas, instrumentos de evaluación y regulación generalmente refieren a intereses específicos (de clase, poder y dominación). La pregunta que subyace es: a qué responden las estrategias de control que se despliegan en las empresas recuperadas. En este sentido, este artículo se propone describir, sistematizar, analizar y periodizar las estrategias de control del trabajo que se despliegan en empresas recuperadas en la Argentina.

El abordaje metodológico se basa en una estrategia cualitativa a partir de la comparación de casos a nivel nacional. Se realizaron observaciones y entrevistas semi-estructuradas a informantes clave de veintidós empresas recuperadas, con cuatro años o más de antigüedad, de distintos puntos del país, abocadas tanto a la producción de bienes como de servicios (ver Tabla N° 1). Las y los entrevistados pertenecen a los Consejos de Administración de las empresas recuperadas<sup>2</sup>. La estrategia del estudio es instrumental en la medida en que no se analiza cada empresa recuperada por su interés intrínseco, sino que sirve a un objetivo ulterior referente a la comprensión de un problema más amplio (Neiman y Quaranta, 2006).

El presente artículo es uno de los resultados de un proyecto de investigación sobre “Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas”<sup>3</sup>. El mismo intenta dar cuenta de los factores que inciden positivamente en la reproducción ampliada en términos económicos y sociales de las empresas recuperadas por sus trabajadores en la Argentina reciente. A su vez, se enmarca en la elaboración de la tesis doctoral de la autora que se propone describir y sistematizar las innovaciones en la organización del trabajo en las empresas recuperadas. En este caso se analiza solo una de las dimensiones recabadas, el control del trabajo. Por otra parte, el carácter múltiple de la muestra permite abordar comparativamente las distintas experiencias en la dimensión, favoreciendo el avance en la generalización analítica (Archenti, 2007).

El artículo intenta responder los siguientes interrogantes: ¿cuáles son las estrategias de control del trabajo que se configuran en las empresas recuperadas? ¿qué particularidades presentan? ¿en qué medida emulan las técnicas de control de las empresas capitalistas? ¿quiénes son aquellos que

---

<sup>2</sup> En este sentido, al ser miembros de las capas dirigenciales de las cooperativas, el artículo no ahonda sobre las diferentes percepciones y posicionamientos que se producen en la jerarquía interna dentro de cada empresa recuperada.

<sup>3</sup> Financiado por la Secretaría de Políticas Universitarias - Ministerio de Educación, en el marco del Programa de Cooperativismo y Economía Social en la Universidad.

personifican las funciones de control? ¿cómo se evalúa el trabajo? ¿existe supervisión? ¿se evalúa el rendimiento? ¿qué cuestiones se sancionan y cuáles se recompensan?

Se parte de la hipótesis de la existencia de una serie de innovaciones organizacionales en las estrategias de control del trabajo, fundamentalmente en aquellas empresas recuperadas ocupadas en zanjar las tensiones propias de las cooperativas de trabajo, entre el sostenimiento de la actividad económica compitiendo en un mercado capitalista y la consolidación de la participación y la democracia al interior de la organización.

Tabla N° 1: Totales y Porcentajes de la muestra y del universo de empresas recuperadas nacional

Empresas recuperadas		Totales muestra	Porcentaje muestra	Total Nacional	Porcentaje nacional
Sector de actividad	Industria	16	73	293	76
	Servicios	6	27	91	24
Región	AMBA	8	36,4	180	47
	Centro	5	22,7	129	34
	Cuyo	3	13,6	24	6
	Patagonia	5	22,7	23	6
	NOA	0	0,0	1	0,26
	NEA	1	4,5	27	7
	Total		22		384

Elaboración propia en base a la muestra de 22 empresas recuperadas e Informe Facultad Abierta, 2018

Las investigaciones que se realizaron sobre los temas de control en las empresas recuperadas arriban a conclusiones similares. Muestran cierta ambivalencia en cuanto a las modalidades de control, al mismo tiempo que la autogestión puede implicar formas innovadoras en la participación, la organización y gestión suelen apelar a la disciplina impuesta en la empresa anterior a través de dispositivos rígidos y autoritarios, incluso con mayor dureza (Hudson, 2016). Los autores sostienen que la aplicación de modalidades de control, propias de la empresa anterior para buscar

respuesta a las dificultades en la organización del trabajo, puede explicarse por el peso que tiene para estos trabajadores la experiencia pasada de disciplinamiento laboral que les brinda seguridad (Wyczykier, 2005, p. 28).

El esquema del artículo es el siguiente, en primer lugar, se comparan en clave de marco teórico las perspectivas de análisis del control del trabajo en la empresa capitalista y los diversos tipos de control que se configuraron a partir de los modelos productivos de gestión en la empresa capitalista. Los tipos de control refieren a las diferentes modalidades que asumieron las estrategias de control según los modelos productivos o escuelas organizacionales en la historia del capitalismo. En segundo lugar, se plantean los diversos tipos de control hallados en las empresas recuperadas analizadas. Luego, de acuerdo a la conceptualización realizada por Edwards (1979 y 1981) se caracterizan las personificaciones que llevan adelante los procesos de control, los dispositivos de control, las modalidades con que se evalúa el trabajo y la variedad de cuestiones que son sancionadas o premiadas en el proceso de control. Por último, se esboza una periodización sobre las estrategias de control en las empresas recuperadas.

## **El control del trabajo en la empresa capitalista**

En la organización del trabajo capitalista, el control del trabajo constituye un aspecto central del proceso de trabajo en la medida en que para contar con la colaboración de los trabajadores resulta imprescindible la vigilancia en el trabajo.

Como señala Edwards (1979) en el mercado de trabajo el capitalista compra además de los insumos, la fuerza de trabajo cuya productividad se mide en cantidad de trabajo. Esa fuerza de trabajo puede mejorarse a través de la formación o al mejorar las habilidades, con el objetivo de que sea más productiva. El control en el proceso de trabajo resulta fundamental para acortar la distancia entre lo que el capitalista puede comprar en el mercado y lo que necesita para la producción. Esto provoca que los intereses de los trabajadores y de los empresarios colisionen y se produzcan conflictos en el proceso productivo.

“El control es problemático porque a diferencia de otras mercancías la fuerza de trabajo se rehúsa a ser tratada como una mercancía. Desde la perspectiva capitalista estos problemas se simplifican como problemas de la gestión y se analizan en términos de técnicas de administración y “liderazgo empresarial”. (Edwards, 1979, p. 346)

En la empresa capitalista las estrategias de control del trabajo se resuelven a través de diversas técnicas y modalidades de control del trabajo que se han ido complejizando y diversificando a lo largo de la historia.

Edwards (1979) señala que en el proceso de trabajo se cristaliza el conflicto de clases, y entonces el espacio de trabajo se transforma en un terreno disputado. La resistencia de los trabajadores a aumentar la producción se contrapone con la respuesta de los empresarios reorganizando en forma constante el proceso de trabajo. Los empresarios buscan aumentar sus beneficios y para eso se valen de estrategias novedosas que estructuran el control en el trabajo. “El trabajo se ha organizado, en definitiva, para limitar el conflicto. En este intento, a veces los empresarios han tenido éxito”. (p. 352)

Este autor provee una serie de conceptos que constituyen una base interesante y productiva para el análisis del control en las empresas recuperadas. Para Edwards, el sistema de control puede ser contemplado como un método en el que se coordinan tres elementos: 1) la dirección, mecanismo o método por medio del cual el empresario dirige las tareas laborales, detallando qué hay que hacer, en qué orden, con qué grado de precisión y en qué plazo de tiempo, 2) la evaluación o procedimiento por el cual el empresario supervisa y evalúa para corregir errores y otros fallos de producción, vigilar el rendimiento de cada trabajador e identificar los trabajadores o grupos de trabajadores que no llevan a cabo correctamente sus tareas y 3) la disciplina o los recursos que el empresario utiliza para disciplinar y recompensar a los trabajadores, para conseguir su cooperación y hacer cumplir sus instrucciones para la dirección del proceso productivo (Edwards, 1979, p. 353).

Las dimensiones dirección, evaluación y disciplina aparecen en las empresas recuperadas aunque matizadas al ser procesadas colectivamente.

## **Los diversos tipos de control en la empresa capitalista**

Los sistemas de control se han ido transformando de acuerdo a diversas circunstancias históricas y a los conflictos a los que intentan dar respuesta. A cada modelo productivo o escuela de las organizaciones le corresponde una configuración diferente en cuanto a las estrategias de control desplegadas.

En la primera mitad del siglo XIX, el modelo taylorista se desarrolló al instaurar la función dirección en la figura de capataces y supervisores a través de una estructura de control simple, donde las sanciones e incentivos se imponían en forma idiosincrática y asistemática. Los jefes o directivos asignaban las tareas a los trabajadores, la evaluación también era realizada por los directivos y era constante. En lo referido a la disciplina, los trabajadores estaban sometidos a las reglas que los directivos aplicaban en términos personales (Edwards, 1981, p. 113).

A fines del siglo XIX comienzan a observarse tendencias a la concentración e integración empresarial. El control se volvió más formal y



estructurado. Al control técnico, además del diseño de las máquinas se sumó el control social de los trabajadores (Edwards, 1981, p. 114). Aparece la gran empresa fordista que aumentó la necesidad de coordinación, se incrementaron las funciones intermedias de dirección del trabajo y de este modo el conflicto (las huelgas). La respuesta fue la represión directa pero también la reorganización del proceso de trabajo (Edwards, 1979, p. 356).

El control burocrático se basó en el principio de integrar el control en las relaciones sociales del lugar de trabajo. La característica definitoria del control burocrático fue la institucionalización del control jerárquico (Edwards, 1981, p. 119). El imperio de la ley reemplaza el “imperio del mando del supervisor” en la dirección del proceso de trabajo, los procedimientos para valorar el rendimiento de los trabajadores y la aplicación de recompensas y sanciones de la empresa, tanto los supervisores como los trabajadores se ven sujetos a los dictados de la “política de la empresa”. La pirámide se estratifica, de acuerdo a la prescripción de las tareas; y todo se decide de acuerdo a normas impersonales. En la medida que los empleados son fieles a la empresa se les promete la posibilidad de ascenso. De esta forma comienzan a esbozarse las ideas de carrera y de mercados internos sistemáticos (Edwards, 1979, p. 357).

El modelo burocrático como forma de control ha sido criticado por sus disfunciones (Merton, 1993) o círculos viciosos (Crozier, 1969), sin embargo, es el modelo que comienza a plantear formas de involucramiento y adhesión al trabajo que son retomadas posteriormente por otras escuelas. Por ejemplo, los dispositivos del trabajo en equipo o el control de las emociones (Smith, 1995).

A partir de los años setenta el conflicto entre capital y trabajo se expande. Las resistencias de los y las trabajadores a la intensificación del trabajo se multiplican, y la productividad se ralentiza. La crisis convence a los empresarios de la necesidad de una revisión completa del compromiso. Comienza entonces la elaboración progresiva y empírica del modelo de la empresa neoliberal (Coutrot, 2001, p. 20) y un proceso de deslegitimación de la burocracia (Alonso y Fernández Rodríguez, 2016). A partir de ese momento proliferan diversas técnicas tendientes a desburocratizar las empresas, a través del aplanamiento de las jerarquías, disminuyendo la cantidad de normas y buscando formas de consenso al interior de los equipos de trabajo.

La economía posindustrial flexible ha dado origen a múltiples estrategias de control, más suavizadas e invisibles (Smith, 1995). Por ejemplo, el control del equipo o entre pares supone que si un trabajador va más lento, el resto de sus compañeros lo observará y le indicará que debe aumentar la intensidad del trabajo para no perjudicar al resto, ya que no solo los premios, sino los castigos pasarán a ser colectivos. La idea de trabajo en equipo retomada por Ohno fue propuesta por los teóricos de la escuela de

las Relaciones Humanas (Szlechter, 2018, p. 217). Por su parte, el autocontrol (Boltansky y Chapello, 2002) o el trabajo emocional<sup>4</sup> o las técnicas de calidad total, mejora continua, evaluación de desempeño suponen el traslado del control al cuerpo de los trabajadores, antes impuesto desde el exterior. Utilizar a los clientes para controlar a los trabajadores de los servicios, o invitar a los trabajadores a que en las horas extras “propongan” mejoras en los procesos de trabajo, son estrategias descentralizadas y subjetivas que concuerdan con una estructura ocupacional caracterizada por los servicios, los procesos industriales flexibles y las condiciones de trabajo precarizadas (Smith, 1995). Esto explica la importancia concedida a nociones como la “implicación del personal” o a las “motivaciones intrínsecas”, ligadas a la voluntad de hacer el trabajo y al placer de hacerlo (Boltansky y Chapello, 2002). Estos métodos muestran cómo se ha desplazado el poder a los hombros de individuos que no pertenecen a la dirección de la empresa y cómo se ha convertido la evaluación y el control en algo difuso e indeterminado (Smith, 1995).

En este marco se plantea la existencia de un nuevo tipo de control (Barker, 1993), el control concertado. Es diferente al resto porque modifica su foco, son los propios trabajadores los que negocian y deciden cómo dar forma a su comportamiento de acuerdo con un conjunto de valores centrales definidos entre la organización y sus miembros. Este consenso negociado genera un discurso sobre cuáles son las cuestiones valoradas por los trabajadores y cuáles son las normas que consideran apropiadas. Las reglas en el control concertado no se instauran desde los supervisores hacia los trabajadores de base, sino que se establecen sobre la base de una serie de valores consensuados.

El autor analiza el concepto de control concertado en una organización que se sitúa dentro del ámbito capitalista, en ella los trabajadores, mediante el monitoreo horizontal toman a su cargo las funciones de control, convirtiéndose en un sistema de equipos autogestionados. El modelo forma parte de lo que denominamos nuevas modalidades de gestión posfordistas que incluyen el “justo a tiempo” y otros dispositivos más novedosos de control del trabajo. Sin embargo, el concepto resulta productivo para analizar el control en empresas recuperadas ya que en ellas también se consensuan las normas de trabajo y comportamiento en el colectivo de trabajadores.

Resulta interesante destacar que muchos de los conceptos que el neoliberalismo retoma en la empresa capitalista, como autogestión,

---

<sup>4</sup> Los trabajadores debían realizar un trabajo emocional tanto para aquellos a los que servían como para sí mismos, manteniendo al mismo tiempo unos sentimientos y respuestas interpersonales acordes a los dictados de la dirección de las empresas. Hochschild (1983) en Smith, 1995.

democracia, horizontalidad, cogestión configuran formas de eufemización de los conflictos (Szlechter, 2018). Su objetivo es ocultar la naturaleza conflictiva de la relación salarial. En este sentido, muchos de los valores que recupera la autogestión se han apropiado por la predica neoliberal con el objetivo concreto de ocultar e invisibilizar el control del trabajo en la empresa capitalista.

## Los tipos de control en las empresas recuperadas

Si a cada modelo productivo o escuela organizacional le corresponde una estrategia de control del trabajo, se plantea el interrogante sobre cómo se procesa el conflicto que produce el control en las empresas recuperadas, qué sucede con las estrategias de control del trabajo en las empresas recuperadas, si se producen otros conflictos que es necesario resolver, y en qué medida el modelo productivo heredado repercute en las estrategias de control que se establecen y sostienen en las empresas resultantes.

Las empresas recuperadas entrevistadas configuran una amalgama en la que los diversos tipos de control de la empresa capitalista aparecen de algún modo. Algunas replican estrategias de control simple y directo, heredadas de las empresas capitalistas anteriores como, por ejemplo: el control del horario de trabajo, marcar tarjeta, o el reloj biométrico, en la mayoría se realizan descuentos económicos en los retiros ante las reiteradas llegadas tarde o las inasistencias injustificadas, y también se sanciona a través de apercibimientos, suspensiones y expulsiones:

Hay un reloj biométrico en la entrada con un sistema que indica cuántas horas trabaja el trabajador y en función de eso se le paga. Las inasistencias tienen que estar justificadas (entrevista a miembro de empresa recuperada textil, Provincia de Buenos Aires, septiembre 2017)

Por su parte, en otras aparecen formas de control burocrático basado en un sistema de reglas estricto que se aplica de acuerdo a instancias establecidas. Esta forma de control es valorada en la medida que otorga cierta igualdad en el tratamiento colectivo:

somos muy estrictos con lo que es la burocracia, se respetan los pasos... A ver, querés hacer un planteamiento, con la gerencia, después con la mesa... no es cuestión de "lo hago y después te aviso" no, acá estamos... no paso por arriba de nadie (entrevista a miembro de empresa recuperada, gráfica, CABA, noviembre, 2018)

La cita refiere al modelo burocrático en tanto una jerarquía y una serie de normas autoimpuestas que se deben respetar. Sin embargo, este caso y

los ejemplos de control simple citados anteriormente, podrían incluso conceptualizarse como control concertado, ya que esas reglas han sido autoimpuestas por el colectivo de trabajadores asociados.

Se observa la creación de diversos dispositivos de control más novedosos, como por ejemplo: normas de convivencia, reuniones semanales, charlas informales, asambleas de participación obligatoria en la jornada de trabajo con descuentos por falta, creación de áreas de Atención al Asociado, o de Relaciones Laborales, definición de una serie de pasos previos a la expulsión de un asociado con amplias posibilidades de defensa del involucrado, diversas actividades para crear comunidad como partidos de fútbol, salidas comunes, asados, etc.

si vos tenés llegada tarde, no a la primera, creo que en la semana, si son tres llegadas tarde, el coordinador tiene derecho a hacerte una llamada de atención... Al tercer llamado de atención tiene derecho a hacerte una sanción, a la tercera sanción ya vas y lo planteas en una reunión de coordinadores, la reunión de coordinadores decide si es de gravedad para... presentarlo como una desvinculación o lo que fuese, se lo llama para que haga su descargo, que muchos compañeros con el descargo después han continuado y han mejorado, y si no viene, bueno ya se va directamente a jornada... (entrevista a miembro de empresa recuperada, cerámica, Neuquén I, noviembre, 2017)

Las normas de convivencia aparecen como espacios de debate y discusión sobre los límites y reglas que el colectivo está dispuesto a aceptar. A su vez, y como característica particular de la configuración democrática de las empresas recuperadas en tanto cooperativas, el hecho de que se establecen gradientes en escala de aquello que se condena, configura una modalidad sancionatoria que es, en sí misma, formativa. Las normas de convivencia tienen como objetivo construir comunidad, reglas y no tienen como principal objetivo condenar a los asociados. En este sentido, el concepto de control concertado también hace referencia a este conjunto de valores que el colectivo de trabajadores se autoimpone.

Estas modalidades más innovadoras parecen basarse en la premisa de conformar una nueva cultura cooperativa, que en contraposición a la "cultura corporativa" de las empresas capitalistas (Szelchter, 2018)<sup>5</sup> genere

---

<sup>5</sup> Cultura corporativa: "a los dirigentes de la organización les interesa que se desarrolle un saber y un pensar coherentes con los fines de la organización. 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" (Szelchter, 2018, p. 178). "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" (Szelchter, 2018, p. 202).

comunidad y adhesión al proyecto colectivo, sin buscar una fidelidad compulsiva. En la empresa capitalista los procesos de integración y socialización corporativa se sostienen sobre la base de una visión jerárquica, piramidal e impuesta desde arriba al colectivo laboral. Por el contrario, los ensayos para producir comunidad en las empresas recuperadas son discutidos en espacios colectivos, debatidos, y tienen como objetivo una resocialización en base a una serie de principios autogestivos.

fuimos trabajando en esto, ... cada tanto nos juntamos a comer un asado todos juntos. Cada tanto, decimos “vamos a pescar” y vamos y somos 40 y pico, nos vamos a pescar todos juntos, hemos ido a ver un Boca River en Mendoza, un torneo de verano, cuando fuimos éramos 12 ahora son 45 los que van a ir a Mar del Plata, lo venimos organizando hace un año... o decir, si les gusta jugar al fútbol, hicimos una canchita y cada tanto... Se hizo una comisión por el tema este, por ejemplo, de los viajes, de proponer cosas, que sumen... que afiancen el grupo. Por ejemplo, hay 2 compañeros, una mujer y un hombre, que van viendo cosas con mujeres y con los hombres, o juntos, el tema de ir a pescar, que es más que nada ir a pasar un momento (entrevista a miembro de frigorífico recuperado, Río Negro, noviembre, 2017)

El control se reivindica como forma de sostener el proyecto colectivo. Lo común es la idea de que el establecimiento de una serie de reglas supone creación de comunidad, al mismo tiempo que posibilitan la sostenibilidad productiva. En la mayor parte de las empresas recuperadas entrevistadas, la idea que el reglamento o estatuto es fundamental aparece como una premisa básica, no sólo por el hecho que constituye el sostén de las obligaciones que se autoimponen los trabajadores asociados y porque sin ese establecimiento de normas colectivo, de reglas que configuran la base de justicia sobre la que se sostiene la empresa, es imposible ser eficiente. En la cita se observa la importancia de las reglas cada vez más estrictas para identificar a aquellos que se amoldan al modelo.

Y es medio difícil la pregunta, porque como nos regimos con las normas de convivencia, y hasta ahí nomás,... las hemos hecho más, estricto, es más estricto lo que ha pasado, por eso te digo... los compañeros que se ha desvinculado por falta de compromiso, más que nada,... se le dieron más de las oportunidades que decía ahí... por eso te digo, la compañera que era electricista... tres jornadas para decidir, es más, la tercera ya se planteó si no quería pasar a otro sector, y a eso se negó y está bien porque ella es electricista y quería, también, su capacitación acá, dentro de la fábrica como electricista,

hasta que bueno, aceptó, pero cuánto estuvo... dos meses más, en otros puestos que fue... las oportunidades que hay en la cooperativa son amplias, tenés que ser una excepción, digamos, como para tomar una medida realmente drástica que es la desvinculación, si hay esbozos o hay ganas de, por ejemplo, ese reloj que vimos con tarjetas de sacarlo, poner un reloj digital, que está comprado, lector de pulgar, digamos, que quede grabado en el reloj para mostrar la identidad... (entrevista a miembro de empresa recuperada cerámica en Provincia de Neuquén I, noviembre, 2017).

Las políticas de integración y socialización son novedosas al plantear modalidades para buscar la adhesión y el involucramiento de los trabajadores asociados al proyecto colectivo. En contraposición a las sanciones que propone el reglamento se plantea una serie de políticas de integración del colectivo laboral.

¿y si lo solucionamos por este lado?” por ejemplo, el tema de los viajes, armar el centro recreativo, jugar al fútbol, hacer esto... en un laburo normal no todos tienen... esas actividades, entonces para ver, para tener un sentido de pertenencia, digamos, si mañana me echan me echan por gil, yo falté, no porque alguien me tenía bronca, me pierdo de todo esto... me pierdo de todo eso que hay muchos que se enteran afuera y quieren ser parte de esto (entrevista a miembro de empresa recuperada frigorífica, Río Negro, noviembre, 2017)

Si bien se resalta la emulación de estrategias de control de las empresas capitalistas encontramos diferencias en su aplicación. Un tema a resaltar es el clima de mayor relajamiento, o confianza,

se empezó a generar como un clima más relajado, en donde no tenés al policia que te vigila. Sino que, bueno, ya la empresa es tuya y entonces, puede ser que haya irresponsabilidades o peleas entre asociados o entre... incluso asociados que tienen distinto rango, donde uno puede... el que está arriba puede sancionar al que está abajo, pero es otro el clima. Es un clima más de... más relajado, más de confianza, más de esta conciencia cooperativa que me parece que es positiva (entrevista a miembro de empresa recuperada escuela, CABA, diciembre 2017).

En síntesis, en las empresas recuperadas los tipos de control se reconfiguran en un híbrido de formas de control simple, control burocrático, con modalidades de control más novedosas, que se combinan conformando un tipo diferente de control del trabajo. A diferencia de una

empresa capitalista los controles se aplican en un clima donde el ritmo puede autorregularse (Calloway, 2016) aunque no relajarse del todo y la expulsión no es la primera opción ante una falta, hay estipulada una serie de pasos que resguardan al trabajador, hay escucha y contención. Se lleva adelante una serie de políticas con mayor o menor grado de sistematización cuyo objetivo es crear comunidad, una nueva cultura del trabajo, con diversos niveles de impacto en cada cooperativa. A su vez, como contrapeso del control disciplinario aparece el control democrático. La revocabilidad de los mandatos y la posibilidad de discutir y votar aquello que genera conflicto en el espacio de la asamblea configura una distinción no desdeñable, ya que en la empresa capitalista esta posibilidad no existe de ningún modo. En la tabla N°2 se puede observar un resumen de los tipos de control que se establecen en cada empresa recuperada analizada.

Tabla N°2. Resumen de los tipos de control según cada empresa recuperada analizada

Empresa y Región	Control simple	Burocrático	Modalidades Innovadoras
Alimenticia de CABA 1	Si		
Alimenticia de CABA 2		Si	Si
Alimenticia de Mendoza 1	Si		
Alimenticia de Mendoza 2	Si		
Alimenticia de Santa Fe 1		Si	
Alimenticia de Santa Fe 2	Si		
Alimenticia Láctea PBA	Si		
Aserradero Rio Negro	Si		
Cerámica de Neuquén 1	Si		Si
Cerámica de Neuquén 2	Si		
Escuela CABA		Si	
Frigorífico Rio Negro			Si
Gastronomía CABA	Si		

Grafica de CABA		Si	Si
Grafica de Mendoza	Si		
Hotel de CABA	Si		
Logística y mantenimiento PBA	Si		
Medio gráfico de Córdoba	Si		
Metalúrgica PBA		Si	Si
Metalúrgica Ushuaia	Si		
Textil de PBA	Si		Si
Transporte Entre Ríos	Si		

Las empresas recuperadas en las que se implementan formas novedosas de control, son empresas grandes o medianas donde se observa una preocupación de las capas dirigenciales por plantear formas novedosas de integración de los colectivos de trabajadores asociados. Cuanto mayor es la cantidad de trabajadores más importante resulta la instauración de dispositivos de control, pero no en todas las empresas grandes y medianas se produce este tipo de innovaciones, de esta manera podemos hipotetizar que las innovaciones se producen en aquellas empresas recuperadas que se encuentran en la búsqueda de dispositivos novedosos de gestión del trabajo.

### **Personificación: ¿quiénes controlan?**

La función de dirección incluye la definición organizacional de quienes se encargan de dirigir el proceso productivo, los mecanismos o métodos que utilizan para hacerlo, las decisiones sobre lo que hay que hacer, el orden, la precisión, el cuidado y los plazos (Edwards; 1979, 354). En las empresas recuperadas en tanto cooperativas de trabajo la personificación de la dirección suma complejidad porque es electiva, esto permite que la autoridad tenga mayor legitimidad, pero sus incumbencias son más complejas ya que no solo se ocupa del destino económico de la cooperativa sino también de las cuestiones referidas a la democracia interna, la solidaridad, la participación y la relación con otros actores.

En la empresa capitalista la oficina de recursos humanos encarna la personificación del control por excelencia, pero también en muchas pymes



el dueño o los mandos medios son quienes se encargan de llevar adelante las funciones referidas al control del proceso de trabajo. En la empresa capitalista previa a la recuperación, los mandos medios se ocupaban de la supervisión del proceso de trabajo.

Rosanvallón en su clásico libro *La autogestión* plantea que con respecto al “problema de la autoridad del poder: la autogestión supone la posibilidad de ir superando progresivamente la sumisión a la autoridad” (1979, p. 12). Sin embargo, en las empresas recuperadas se observa que el tema de la autoridad continúa siendo un problema, tanto en el carril institucional (quienes son las autoridades de la cooperativa) como en el proceso de trabajo (quien se hace cargo del control del trabajo).

- Sí, faltante de dinero, algunas cosas que no estaban, medio grises ahí, entonces bueno, hubo toda una discusión y tuvimos que... resolver y organizarnos de vuelta y... a medida que van pasando esas cuestiones, bueno, hay que ir fomentando nuevos métodos, hay que ir cambiando digamos, las discusiones, los... las resoluciones, empezar a articular, armar las responsabilidades y, por ejemplo, se crearon nuevos puestos... eran puestos necesarios, que estuviera la parte de administración separada de la tesorería, la parte de ventas separada de administración, la parte de cobranzas separada de ventas, y así, entonces empezó todo un orden de control más estricto y el síndico...(entrevista a miembro de empresa recuperada cerámica, Provincia de Neuquén 2, noviembre, 2017)

A su vez, también como señala Rosanvallón (1979) emerge el problema de la dirección y los dirigentes ya que la función de dirección no puede concebirse de una manera abstracta, siempre está encarnada en estructuras y en individuos. En las empresas recuperadas estas cuestiones son repensadas: cuáles son los ámbitos donde se lleva adelante el control del trabajo y quienes se hacen cargo de llevarlo adelante, sin ocupar el rol de ser los nuevos representantes de la patronal.

P: ¿Hay un órgano de aplicación del reglamento? ¿O directamente el consejo directivo, o los responsables?

R: Hay un área, una función de relaciones laborales. Es una compañera que está al frente de esa área y ella resuelve esos conflictos. Los conflictos que no alcanza a resolver ella los pasa al consejo de administración. Es la función recursos humanos de la empresa de capital, con otros matices, obviamente.

(...) Que te escucho. En principio, en vez de 2 minutos se toma todo lo que necesite tomarse para escucharte. De ahí intenta sacarte una solución. No es que tiene el reglamento al lado de la mesa. (entrevista a

miembro de empresa recuperada textil Provincia de Buenos Aires, septiembre, 2017).

Son nuevos espacios organizacionales que cumplen funciones de control de las micropenalidades, pero también como dice la cita, tienen matices, la escucha, la empatía y el no tratar a los asociados como recursos humanos.

La coordinación, es diferente al control, ya que puede lograrse de acuerdo a la legitimidad de quien lo lleva adelante, la tradición, a través de formas establecidas tiempo atrás y la trasmisión de los secretos del oficio del maestro a los aprendices. O puede conseguirse directamente por los propios productores como ocurre cuando los miembros de una comuna o una cooperativa hablan de sus tareas en el proceso productivo para asegurarse de la armonización de los esfuerzos. A medida que aumenta la escala de la producción, los trabajadores pueden designar a un miembro (o incluso a alguien externo) para que actúe como coordinador de sus intereses a tiempo completo. Los lugares de trabajo capitalistas, sin embargo, se caracterizan por una clase diferente de coordinación... Toma la forma de una coordinación de arriba hacia abajo (Edwards, 1979, p. 353).

En las empresas recuperadas entrevistadas varían los espacios desde los que se supervisa el trabajo. El equivalente a la oficina de Recursos Humanos de una empresa capitalista se replantea. Esos espacios pueden funcionar en secretarías, síndicos, el Consejo de Administración, Oficina de Organización del trabajo, el área de Relaciones Laborales. En comparación con las oficinas de Recursos Humanos de una empresa capitalista, tienen más flexibilidad, se toman tiempo para escuchar a los trabajadores y están en condiciones de derivar a los organismos internos o externos pertinentes.

Es muy difícil, nosotros tenemos una relación donde se te mezcla, todo lo que tenemos que hacer de lo laboral, lo sentimental, los parientes... es todo un quilombo y después, en realidad, los que salen más perjudicados son los más cercanos a la comisión administradora. (entrevista a miembro de empresa recuperada de logística y mantenimiento de Provincia de Buenos Aires, diciembre, 2017).

La tarea de supervisión del trabajo queda a cargo de las autoridades electivas de la cooperativa, que en algunos casos llevan adelante esa ocupación, y en otros la delegan a personas que asumen la función. De esta forma, la función de dirección se confunde, en muchos casos, con la figura del patrón y se generan conflictos en ese espacio. A su vez, en todas las empresas recuperadas el hecho de asumir roles de coordinación resulta complicado. Rosanvallon (1979) lo plantea de este modo: "Definir la

autogestión como una dirección colectiva, no es suprimir la función directiva, sino modificarla. Para evitar que la función de dirección no acabe por identificarse a sus representantes, se invoca generalmente el principio de rotación y el derecho de revocación” (p.12).

Los coordinadores los elegían los compañeros, ahora el coordinador... muchos sectores no tienen porque ya nadie quiere asumir responsabilidades, que es otro de los problemas, nadie se quiere comprometer a nada, está costando mucho asumir el compromiso y bueno, a veces termina siendo el que quiere ser el coordinador, porque muchos compañeros no se comprometen, pero bueno, en otras épocas si, se elegía el coordinador, lo elegían los compañeros, o sea que tenía el consenso de los compañeros y ese consenso también ayudaba que a la hora de hablarle a algún compañero... sea, tenga un peso más importante, en cambio un coordinador que se eligió solo, no sé, le va a decir a un compañero “che, tenés que venir más seguido a trabajar” algo, -“¿Y vos quién sos?” porque encima hay... un nivel un poco alto de agresiones, como que “a mí no me manda nadie” y no hay mucha consciencia (entrevista a miembro de empresa recuperada cerámica de la Provincia de Neuquén 2, noviembre, 2017).

Es evidente que el tema del involucramiento y la adhesión para asumir cargos de coordinación, no son resueltos sencillamente en las empresas recuperadas. En las empresas capitalistas la búsqueda de la implicación supone grandes gastos en consultoras a través de diversos dispositivos provenientes de técnicas del management y la cultura corporativa (Szechter, 2018). En las empresas recuperadas, donde se presume que la adhesión del proyecto colectivo sería más simple de suscitar ya que sus principios y valores no se sostienen en la explotación del trabajo, el tema suscita una serie de inconvenientes.

Yo estoy teniendo muchos problemas, personales, con la cuestión de... el que se termina yendo o expulsando de la cooperativa, el que termina siendo perjudicado soy yo, porque lo toman como que es una cuestión personal, y el que se va mal afuera nunca reconoce que es el que estuvo mal, sino que “... me echó”, eso, entonces yo ahora lo que quiero hacer es una comisión que evalúe los problemas de faltas, lo que sea, que lo evalúe y lo vamos a ir cambiando, 5, 6 personas un mes, 5, 6 personas el otro mes, ir cambiando y que ellos evalúen. No tomarla... a ver, mañana faltó hay que suspenderlo, porque eso hoy lo tengo que hacer yo... decir bueno, terminó el mes, miramos para atrás, faltó Juan, Pedro, Luis, bueno, que lo tome la comisión... Juan es la primera vez que falta, bueno, no lo suspendemos, Pedro todos los meses falta... (entrevista a

miembro de empresa recuperada frigorífica de Provincia de Rio Negro, noviembre, 2017).

Se propone resolver la cuestión de la identificación del presidente como nuevo patrón a través de órganos rotativos para evaluar las situaciones particulares y tomar decisiones sin perjudicar la autoridad y legitimidad. Los espacios de coordinación intermedios también configuran formas novedosas de resolución de los problemas de la autoridad. En el fragmento aparece el tema de género como variable para tener en cuenta a la hora de resolver cuestiones de disciplina.

Y cada línea tiene un coordinador de Sección, que es el compañero que más se destaca -no porque es distinto ni nada- sino porque es el más votado por todos sus compañeros de acuerdo con las condiciones de dirección en su línea. En toda esa representación vas a encontrar que gran parte de la Coordinación son mujeres y que tiene un significado eso, que tiene que ver con una cosa muy disciplinada en términos del trabajo, detallista, estructurada (entrevista a miembro de empresa recuperada metalúrgica, Provincia Tierra del Fuego, octubre, 2017)

Finalmente, el hecho de la votación y la rotación son valorados, así como la democracia en la elección de los responsables, o coordinadores, ya que suponen conseguir una nueva legitimidad en su autoridad y su función de control.

Creo que nunca ... los coordinadores, los nombres de los coordinadores se han repetido, pero se han repetido... si hay algo que resalto es la democracia que hay acá, porque... nosotros mismos elegimos a nuestros coordinadores una vez al año ... por ejemplo, coordinadores de redacción casi siempre han sido los mismos porque ninguno queremos coordinar el diario ...nosotros que tenemos los 2 coordinadores de redacción Porque muchas veces lo hemos discutido porque vos tenés un compañero que te dice "no, yo no voy a hacer esto" y vos te pones... por ahí, dentro de tanta horizontalidad también necesitas cierta verticalidad, si vos ves un coordinador como jefe es para que le obedezcas, por más que sea un socio, sea igual, ante la asamblea va a ser igual, pero vos lo elegiste a ese coordinador, hacele caso (entrevista a miembro de empresa recuperada medio gráfico de Córdoba, octubre de 2018)

Los relatos resaltan la dificultad de asumir compromisos en la jerarquía para cargos directivos. Aquellas recuperadas que reconfiguran las áreas de control y las separan del Consejo de Administración delegan el control en

un equipo que, de modo menos personalista y más reglamentariamente, asuma esa función.

Yo considero que “recursos humanos” ...es una mentira más grande que una casa. Porque sabemos que esos son los que le pasan la data al dueño para que después te eche, no le importa si... mi experiencia en la otra gráfica, uno faltó 120 días en el año, no te ponen el por qué, entonces lo ve el dueño “ah, no, no me sirve”, el chabón se fracturó... yo trabajaba en otra gráfica, y yo le decía “no, pero...” –“no, pero esto no me sirve a mí, no me da plata”, así, tal cual, entonces recursos humanos...

P: - Es la persona que mueve recursos

RI: - ...nosotros lo que pedimos es honestidad, necesitas algo vení a hablarlo, eso de... “me duele la panza, me pido médico”, -“no loco, vení”, “tengo que hacer un trámite...” “mi hija actúa en el colegio”, se habla con la gerencia “che, mira la hija actúa, no la puede ver en todo el año por el trabajo ¿se puede retirar?”, - “sí, que falte”, va descuento pero faltas (entrevista a miembro de empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018).

Tabla N° 3. Resumen de las personificaciones del control según cada empresa recuperada analizada

<b>Empresa y región</b>	<b>Personificación del control</b>
Alimenticia de CABA 1	Consejo de Administración
Alimenticia de CABA 2	Consejo de Administración Ampliado
Alimenticia de Mendoza 1	Consejo de Administración
Alimenticia de Mendoza 2	Consejo de Administración
Alimenticia de Santa Fe 1	Consejo de Administración
Alimenticia de Santa Fe 2	Comisión
Alimenticia Láctea PBA	Consejo de Administración
Aserradero Rio Negro	Consejo de Administración
Cerámica de Neuquén 1	Coordinadores -Síndico
Cerámica de Neuquén 2	Consejo de Administración

Escuela CABA	Director - Rector
Frigorífico Rio Negro	Presidente - Consejo de Administración
Gastronomía CABA	Consejo de Administración
Gráfica de CABA	Síndico - Consejo de Administración
Gráfica de Mendoza	Secretaría y Consejo de Administración
Hotel de CABA	Oficina del asociado
Logística y mantenimiento PBA	Consejo de Administración
Medio gráfico de Córdoba	Coordinadores
Metalúrgica PBA	Consejo de Administración
Metalúrgica Ushuaia	Coordinadores
Textil de PBA	Área de Relaciones Laborales
Transporte Entre Ríos	Consejo de Administración

En la Tabla N°3 se observa que en la mayor parte de las empresas recuperadas analizadas los Consejos de Administración asumen las tareas de control del trabajo y sólo en algunos casos se delega a otros espacios institucionales novedosos. Al igual que en el apartado anterior son las empresas recuperadas de mayor tamaño y más ocupadas en planificar formas novedosas de gestión y control del trabajo aquellas que reconfiguran en otros espacios organizacionales las funciones del control del trabajo.

Se evidencian dificultades en cumplir y asumir las funciones de dirección y de control. La separación de ambas funciones implica un avance para no visibilizar al Consejo de Administración como el nuevo patrón de la empresa recuperada. La crítica a la modalidad de recursos humanos, la separación de cargos de gestión e institucionales como forma de delegación y el trato diferenciado al asociado suponen una innovación, configuran una personificación diferencial a la habitual en la empresa capitalista. La elección democrática, la revocabilidad y la rotación de los cargos directivos son propuestas que están presentes en las empresas recuperadas analizadas.

## **La evaluación del trabajo en las empresas recuperadas: formas moderadas de evaluación de desempeño**

Históricamente la denominada evaluación de desempeño, como práctica para determinar el nivel de desempeño de los empleados de una organización y gestionar, tanto la mejora como la definición de expectativas, ha devenido en uno de los más importantes procesos de gestión de las personas en el mundo del trabajo (Ojeda, 2017 p. 63).

En la empresa privada la evaluación es el procedimiento por medio del cual el empresario supervisa y evalúa para corregir errores y otros fallos de producción, vigilar el rendimiento de cada trabajador e identificar a los trabajadores o grupos de trabajadores que no llevan a cabo correctamente sus tareas (Edwards, 1979, p. 354).

En la década del 30, con el surgimiento de la mirada humanista de las organizaciones, se desarrollaron sofisticados mecanismos de evaluación de desempeño con el objetivo de medir el esfuerzo de cada individuo en función del valor de las recompensas ofrecidas. A su vez, los modelos posfordistas propusieron como novedad los círculos de calidad, la mejora continua, los sistemas de calidad total y la evaluación de competencias, que configuran elementos de evaluación más invisibilizados e individualizantes del control del trabajo.

La herramienta ha sufrido una serie de modificaciones, en parte por las críticas que ha recibido. Algunas de estas modificaciones son los esquemas en que el jefe evalúa a los colaboradores, otras son los esquemas en que todos evalúan a todos, llamados 180°, 360° o la inversión absoluta en un esquema en que los colaboradores evalúan a su jefe. Se fueron revisando también los conceptos que se consideran en un proceso de evaluación en un principio eran los objetivos, luego las competencias. Los contenidos que se evalúan, por ejemplo, si se evalúan competencias referidas al desarrollo de las personas o por el contrario objetivos relacionados los conflictos que se producen en el ámbito del trabajo (Ojeda, 2017).

¿Qué sucede en las empresas recuperadas con los temas de evaluación? En algunas de las empresas recuperadas entrevistadas se observan mecanismos de evaluación de desempeño (aunque sin ese rótulo) con diversas implicancias y matices.

La empresa textil de la Provincia de Buenos Aires, una empresa grande de más de 400 asociados, ha adoptado una serie de esquemas que combinan sistemas de control de calidad, control del trabajo y recompensas. En primer lugar, llevaron adelante un proceso de certificación de calidad, que, aunque no concluyó con la certificación significó lo que ellos consideran un cambio en la forma de evaluar y sistematizar el trabajo.

Nosotros estuvimos en un proceso muy interesante del programa Autogestionados del Ministerio de Trabajo, que nos financiaron una formación para tratar de certificar un referencial que se llama referencial número 8 de IRAM, que desarrollaron para este programa. Es una norma ISO 9001, igual, pero orientada a Autogestionadas... Implementamos un sistema de gestión de calidad... Después no alcanzamos a certificar porque consideramos que en ese momento no era necesario, pero ya toda la estructura documental de la norma ya la habíamos implementado. Lo que nos dejó eso fue el cambio cultural, ... que se dio dentro de la cooperativa porque se empezaron a sistematizar trabajos que todo el mundo sabía que había que hacer, pero se hacían cuando teníamos ganas. Ahora, las reuniones de calidad se hacen una vez por semana, todas las semanas, todo el año. No importa quién falte, quien venga o quien no venga: se hace la reunión de calidad. Ya son cosas que se establecieron, se sistematizaron y además trajeron aparejados temas sistematizados. Después, cuestiones que todos sabíamos, pero no estaban formalizadas: que el cliente es fundamental, que la queja del cliente tiene que ser utilizado para hacer una autocrítica, no tiene que ser utilizado para ponerte a la defensiva. .... Cuando se implementó, que nos llevó dos años más o menos llegar a la etapa previa de la certificación, fue muy difícil porque el cambio cultural ese no estaba dado. Estábamos todos de acuerdo, pero si no había alguien auditándose, no lo hacían. Hoy ya está instalado eso. Hoy que haya una pieza por la fábrica, una pieza es un rollo de tela, que no esté identificado con un número, es un problema. sabemos que algo está mal. Hace unos años atrás, era parte del día a día. Eso nos permitió mejorar mucho. Y aprender a hacer autocrítica, no poniéndonos a la defensiva. Te chocabas con eso siempre. No solamente con el reclamo de un cliente sino con el reclamo de un responsable de un sector hacia un compañero que manejaba una máquina. Se tomaba como un ataque. Así que eso nos hizo cambiar muchísimo (entrevista a miembro de empresa recuperada textil, Provincia Buenos Aires, septiembre, 2017)

El control de calidad forma parte de las tareas en que se evalúa lo realizado por los trabajadores, aunque poniendo la mirada en los productos o procesos. Las escuelas de las organizaciones fueron modificando sus modalidades de control de calidad de los productos, los procesos y la producción. En el taylorismo/ fordismo la calidad era observada solo al finalizar el proceso productivo, cuestión que producía graves fallos en la calidad. Las escuelas posfordistas introdujeron procesos de control de calidad durante todo el proceso desde el inicio hasta el final del proceso, incorporando la mirada de los trabajadores en la propuesta de mejoras en la calidad como los círculos de calidad. En este sentido, el sistema de



control de calidad citado valora el orden, el seguimiento, la responsabilidad, la documentación y la orientación al cliente como modalidades para lograr eficiencia en la gestión económica.

Además, contaban, al momento de la entrevista, con un sistema de gestión de los retiros que se asemejaba en gran medida a una evaluación de desempeño, con matices, aplanando las diferencias en los retiros y valorando cuestiones como el esfuerzo que implica la tarea.

Ya se venía trabajando en eso, en 3 categorías, en 5, en 7, en 4... Y veíamos que había ciertas... Injusticias no es la palabra, pero desequilibrios. Entonces se desarrolló un sistema, lo saqué de un manual de ingeniería. Sí. Si no hay soluciones, hay que ir a buscar cosas prácticas y después... Es un sistema que ... creo que se implementó después de la crisis de los 30 en Estados Unidos, o después de la segunda guerra mundial, ... lo que busca es mediante una ecuación matemática darle un significado más objetivo al aporte que hace el trabajador hacia la cooperativa. Nunca puede ser perfecto porque hay un montón de subjetividades en ese aporte que es difícil mensurarlas (Empresa a miembro de recuperada textil, Provincia Buenos Aires, septiembre, 2017).

El instrumento incluía la antigüedad, la jerarquía en la estructura funcional, el nivel educativo alcanzado, la formación y la experiencia, el esfuerzo físico y mental que requiere la tarea. En síntesis, se establecían puntajes por estructura (nivel jerárquico y antigüedad), responsabilidad (incidencia económica sobre bienes, sobre terceros), competencias (educación, formación, experiencias) y esfuerzo (físico y mental) (Ruggeri, 2014, p.114).

El sistema era evaluado por el responsable del sector de cada asociado que realizaba una primera evaluación, luego el área de Relaciones Laborales que aportaba en lo referido al cumplimiento de las normas, y por último el Consejo de Administración.

Finalmente, en situaciones de crisis económica entre 2015 y 2019, esta modalidad de retiros de excedentes dejó de utilizarse y se llegó a un punto en que el sistema no tenía sentido. Decidieron volver a un sistema de categorías similar al del gremio con diferencias por calificaciones y premios por presentismo. Lo que resulta destacable es la búsqueda constante de sistemas de evaluación equitativos para el colectivo, computando una multiplicidad de temas y repensando las personificaciones de la evaluación.

En otra empresa recuperada la evaluación mide cuestiones similares:

la gerencia técnica tiene que evaluar todos los años a los compañeros para promoverlos a una categoría o no. eso por un lado, de la parte de administración, se encarga de eso el concejo, la mesa técnica en este

caso, pero sí, hay una evaluación Hay... es un cuestionario de 50, 60 preguntas, cada uno tiene un puntaje que se le va otorgando de acuerdo al equipo técnico y para promover a una categoría tiene que pasar determinado puntaje... Si logra 71 promueve, sino, obviamente que siempre los compañeros dan los argumentos de por qué sí, por qué no, qué le falta, cuáles son los errores y se contempla todo, no solamente lo específico de la tarea que realiza, sino la asistencia, el compromiso... R1:

- La voluntad, lo social... lo social suma muchos puntos, eso no significa que yo haga meta producción todo el día y no salude a nadie, me lleve mal con todo el mundo, nosotros también... lo que es el saludo, la educación, llegar a horario...

Lo que sí no puedes postularte como concejero ni sindico si tenés un cargo, si sos gerente, sos encargado de taller, no te puedes postular, tenés que renunciar y después postularte

Porque cuando vas a categorizar vos lo primero que ves son los partes diarios. Las faltas, las fichadas y las llegadas tardes, pero lo que más importa es lo que haces en producción. (entrevista a miembro de empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018)

Ojeda (2017) al analizar la evaluación en la empresa privada sostiene que la relación entre “desempeño y compensaciones” constituye un tema de discusión ideológica en la que subyacen diversos tópicos como el pago de incentivos, o por objetivos por desempeño. La evaluación en última instancia mide algo como “la adherencia a la propia explotación”. La crítica a la evaluación de desempeño como parte del sostén ideológico del capitalismo no tiene mayor sentido, su análisis supone situarse dentro de las estrategias de control capitalista.

Justamente en la empresa recuperada analizada se cuestiona es el sostén ideológico de la distribución de excedentes, la evaluación y las formas de recompensar la adhesión. Si bien se miden variables que constituyen modalidades de evaluación a través de criterios capitalistas como la calificación o lo antigüedad, se suman otras dimensiones como compromiso o tipo de esfuerzo que hace que las pirámides se aplanen. A su vez, esto es evaluado por organismos colegiados votados por los asociados, lo que cuestiona el principio jerárquico sobre el que se sostiene el capitalismo. En otra cooperativa comentan como formas novedosas de evaluación:

todos tienen su planilla de seguimiento... que antes no lo teníamos, estamos mayormente organizados y es algo que... a eso me refería con el orden, que es lo que te da también seguridad, este... nos hemos ordenado, entonces tenés planillas para todo, tenés una de protocolo, protocolo a otras empresas, protocolo de lavado del camión, quién lavó el camión, de qué manera lo hizo, el control... bueno, para todo tenés

un seguimiento, que antes no lo teníamos, no sabías a quién preguntar qué, encargado de qué, todos teníamos que saber por los dichos... entonces era como que todo era...y nosotros estábamos haciendo una cosa y no podíamos, bueno, ahora es como que hay un referente en cada sector, encargado en cada sector, las planillas tienen su lugar, cuando tenemos inspección nosotros estamos tranquilos porque absolutamente todos los documentos que nos piden, todos tenemos en regla, en todos los sentidos... es el respaldo que tenemos... (entrevista a miembro de empresa recuperada alimenticia, de la Provincia de Santa Fe 1, noviembre 2018).

Algunas empresas recuperadas entrevistadas, valoran positivamente los sistemas de control de calidad en la medida en que permite cierto ordenamiento de la producción. Esto sucede en aquellas de mayor tamaño que requieren de una organización estricta, aunque algunas empresas grandes comentan que tuvieron problemas en este sentido:

Se habían...desbandado mucho los hábitos de producción. Yo venía con los hábitos de producción de la fábrica, y se habían desbandado un poco, las máquinas tenían un rendimiento bastante bueno, con todos sus sensores y...controles automáticos funcionando, entonces eran máquinas que vos te parabas al lado y andaban solas, esto generó hábitos de mucha charla, más mate, más... una distensión en el trabajo, que no estaba mal si no se desbandaba. Yo creo que parte de lo que desestabilizó la producción, lo que estancó un poco la producción fue el desbande en la tarea productiva, no se dejaba de hacer calidad, no se dejaba de producir ni de cargar material en las máquinas, pero sí se ocupaba mucho tiempo en ocio, que pasaba a... comenzaba a mostrarse en el rendimiento económico. (entrevista a miembro de empresa recuperada cerámica de Neuquén 2, noviembre de 2017).

En solo cinco de las veintidós empresas entrevistadas (gráfica de CABA, textil de Provincia de Buenos Aires, metalúrgica de provincia de Buenos Aires, alimenticia de Santa Fe 1) se utiliza alguna forma redefinida de evaluación de desempeño. Se observa la antigüedad, el cumplimiento, la calificación; en algunas cooperativas, a su vez, se toman en cuenta la dedicación, la formación y el estudio, el compromiso interno, la participación externa y la militancia social. Estas modalidades estimulan y persiguen otros objetivos y valoran otras dimensiones distintas a las vigentes en las empresas capitalistas. A su vez, sus efectos en la distribución de retiros no permiten ensanchar las pirámides de distribución de excedente en la misma medida que lo hacen las empresas capitalistas.

El tamaño de las organizaciones aparece como una de las variables a analizar en lo referido a las modalidades de evaluación del trabajo en las empresas recuperadas. Si bien en las grandes empresas se valora la sistematización, el orden y la responsabilidad, existen empresas recuperadas grandes con tecnología de avanzada que asumen que el haber atravesado por momentos de relajamiento de los controles genera problemas simultáneos en lo económico. Por otra parte, algunas empresas recuperadas valoran el papel de las mujeres por su disciplina y su responsabilidad en los roles de supervisión. Por último, las modalidades de evaluación más novedosas se llevan adelante en aquellas empresas recuperadas interesadas en resolver las tensiones que se producen tanto en lo productivo como en los problemas relacionados con la democracia interna.

### **Disciplina y recompensas: “la cooperativa es nuestra y se hace lo que la mayoría decide”**

En *Vigilar y castigar*, Foucault (1975) analiza la modernidad como sociedad disciplinaria en la que se constituyen dispositivos de poder que actúan en un doble sentido: acrecentar las fuerzas corporales para la producción económica y debilitarlas para la práctica política. Para este autor, las modalidades del ejercicio del poder disciplinario son tres. En primer lugar, la vigilancia jerárquica, un dispositivo que coacciona a través de la mirada; un aparato en que permiten ver y provoca efectos de poder y donde los medios de coerción hacen visibles aquellos sobre quienes se aplican. En segundo lugar, la sanción normalizadora; capacidad de aplicar penalidades sutiles si no se alcanza el nivel requerido o si hay ineptitud en el cumplimiento de la tarea. Y, por último, el examen, evaluación periódica que combina la vigilancia jerárquica y la sanción normalizadora mediante la cual se diferencia y se clasifica a los individuos, donde la superposición de las relaciones de poder y de saber adquieren toda su visibilidad.

¿Cómo se reconstruye la disciplina en las empresas recuperadas? ¿Cómo se vigila? ¿Qué cuestiones se sancionan? ¿Cómo se llevan adelante los exámenes?

Dentro de las estrategias de control, la disciplina incluye los recursos que el empresario utiliza para someter y recompensar a los trabajadores, para conseguir su cooperación y hacer cumplir sus instrucciones para la dirección del proceso productivo (Edwards, 1979, p. 353). En este sentido, en las empresas recuperadas analizadas, nos interrogamos sobre qué cuestiones se sancionan y cuales se incentivan y qué asuntos son valorados o no con respecto a la actitud de los trabajadores asociados. En última instancia aquí se plantea la pregunta de cómo se construye la cooperación en las empresas recuperadas.

En las empresas recuperadas entrevistadas, el reglamento aparece como mecanismo disciplinario no buscado, es una consecuencia no deseada de la búsqueda de la eficiencia.

También aprendimos o entendimos que cuando un compañero te dice “yo no necesito que me paguen un premio por presentismo porque yo soy...”. “Sí, está bien. Pero después llegás tarde maestro”. Del dicho al hecho... Entonces, lamentablemente tuvimos que tener un reglamento. Lamentablemente hay normas. Pero entre lo deseable, lo ideal y lo posible... (entrevista a miembro de empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017).

Los reglamentos incluyen formas de control directo como el control de horario de trabajo: marcar tarjeta o digitales de huellas, la duración de la jornada trabajo, el ausentismo o las inasistencias, las vacaciones, las licencias con y sin goce de retiro, las instancias previas a la expulsión de un asociado. Foucault (1975) las denomina *micropenalidades* del tiempo (retrasos, ausencias, interrupciones), de la actividad (falla, de atención de descuido), de la manera de ser (descortesía, desobediencia).

En general las sanciones son punitivas en lo económico: descuentos, suspensiones, expulsiones. Los temas que generan conflicto son llegadas tarde, inasistencias, falta de compromiso y poco involucramiento. Mientras que las cuestiones que suscitan expulsiones son las faltas reiteradas, los robos y la violencia física o verbal.

De este modo, el reglamento es disciplinador, y al brindar las coordenadas de lo que suscita una expulsión, configura un *resguardo de la organización* ante aquel que no se amolda al modelo de gestión. Genera cierta igualdad de condiciones, como base de una idea de justicia en el colectivo. El despliegue de dispositivos y estrategias de control, en general, se pone en práctica sólo como consecuencia del accionar de una minoría de los asociados, pero esos pocos generan mucha conflictividad y sensación de injusticia en la medida en que no se aplican sanciones.

Tenemos normas de convivencia que las hemos votado, no sé, cincuenta veces y cada vez que uno las pone en práctica... “bueno, a vos te corresponden dos días de sanción porque es lo que nos dicen las normas de convivencia” y viene otro y dice “no, no, hay que darle una oportunidad, porque...” entonces, bueno, te tiran para atrás algo que votaste, trabajamos con norma de convivencias, con algo, y cada vez que las aplicamos... se genera todo un revuelo, un enojo de... una discusión, que a veces lleva horas encima, podemos estar todo el día discutiendo por una persona que nada, que le tocaban quince días de sanción, y le tocaban, y bueno, y hay gente que se enoja porque dice “no, eso ya está

agotado, que le den los quince días y listo”, y otras “no, porque tiene derecho, tiene derecho a hacer su descargo” y bueno, esas cosas nos tienen bastante cansados porque cuesta mucho tomar las decisiones, porque también el hecho de que si bien las escribimos, todo, a la hora de ponerlas en práctica no las podemos poner en práctica (entrevista a miembro de empresa recuperada cerámica de Neuquén I, noviembre de 2017).

La cita muestra la dificultad para establecer reglas y hacerlas cumplir, y la sensación de que ese relajamiento en el cumplimiento de las normas daña la organización, mientras que en otras empresas recuperadas se reconfiguran los límites de lo que ese colectivo está dispuesto o no a aceptar.

entonces hoy tenemos las herramientas para decir “no viene a laburar, a ver el reglamento interno, se suspende... se le llama la atención, se le expulsa” y cuando se le expulsa a alguien, no lo expulso yo, el presidente, el tesorero, el secretario ni nada... se expulsa por la mayoría, se vota en la asamblea, entonces no hay derecho, o sea, mañana vos hacés un juicio por un reclamo, de lo que sea... están de testigos y tomaron la decisión tus compañeros, es más... prácticamente se lo echa teniendo un 90 y pico de los compañeros que dicen... si no se le da otra oportunidad, hay compañeros que le hemos dado... faltas, han tenido problemas, miles... y capaz lo hemos tenido por un año, que vos decís “esta persona en otro lado ya lo hubiesen echado” y se le da la oportunidad, se le habla, se le aconseja, y al final terminan los propios compañeros diciendo “bueno, hasta acá, se terminó” (entrevista a miembro de empresa recuperada frigorífico de Río Negro, noviembre de 2017).

Las estrategias de control de la disciplina finalmente tienen impacto en la gestión. Si en principio la palabra disciplina era una mala palabra, ahora está directamente asociada al orden necesario para la eficiencia.

P: Es algo complejo siempre el tema de la disciplina y el involucramiento activo de los trabajadores, ¿fue un problema en algún momento? ¿no lo es? ¿lo han ido resolviendo?

R: Sí, se ha ido resolviendo. De hecho, hay un reglamento, unas normas de convivencia. Pero sí, porque en ese momento no era el único conflicto que había. Había conflictos de todo tipo: falta de acceso al mercado, al conocimiento... Pero sí, fue uno de los factores en los que se trabajó muchísimo. La disciplina suena mal. Pero sin disciplina no hay orden, sin orden no hay gestión (entrevista a miembro de empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

Se valora la necesidad de producir cierto nivel de autorregulación (Calloway, 2016) en el sentido de que los trabajadores asociados midan su rendimiento, regulen su ritmo, su dedicación e involucramiento.

Y cuesta a veces informar a todos. Te cuesta porque algunos están abocados a un tipo de tareas, otros a otra. Los descansos de 15 minutos, trabajamos seis horas. Después cada compañero regula su producción en su sector; si tiene más tiempo se toma un café, si tiene un intervalo se toma un mate (entrevista a miembro de empresa recuperada aserradero de Río Negro, noviembre de 2017).

Se intenta en general que la sanción y la expulsión sean realmente la última opción, es decir, ser planteadas como medidas extremas.

Mirá, para que te sancionen te tienen que haber hablado un millón y medio de veces. Te juro que hablas, hablas, hablas.... ¿El consejo habla? R.: Si, en realidad hay un reclamo de algo o vemos algo, siempre te enteras de cosas que pasan...entonces vamos “¿Qué pasó con esto, con esto” y bueno “acá somos todos iguales, esas cosas no las tener que hacer” Pero para que te digan...qué sé yo...no venían a trabajar una semana, a la otra lo mismo, a la otra lo mismo, lo mismo, lo mismo y vos le hablaste durante cuatro semanas, a la quinta ... Entonces, si no trabajas, no te van a pagar porque si vos no venís, alguien lo hace por vos, lo está haciendo un compañero tuyo” ... “Tenemos muchas libertades nosotros por ser una empresa recuperada, tratamos siempre de que... (en la empresa privada) laburábamos 12 o 14 horas, vivíamos adentro. Teníamos las ojotas, la bata y el shampoo, todo...de pasar a vivir así a decir “ahora es nuestro” estar 14 horas... (entrevista a miembro de empresa recuperada de logística y mantenimiento de residuos de Provincia de Buenos Aires, diciembre de 2017).

Estas modalidades de control se valoran como formas de eficiencia. Sin control no existe la posibilidad de plantearse un proyecto que sea sustentable.

No nos parece que sean herramientas de explotación: son herramientas que nos sirven para hacer factible o hacer sustentable nuestro proyecto. (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017).

Otro tema que se destaca es relativo a las constantes modificaciones en los reglamentos y estatutos. La autogestión es una práctica en permanente

construcción, los elementos que se regulan generan nuevas zonas de incertidumbre (Crozier, 1990) sobre las que se hace necesario regular nuevamente. Es evidente que el control se focaliza en el espacio organizacional donde se producen los conflictos. Los reglamentos permiten observar esos intersticios, esos lugares que requieren ser regulados donde se producen conflictos que son vividos como injusticias al no ser regulados: los horarios, las licencias, la limpieza del lugar de trabajo, así como los premios e incentivos.

Y si bien partimos de una base, nosotros ya en este momento estamos pensando en la tercera renovación, porque a medida que pasa el tiempo, a medida que nosotros vamos evolucionando, vamos creciendo, es un poco prueba y error, entonces vemos qué es lo que está bien y qué está mal, y se va modificando, pero es fundamental para estar organizados y poder mantener una línea, si se quiere, de disciplina, de conducta, más que nada para... porque, al comienzo, seguramente ya se lo habrán mencionado a ustedes, que al desconocer el mecanismo, teníamos un concepto equivocado de “la cooperativa es mía y yo hago lo que quiero” y el concepto es totalmente lo contrario, la cooperativa es nuestra y se hace lo que la mayoría decide, y bueno, eso ayuda también un poco a que uno vaya entendiendo. (entrevista a miembro de empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018)

Algunas de las empresas recuperadas entrevistadas no cuentan con reglamentos. Esto se debe a su corto tiempo de vida, o a que por su pequeño tamaño aún no ha sido necesario elaborarlo.

yo me terminé dando cuenta de que quizás era ir demasiado rápido, porque, al pensar un reglamento interno, te adelantás a cosas que ni siquiera son un problema hoy. Entonces lo que terminó pasando fue que cuando surgió un problema, como por ejemplo una licencia, una licencia por embarazo, etc., se fueron considerando esos problemas y tomando decisiones que se fueron incorporando como resoluciones a nuestro estatuto. Y así de a poco se va armando un reglamento interno. En algún momento supongo que podremos escribir un reglamento interno más completo. Por ahora está... digamos formándose, en proceso de formación (entrevista a miembro de empresa recuperada escuela de CABA, diciembre de 2017).

En otros casos la actividad se regula por estatutos que resultan suficientes, y en otras se prefiere evitar el conflicto que supone debatir un reglamento.



No, todavía no. Por ahí no hace falta hacer un reglamento interno. Porque genera conflicto. Es mejor hacer reuniones como hacemos nosotros. Todos los sábados. Hay un estatuto interno que bueno... tratamos de estar siempre adentro del estatuto, pero bueno...hay algunas cosas que no están en el estatuto que las charlamos R4.: - ¿Cómo las podemos solucionar? Porque armamos un reglamento interno, la mayoría va a estar de acuerdo pero después...vos firmaste..."no, yo no estoy de acuerdo" ..." pero vos firmaste" "pero no estaba de acuerdo" cuando le toca la sanción a uno. Ese genera un roce y un conflicto más grave. Nosotros lo que no queremos hacer es por ahora un estatuto interno. Un reglamento interno. Por el motivo ese. Primero van a estar todos de acuerdo. Después cuando le toca a uno va haber problemas. Entonces es mejor, los sábados, parar, "che... hiciste esto, esto y esto" o mejorá o fijate lo que vas a hacer. (entrevista a miembro de empresa recuperada aserradero de Río Negro, noviembre de 2017).

Se resalta la falta de "cultura del trabajo" y la falta de disciplina, se destaca la necesidad de generar reglas para vivir en comunidad. El hecho de la igualdad o "ser dueños" genera muchas sensaciones de injusticia. En este sentido, las relaciones laborales siempre suponen una tensión. El concepto de consentimiento de Burawoy (1989) de dialéctica entre resistir y colaborar puede ayudar a dilucidar este tipo de conflictos en donde el entramado complejo de la cooperativa redobla los conflictos relacionados con la jerarquía, las decisiones y el control. La aceptación de una serie de reglas comunes supone un consentimiento. El reglamento configura un equilibrio de relación de fuerzas que todos aceptan.

Si nosotros no recuperamos de nuevo la cultura del trabajo y la disciplina del trabajo, es imposible llevar adelante esto. No podemos pasar de no tener reloj, a poner uno con una tarjeta que no le dábamos bolilla porque todos nos conocíamos, sabíamos que todos veníamos a poner uno con la huella digital para que el otro no le fiche la tarjeta y para no tomar al compañero que ficha si vino o no vino, como un vigilante. A medida que va creciendo tenés que...bueno, por estas circunstancias porque hay muchos que ni siquiera vieron laburar al padre. Volver a esa cultura, volver a disciplinarnos (entrevista a miembro de empresa recuperada de logística y mantenimiento de residuos de Provincia de Buenos Aires, diciembre de 2017).

Los reglamentos y estatutos constituyen los espacios organizacionales donde se explicitan las cuestiones que generan conflictos al interior de las recuperadas y visibilizan los intersticios de la conflictividad, es por ello que se modifican constantemente, se discute sobre la necesidad de

implementarlos en aquellas donde no existen, en ponerlos en práctica en aquellas donde no se aplican. Como sostiene Dejourns (2015) “es fundamental la existencia de las reglas para armonizar las dificultades que supone la ejecución del trabajo. Un colectivo que no logra producir reglas, no es un colectivo, es un grupo” (p. 22). Igualmente se resaltan las diferencias con las empresas privadas, los controles son más relajados.

Porque no es que nosotros nos pusimos con el látigo, no. Al contrario, dentro de lo normal, no es que estamos como en una privada que te mete las 8 horas a full que no puedes ir al baño. Acá tenés la libertad, tenés todo. Pero si no tenés una producción mínima. Porque sabemos entre todos que esto lo puedes lograr. A los únicos que les cuesta en el taller es a los jóvenes que entraron y no tuvieron otro trabajo previo. El que viene de una SA es un lujo, te vas a tomar un té. Las simples cosas, yo cuando entré a laburar, uno se fue a hacer un té y después se fue hacer otro a las dos horas. Lo miraba como diciendo, “che a este lo van a cagar a pedos. No puede ser”. No, dos té. Allá tenías que tomarte un té en el baño o a escondidas (entrevista a miembro de empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018).

Se repite la idea que por ser muchos es necesario poner orden, reglamentar y que es necesario hacer cumplir las instrucciones y conseguir la cooperación. En las empresas capitalistas la cooperación de los individuos resulta ser efectiva y eficaz. Se sostiene sobre la ilusión de la "empresa comunitaria", sin embargo la amenaza al desempleo es más efectiva en nuestros días. Incluso la prensa de los managers se interroga sobre el ascenso de la "brutalidad cotidiana" y de la "violencia del trabajo" bajo la "presión de las exigencias de rentabilidad" (Coutrot, 2001).

tiene que ver con todo el funcionamiento diario, el complemento de los horarios, respetar los horarios de descanso, qué hacer ante... si uno tiene que faltar cómo manejarse porque está enfermo, a quién tiene que llamar, cómo solicitar, cuándo vuelve, hacemos el mecanismo, supongo que todo Nosotros tenemos médico laboral. Cuando falta alguien le mandamos el médico a su casa. Siempre, hubieron procesos. A veces hasta tonterías, si vos acá puedes venir y charlarlo con quien sea. Si no querés ir al Consejo, habla con el asociado que tengas más feeling que él lo transmite. Y no, querés hacer pioladas de chicos a lo mejor y terminan mal. Porque vos tenés que estar pensando en los 50 que somos, 52. Acá tuvimos el caso de compañeros que en la primera que hubo un correctivo cambiaron 100%. (entrevista a miembro de empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018)

En esta cita se valora el premio como un estímulo y la igualdad ante los premios y las sanciones como uno de los mecanismos más justos y legítimos que imparte la cooperativa. La cooperación en las empresas recuperadas se funda mucho más en la “empresa comunitaria” que en el miedo al despido, la competencia o la violencia.

pero siempre tiene que ser democráticamente porque para eso nosotros inventamos el premio, que para mí es lo mejor que tiene la cooperativa, el premio del presentismo y la puntualidad. Vos tenés la tolerancia de 21 minutos, y pasan los 21 minutos, perdes el 33%, a los 36 minutos perdés el 66%, más de los 46 minutos perdes el 100% del presentismo. es un premio que se da, y el de presentismo es que, si faltas más de 4 veces perdes el 100%, siempre justificado, faltas una vez sin justificativo y ausente sin aviso, eso va a descuento del premio más un día. Pero eso lo respetamos, somos muy estrictos, porque nosotros vemos, como te digo, siempre se ve, se analiza según la persona, el compañero, no por discriminar al otro, pero si ves que una persona no faltó en todo el año, no te llegó nunca tarde, es injusto que si te pide un día faltar porque tiene un problema... se habla, no el que falta todos los días. Entonces, si vos no le descontas a todos por igual, después te dicen “che, loco ¿cómo a mí me descontas...?” (entrevista a miembro de empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018).

Esta última cita resume la hipótesis que se planteaba al inicio, hay algunas empresas recuperadas que con el correr del tiempo fueron siendo cada vez más conscientes de la necesidad de establecer mecanismos de control a través de dispositivos democráticos instituidos por el colectivo.

Es necesario también en estas organizaciones hablar de eficiencia, hablar de organización, hablar de estructuras. Si no, no es sustentable. La verdad es esa. Pero está bueno que todas esas normas, si se quiere, o reglas que establezcamos sean discutidas y compartidas (entrevista a miembro de empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017).

Si bien Barker (1993) concluye que el control concertado lleva a una obediencia voluntaria que finaliza convirtiéndose en un control más eficaz que el control burocrático tradicional, ya que las reglas son más poderosas y racionalizadas al ser sostenidas por el grupo, para el autor lo que se transforma es la autoridad, que ya no reposa en el supervisor, sino en el grupo.

En las empresas recuperadas el control se construye sobre la base de una serie de premios y castigos que se sustentan en valores que son claramente

opuestos a los del modelo neoliberal imperante, donde el otro es el enemigo. Las empresas recuperadas, valoran el compromiso, retribuyen a aquel que se amolda a las reglas, pero no a costa de su sometimiento o adhesión desbocada, como plantea Barker para el control concertado, sino a cambio de construir las normas en conjunto, pero al mismo tiempo someterse a ellas. La autoridad es menos cuestionada en las empresas recuperadas, pero al ser electiva y revocable responde a una configuración diferente a la de una empresa capitalista con equipos autogestionados como la del control concertado.

### **Periodización de las formas de control en las empresas recuperadas “Sin disciplina no hay orden, sin orden no hay gestión”**

En este apartado consideramos la existencia de una configuración histórica en el planteamiento de estrategias de control que se van sofisticando históricamente a lo largo del ciclo de vida organizacional (Martínez Nogueira, 1992) en el caso de las empresas recuperadas.

Así como las estrategias de control en las empresas capitalistas responden a diversas problemáticas históricas referidas al aumento de la eficiencia y la extracción del plusvalor, en las recuperadas puede bosquejarse otra historicidad.

La forma en que se mixtura lo teórico y lo político establece diferentes configuraciones en las estrategias de control. Ciertas empresas recuperadas aplican estrategias de control simple, o burocrático, otras las modalidades más novedosas y en algunas se observa una amalgama. A su vez, el tamaño, las problemáticas a las que se enfrentan y la actividad de las empresas requieren de diversas estrategias, ya que también son diferentes las complejidades de los procesos productivos.

Barker (1993) analiza el caso de una empresa manufacturera y plantea la existencia de tres fases que van desde un cambio gerencial jerárquico y burocrático al control concertado en forma de equipos autogestionados. Según el autor, en la primera fase se consolida el control concertado y se consensuan los valores comunes entre los trabajadores, en una segunda fase en que las reglas van tomando un carácter más racionalizado al integrar nuevos trabajadores, la autoridad de los supervisores se traslada a la presión del grupo y en la tercera fase las reglas se vuelven más rígidas y específicas, se fortalece la autoridad de los grupos y se establece un sistema de regulación laboral y autocontrol que genera altos niveles de stress entre los trabajadores. El autor concluye que el control concertado, mediante el monitoreo horizontal donde los trabajadores toman a su cargo las funciones de control, se transforma finalmente en una jaula de hierro más asfixiante que la burocracia weberiana.

Como destacamos, los primeros estudios sobre empresas recuperadas relevaban cierto relajamiento en el control del trabajo (Fajn y Rebón, 2005). La toma de la empresa y la mayor igualdad entre los trabajadores asociados, permitía hacer más livianos los controles del trabajo y disminuir los ritmos. Cuestiones básicas como escuchar música o poder tomar mate en el tiempo de trabajo suponían ganar márgenes de libertad para los trabajadores asociados y un grado de mayor autonomía en la definición de los tiempos de trabajo.

Reconstruyendo la historia de las estrategias de control en las recuperadas, en el primer momento se produjo cierto relajamiento en la disciplina, fundamentalmente en lo referido al ritmo de trabajo y las sanciones.

Entonces venía una idea adentro... igual venía como un aire generado del 2001 al 2005, 2006, un aire así muy solidario, muy solidario, “aguantemos al que se droga, aguantemos al que roba, aguantemos al que amenazó con un cuchillo al compañero, salgamos afuera a ayudar, salgamos afuera acá... donemos esto, aquello, robó, se equivocó, perdonémoslo, no lo íbamos a sancionar pero bueno, lamentablemente está sancionado” nos lamentábamos por haberlo sancionado, nos disculpamos de sancionar, 2008, 2009, cuando ya se afianzó la cooperativa, es como que eso empezó a apretar un poco más, y algunos compañeros ... otros compañeros que estaban en otros lados de la producción, comenzaron a notar o a ver cálculos que... de cosas que estaban pasando y nadie las destrababa, entonces van a la sindicatura los compañeros y se comienza a hacer un seguimiento más profundo, porque los síndicos que había antes,..., hacían controles exhaustivos de facturita por facturita. Pero si llegamos hoy al cuestionamiento, no controlas nada, puedo robar la casa y vas a estar controlando que la llave abre la cerradura, porque te la dejan arriba de la mesa (entrevista a miembro de empresa recuperada cerámica de Neuquén 2, noviembre de 2017).

Más adelante distintos estudios observaron la aparición de diversos problemas, por ejemplo algunos intergeneracionales (Hudson; 2016). Los socios fundadores de las cooperativas replicaron los métodos disciplinarios en los que fueron socializados, propios de los esquemas tayloristas -fordistas; sin embargo, no lograron modificar los comportamientos de los jóvenes ingresantes, socializados en contextos de precariedad. Por su parte Deux Marzi (2014) sostiene que la experiencia de trabajo “sin patrón” posibilitó la “des-naturalización” de la disciplina patronal y la construcción de nuevos dispositivos organizativos, aunque, la propiedad de los medios de producción no es suficiente para garantizar libertad y autonomía en la construcción y consolidación de “regímenes de trabajo autogestivos”. Los

procesos de recuperación de empresas continúan sujetos a la disciplina del mercado que restringe los grados de libertad y autonomía para la recreación de los dispositivos organizativos.

Es decir, ese relajamiento de la primera fase, se tornó problemático en un segundo momento, y como resultado se establecieron mecanismos más institucionalizados de sanciones y premios de las conductas de los trabajadores y las trabajadoras. Si bien resulta difícil sancionar y no es la primera opción aparece la idea de que simbólicamente, configura un alivio para ese colectivo.

¿Tuvieron alguna vez que sancionar a alguien? R.: - Si, nos cuesta mucho, yo soy muy partidaria de hablar y hablar con los compañeros... nos cuesta mucho porque es un compañero, pero sí, este año sancionamos un compañero con...31 sanciones te vas de la cooperativa,... no nos quedó otra, pero bueno, después de eso se reintegró y es otro... P.: - Ah es por un periodo R.: - Si, fue 31 días fuera de la cooperativa, no cobró un peso, 30 días... P.: - ¿Antes de eso no había pasado? ¿Cómo manejan los grados...? R.: - Tenés llamados de atención... y después viene la sanción P.: - ¿Y tenía muchos llamados de atención? R.: - Y... tenía, lo que había pasado era para escucharlo... y preferimos que no... (entrevista a miembro de empresa recuperada alimenticia de Rosario, Santa Fe 1, octubre de 2018).

Como señalamos, la etapa actual aparece como un tercer momento de consolidación de las empresas recuperadas. Se observa que se cristaliza la necesidad de renovación sistemática del reglamento en forma permanente, los espacios no regulados requieren de nuevos articulados en los estatutos o los reglamentos que especifiquen las cuestiones que generan vacíos.

el reglamento interno es, digamos, el corazón interno de la cooperativa, donde... es de estricto cumplimiento para todos los asociados ... Pero si, si Se fueron modificando cuestiones también a lo mejor de horarios, de descanso, el tema de reglamentar lo que es el torso y la higiene, que al principio no lo teníamos, el uso de las medidas de seguridad, los premios que tenemos y los incentivos que tenemos por puntualidad y presentismo, cómo... sobre todo para los asociados más nuevos, cómo tienen que... si bien al comienzo es obligatorio que hagan el curso de cooperativa, también el reglamento tiene, un poco, especificado cómo actuar ante cualquier consulta o duda que quieran hacer, cómo son los mecanismos para llegar, para que haya todo un orden, independientemente de que, bueno, somos todos asociados y la pregunta, más allá de estar escrito en un papelito, tampoco se trata de ser sumamente burocrático pero sí que haya un orden, una línea

(entrevista a miembro de empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018).

La necesidad de institucionalizar procesos es otra de las características de esta tercera etapa, que lejos de significar esbozos de burocratización configuran avances en la consolidación de proyectos que sean solidarios y eficientes.

P: ¿En el reglamento cambiaron algo últimamente?

R: Sí. A veces parece que no son cosas tan importantes, pero son porque hacen al buen clima de trabajo después, ¿no? Horario, tolerancia en las dormidas o en los horarios de ingreso, cosas que...

P: Todas que tienen que ver con el control

R: Tendríamos que estar discutiendo otras cosas a veces, eso sentimos, pero bueno, es necesario siempre. Es un poco lo que también decía Marcos en el documental: es necesario también en estas organizaciones hablar de eficiencia, hablar de organización, hablar de estructuras. Si no, no es sustentable. La verdad es esa. Pero está bueno que todas esas normas, si se quiere, o reglas que establezcamos sean discutidas y compartidas. Una vez que están aceptadas, aprobadas, votadas, cumplirlas. (entrevista a miembro de empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017).

La renovación del reglamento implica igualdad de condiciones, supone la auto imposición de una noción de justicia en la aplicación de las normas y que esas normas sean aplicadas para todas y todos las y los trabajadores asociada/os.

En síntesis, el ciclo de vida de las empresas recuperadas no configura un avance evolutivo, pero sí se plantea como un proceso de aprendizaje creciente, sostenido en una serie de valores que se van consolidando. Relajamiento del control, reforzamiento en la etapa de consolidación y una etapa actual de comprensión de la necesidad de constante renovación y actualización de los reglamentos, así como la afirmación de la necesidad imperiosa para el colectivo del establecimiento de reglas disciplinarias.

### **Consideraciones finales: vigilar y autogestionar**

Al describir las estrategias de control del trabajo existentes en las empresas recuperadas analizadas se pueden observar algunas regularidades. En primer lugar, no se encuentra una lógica de “degradación democrática” (Rosanvallón, 1979). El autor plantea el riesgo de la degradación democrática en los casos en que el grado de participación en las asambleas generales va descendiendo con el tiempo; la relación entre

representantes y representados tiende a transformarse en una relación entre dirigentes y dirigidos; la autonomización del delegado se instituye en poder separado y poco controlable. En algunas de las empresas recuperadas entrevistadas se observan avances significativos fundamentalmente, en aquellas preocupadas por resolver las dos lógicas contradictorias de origen; la búsqueda de eficiencia y la participación. Lejos de anular el conflicto son las que para zanjarlas abordan las tensiones a través de estrategias políticas.

En segundo término, la búsqueda de control constituye un camino clave para la búsqueda de la eficiencia (Smith, 1995). Los trabajadores de las empresas recuperadas analizadas despliegan diversas estrategias en pos de diseñar mecanismos de control del trabajo autogestionado.

Así como las estrategias de control en las empresas capitalistas responden a diversas problemáticas históricas referidas a las modalidades para ampliar sus cuotas de mercado, en las empresas recuperadas puede plantearse otra historicidad. Relajamiento del control en el inicio, reforzamiento en la etapa de consolidación y una etapa actual de comprensión de afirmación de la importancia de autoimponerse reglas disciplinarias.

En tercer lugar, es interesante notar que muchos de los conceptos que proponen los sistemas posfordistas de organización del trabajo en lo referido a estrategias de control, ya no estimulan una “disciplina rígida y la obediencia ciega” (Neffa, 2003) sino que promueven la participación, el trabajo en equipo, valoran la autonomía, la igualdad, la autogestión y/o la cooperación. El control concertado (Barker, 1993) forma parte de estas modalidades. Resulta clave comprender que el objetivo de estas técnicas es aumentar la productividad de empresas capitalistas a través de la adhesión y el involucramiento de los trabajadores, eufemizando los conflictos propios de la relación salarial.

En las empresas recuperadas que retoman técnicas de evaluación del desempeño, esta tensión se intenta salvar a través de dos andariveles. Por un lado, incluyendo dimensiones como la participación, el compromiso, el involucramiento con el proyecto colectivo y, por otro, haciendo lo posible por evitar la individualización de las relaciones laborales, en la medida que, por ejemplo, u son evaluados por diferentes áreas los Consejos de Administración o equipos de trabajo específicos de producción.

Si como dice Foucault (1975) las disciplinas son técnicas que fabrican individuos útiles, en las empresas recuperadas tienen el desafío de generar una alternativa, un tipo de control novedoso, una modalidad de ejercerlo distintiva. Una forma novedosa de vigilar y autogestionar.



## Bibliografía

Alonso L E. y Fernández Rodríguez C.J. (2016). La burocracia neoliberal y las nuevas funciones de las normas, *Encrucijadas, Revista critica de Ciencias Sociales*, Vol. 12, 2016, a 1201.

Archenti, N. (2007). Estudio de caso/s. En Marradi, A.; Archenti, N. Y Piovani, J. I. *Metodología de las Ciencias Sociales* (pp. 237-246). Buenos Aires: Emecé editores.

Barker, J. (1993). Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), pp. 408-437.

Boltanski L. y Chiapello E. (2002). “La evolución de la problemática de la gestión empresarial entre las décadas de 1960 y 1990” (pp. 106-137) en *El nuevo espíritu del capitalismo*, Ediciones Akal, Madrid.

Burawoy M. (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, C. (2016). Autorregulación de los colectivos autogestivos de trabajadores/as. *Revista Idelcoop*, N° 218, 11-30.

Coutrot T. (2001). *Crítica de la Organización del Trabajo*. Direction de l'animation de la recherche, (DARES), Paris.

Crozier M. y Friedberg E. (1990). *El actor y el sistema*, Alianza Editorial, México.

Crozier, M. (1969). *El fenómeno burocrático*, Amorrortu, México.

Dejours C. (2015). *El sufrimiento en el trabajo*. Topia, Ciudad de Buenos Aires.

Deux Marzi, M.V. (2014). *De la recuperación a la consolidación. Análisis y perspectiva del trabajo y sus formas de organización en procesos de recuperación de empresas. Argentina, 2000-2010*. (Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales no publicada). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Edwards R. (1979). De terrenos disputados, capítulo 21 en *La naturaleza económica de la empresa*, de Puterman editorial Alianza.

Edwards R. (1981). *The Social Relations of Production At the Point of Production*, First Published October 1, In Mary Zey-Ferrell and Michael Aiken (eds.), *Complex Organizations: Critical Perspectives*. 156182. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Facultad Abierta (2018). IV INFORME: Las empresas recuperadas por los trabajadores en el gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a octubre de 2018, Programa Facultad Abierta (2018) /Centro de Documentación de Empresas Recuperadas Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil Facultad de Filosofía y letras Universidad de Buenos Aires. Disponible online: <http://www.recuperadasdoc.com.ar/VI-Informe-Situacion-ERT-2018.pdf>. Consultado el 17 de enero de 2018.

Fajn G. y Rebón J. (2005). El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas, *Revista Herramienta* N° 28, marzo de 2005.

Foucault M. (1975). *Vigilar y castigar*, Editorial Siglo XXI, México.

Hudson, J. P. (2016). Conflictos intergeneracionales en las empresas recuperadas por obreros. La inclusión de jóvenes trabajadores. *Argumentos: revista de crítica social*, 18, 74-96.

Martínez Nogueira R. (1992). *Las Organizaciones no Gubernamentales y su Problemática Gerencial*. Programa de Fortalecimiento Institucional y Capacitación de Organizaciones no Gubernamentales. Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo para América Latina. [http://www.gestionsocial.org/archivos/00000150/Las\\_ONGS\\_y\\_su\\_problema\\_gerencial.pdf](http://www.gestionsocial.org/archivos/00000150/Las_ONGS_y_su_problema_gerencial.pdf)

Merton R. (1993). *Estructura burocrática y personalidad* (Cap. 5) (pp. 179-191). En X. Ballart (comps.) *Lecturas de Teoría de la Organización*, Vol. I, Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid.

Neffa J. (2003). *El trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece*, Bs.As. Lumen.

Neiman, G. y Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En I. Vasilachis de Gialdino (coord.). *Estrategias de investigación cualitativa* (pp.213-237). Barcelona: Editorial Gedisa.

Ojeda H. (2017). Evaluación de desempeño: hacia una crítica de la crítica, *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* Número 9/ 2017, p. 61-81 ISSN 1852-4648.

Rosanvallon P. (1979). La autogestión, Capítulo 3: La autogestión y la entropía democrática España, Ed. Fundamentos.

Ruggeri A. Bourlot L., Marino F. y Peláez P. (2014). *Cooperativa Textiles Pigüe. Historia de la recuperación de la fábrica de Gatic*, Continente, Bs. As.

Smith V. (1995). El legado de Braverman. La tradición del proceso de trabajo veinte años más tarde. En Sociología del trabajo: *Revista Cuatrimestral de Empleo, Trabajo y Sociedad* N° 26, 1995

Szlechter D. (2018). *Teorías de las organizaciones. Un enfoque crítico, histórico y situado*, Los Polvorines, UNGS.

Vuotto, M. (1994). Paradojas de la organización cooperativa, en Giarraca N. (Compiladora), *Acciones colectivas y organización cooperativa. Reflexiones y estudios de caso*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

Wyczykier, G. (2005). De la dependencia a la autogestión laboral en la Argentina: un estudio sobre experiencias de cooperativización en el mundo del trabajo en los años 90 y los albores del nuevo siglo. Tesis de Doctorado. FLACSO. Sede Académica Argentina, Buenos Aires.

# **Autoempleo y emprendedores turístico-culturales: un estudio de caso en Costa Rica**

Paula Arzadun<sup>1</sup>

Paul Masis-Solano<sup>2</sup>

Paola Vannesa Carpio Calderón<sup>3</sup>

## **Resumen**

El artículo refleja las principales razones de mortalidad de los emprendimientos turístico-culturales de Barrio Amón, Costa Rica. El análisis está basado en entrevistas aplicadas a emprendedores e incluye las dimensiones de autoempleo y perfil emprendedor; programas para emprendedores, apertura de emprendimientos y negocios orientados al comercio sexual. Los resultados permiten profundizar los aspectos que ponen en riesgo la posibilidad del autoempleo y el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas. Entre los principales hallazgos se destaca la ausencia de sinergia entre los actores de Barrio Amón y el difícil acceso a programas de apoyo a emprendedores.

Palabras clave: autoempleo, emprendimiento, MIPyMES, ecosistema emprendedor; perfil emprendedor

## **Self-employment and tourist-cultural entrepreneurs: a case study in Costa Rica**

### **Abstract**

The article shows the main reasons for the mortality of Barrio Amón tourist-cultural entrepreneurship. The analysis is based on in-depth interviews applied

---

Fecha de recepción: 12/12/2019 – Fecha de aceptación: 03/03/2020

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias Empresariales. Docente investigadora, Instituto Tecnológico de Costa Rica. Escuela de Administración de Empresas  
Email - paula.arzadun@gmail.com

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Empresariales. Docente investigador, Universidad de Costa Rica. Escuela de Negocios  
Email – paul.masis@ucr.ac.cr

<sup>3</sup> Bachiller en Administración de Empresas. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Escuela de Administración de Empresas  
Email – pvcc29@gmail.com

to entrepreneurs and includes four dimensions: self-employment and entrepreneurial profile, programs for entrepreneurs, opening of ventures and coexistence with businesses oriented to the sex trade. The results allow us to delve into the aspects that put at risk the possibility of self-employment and the development of micro, small and medium-sized companies. Among the main findings, the absence of synergy between the actors of Barrio Amón and the difficult access to support programs for entrepreneurs stand out.

**Keywords:** self-employment, entrepreneurship, MSMEs, entrepreneurial ecosystem, entrepreneurial profile

## Introducción

El autoempleo hace referencia a la actividad económica que una persona impulsa para generar su propio trabajo e ingreso. En ocasiones, esas iniciativas unipersonales evolucionan generando también puestos de trabajo e ingresos a terceras personas por medio de emprendimientos que se formalizan como micro, pequeñas y medianas empresas – mipymes. “En la medida en que los emprendedores creen empleos, pueden contribuir (...) al bienestar en sus sociedades” (Bosma y Kelley, 2018, p.25). En América Latina, las mipymes representan el 95% de los negocios, generando más del 80% de los empleos totales (Cortés-Nájera, 2015). Recientes estudios reflejan altas expectativas de emprendedores latinoamericanos en cuanto al crecimiento de sus proyectos a corto y mediano plazo, con positivas repercusiones en generación de empleo (GEM Bosma y Kelley, 2018).

Respecto al sitio de la presente investigación, las mipymes en Costa Rica generan el 33% del empleo total, distribuidas en 10,2% las microempresas, 11,2% las pequeñas empresas y 11,7% las empresas medianas (Arce, 2019). Sumando los trabajadores por cuenta propia, se alcanza a prácticamente el 55% de la población ocupada (Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social - MTSS, 2018). De acuerdo con el Banco Central de Costa Rica – BCCR, para el año 2017 Costa Rica registraba más de 130 mil mipymes. Este total de mipymes representa el 97,5% del parque empresarial a nivel nacional (Arce, 2019).

Asimismo, según el Instituto de Emprendimiento y Desarrollo Global (2018), Costa Rica ocupa el sexto lugar en el ranking de país más emprendedor a nivel de Latinoamérica. Ahora bien, a pesar de los relevantes aportes generados en materia de empleo, uno de los principales desafíos que enfrentan los emprendedores y el sector de la mipymes es evitar su mortalidad.

Muchas expectativas y esperanzas son depositadas en estas pequeñas unidades, porque ellas generan nuevos empleos y contribuyen a mejorar la competencia y una economía más eficiente. Al mismo tiempo es preocupante el número de empresas que fracasan en los primeros años de vida. (Bóveda, 2004, p.3)

Diversos estudios indican que la tasa de mortalidad de emprendimientos durante los primeros tres años de vida es del 80% (Lebendiker, Petry, Herrera & Velásquez, 2012). Entre las causas de mortalidad que se han estudiado destacan problemáticas relacionadas con la rentabilidad y el acceso al financiamiento (Lebendiker, Herrera & Velásquez, 2014). Ante la dificultad de acceder al capital, se tiende a financiar los emprendimientos con recursos propios (Rueda-Granda, 2019). Ahora bien, estudios como el Monitor Global de la Iniciativa Empresarial (GEM, por sus siglas en inglés), han mostrado que la mayoría de las nuevas empresas son iniciadas en industrias maduras y esencialmente con prácticas de negocios imitativas (Auletta & Puente, 2010), lo cual hace referencia a problemáticas disímiles al acceso al capital. Ante esa afirmación, podrían presentarse diferentes dinámicas y necesidades según el sector en el que se desarrolle el negocio. En ese sentido, se observan vacíos prácticos y científicos en materia de las razones de mortalidad por sectores económicos. Así, la presente investigación pretende generar aportes en esa temática. Para ello, se llevó a cabo una investigación de enfoque cualitativo en Costa Rica a fin de comprender las razones de mortalidad de mipymes del sector turístico-cultural, en Barrio Amón.

Barrio Amón, ubicado en la ciudad de San José, capital de Costa Rica, es uno de los siete barrios en los que se divide el distrito de El Carmen, en el sector noreste del cantón central de San José. Alberga gran riqueza en cuanto a patrimonio histórico, cultural y social para el pueblo costarricense y se destaca por concentrar el mayor número relativo de inmuebles con declaratoria de interés histórico-patrimonial del país. En los últimos años, han emergido iniciativas emprendedoras y de autoempleo vinculadas principalmente al sector turístico-cultural. A fin de contextualizarlo, resulta de interés destacar que el turismo genera el 8,2% del producto interno bruto de Costa Rica, sólo por detrás del 12,8% generado por manufacturas. El sector cultural, por su parte, representa al 2,2% (Banco Central de Costa Rica - BCCR, 2020). Al respecto, en Barrio Amón, prácticamente 4 de cada 10 personas están ocupadas en actividades vinculadas al comercio, servicios y alojamiento (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2011). En paralelo, el lugar se ha visto progresivamente degradado por la proliferación de negocios de índole sexual y problemas de inseguridad ciudadana, lo cual comprometería la sostenibilidad de los proyectos turístico-culturales mencionados (Campos, 2013). Frente a estos hechos, se detectó la necesidad de comprender las razones de mortalidad de las iniciativas

emprendedoras y de autoempleo antes mencionadas debido a los potenciales aportes para propiciar el desarrollo y conservación de Barrio Amón como espacio de atracción turística y cultural.

En este contexto se planteó la realización de un estudio con el objetivo de conocer las razones de mortalidad de emprendimientos turístico-culturales de Barrio Amón en el marco de un proyecto de investigación más amplio que se enmarca en un proceso local de rescate y puesta en valor de la riqueza cultural, patrimonial y social de Barrio Amón.

Los objetivos específicos del estudio consisten en 1) identificar si la mortalidad de los emprendimientos turístico-culturales se debe a un débil perfil del emprendedor y 2) analizar la vinculación de la mortalidad de los emprendimientos turístico-culturales con la ausencia de programas locales de apoyo para emprendedores. Asimismo se plantea 3) el análisis de la incidencia de las políticas orientadas al desarrollo sociocultural de Barrio Amón en los emprendimientos turístico-culturales y 4) el impacto de la existencia de negocios orientados al comercio sexual en el desarrollo de los emprendimientos turístico-culturales.

## **Autoempleo y emprendimiento**

El autoempleo se refiere al trabajo por cuenta propia y autónomo, fundamentado en realizar cualquier actividad económica bajo un empleo independiente (Torres, Ontón & Huaranga, 2014). En ocasiones, la evolución de la actividad económica de proyectos de autoempleo es favorable, generando nuevos empleos. Para los fines del presente trabajo, no se hará distinción entre aquellas iniciativas que hayan surgido unipersonales y que pudieran haber ampliado su número de integrantes. Como se detallará más adelante, en todo caso se trata de micro unidades económicas.

Para la región de Centroamérica, Suramérica y el Caribe, el Índice Global de Emprendimiento (GEI, por sus siglas en inglés) la posiciona como la más fuerte de las regiones estudiadas, al contar con herramientas necesarias para desarrollar un emprendimiento, así como por su potencial en innovación de producto. Concretamente, este factor ocupa el 45% entre todos los demás factores que componen los promedios regionales que estudia el GEI. En este ranking regional, Costa Rica se posiciona en el número 6, siendo Chile el país líder.

## **Perfil del emprendedor**

De acuerdo con el Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica – MEIC (2019) y la Organización Internacional del Trabajo - OIT (2019), el perfil del emprendedor costarricense supone de tres habilidades diferentes: técnicas, blandas y emocionales. En el caso de las habilidades

técnicas, se refiere al dominio de conocimientos relevantes para llevar a cabo una tarea determinada o cumplir un rol particular. Asimismo, están las habilidades blandas (también llamadas interpersonales), las cuales están asociadas con la personalidad de los individuos; algunos ejemplos son el liderazgo, trabajo en equipo y comunicación asertiva. Por último, las habilidades emocionales permiten a las personas conectar con otras; por ejemplo: la empatía, consciencia y confianza.

La definición del perfil emprendedor no es unánime entre investigadores y estudios de la materia. Así, Morales-Gualdrón & Pineda (2015) definen el perfil emprendedor a partir de otras tres dimensiones respecto a lo antes enunciado. La primera de ellas corresponde al capital humano, el cual incluye el nivel educativo, experiencia y formación previa en la gestión de empresas del emprendedor, así como la edad y el género. En este sentido, Stuart & Abetti (1990) hacen énfasis en la relación entre el nivel educativo y la experiencia, pues señalan que “la experiencia es el mejor profesor” (p. 161). La segunda se refiere a los modelos de rol, en referencia a la influencia que pueden provocar los padres que han gestionado sus propios negocios, sobre sus hijos (Morales-Gualdrón & Pineda, 2015; Ortiz & Millán, 2015). Esta dimensión toma en cuenta también otras características tales como “el nivel de ahorro familiar, el estado civil y el número de hijos” (Morales-Gualdrón et. al, 2014, p. 184). La tercera dimensión se relaciona con la motivación para emprender. Los autores lo dividen en la creación de la empresa debido a que se les presentó la oportunidad y la aprovecharon, y también y en la creación de esta por necesidad (Morales-Gualdrón & Pineda, 2015).

Ortiz & Millán (2015) se enfocan en factores psicosociales para definir el perfil del emprendedor, y hacen referencia al entorno geográfico como parte de este, enfatizando a que puede haber lugares donde exista mayor cultura empresarial que en otras. Añadido a esto, los autores señalan que debe tenerse en cuenta la experiencia laboral, al igual que Morales-Gualdrón & Pineda (2015), ya que “favorece la cultura empresarial, porque constituye una importante fuente de aprendizaje y desarrollo de competencias profesionales” (pp.224-225). Como aporte final, se indica las condiciones de trabajo y expectativas laborales del emprendedor, como parte de la definición de su perfil (Ortiz & Millán, 2015).

Recapitulando, si bien no existe un criterio único para la definición del perfil emprendedor, se aprecia que el mismo combina elementos técnicos, exógenos y de habilidades blandas.

## **Ecosistema emprendedor**

El ecosistema emprendedor puede definirse como aquello que influye y forma parte del proceso de creación y desarrollo de emprendedores con



sus emprendimientos, en un contexto físico determinado. El ecosistema incluye a los actores que fomentan, capacitan, acompañan y financian, así como el mercado, los emprendedores y las empresas, y se ve afectado por las condiciones políticas y socioculturales del país o la región en la que se ubica. Además, depende de las relaciones entre todos los elementos y el grado de sinergias entre sí (MEIC & OIT, 2019).

Existen retos a los cuales se podrían llegar a enfrentar los emprendedores dentro de su ecosistema. Ello se relaciona, en parte, con la cultura de la región o país en el que se ubica el emprendedor. A modo de ejemplo, la presión social ante la aversión al riesgo y el miedo a fracasar son determinantes para el adecuado desarrollo de un emprendimiento, lo cual implica diferentes comportamientos de los emprendedores en distintas regiones. Del mismo modo, la mentalidad y el conformismo juegan un papel importante. Igualmente, la preparación de los emprendedores también es un factor trascendental de desempeño (MEIC & OIT, 2019).

En términos de políticas públicas y legislación, ello varía según cada país. Sin embargo, habitualmente está enlazado con acciones que propician el desarrollo territorial. Este concepto plantea que el territorio se interpreta como la “sedimentación de factores culturales y sociales, de carácter histórico, interrelacionados y específicos, en las áreas locales, que generan procesos de desarrollo diferentes debido a las especificaciones locales” (Garofoli, 1995, p.54). Autores como Alburquerque & Dini (2008) y Vázquez Barquero (1999) proponen dar lugar al desarrollo endógeno como paradigma.

En el caso de Costa Rica, existe una política pero no una ley para el emprendimiento ni para que este sector participe en la política pública (MEIC & OIT, 2019). En términos de legislación y políticas, Costa Rica se caracteriza por elevadas cargas sociales y burocráticas gestiones para la apertura de empresas. Adicionalmente, la accesibilidad a fondos del estado para financiamiento es compleja. En efecto, muchos de los fondos existentes están orientados hacia empresas ya registradas como pymes, sin tomar en consideración la necesidad de capital para procesos emprendedores (MEIC & OIT, 2019).

En línea con el contexto nacional descrito en el párrafo anterior, el informe del GEM para Costa Rica indica que entre las principales debilidades del entorno para emprender destaca el contexto financiero, el cual se refiere a la disponibilidad de recursos financieros, capital y deuda. En otras palabras, se adolece de herramientas de apoyo financieras para la creación de emprendimientos en Costa Rica (Lebendiker, Herrera & Velásquez, 2014).

## Mortalidad de emprendimientos

Fuentelsaz & González (2015) mencionan diferentes razones para el cierre de negocios, dentro de las cuales se encuentra la no rentabilidad, existencia de problemas para obtener financiación, oportunidad de venta del negocio, haber encontrado otro trabajo u oportunidad alternativa y jubilación. Otros estudios también destacan que el principal obstáculo para el desarrollo de las iniciativas emprendedoras se centra en la financiación, en el sentido de la carencia de opciones de crédito para los emprendedores (Suárez, 2015). Por su parte, Dunne, Roberts & Samuelson (1988) indican que las empresas con menos años de operación son las que presentan altas tasas de mortalidad, mientras que, las que tienen más cantidad de tiempo de operar poseen menores tasas de fracaso.

En el caso de Costa Rica se menciona que, para el 2014, las razones detrás de la discontinuación de un negocio radican principalmente en la escasa rentabilidad de este, representando la situación de más de 4 de cada 10 encuestados (Lebendiker, Herrera & Velásquez, 2014), en línea con los estudios antes mencionados que hacen énfasis en motivos económico-financieros. Sin embargo, no existen estudios más recientes que aborden a profundidad las razones por las cuales los emprendimientos dejan de funcionar, con un enfoque integral, ni las especificidades que se presentan según el sector económico en el cual se desarrollan. En este sentido, el presente trabajo pretende generar aportes ante ese vacío.

## Método de estudio

Para atender a los objetivos que antes se expusieron, la investigación fue de enfoque cualitativo en Costa Rica, a partir de datos obtenidos de entrevistas a profundidad. El diseño de la investigación es fenomenológico y su alcance de investigación es exploratorio. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia. Se indican en la tabla I las características de la investigación.

Tabla I. Ficha técnica

Población	Emprendedores cuyas empresas formaran parte del sector turístico-cultural de Barrio Amón y hayan cerrado
Unidad de análisis	Emprendimiento del sector turístico-cultural de Barrio Amón que ya no se encuentre en funcionamiento
Unidad informante	Emprendedor del sector turístico-cultural de Barrio Amón cuyo emprendimiento haya cerrado

Muestreo	No probabilístico por conveniencia. Se entrevistaron 8 emprendedores: 4 de ellos del sector turístico y 4 del sector cultural
Instrumento de recolección de datos	Guion de entrevista dividida en cinco secciones: 1. generalidades del negocio, 2. relación con el barrio, 3. interrelación entre actores locales 4. percepción de sus capacidades, 5. acceso a apoyos externos
Fecha del campo	julio-agosto 2019

En relación con el instrumento de investigación, se utilizó un guion de entrevista semi-estructurado. Las entrevistas fueron grabadas en audio y tuvieron una duración aproximada de una hora. El análisis de los datos se efectuó con el software Atlas.TI. En cuanto a la codificación, en la fase abierta o de primer nivel se consignó un número a cada entrevistado, a fin de mantener su anonimato (Saldaña, 2016).

## Resultados

En esta sección se muestran los resultados y análisis de la investigación, para dar respuesta a los objetivos específicos presentados al inicio.

### *Autoempleo y perfil emprendedor*

En cuanto a la identificación de la mortalidad de los emprendimientos turístico-culturales asociada o no a un débil perfil del emprendedor se debe destacar que se ha tomado en cuenta la experiencia y la formación previa en la gestión de empresas por parte del emprendedor.

En el caso de Barrio Amón, algunas de las personas entrevistadas contaban con experiencia previa en gestión turística-cultural (E5). No obstante, a pesar de que la mayoría había transitado por cursos de formación académica relacionada con la gestión empresarial, se trataba en los casos entrevistados de la primera experiencia. Al respecto se expresó que “ninguno tenía experiencia en negocios ni administración” (E2).

En cuanto a la percepción de las propias capacidades de gestión, la percepción compartida en general era la de una autopercepción como tenaces trabajadores que hicieron lo posible por seguir con su negocio, a pesar de su inexperiencia en la gestión de los mismos. En este caso se considera que el emprendimiento “fue una escuela donde aprendí mucho y conocí mucha gente” (E1). Asimismo se indica que la búsqueda de financiamiento, los convenios logrados y las actividades realizadas formaron parte del esfuerzo individual por sacar el emprendimiento adelante, lo que

se relaciona con la ausencia de sinergias en el ecosistema emprendedor de Barrio Amón. “Hacíamos charlas, convenios...” (E2). (Ver Tabla II)

Se menciona también que la razón principal de que cerraran sus empresas no se debió a la ausencia de estas capacidades en el manejo de negocios. Sin embargo, sí se está consciente de la importancia de la formación en temas de emprendimiento, gestión financiera y procesos de registro. Contrariamente, uno de los emprendedores del área cultural indica que “se logró mantener por la gestión” (E3). No obstante, se señala que, con una agenda de actividades que las personas reconozcan y mayor margen de tiempo para prepararse, la idea del proyecto hubiera funcionado.

Tabla II. Percepciones sobre las propias capacidades de gestión

"Yo hice todo, busqué financiamiento, hice convenios..." (E4)
"Me considero buena gestora y productora cultural artística, pero el éxito de los diferentes proyectos tiene que ver con el equipo de trabajo..." (E3)
"Me considero una buena gestora. Para ser gestor cultural, hay que tener conocimiento de las necesidades de la zona y un conocimiento cultural." (E5)
A pesar de que nunca antes tuve experiencia en negocios, siento que hice un buen trabajo." (E2)
"El fuerte fue el mercadeo, el problema fue producción, que a la vez está ligado con recursos humanos..." (E8)

Fuente: información basada en entrevistas realizadas en Barrio Amón 2019

En cuanto a los aspectos técnicos del manejo de un negocio, y que se debieron reforzar se menciona “un mejor manejo de las finanzas. Tal vez hubo un problema en la distribución de presupuestos” (E7). Adicionalmente se toma en cuenta el proceso de producción, ya que, “se tenía una producción muy cara y el producto no lo vendía a un precio muy alto, por lo que el margen de ganancia es más estrecho” (E8).

El perfil de los emprendedores es débil en materia de habilidades técnicas y de capital humano, como lo es la experiencia y el manejo de las finanzas. Sin embargo, de acuerdo con los emprendedores, esto no incidió en la decisión de cierre de los emprendimientos.

Los emprendedores toman en cuenta aquellos aspectos que pudieron haber reforzado para continuar con el proyecto, tales como la proyección de eventos culturales en los espacios escénicos o galerías de arte, que pudo haber estimulado mayor movimiento y afluencia de personas en el barrio y los comercios. Además, se puede iniciar trabajando con un dinero de respaldo que pueda estar disponible si se presenta un periodo de no

rentabilidad, o para cubrir los costos fijos por un tiempo determinado, mientras el emprendimiento toma forma y se da a conocer (E3).

### *Ausencia de programas para emprendedores*

Seguidamente se analizará si la mortalidad de los emprendimientos turístico-culturales se vincula con la ausencia de programas locales de apoyo para emprendedores.

Como resultado de las entrevistas realizadas a los emprendedores de Barrio Amón, se observa que, de acuerdo con los entrevistados, Costa Rica cuenta con escasos programas de ayuda al emprendedor, tanto en la parte económica como en la orientación durante el desarrollo de su negocio. “En el país no existe sistema de ayuda a pymes ni nada” (E7). Existen iniciativas como la del MEIC, que consiste en un proyecto llamado “Mi primer empleo”, donde las empresas pueden inscribirse y, por cada trabajador que contraten en un tiempo determinado -y sujeto a ciertas condiciones- se les premia con un monto de dinero (E8). En este sentido, el beneficio es económico mas no de acompañamiento. A esto último, se le atribuye la importancia a la escasez de programas de orientación y guía al emprendedor, que permitan conocer lo referente a procesos de pago de salarios, el seguro social, tributación y registro de patentes para comenzar a operar.

Un aspecto por considerar en los comercios es que, en Costa Rica existe el régimen tradicional y simplificado de pago de impuestos. En el caso del tradicional, si se obtiene una ganancia, entonces se cobran impuestos sobre esta, mientras que, el régimen simplificado se aplica sobre el total de las compras hechas durante el periodo a declarar (Ministerio de Hacienda, 2019), es decir, aunque no se obtengan ganancias, debe realizarse ese pago, lo cual representa una desventaja a nivel de rentabilidad. El desconocimiento en materia del pago de tributos afecta la operación de un emprendimiento, por lo que las guías y orientaciones podrían constituir una ventaja frente a reducción de costos de operación. “El gobierno drena el emprendimiento con el cobro de impuestos. (...) Durante el primer año y medio no tuvimos utilidad y se pagaron impuestos. Si hubiéramos estado en régimen tradicional, nos ahorramos dinero” (E2). Por otro lado, los emprendedores señalaron que en Costa Rica “no hay un modelo escalado de impuestos de acuerdo con el avance de la empresa” (E3), lo que puede provocar que los costos de operación sean altos en contraste con las ganancias mensuales. El pago de impuestos resulta conforme a las mismas condiciones que lo hacen las grandes empresas (E7).

En relación con los emprendimientos orientados a la sostenibilidad ambiental, a pesar de los esfuerzos en la promoción de iniciativas de esta índole, los programas gubernamentales tampoco tienen participación. Hay

escaso fomento a las empresas que buscan la optimización de recursos y a las acciones a tomar para el fomento de la sostenibilidad en los emprendimientos (E8). Este es un aspecto de importancia para la presente investigación, considerando la unidad de análisis.

Además, “no hay acceso a educación financiera ni empresarial, se está en desventaja en el país” (E3). Se menciona también que, las oportunidades de financiamiento se reducen a líneas de crédito personales (E7), porque las enfocadas en pymes aplican cuando ya se tiene el negocio definido y establecido, lo cual resulta imposible para emprendedores quienes están iniciando su emprendimiento. A pesar de esto, los emprendedores aseguran que la ausencia de programas financieros para estos contribuyó al cierre de sus negocios, especialmente porque uno de ellos se sostuvo en un periodo determinado gracias al capital propio, sin embargo, no fue la razón principal. “El principal logro fue el haber podido sostener el negocio por el tiempo que estuvo con capital propio” (E2).

En cuanto a la búsqueda y obtención de fondos externos para financiarse, los emprendedores, después de buscar y cotizar diferentes opciones, optaron por autofinanciarse, ya sea por aportes de capital de los socios (si los tenían) o préstamos personales de las entidades financieras. En esa perspectiva los entrevistados expresaron opiniones en relación con la limitación percibida en materia de programas orientados a los emprendimientos:

"La falta de apoyo a emprendedores contribuyó al cierre del negocio, pero no fue determinante." (E7)

"Creo que falta apoyo a los pequeños empresarios, y es una cuesta arriba para cualquier persona que quiera tener su propio negocio." (E3)

"En Costa Rica hay muchos programas para emprendedores, pero no resuelven el problema... Los programas son buenos para las personas que ya tienen un producto que vender (...), pero a personas que no están totalmente formadas en ese aspecto, es una pérdida de tiempo y de dinero." (E5)

### *Dificultades para la apertura de emprendimientos*

Con respecto al objetivo planteado respecto a la incidencia de las políticas orientadas al desarrollo sociocultural de Barrio Amón en los emprendimientos turístico-culturales, la experiencia de los entrevistados al momento de solicitar permisos y patentes municipales fue rápida, sencilla y sin dificultades. “El trámite del registro sanitario del Ministerio de Salud fue sorpresa, por la amabilidad del personal, la prontitud en la resolución del trámite y la facilidad para hacerlo” (E7).

Fue excepción el caso de una empresa del sector turístico, la cual resultó complicada la obtención de patentes debido a que debían disponer de mayor tiempo antes de iniciar operaciones. De igual manera, en el caso de una empresa del sector cultural, los trámites para el seguro social y los permisos municipales resultaron de mucha carga para los administradores. “Los trámites de la municipalidad fue mucha inversión y complicado de sacar la patente” (E2).

En el caso de los espacios escénicos estudiados, una de las dificultades consistió en plasmar el enfoque que se le quería dar al espacio. En primera instancia, al momento de solicitar financiamiento a entidades bancarias, porque la concepción del tipo de negocio -al ser diferente a lo que existe en Costa Rica- las personas no la entendieron, ya que la idea venía plasmada desde un contexto suramericano. Esto provocó el rechazo del financiamiento bancario para pyme, lo que constituye una dificultad para el desarrollo sociocultural de Barrio Amón.

En contraste con lo anterior y de acuerdo con los emprendedores, resulta también una dificultad la imposibilidad de definir el mobiliario y equipo, así como otros activos del emprendedor como parte de la garantía para solicitar un financiamiento, por lo que, en consecuencia, las posibilidades de obtener un préstamo para pymes son aún más difíciles. En la Tabla III se presentan citas textuales relacionadas con las dificultades para el desarrollo de emprendimientos.

Tabla III. Dificultades para el desarrollo de emprendimientos según dimensión

Dimensión	Opiniones expresadas
Limitaciones	<p>“Patentes no fue complicado porque el lugar había tenido patente de negocio, entonces fue solo un cambio de patente y no se tuvo problema.” (E3)</p> <p>“Sí, encontré dificultades, tortuguismo, las patentes, los permisos, la Caja Costarricense de Seguro Social, hay mucho tiempo que se pasa solucionando problemas gubernamentales en lugar de estar concentrado en el contenido...” (E5)</p>
Apoyo al emprendimiento	<p>“No hay oportunidades, no existen, se reducen a líneas de crédito y tal vez no se necesita plata sino un seminario donde le explique a los emprendedores cuáles son los reportes que se deben generar y cómo debe hacerlos.” (E7)</p>
	<p>“Se pide garantía mobiliaria o inmobiliaria. Es imposible su criterio.” (E8)</p>

Concepto del negocio	“A mucha gente le costó entender el concepto, porque la gente es muy cuadrada y preguntaba que dónde iba a estar el escenario y dónde el público. Ese cambio de chip costó mucho.” (E4)
----------------------	---

El desconocimiento sobre programas del MEIC para pymes también forma parte de las dificultades para el desarrollo de los emprendimientos, pues esto impide que se conozca las oportunidades como el proyecto “Mi primer empleo” comentado al inicio de este análisis. Es el caso de las empresas estudiadas -a excepción de una microempresa-, pues no conocían el sistema de registro del MEIC.

#### *Existencia de negocios orientados al comercio sexual*

Al analizar el efecto de la existencia de negocios orientados al comercio sexual en el desarrollo de los emprendimientos turístico-culturales se debe destacar que el comercio sexual en Barrio Amón constituye una problemática para algunos emprendimientos. Este hecho se vincula con la condición de San José (a la que pertenece el barrio) como una importante ciudad de desarrollo del turismo sexual. Aunque no se consigna información reciente, la cantidad de turistas sexuales supuesta a partir de la información sobre capacidad y ocupación real de los hoteles indiscutiblemente dedicados a ese turismo en San José centro y en sus prolongaciones occidental y oriental sobrepasaba la cifra de 3.000 de los cuales con bastante certeza “se sabe que aproximadamente 400 son turistas sexuales” (Mora, 2013).

Esa situación es mencionada en cuanto al impacto negativo por algunos entrevistados que señalan que “a la gente le parece feo e inseguro donde hay prostitución” (E1). A partir de las seis de la tarde, los trabajadores sexuales comienzan a ofrecer sus servicios sexuales, por lo que, según los emprendedores, representa inseguridad para quienes pasan caminando con rumbo a los emprendimientos turístico-culturales que continúan operando en la noche, tales como los restaurantes y cafeterías. Por el contrario, se da el caso de una empresa de este sector la cual indica que el comercio sexual no influyó en la decisión de cerrar porque se daba a partir de las diez de la noche (E2).

Se menciona que, algunos emprendedores contaban con el local para el negocio, y a su vez como casa de habitación, por lo que eran testigos de los sucesos nocturnos, tales como la prostitución de niños, violaciones y maltratos a las trabajadoras sexuales (E5). Estos hechos, también reportados en medios de información nacionales, confabularon al cierre de una microempresa, por la inseguridad que sentían las personas al transitar



por el lugar, por lo que no visitaban el negocio y, por ende, las ganancias eran menores (E5).

Contrario a las razones anteriores, la experiencia de uno de los entrevistados no fue negativa en tanto los trabajadores sexuales llevaban a sus clientes a que compraran artículos en su tienda. Otro punto contrario es que, los negocios de índole sexual son “una problemática social” (E8), y la gente más vulnerable es aquella que vive en marginación social. El comercio sexual es una problemática que los negocios deberían ayudar a desaparecer (E8).

Contrastando con las realidades de los emprendimientos de Barrio Amón, las entrevistas registran respuestas donde se subraya que el comercio sexual incide y afecta en el desarrollo de los negocios turístico-culturales. Al respecto se apreció desde distintos puntos de vista el efecto de la existencia de negocios orientados al comercio sexual, en general con una connotación negativa.

"La gente sentía inseguridad a veces." (E2)

"El comercio sexual es una peste muy difícil de sacar." (E4)

"Los barrios bohemios en el mundo entero están cerca de los barrios rojos..." (E5)

"En la misma cuadra del negocio estaba otra sala de masajes clandestina." (E4)

"Violaciones, gritos, maltratos a las prostitutas. (...) Después de las 7pm es una atmósfera fea." (E5)

## Reflexiones finales

El presente artículo pretendió analizar razones de mortalidad de emprendimientos turístico-culturales de Barrio Amón. Para ello se plantearon cuatro objetivos específicos cuyos alcances serán aquí discutidos.

En primer lugar, respecto a identificar si la mortalidad de los emprendimientos turístico-culturales está asociada a un débil perfil del emprendedor, se observa que los emprendedores del Barrio Amón muestran experiencia empírica en actividades turístico - culturales pero no en términos de gestión y estrategia de negocios. En otras palabras, cuentan con trayectoria en el sector, pero no en la gestión de iniciativas económicas. En este sentido, si bien mayormente los emprendedores cuentan con habilidades técnicas (MEIC, 2019; OIT, 2019) carecen de la experiencia del manejo de un negocio (Morales-Gualdrón & Pineda, 2015; Ortiz & Millán, 2015), lo cual dio paso al desconocimiento en gestión de las finanzas, en procedimientos para la solicitud de permisos municipales, entre otros aspectos de importancia desde una perspectiva operativa, aunque también estratégica. En esa línea, y desde una perspectiva de interrelaciones entre actores locales, se destaca el desconocimiento relativo a la organización

conjunta de eventos que pudieron incrementar la cantidad de clientes, y por tanto, incidir positivamente en la sostenibilidad de los emprendimientos.

Relativo a las competencias que definen a los emprendedores, se concluye que los convenios logrados, búsquedas de financiación y actividades realizadas para hacer crecer el emprendimiento, son ejemplos de la puesta en práctica del liderazgo, la visión y el compromiso que todo emprendedor debe tener, así como las habilidades emocionales desarrolladas.

Se plantea la importancia de contar con una cultura empresarial de cooperación donde se tome en cuenta la experiencia laboral y se desarrollen diferentes competencias, como parte del perfil del emprendedor. Caso contrario sucede lo analizado en Barrio Amón, donde no se logra profundizar en el trabajo conjunto o la intercooperación entre emprendedores, instituciones y vecinos, por lo que la cultura no representa ni propicia sinergias.

Vinculado a lo antes expuesto, entre los mecanismos para reducir la mortalidad de emprendimientos, se identifican oportunidades en el impulso de sinergias donde todos los actores del barrio se pronuncien y trabajen en conjunto. En este sentido, en la presente investigación emergen intentos de trabajo en esa línea, pero incipientes y mayormente infructuosos. “Buscaron colectividad y trabajar en co-creación pero no hubo respuesta” (E5). Por lo anterior, puede afirmarse que existe una carencia de interacción entre los emprendedores, y con las instituciones públicas u otras organizaciones locales. Esta ausencia resultó decisiva en la mortalidad de emprendimientos.

Alineado con lo anterior y referido a la seguridad, vuelve a tomar parte la cohesión y el trabajo en equipo, “se proponen iniciativas de mejora con el fin de que el barrio se pueda organizar y trabajar en conjunto para crear espacios donde los diferentes actores tengan participación” (E5). Manejar una agenda en conjunto resultaría valioso para que las actividades no se superpongan y la gente pueda participar en las de su interés. Se tiene una visión de que en Barrio Amón se pueda hacer un paseo cultural, de manera que cuando el espacio exista, el comercio sexual y la inseguridad vayan desvaneciéndose (E5).

En cuanto a la vinculación de los emprendimientos turístico-culturales con la ausencia de programas locales de apoyo para emprendedores, se detecta un principal limitante en términos de acceso al capital. Ello refuerza estudios anteriores (Lebendiker, Herrera & Velásquez, 2014). Además, según se menciona, existe una escasez de programas y guías que acompañen en los diferentes procesos para el establecimiento físico de una empresa, por lo que queda en incertidumbre los pasos a seguir por los encargados del negocio. Estos resultados se vinculan con lo planteado por Fuentelsaz & González (2015) y Suárez (2015).

En línea con lo anterior, se concluye que, la limitación para el acceso a la financiación constituye una razón importante por la cual muchas empresas cierran. En el caso de los microempresarios cuyo capital sea propio, podría constituirle un reto para hacerle frente a los gastos mensuales, especialmente a los emprendedores que nunca hayan tenido un negocio. Esto refleja la necesidad de contar con un capital de respaldo para los imprevistos durante la operación de la empresa.

En relación con los regímenes de tributación, es común entre los emprendedores con negocios turísticos de Barrio Amón el desconocimiento en esta materia, lo que puede afectar la operación y las finanzas de los negocios, pues dependiendo del tipo de régimen escogido para el pago de impuestos, puede existir una disminución en los costos mensuales de la empresa. Esto también se relaciona con la ausencia de guías y programas de acompañamiento al emprendedor.

En temas de sostenibilidad ambiental, se da una ausencia de parte de programas gubernamentales para promover iniciativas en pro del ambiente que tomen en cuenta los emprendimientos, por lo que las empresas no crean esfuerzos con el fin de aumentar acciones sostenibles de reciclaje, reutilización y reducción de desperdicios. Esto puede constituir una desventaja hacia los nuevos negocios, porque los clientes tienden a consumir productos y servicios de aquellas empresas amigables con el ambiente.

Al analizar la incidencia de las políticas orientadas al desarrollo sociocultural de Barrio Amón en los emprendimientos turístico-culturales los resultados han ido en dos líneas contrarias: mientras que en algunos de los emprendimientos no existieron trabas y burocracia para la obtención de permisos ni patentes municipales, en otros sí mencionaron la complejidad de los trámites. Además, se encontró con la dificultad de hacer entender el enfoque planteado para los emprendimientos, especialmente los espacios escénicos. Esto contradice la teoría, al afirmar que la burocracia en tramitología abunda (MEIC & OIT, 2019). En este sentido, se concluye que estos trámites sí inciden en los emprendimientos turístico-culturales. Además, esto constituye una desventaja pues el acceso a financiamientos se vuelve más arduo. Adherido a esto, no existen políticas que regulen los emprendimientos, y tampoco su participación en las políticas públicas, lo que significa una dificultad, pues no se cuenta con apoyo ni respaldo gubernamental.

También se identifica desinformación de parte de los emprendedores acerca de lineamientos del MEIC que podrían propiciar el desarrollo de emprendimientos. Esto podría relacionarse también con la ausencia de guías que ayuden a los emprendedores. Puede que existan opciones y oportunidades, pero sin programas de ayuda, orientación y asesoría, los

procedimientos para la apertura y operación de las empresas se vuelven más difíciles.

Por último, en cuanto a la incidencia de los negocios orientados al comercio sexual en el desarrollo de los emprendimientos turístico-culturales se considera que la problemática relacionada con la propagación del comercio sexual en el Barrio incide en el desarrollo de los emprendimientos turístico-culturales. En cualquier caso, es preciso mencionar que el comercio sexual es una temática social que ha de ser abordada por todos los actores del barrio, desde vecinos hasta las instituciones de gobierno. Al respecto, y retomando la riqueza patrimonial y cultural del lugar, las oportunidades de potenciar iniciativas económicas turístico – culturales se ven amenazadas por la inseguridad y la expansión de los negocios sexuales.

De manera esquemática se puede afirmar que con el paso de los años se han presentado variaciones en la dinámica social, económica, de infraestructura, de esparcimiento, entre otros aspectos, que han repercutido en la conservación y desarrollo de Barrio Amón. Sin embargo, el impulso continuo, ordenado y consensuado de acciones de fortalecimiento local que busquen articular redes e incidir en políticas públicas, podría impulsar su posicionamiento como un espacio de atracción por su oferta artística, cultural y turística.

#### *Limitaciones y perspectivas*

A pesar de que Barrio Amón abarca solamente una pequeña fracción de San José, no fue posible tomar en cuenta todas las empresas que cerraron. Es por esto por lo que se señala la importancia de continuar con el estudio en esta zona geográfica, con el fin de conocer -además de otras razones de mortalidad- casos de éxito y posibles soluciones para contrarrestar la mortalidad de emprendimientos. Sin embargo, esas limitaciones propician la identificación de líneas futuras. Así, se puede ampliar la cobertura a otras áreas de San José para determinar patrones según la ubicación de las empresas.

Añadido a lo anterior, es importante contemplar no solamente el sector turístico-cultural, sino también otras industrias, con el fin de tener una visión amplia de los diferentes ecosistemas emprendedores y sus actores, e informar a futuros posibles empresarios acerca de la realidad a la que se enfrentan muchos negocios alrededor de San José.

## Referencias

- Albuquerque, F. y Dini, M. (2008). *Cambio Estructural y Globalización. Competitividad global y territorial*. Sevilla: Gráficas Santa María, Coria del Río.
- Arce, J. A. (2019). Estudio situacional de la PYME en Costa Rica, Serie 2012-2017. Recuperado de <https://www.meic.go.cr>
- Auletta, N., & Puente, R. (2010). ¿Qué hace a un emprendedor innovador? *Debates IESA*, XV(2), 28. Recuperado de <http://dev.pue.itesm.mx/DoctoradoNebrija/MaterialGral/Qué%20hace%20a%20un%20emprendedor%20innovador.pdf>
- BCCR – Banco Central de Costa Rica. (2020). Producto Interno Bruto por Actividad Económica.
- Bosma, N., & Kelley, D. (2018). Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 global report. 25. Recuperado de [https://www.c4e.org.cy/reports/2019/Global\\_GEM\\_Report\\_2018\\_2019.pdf](https://www.c4e.org.cy/reports/2019/Global_GEM_Report_2018_2019.pdf)
- Bóveda, A. (2004). El emprendedor y las Pequeñas Empresas, *Revista Futuros*, 6, 2, pp. 2 - 14.
- Campos, P. (2013). Memoria urbana del Barrio Amón: Ciudad, miradas y arte. Catálogo completo de la colección de obra visual 2010-2013 en asocio con la Asociación Costarricense de artistas visuales. Cartago: Taller de Publicaciones ITCR, 2013.
- Centro de Entrepreneurship IAE Business School. (2016). Resumen Ejecutivo GEM-Argentina 2016. Recuperado de Global Entrepreneurship Monitor: <https://www.gemconsortium.org/>
- Cortés-Nájera, M. (2015). Características comunes de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en Latinoamérica y México, *Semestre Económico*, 19, 40, pp. 117-144
- Dunne, T., Roberts, M. J. & Samuelson, L. (1988). Patters of firm entry and exit in U.S. manufacturing industries. *The RAND Journal of Economics*, 19(4), 495-515. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/c6dc/a5e66fdd0c6937a4ca6eac76d09c50e7db8c.pdf>
- Fuentelsaz, L., & González, C. (2015). El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento. *Universia Business Review*, (47), 64-81. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43341001004.pdf>

Garofoli, G. (1999) Desarrollo Económico, Organización de la Producción y Territorio, en Vázquez Barquero, A. y Garofoli, G., *Desarrollo Económico Local en Europa*, Madrid: Colegio de Economistas de Madrid, pp. 53-71.

Lebendiker, M., Herrera, R., & Velásquez, G. (2014). Reporte nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/>

Lebendiker, M.; Petry, P.; Herrera, R.; Velásquez, G. (2012). Reporte nacional 2012: La situación del emprendimiento en Costa Rica. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica & Organización Internacional del Trabajo. (2019). Manual para las personas emprendedoras en Costa Rica. (Edición 2019). Recuperado de <https://www.meic.go.cr>

Ministerio de Hacienda. (2019). Impuesto general sobre las ventas Régimen tradicional. Recuperado de <https://www.hacienda.go.cr/contenido/13131-impuesto-general-sobre-las-ventas-regimen-tradicional>

Morales-Gualdrón, S., Pineda, U., & Dorado, J. (2014). Factores del servicio y del perfil del emprendedor que inciden en la supervivencia empresarial: Una revisión crítica. *Revista Lasallista de Investigación*, 11(2), 181-194. Recuperado de <http://www.redmotiva.com/wp-content/uploads/2017/10/Factores-del-servicio-y-del-perfil-del-emprendedor.-Maria-Teresa.pdf>

Morales-Gualdrón, S.T., & Pineda, U. (2015). Factores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del oriente de Antioquia (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (38), 176-207. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64639792010.pdf>

Ortiz, P., & Millán, A. (2015). Emprendedores y empresas. la construcción social del emprendedor. *Lan Harremanak*, 24(1), 219-236.

Rueda-Granda, G. (2019). Análisis de los factores asociados a la sostenibilidad de los emprendimientos en la zona de planificación 7 - Sur del Ecuador. *Polo Del Conocimiento*, 4(5), 374-392. Recuperado de <https://polodelconocimiento.com>

Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd edition ed.). Los Angeles; London; New Delhi; Singapore; Washington DC: SAGE.

Stuart, R., & Abetti, P. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 151–162.

Suárez, B. (2015). Autoempleo (y emprendimiento) juvenil: ¿ahuyentar a los jóvenes de los derechos y garantías laborales? *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 35(1), 151-164. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/81229679.pdf>

Torres, D., Onton, K., & Huaranga, R. (2014). Un análisis del autoempleo en Lima Metropolitana. (Estudio N° 04). OSEL Lima Norte. *Colección Investigación y Desarrollo*.

Vázquez Barquero, A. (1999) Desarrollo Económico: Flexibilidad en la Acumulación y Regulación del Capital, en Vázquez Barquero, A. y Garofoli, G., *Desarrollo económico local en Europa*, Madrid: Colegio de Economistas de Madrid, pp. 13-36.

# **El trabajo autogestivo y los jóvenes: el caso de la Cooperativa de Trabajo Obrera de Comunicaciones**

Viviana Fridman<sup>1</sup>

Rafaela Gandino<sup>2</sup>

## **Resumen**

El artículo aborda la temática del trabajo autogestivo a partir de una experiencia cooperativa. Desde un enfoque cualitativo indaga sobre la perspectiva de los jóvenes que integran la cooperativa, para relacionarla con aspectos propios de su actividad y apreciar los vínculos que mantienen con la organización, con su grupo familiar y la comunidad de origen, a fin de mostrar de qué manera estos aspectos inciden en el desarrollo de su experiencia y se manifiestan en la condición de vida y el desarrollo de la comunidad. El caso analizado, la Cooperativa de Trabajo Obrera de Comunicaciones, refleja la iniciativa de un grupo de jóvenes de La Matanza en la provincia de Buenos Aires. La cooperativa, institucionalizada desde el año 2016, se dedica al armado y tendido de cables de fibra óptica para proveer internet en los barrios vulnerables del partido. El análisis del caso expresa los niveles de un trabajo social de intervención individual, grupal y comunitaria sobre la experiencia del grupo de jóvenes y su propósito es aportar elementos sobre la iniciativa de autogestión y su incidencia en el desarrollo local.

Palabras clave : autogestión, cooperativas, jóvenes, desarrollo local

## **Self-managed work and youth: the Cooperativa de Trabajo Obrera de Comunicaciones**

### **Abstract**

This article addresses the matter of self-management based on a cooperative experience. It studies the perspectives of the young adults that take part in a

---

Fecha de recepción 21/10/2019 – Fecha de aprobación 31/03/2020

<sup>1</sup> Mag. en Diseño y Gestión de Políticas y Programas Sociales. Docente investigadora, Universidad del Museo Social Argentino  
Email : vivianafidman@gmail.com

<sup>2</sup> Mag. en Economía Social. Docente investigadora. Universidad del Museo Social Argentino.  
Email: gandinorafaela@gmail.com



cooperative from a qualitative approach. In the article these perspectives are articulated with the characteristics of the activity and the workers relationship with the organization, their families and their community of origin. This structure shows how these aspects impact on the workers experience as well as on the community's life conditions and development. The analyzed case, the Cooperativa de Trabajo Obrera de Comunicaciones represents the initiative of a group of young adults from La Matanza at Buenos Aires Province. The cooperative, institutionalized since 2016, focuses on the assembly and wiring of fiber-optic cables for the provision of internet to the district's vulnerable neighborhoods. The case's analysis displays the standards of a social work intervention at an individual, group and community level on the experience of the young adults team. The main purpose of this article is to increase the knowledge base on self-management initiatives and its impact on local development.

Keywords: self-managed work, cooperatives, young people, local development

## Introducción

El trabajo y el empleo constituyen una problemática que durante más de veinte años ha estado presente en la agenda política y social de la Argentina, desde que las sucesivas crisis han cuestionado la idea del pleno empleo. En particular, el desempleo de los jóvenes se ha convertido en una de las principales problemáticas de la escena política y social debido a que este grupo es uno de los más afectados dentro de la población activa y, por lo tanto, debería constituir un objetivo prioritario de las políticas de empleo. Los jóvenes desempleados, no obstante las aptitudes específicas que se corresponden a su edad, ponen de manifiesto las limitaciones y obstáculos del modelo de continuidad intergeneracional basado en la creencia en el progreso a partir del empleo.

Aunque el desempleo golpea fuertemente a los jóvenes y las mujeres desde la década de 1990, los aumentos en los niveles de desempleo fueron muy significativos para todos los grupos sociales duplicándose entre 1991 y 1998. Los más jóvenes fueron quienes sin ninguna duda sintieron más duramente la falta de trabajo (Cerrutti, 2000). La gravedad de la problemática del desempleo que se puso de manifiesto particularmente durante la crisis del año 2000, se dio en un contexto en que se fueron conformando como alternativa diversas experiencias locales de trabajo autogestionado con carácter de resistencia y como respuesta de supervivencia, entre las que prevalecieron las empresas recuperadas y las cooperativas de trabajo.

En el presente artículo abordaremos la temática del trabajo autogestivo desde la perspectiva de un grupo de jóvenes trabajadores que participan en

el desarrollo de una experiencia cooperativa en uno de los distritos del conurbano bonaerense con mayor índice de pobreza estructural y situaciones de carencias persistentes. Indagaremos sobre la particularidad que asume la experiencia de trabajo en este ámbito y tomaremos en cuenta tanto los aspectos relacionados con la condición y problemática de los jóvenes que participan, como los vínculos que establecen con sus familias y la comunidad local. El caso analizado, la Cooperativa de Trabajo Obrera de Comunicaciones, es un emprendimiento de servicios desarrollado por un grupo de jóvenes radicados en barrios carenciados del partido de La Matanza. Fue constituido como cooperativa de trabajo en el año 2016 y se dedica al armado de fibra óptica e instalación de internet en barrios vulnerables de dicho partido.

Los interrogantes que guían el análisis se organizan en torno a los aspectos que obstaculizan y favorecen el desarrollo de la experiencia autogestiva identificados por los jóvenes, la incidencia de las condiciones familiares y los elementos comunitarios que se vinculan con la iniciativa.

El artículo se estructura en cinco secciones. La primera refiere a las decisiones metodológicas sobre el estudio de caso y los instrumentos de recolección de datos. La segunda sección presenta algunos aspectos teóricos vinculados con la experiencia del trabajo juvenil en sectores populares, mientras que la tercera revisa las nociones de trabajo autogestivo, cooperativas y desarrollo local. La cuarta sección describe y analiza la experiencia a la luz de las temáticas mencionadas y la quinta considera los aportes de la experiencia al desarrollo local para aportar como conclusión algunas reflexiones sobre el estudio.

## **I. Estrategia metodológica**

La investigación sobre la experiencia autogestiva se basó en un enfoque cualitativo, orientado por un tema significativo que focaliza en los jóvenes y el trabajo cooperativo. Desde la perspectiva metodológica el estudio se orientó a la recolección de las informaciones que permitiesen comprender las perspectivas y puntos de vista de los protagonistas de la experiencia: sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos de modo tal de poder “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido (Hernández Sampieri; Fernández Collado; Baptista Lucio, 2004).

La investigación en la que se basa el análisis de caso tiene un alcance exploratorio y descriptivo e intenta caracterizar las experiencias desde el relato de los protagonistas para identificar motivos, decisiones y preferencias respecto a sus historias personales, vivencias respecto al ámbito de trabajo, y aspectos en relación con los grupos familiares y la

comunidad, que potencian o dificultan el desarrollo de la experiencia autogestiva.

La recolección de datos se realizó a través de entrevistas semiestructuradas para comprender las perspectivas de los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, expresadas con sus propias palabras.

Fueron entrevistados los integrantes de la cooperativa y diversos actores relacionados tanto con la iniciativa y con el entorno local. Para comprender las características de las tareas que se realizan se entrevistó a los promotores de la iniciativa y a quienes trabajan en tareas de coordinación general, tareas de mantenimiento de las instalaciones de internet y gestión de recursos ante otras instituciones. Para comprender la naturaleza del servicio que ofrece la cooperativa fue entrevistada una especialista en telecomunicaciones. De manera complementaria se realizó una observación no participante en la cooperativa, basándose en una guía de observación abierta y flexible.

Para analizar la información recogida en observaciones y entrevistas se tomaron en cuenta las dimensiones de la intervención derivada del trabajo social: comunitaria, grupal e individual. Respecto a la primera dimensión, la guía de trabajo trató de identificar instituciones y organizaciones de la sociedad civil para vincularlas con las necesidades y expectativas del grupo de integrantes de la cooperativa. En cuanto a la dimensión grupal se buscó conocer a los/as integrantes a fin de comprender su participación en los procesos de cambio que surgieron a partir del trabajo autogestivo. Finalmente desde la dimensión individual se trató de apreciar la realidad propia y familiar de los integrantes de la cooperativa.

## **2. La inserción laboral en jóvenes de sectores populares**

En la medida que la opción del trabajo estable y a tiempo completo deja de ser la forma predominante del empleo de los jóvenes, surgen otras formas no convencionales de inserción laboral. Asimismo las trayectorias ocupacionales de ese grupo etario se ven fuertemente afectadas ya que la finalización de la escuela deja de ser la garantía de acceso al trabajo o de la permanencia en el mercado laboral. Algunos datos sobre el empleo y la desocupación en la Argentina permiten enmarcar la problemática. Según el INDEC (2019) la desocupación juvenil (franja de entre 15 y 29 años) duplica algo más la del conjunto de la población. Mientras que la tasa de desocupación es de 10,1% para la población total, la de los jóvenes es del 20,8%. La situación se agrava para las jóvenes mujeres, en las que la tasa sube al 23,1% frente al 18,5 % en la tasa de los jóvenes varones. En cuanto al empleo, la cifra en jóvenes es de apenas 38,6%, tasa que muestra a su vez gran diferencia entre mujeres y varones dentro del grupo etario (31,2 y

46% respectivamente). El empleo es a su vez inferior al de la población adulta en un 14% al de la población adulta (52,9%).

En líneas generales y de acuerdo a diversos estudios (Tockman, 1997; Díez de Medina, 2001, Pérez Islas 2008) la tendencia del empleo en los jóvenes en las últimas décadas indica a nivel regional su mayor grado de informalidad, tercerización y precariedad. En este contexto la alta rotación laboral surge como uno de los problemas principales de la inserción laboral juvenil (Weller, 2007; Maurizio, 2011; Fridman 2015). Independientemente de los factores subjetivos y la condición de los jóvenes en cuanto a educación formal y experiencia, gran parte de la rotación se debe a los tipos de empleo disponibles para este sector, que tienden a concentrarse en servicios y comercio. Se trata de trabajos con muy poca protección social y una estabilidad que no se corresponde con “el empleo de por vida”. A su vez los jóvenes suelen ser los primeros en ser despedidos en contextos de crisis, y en los períodos de auge son los últimos en beneficiarse en el restablecimiento del empleo. Al mencionar la situación de los jóvenes en el mercado de trabajo, es fundamental tener presente la fuerte heterogeneidad al interior del grupo ya que algunos poseen menor grado de educación formal y provienen de sectores de bajos ingresos por lo que encuentran dificultades en el proceso de inserción laboral (Miranda y Otero 2005, Weller op.cit., entre otros) y esta razón no se puede soslayar.

En el artículo haremos referencia a las características particulares de la inserción laboral de los jóvenes que proceden de hogares de bajos recursos económicos, dando cuenta de una situación que para ese grupo resulta más desventajosa desde varios puntos de vista. En primer lugar, el aspecto educativo, no puede ser escindido de las condiciones socioeconómicas de los jóvenes. Por un lado, existe acuerdo en que aquéllos con menor nivel de educación formal tienden a acceder a empleos en sectores de baja productividad y con bajos ingresos, al tiempo que son los jóvenes de bajos recursos los que suelen poseer menores credenciales educativas.

En segundo lugar, se aprecia la existencia de distintos circuitos educativos a los que se accede en función del tipo de hogar del que los jóvenes provienen. Asimismo, no es suficiente contar con un título sino que cobra peso fundamental la institución educativa a la que se puede acceder. Así, en los segmentos socioeconómicos de más altos ingresos generalmente es mayor el porcentaje de jóvenes que estudian y cuya permanencia en el sistema escolar se prolonga hasta edades más avanzadas, mientras que para aquellos que provienen de sectores populares es frecuente el abandono de los estudios secundarios o terciarios, en búsqueda de un trabajo cuyo ingreso complemente el salario familiar - cuando los jóvenes viven con sus padres, o en otros casos por convertirse ellos en jefe de hogar-.

El abandono de los estudios por parte de jóvenes de sectores populares, es aun más frecuente en el caso de las jóvenes mujeres, lo cual deviene en una mayor dificultad para la futura inserción laboral. Al considerar las trayectorias post egreso del secundario, pueden identificarse en estos sectores pocas mujeres que culminan los estudios universitarios y a su vez pocas trabajan en sectores vinculados con el tipo de estudio que realizaron (Fridman, 2015).

Precisamente son las mujeres las que conforman la mayoría del conjunto de jóvenes que no estudian ni trabajan denominado “NI-NI” y ello está fuertemente con la maternidad y el cuidado de sus hijos. De León (2017) señala que dentro del conjunto de los NINI, el 95% de quienes se dedican a la tarea del cuidado son mujeres. Nuevamente son aquellas que pertenecen a sectores populares las que atraviesan esta situación en mayor medida:

“los embarazos tempranos tienden a ocurrir fundamentalmente en estratos socioeconómicos bajos, mientras la decisión de postergar la procreación tienden a ser un comportamiento de estratos relativamente mejor posicionados, posiblemente como una adaptación a expectativas de desarrollo educativo y laboral que requiere la sociedad actual para la integración en los principales circuitos económicos y sociales” (Katzman, 2011 en De León Op. Cit).

Asimismo, se puede señalar el lugar que ocupa la educación según el origen social, para indicar que en los sectores de bajos ingresos existe una mirada más pragmática sobre la educación, dado que la misma disminuye su relevancia frente a la formación para el trabajo, o bien frente al trabajo mismo, porque permite percibir un ingreso de manera inmediata (Garabito, 2015). El autor señala que en general los jóvenes de sectores populares eligen el turno tarde para estudiar debido a las oportunidades que les ofrece para conseguir trabajo diurno, por lo que concurren a la institución educativa en condiciones de mayor desgaste físico y mental. En este sentido la relación entre educación y trabajo se presenta para los jóvenes de los sectores populares como círculo vicioso que profundiza la falta de oportunidades para conseguir un trabajo digno y acorde a los intereses, saberes y habilidades de aquellos.

La disparidad en las trayectorias de los jóvenes según su origen socioeconómico se pone en evidencia ya que si bien al inicio de los recorridos la mayoría de los egresados accede a trabajos inestables:

“aquellos que han tenido mayores dificultades son jóvenes de los segmentos medios y bajos que tuvieron que trabajar desde el comienzo en ocupaciones que no les permitían acumular experiencia, y que no

guardaban relación alguna con sus estudios, y en muchos casos tuvieron que dejar de estudiar o finalizan su formación luego de un periodo prolongado” (Fridman, 2015 p. 116).

Varios autores destacan además que los jóvenes más educados eligen el trabajo al cual acceden (incluso cuando se trata de un trabajo temporal durante el receso escolar), mientras que los jóvenes de sectores populares deben resignarse a aceptar el trabajo que se les presenta, sea cual sea la tarea y las condiciones que presente. Aquellos jóvenes que provienen de hogares con mayor ingreso tienen más posibilidades de acceder a un trabajo en sectores de más alta productividad, no solo por su formación sino por las redes de relaciones que les permiten acceder a actividades formativas y laborales en mayor proporción que los jóvenes de sectores populares.

Los jóvenes jefes de hogar, se insertan por necesidad en trabajos de peor calidad, mientras que los que no son jefes tardan más en insertarse en la búsqueda de un buen empleo. Las posibilidades de elección disminuyen aún más en el caso de las mujeres provenientes de hogares de menores recursos, ya que aquellas que son madres provienen de hogares de ingresos medios y bajos y en dichos casos la maternidad tuvo incidencia en sus decisiones y estrategias laborales, por ejemplo, cambiar de trabajo por la carga horaria o reducir la cantidad de ocupaciones en los casos que tenían más de una a la vez (Fridman 2015).

Respecto a los condicionamientos que encuentran los jóvenes pobres, en la opción entre estudio y trabajo según Saravi (2009) prevalece el trabajo. El autor incorpora un análisis sobre el sentido del trabajo en los jóvenes de diferentes procedencias sociales y encuentra que en los sectores populares, el trabajo es visto básicamente como fuente de ingresos más que como vocación y aparece particularmente asociado al consumo. Por esto en general se asocia al trabajo en jóvenes de sectores populares como fuente de ingresos para la supervivencia familiar. Además, en términos identitarios el trabajo permite reconfigurar las relaciones intergeneracionales de poder al interior del hogar, las relaciones con los pares, las actividades cotidianas, la capacidad y tipo de consumo, entre otros aspectos lo que implica que en muchos casos los ingresos se destinan principalmente a satisfacer sus propias necesidades a través del consumo de bienes o servicios vinculados a su identidad juvenil. En este sentido Saraví (2009) añade que en el inicio los jóvenes de sectores populares valoran positivamente tener un trabajo por las posibilidades de consumo, aunque esta valoración se va modificando con el tiempo al ver que este no produce movilidad sino estancamiento. Una vez más confluye la apreciación de los autores que estudian este tema respecto a que las trayectorias de

los jóvenes provenientes de sectores populares parecen quedar encerradas en la precariedad y la falta de oportunidades.

Un aspecto insoslayable para el análisis es que el apoyo familiar al estudio de los jóvenes puede convertirse en un elemento significativo para romper el círculo de la pobreza, al permitir priorizar el estudio frente al trabajo y poder insertarse profesionalmente al concluir el ciclo educativo. Al respecto se menciona el caso de muchos jóvenes que tuvieron la posibilidad de postergar su inserción laboral, no obstante los ingresos reducidos del hogar, gracias a los esfuerzos y la preocupación de las familias para priorizar los estudios antes que el trabajo durante los años iniciales del recorrido. Esto incluye situaciones en que las jóvenes son madres y cuentan con ayuda familiar para el cuidado de sus hijos, evitando la postergación de su formación e inserción laboral Fridman (2015).

Finalmente resulta de interés mencionar el debate denominado “teoría de la búsqueda” sobre los mecanismos que utilizan los adolescentes y jóvenes para acceder a las primeras inserciones al mercado de trabajo (Deleo y Pérez, 2016) enfocados en los mecanismos de búsqueda de empleo de jóvenes del Gran Buenos Aires, remarcan que existen dos elementos centrales a la hora de buscar trabajo: las redes sociales y la segregación espacial. En cuanto a la cuestión espacial señalan las dificultades para ciertos jóvenes habitantes de zonas alejadas de conseguir trabajo por la distancia con las oportunidades laborales, así como la discriminación de los empleadores en función del lugar de residencia de los postulantes. Por su parte en cuanto a las redes sociales, en las primeras búsquedas de empleo tienen mayor relevancia las redes familiares, personales y vecinales frente a otro tipo de redes más universales o vínculos más lejanos. Argumentan que este tipo de mecanismo es utilizado por jóvenes de todas las clases sociales, y que aquellos de clase baja suelen recurrir a redes sociales cercanas que los conducen a trabajos de mayor precariedad, por lo que expresan que el tipo de redes sociales con las que cuenta cada joven profundiza las desigualdades sociales. La inserción laboral juvenil específicamente en el caso de quienes provienen de sectores populares presenta una serie de desventajas que se suman a las de la condición de jóvenes, en general.

### **3. Acerca del trabajo autogestivo, las cooperativas y el desarrollo local**

En el marco de la iniciativa analizada se debe señalar que según los principios de la acción social que contiene, el trabajo autogestionado constituye una experiencia concreta que expresa las intenciones e ideas que fundamentan la acción del grupo de jóvenes y favorece la vigencia de

un contrato mutuo que establece obligaciones en pro de objetivos comunes.

Se ha considerado al trabajo autogestionado como parte de la lucha por el trabajo y la adopción de la autogestión como lógica de funcionamiento (Ruggeri, Galeazzi y García 2012) para destacar sus desafíos y perspectivas en el contexto de la economía social y solidaria y en cuanto a los aspectos comunes y diferencias con el cooperativismo. Asimismo se ha subrayado su relevancia en la construcción de la economía social dada la naturaleza de una práctica productiva de bienes y servicios desarrollada y dirigida por trabajadores, que a la vez poseen los medios de producción y son responsables colectivamente de todas las decisiones, con los mismos derechos de participar en las decisiones y en la elección de representantes y autoridades (Singer, 2007; Gandino, 2017). Al respecto se destaca la importancia de la figura cooperativa de trabajo al constituirse como una empresa en la que un grupo de personas reúne los medios de ejercer en común su actividad profesional, combinándolos con sus propias fuerzas de trabajo en la unidad productiva que organizan y derivando sus productos o servicios en condiciones que les permiten “renovar” sus medios de producción al mismo tiempo que asegurar su “subsistencia”. En tanto que trabajadores que forman parte de la combinación productiva, acceden al triple poder del empresario: acceso a los recursos, organización de la producción y distribución de los productos (Vienney, 2005). El caso analizado, se ha constituido como cooperativa de trabajo y su estatuto y reglamento se vinculan con la normativa que regula las entidades cooperativas en el país.

No obstante los aspectos positivos, propios de la autonomía que implica el trabajo autogestivo, algunos autores han señalado sus problemáticas y algunos aspectos sin resolver tanto desde el punto de vista jurídico como de la forma de gestión. Se pone de manifiesto en este sentido la necesidad de un modelo y un estatuto de trabajo que defina la naturaleza de una empresa de trabajadores autogestionados, económicamente viable y que logre sobrevivir a la competencia del mercado capitalista (Ruggeri, Galeazzi y García 2012: 10-29). De igual forma que el cuestionamiento a los modos hegemónicos de producción y trabajo en el capitalismo desde el campo de la economía social y solidaria, el desarrollo es un concepto presente en los debates. El mismo se expresa en la reflexión sobre un desarrollo alternativo a la racionalidad capitalista, interesado en que los resultados del crecimiento económico no estén escindidos de las personas que participan de los procesos productivos y redunden en una mejora en la calidad de vida de quienes habitan un territorio. Así el desarrollo se debe basar en los valores de la igualdad y la ciudadanía así como en el respeto a la naturaleza por lo que se deben alcanzar estrategias económicas autónomas y emancipatorias, que requieren de la integración entre procesos de



transformación económica y procesos culturales, sociales y políticos (De Souza Santos, 2002)

Entre las distintas propuestas de generar estrategias alternativas de desarrollo sobresale el concepto de desarrollo local que implica condiciones en los niveles socioeconómico y cultural. En cuanto al primero debe existir riqueza generada localmente sobre la cual los actores locales puedan ejercer un control decisivo, tanto en los aspectos técnico-productivos como en los referidos a la comercialización. Asimismo en el nivel cultural, que refiere a la identidad colectiva, se destaca que para que exista sociedad local es necesario que el conjunto humano que habita un territorio comparta rasgos identitarios comunes. Ese componente encuentra su máxima expresión colectiva cuando se plasma en un proyecto común (Arocena, 1995). Así, se habla de sociedad local cuando existe:

una identidad colectiva expresada en valores y normas interiorizados por sus miembros y cuando conforma un sistema de relaciones de poder constituido en torno a procesos locales de generación de riqueza. Dicho de otro modo, una sociedad local es un sistema de acción sobre un territorio limitado, capaz de producir valores comunes y bienes localmente gestionados. (Arocena, op cit: 9)

Al referir al desarrollo local y la tensión existente entre esas formas autónomas de crecimiento y su vínculo con un contexto más amplio en el cual se inscriben los procesos locales, Arocena reconoce el lado relacional del concepto en la medida que nunca se puede analizar un proceso de desarrollo local sin referirlo a la sociedad global, aunque remarca que en el análisis de lo local se encuentran aspectos que le son específicos, que no son el simple efecto de la reproducción a todas las escalas de las determinaciones globales.

En esta óptica, en cuanto a la relación entre lo local y lo global, Coraggio (2004) encuentra dos variantes principales en torno al concepto de desarrollo local. La que contempla que el desarrollo genere las condiciones que reclama el capital para lograr la integración plena al nuevo sistema productivo global, amparado en la idea de derrame de las soluciones y la segunda variante que asocia al desarrollo local con “otro desarrollo”, basado en fuerzas y procesos endógenos; un desarrollo a cargo de otros actores del desarrollo de otras relaciones. En esta variante el autor distingue por un lado, la que resalta una ideología localista en donde el mercado aparece como alienante y destructivo de la calidad de vida deseada y la que plantea el logro de “otro desarrollo”, que se relaciona con los procesos globales manteniendo un grado de autonomía relativa y diferenciación, orientándose a generar un desarrollo humano que tenga en cuenta a las personas.

En relación con estos aspectos, el desarrollo local requiere de una transformación compleja y de largo plazo, que se facilita con la constitución de sujetos colectivos que compartan una estrategia de desarrollarse junto con la sociedad. Respecto a la perspectiva de las sociedades nacionales de la periferia donde “el desarrollo humano necesita operarse desde los lugares, desde las regiones, desde donde las gentes concretas –con sus propias instituciones, a partir de su propia experiencia, activando en sus propios ritmos sus recursos, y principalmente el trabajo y el saber a él incorporado- pueden aportar a su desarrollo y al de la sociedad en su conjunto.” (Coraggio J.L, 2004: 86)

En síntesis, la reflexión en torno al desarrollo, en clave de lo local, implica tener presente que existen distintas escalas de desarrollo que se encuentran en constante relación, al tiempo que presentan sus propias especificidades. El desarrollo pensado desde el territorio conduce a incorporar otros actores y no solamente las empresas y los gobiernos centralizados como motores del crecimiento, dado que la comunidad en su conjunto es la que produce y revitaliza los recursos locales. Entre estos actores locales se encuentran distintas organizaciones de participación comunitaria y también se incluyen las experiencias alternativas de producción autogestivas y asociativas que al igual que el desarrollo local ubican a las personas por sobre la rentabilidad económica del capital.

#### **4. El caso de la Cooperativa de Trabajo Obrera de Comunicaciones**

La Cooperativa de Trabajo Obrera de Comunicaciones fue inscripta en el INAES en el año 2016, aunque sus integrantes trabajaban de manera asociada desde el año 2008. La organización se encuentra localizada en Isidro Casanova, Partido de La Matanza, provincia de Buenos Aires. Sobre un total de 566 mil jóvenes de la provincia, el 15% no estudia ni trabaja. Este conjunto se encuentra integrado en su mayoría de mujeres (74%), madres (41%) y pobres (62%) (CIPPEC, 2014). En el conjunto de barrios de influencia de la cooperativa, los jóvenes Ni-Ni amplían las filas de una generación carente de derechos a la educación y a un trabajo digno. A ello se agrega la problemática de las adicciones, presentes en adolescentes y jóvenes, especialmente en lo que hace al consumo problemático de drogas , y la situación de inseguridad como aspectos que inciden desfavorablemente en cuanto a la posibilidad de que las empresas convencionales quieran ofrecer sus servicios en el barrio.

Actualmente la cooperativa cuenta con una nómina de once asociados que realizan trabajos en un radio que incluye Villa Palito, Puerta de Hierro, 17 de Marzo, San Petersburgo, Villegas y Barrio Cabezas, en el partido de La Matanza. Sus 2500 clientes habitan en esos barrios, altamente vulnerables y

a ellos la cooperativa les ofrece servicios bajo la premisa de eliminar la brecha digital existente entre las tecnologías imprescindibles para el desarrollo humano y la condición de esos sectores sociales. Para ello la organización considera imprescindible proveer instalaciones que posibiliten la conectividad y el acceso a la tecnología a costo de tarifa social.

La cooperativa surgió como necesidad de formalizar el trabajo que los jóvenes venían desarrollando en los barrios para satisfacer la necesidad expresada por los vecinos. Dado que las empresas proveedoras de este servicio no brindaban sus servicios debido al riesgo para sus técnicos por la peligrosidad de los barrios, los jóvenes decidieron ofrecer el servicio organizándose para satisfacer esta necesidad. Esto implicó un efecto positivo ya que luego de los primeros trabajos, los vecinos reconocieron la calidad del servicio de conectividad que le brindaron los jóvenes a través de una conexión de línea de fibra óptica mayor a 100 MBPS. Este resultado dio lugar a recomendaciones entre los vecinos que generaron un efecto mutlicador que permitió incrementar sensiblemente la cartera de clientes.

Los responsables de la cooperativa han realizando gestiones en diferentes ámbitos del Estado Nacional y ante el sector privado que permitieron un mayor desarrollo y consolidación de la actividad (incorporación de un camión para el trabajo de los técnicos en los barrios, acondicionamiento de la sede central de la cooperativa y surgimiento del Centro de Capacitación abierto a la comunidad de los barrios. En el centro de capacitación creado con apoyo del sector público y del sector privado a través de la participación de grandes empresas de telecomunicación se dictan cursos de programadores codificadores, desarrolladores de software, en contenidos web y mobile, en producción y edición audiovisual y en *factory* de programación. Las formaciones técnicas se ofrecen a personas con experiencias de vida diferentes, provenientes de barrios con población de alta vulnerabilidad. El espacio también surgió como respuesta a las necesidades de varios emprendedores locales que requieren contar con habilidades tecnológicas para potenciar sus estrategias de visibilidad y comercialización.

Así, la cooperativa ha puesto de manifiesto una constante expansión e incluso en contextos macroeconómicos adversos, ha logrado quintuplicar los bienes de inversión desde 2018 mientras que su planta funcional de trabajadores se incrementó sensiblemente.

### *Caracterización de los entrevistados*

Todos los integrantes de la cooperativa son menores de treinta años. Sus edades oscilan entre 22 y 26 años y la distribución por género es equitativa. El lugar de residencia se encuentra en las cercanías de la cooperativa, en

barrios como Puerta de Hierro, 17 de Marzo, San Petersburgo, Villegas y Barrio Cabezas. El nivel de instrucción de los entrevistados es heterogéneo (desde secundario incompleto hasta terciario completo y estudios universitarios en curso). En cuanto al origen, provienen de hogares monoparentales o biparentales con situaciones familiares diversas. Algunos viven con sus padres y/o algún otro familiar y otros con sus parejas. Sólo una de las entrevistadas es madre.

La antigüedad de los entrevistados dentro de la cooperativa va de uno a tres años y las tareas que llevan adelante son variadas. Algunos trabajan en el área técnica y otros en el área administrativa y de atención al cliente, estas últimas tareas las realizan en general las mujeres. En todos los casos la cooperativa es su única fuente de ingresos. Todos los entrevistados comenzaron a trabajar para obtener un ingreso ya sea el principal o el complemento del ingreso familiar en el caso de quienes viven con sus padres.

Las trayectorias laborales presentan elementos comunes entre sí; la mayoría tuvo su primera inserción laboral mientras cursaba los estudios secundarios. En todos los casos se trató de experiencia en trabajos informales y temporales, generalmente en algún comercio barrial. Algunos realizaron trabajos de albañilería o de venta en algún stand de feria. Un aspecto común es que ninguno de los entrevistados, antes del ingreso a la cooperativa, contaba con experiencia en el sector de la tecnología o las comunicaciones ni tampoco había transitado experiencias de trabajo cooperativo o autogestionado.

#### *Analizando la experiencia: factores que facilitan u obstaculizan su desarrollo*

Teniendo en cuenta, la caracterización de los socios en lo que hace a su edad, procedencia social, trayectorias familiares, educativas y laborales, la experiencia cooperativa da cuenta de la posibilidad que presenta esta modalidad de trabajo para lograr la inserción de jóvenes en contextos de vulnerabilidad. En este sentido se pueden mencionar dos aspectos que han favorecido el desarrollo de la experiencia, desde el punto de vista de los factores personales y familiares, los grupales y los contextuales: 1. La capacidad de generar trabajo para jóvenes que se encuentran en territorios alejados de los centros urbanos, y 2. La posibilidad de que este trabajo sea autogestionado.

Ambos aspectos cuestionan ciertas afirmaciones que suelen plantearse respecto a estos temas. En cuanto al primero, como se ha mencionado, los jóvenes que viven en villas de emergencia tienen mayores dificultades para conseguir trabajo porque se encuentran alejados de las oportunidades laborales y por otra parte, son uno de los grupos poblacionales con mayores dificultades en el mercado de trabajo, dado que poseen menor

grado de educación formal y provienen de hogares de bajos recursos. El caso analizado da cuenta que los jóvenes que viven en barrios marginales y carenciados pueden conseguir un trabajo digno y estable superando la segregación espacial.

Así los jóvenes socios de la cooperativa tienen un trabajo cerca de sus lugares de residencia, geográficamente alejados de los centros urbanos. En los relatos de los entrevistados se subraya la cercanía o distancia a sus hogares y en algunos casos se contraponen esta situación con la propia de trabajos anteriores en los que sí se expresaba la segregación espacial:

nunca pensé que iba a entrar. Para la edad que tenía y para no tener el secundario no me imaginaba que iba a encontrar un trabajo, menos como este que te permite ir hasta tu casa, comer, o darte una hora de descanso o ahorrarte el colectivo que hoy en día está muy caro. (E1, varón, 22 años, cursa estudios universitarios).

después estuve en Tecnópolis y era un bajón irse hasta allá (...) Sí, son dos horas. Iba más o menos a las 8:30 o 9hs y hasta las once de la noche no existía yo en mi casa para nada. Y es como medio engorroso porque aparte tengo una hija. Mi hija en ese momento iba al jardín, iba a la mañana entonces yo la llevaba y pobre hasta las once de la noche no la veía más y era un fastidio también para ella porque llegaba, me acostaba a dormir, o sea comía. Miraba la tele un ratito y a la cama. Mañana era lo mismo y era todos los días lo mismo y después no, acá es distinto. Por suerte estoy a cinco cuadras de mi casa así que puedo estar mucho tiempo con mi hija mucho más del que antes tenía, llevarla al colegio. Ella va al colegio a la tarde, como yo trabajo a la tarde, la mando a la tarde, va al colegio bien y después la trae el micro y yo después a las ocho ya estoy en mi casa así que son sólo dos horas que ella no está conmigo (E2, mujer, 21 años, cursa estudios terciarios)

Los jóvenes de hogares de bajos recursos deben optar entre trabajar y estudiar, lo que hace que terminen dejando sus estudios. Incluso cuando quieren combinar ambas posibilidades, suelen asistir a la institución educativa en turnos posteriores a la jornada laboral por lo que concurren a la institución en condiciones de desgaste físico y mental. En este sentido los referentes de la cooperativa incentivan a que los socios estudien y son flexibles con los horarios, motivándolos al aprendizaje:

aparte (el trabajo) me permite estudiar; es, digamos cuando yo empecé la facultad no estaba trabajando y estuve tres meses en Tecnópolis y ahí casi dejo la facultad porque en realidad ese cuatrimestre lo perdí. Hice todo el primero y el segundo no fui directamente porque no me lo permitía y no, acá sí, acá puedo ir a estudiar, tranquila a la mañana, volver a comer con

mi hija tranquila y a la tarde la llevo y me vengo al trabajo, es diferente. (E3. mujer, 22 años, cursa estudios terciarios)

Uno de los jóvenes manifiesta en la entrevista su deseo de terminar los estudios secundarios -que en su momento dejó para trabajar- y luego de ello iniciar una carrera universitaria:

quiero terminar los estudios ya el año que viene. Así que, bueno, era hora de retomar.... mientras sueño lo que son carreras. Me ha llamado la atención siempre lo que son tecnologías, analista de sistemas, ingeniero en informática, todas esas carreras siempre me han llamado pero no estoy muy decidido, ese es el tema. Me tiene que gustar, y para que me guste, lo tengo que probar, pero bueno, por ahora en este trabajo me siento muy cómodo, digamos, como para seguir adelante y proyectar lo que sueño. Obvio que ellos (los consejeros de la cooperativa) me dan la posibilidad de lo que es estudiar. (E4. varón, 22 años, cursa estudios universitarios)

También los entrevistados destacan la posibilidad que les ofreció la cooperativa de acceder a un trabajo, independientemente de su nivel de instrucción, contrariamente a lo que comúnmente sucede en el mercado laboral en que la educación es un factor condicionante de las oportunidades:

desde que en mi casa se necesitaba un ingreso más y era un poco complicado por el tema de que, digamos, no terminé el colegio. Es una etapa de rebeldía que tuve. Pero a pesar de eso empecé a buscar trabajo, incluso no me quisieron dar en ningún lado por el hecho de no tener el secundario, pero sí o sí en algún lado tenía que conseguir, de lo que sea... (E5. varón, 22 años, estudios secundarios incompletos)

La experiencia también promueve la inclusión laboral de las mujeres y favorece especialmente la condición de aquellas que tienen hijos ya que les permite compatibilizar las tareas dentro y fuera del hogar:

por ejemplo, mi hija no me avisa quince días anticipados sobre los actos en el colegio, si me avisan una semana antes le doy muchas gracias (risas) porque no me van a avisar 15 días antes. Entonces es bueno poder hablarlo en el momento y que la solución sea más rápida porque en una empresa no es así, tan rápido. (E3. mujer, 22 años., cursa estudios terciarios)

Como se mencionó previamente, las mujeres en la cooperativa desarrollan las tareas administrativas por lo que la división de roles parece reproducir los cánones tradicionales de género. Por otra parte, la incidencia de las

familias en la participación de los jóvenes en la cooperativa queda de manifiesto cuando mencionan en las entrevistas que sus familiares fueron quienes favorecieron y estimularon a que accedan a una oportunidad de trabajo digno. Las redes cercanas de los jóvenes permitieron el ingreso a la cooperativa. Asimismo todos los jóvenes identificaron en las entrevistas una persona del entorno cercano como aquella que más influyó para que trabajara en la cooperativa mencionando un familiar (madre, hermano, pareja) o sus amigos.

y como ella se iba porque le salió un trabajo de un día para el otro, me dijo bueno ¿querés ir vos? y yo llegué, bueno de paracaídas más o menos porque mi hermana se iba. (E6, mujer, 26 años, estudios secundario s incompletos)

También las familias se mencionan como un factor de apoyo para sostener el trabajo:

y no, por suerte mi familia me apoyó bastante inclusive cuando yo vengo acá yo la llevo al jardín (refiere a su hija) pero también la recibe mi abuela, pobre que siempre está ahí, pendiente, que hace que ellos me apoya bastante. (E3 mujer, 22 años, cursando estudios terciarios)

En el caso anterior se aprecia también el apoyo familiar para las tareas de cuidado, de forma que la joven sostenga sus estudios y su trabajo más allá de su condición de madre. En cuanto a los factores de la comunidad que influyeron positivamente en la experiencia, se observa que las modalidades de ingreso a la cooperativa revelan un entramado comunitario con presencia en el barrio, en la medida que todos los jóvenes ingresan por vínculos con alguno de los referentes.

En algunos casos se trata de relaciones existentes entre familiares de los entrevistados y los referentes:

como los conocía y mi pareja también los conocía a ellos (refiere a los integrantes del Consejo de Administración) me invitó a que vaya a una entrevista, para que vaya a probar. Como los conocía me daba vergüenza un poquito. (E6 mujer, 26 años., secundario incompleto)

la mamá de Valeria (referente) conoce a mi mamá y le dijo: me parece que necesitan, bueno, entrevista uno, entrevista dos, me dieron la oportunidad. (E7, varón, 23 años, cursa estudios universitarios).

En otros casos fueron los propios jóvenes quienes se acercaron a los referentes, a quienes conocían porque algunos administraban el cyber del barrio.

y en un momento se me ocurrió venir a pedirle trabajo al muchacho que administraba el cyber. Bueno, en ese momento yo me acerqué a pedirle trabajo a él. Un amigo de hola y chau, nada más. Desde cuando el cyber empezó, digamos. Y fui a pedirle trabajo a él. (E5 varón, 22 años, secundario incompleto)

Los relatos precedentes dan cuenta de la posibilidad de los jóvenes para acceder a un trabajo digno, que coincide con sus intereses y les permite combinar con sus otras actividades. En la experiencia reconocen una fuerte presencia de condiciones familiares y comunitarias que favorecen la inserción.

El segundo aspecto del análisis, sobre la posibilidad de que los jóvenes generen y sostengan el trabajo autogestivo, se afirma frecuentemente que no son capaces de valerse por sí solos para constituir un grupo de trabajo asociativo y sostenerlo en el tiempo. Sin embargo:

nuestro caso como cooperativa es peor porque cuando hay un error no decimos “uh cómo no se dio cuenta” sino “uh cómo no me di cuenta yo”, es peor porque te sentís más parte, siempre nos pasa. (E7. varón 23 años, cursa estudios universitarios)

En relación a este aspecto, otro de los entrevistados expresa:

te sentís cómodo, que tus compañeros te apoyan. Es más, te dan más ganas de quedarte que de irte... es mas vengo cuando tengo libres. A veces llamo un domingo y si está Lino (uno de los referentes) me vengo a charlar con él. Te tratan como un robot en otro trabajo... “hace esto hace esto” y te prohíben charlar digamos... nada directamente es un día negro todos los días. (E5. varón, 22 años, secundario incompleto)

Respecto al asociativismo como un proceso fundado en la pluralidad por el cual las personas y/o grupos deciden reunirse de forma regular, pero no necesariamente continua, para atender demandas comunes (Albuquerque, 2004) se destaca la búsqueda del consenso sobre las divergencias, de modo que los resultados de las decisiones aparecen pautados según principios éticos y se valoriza el compañerismo (Albuquerque, 2004: 31), de manera que “en otros trabajos no era tan así, era diferente. Hay más compañerismo acá”. (E6 mujer, 26 años, secundario incompleto).

A estos factores que se destacan al comparar otros ámbitos laborales en los que se desempeñaron los entrevistados se añade el trato y la flexibilidad:



estar cerca, poder tener algún tipo de flexibilidad.. yo estudio y a veces me toca venir a la tarde y hablo, lo comparto y no hay problema. Quizás en otro trabajo formal eh te piden un montón de cosas o lo tenes que pedir con 15 días de anticipación y es mucho. (E3, mujer 22 años, cursando estudios terciarios)

La antigüedad de los entrevistados en la cooperativa, varía entre once meses y tres años. La continuidad de una actividad que se desarrolla desde 2008 implica que los jóvenes pueden sostener en el tiempo el trabajo autogestionado. Respecto a los aspectos positivos de la cooperativa que fueron identificados se menciona el respeto mutuo entre los integrantes, la oportunidad de contar con más tiempo para poder realizar otras actividades y el esfuerzo e iniciativa para lograr algo. De este modo la cooperativa se visualiza como una organización que refuerza el sentimiento de pertenencia de los jóvenes al barrio, ya que vivir allí es una condición para integrar esta experiencia. Precisamente el ingreso a la cooperativa se realiza por medio de las redes familiares y sociales y en varios casos son los integrantes de las familias los que fomentan/viabilizan el ingreso/permanencia de los jóvenes a la cooperativa.

En cuanto a la particularidad de este tipo de organización, algunos entrevistados mencionaron la importancia de la forma jurídica cooperativa que adopta la experiencia y su potencialidad para promover el desarrollo en el contexto de los barrios vulnerables donde ella actúa. Se menciona que desde el punto de vista organizacional la cooperativa está constituida por distintos sectores de trabajo:

...área redes, área administrativa, está el centro y después tenemos un área que es más por fuera de la cooperativa, buscando algún programa de Estado, viendo leyes, posibilidades donde uno se puede llegar a vincular, y una parte de tramites.

cada uno se maneja en su área, después bueno nos juntamos es complicadísimo juntarnos todos juntos porque a veces entre nosotros mismos “che ¿nos juntamos mañana a tal hora?” ,“no pero fulano no puede, el otro no puede”... pero si nos juntamos todos cada tanto, una vez al mes, cada mes y medio. (E8, varón, integrante del Consejo de Administración).

A lo anterior se agrega el tema de la distribución de excedentes de la cooperativa para establecer la forma diferencial en términos de las actividades de cada sector.

cada área tiene un porcentaje, entonces de ahí se reparte, porque no es lo mismo para cada área... esto para ser equitativos porque no es lo mismo alguien que está trabajando en redes, que alguien que está haciendo algo

administrativo, es otro tipo de trabajo, más cantidad de horas, o el trabajo es más pesado.

En este sentido, se menciona la importancia de la iniciativa para el interés particular de la práctica asociativa, subordinado a la persecución del interés colectivo o general, así como a los comportamientos basados en los valores y principios sin lo cual la asociación corre un serio riesgo de quebrarse (Vázquez, 2010). En otro orden, la cooperativa que se caracteriza por la naturaleza democrática de la toma de decisiones favorece la autonomía de un “colectivo”. Se trata de un ejercicio de poder compartido que califica las relaciones sociales de cooperación entre personas y/o grupos, independientemente del tipo de estructuras organizativas o actividades, dado que expresan intencionalmente relaciones sociales más horizontales. Al respecto varios relatos de los socios de la cooperativa subrayan:

en una empresa vos producís para que el otro se enriquezca, y bueno, y vos siempre vas a seguir con un sueldo más o menos estable. En cambio acá no (en la cooperativa) no, acá el trabajo es el que te brinda el sustento, y mientras más crecemos todos mejor nos va a todos. No a mí, sino a todos. (E3 mujer, 22 años, cursando estudios terciarios).  
algo lindo, solamente, bueno, hay que respetar los horarios y las opiniones de todos, es algo mutuo en la convivencia con otras personas... eso pasa en la cooperativa. (E6 mujer, 26 años, secundario incompleto)

No obstante la cooperativa no esta exenta de dificultades y al respecto un referente refiere a un aspecto que los socios identifican como un obstáculo para realizar el trabajo asociativo y autogestivo en el barrio:

el tema de la inseguridad que está en todos lados... pero lo que nos pasó a veces es que los mismos clientes te cuidan, te acompañan. Pero eso no está ajeno en ningún lado. Una vez nos roban todos los postes, nos han robado los cables... a veces los clientes mismos nos avisaban quienes habían sido y después los clientes salían con una escopeta por el barrio (risas). (E8 varón, integrante del Consejo de Administración)

Los testimonios de los entrevistados dan cuenta de la forma en que los jóvenes sostienen el trabajo autogestivo y reconocen diversos aspectos positivos frente a otras experiencias laborales. En general los relatos destacan los valores y principios asociados a su experiencia.

## 5. Los aportes de la experiencia al desarrollo local

Las referencias precedentes, así como las observaciones realizadas en la cooperativa permitieron identificar elementos de una experiencia que favorece el desarrollo local en el territorio. En esta perspectiva se requiere la producción de una identidad colectiva y bienes localmente gestionados (Arocena, 2004).

Son las personas concretas con sus propias instituciones, su propia experiencia y sus recursos, y principalmente el trabajo los que aportan al desarrollo del territorio (Coraggio, 2004). Desde la doble dimensión económica y cultural, la Cooperativa de Trabajo Obrera de Comunicaciones promueve un aporte al desarrollo de los barrios en tanto actor comunitario para el fortalecimiento de los lazos entre los vecinos. Por un lado, genera fuentes de trabajo para los jóvenes de la zona a partir del aprovechamiento de los recursos y saberes locales y promueve oportunidades para quienes habitualmente no las tienen. Al mismo tiempo ofrece un servicio generado localmente y destinado a los habitantes del lugar en condiciones beneficiosas para que la mayoría quede incluida. La experiencia dinamiza un entramado social y comunitario que refuerza la identidad colectiva de los habitantes de los barrios vulnerables y olvidados.

A su vez el espíritu colectivo se potencia por las propias características del trabajo cooperativo y permite vislumbrar la fuerte presencia de un “nosotros” en un trabajo donde prima el compañerismo y la solidaridad antes que la competencia. Es decir, la cooperativa promueve un tipo de desarrollo en el que prevalecen las personas, sus necesidades, aspiraciones y perspectivas.

### **Reflexiones finales**

El artículo intentó dar cuenta de las potencialidades del trabajo cooperativo para generar oportunidades laborales en el caso de personas que encuentran dificultades de inserción en el mercado de trabajo, por provenir de hogares de bajos recursos y vivir en zonas alejadas de los centros urbanos.

El caso analizado permite concluir que un grupo de jóvenes de escasos recursos económicos puede acceder a un trabajo digno y de calidad y encontrar oportunidades de empleo en un contexto en que habitualmente esa posibilidad le es negada. El trabajo asociativo permite a los jóvenes desarrollar capacidades para sostenerlo en el tiempo y vislumbrar la posibilidad de afianzar trayectorias laborales estables en situaciones que en general presentan recorridos erráticos y dificultan superar la precariedad laboral.

Se trató de poner de manifiesto que la comunidad puede constituir un motor de cambio ya que al concebir la experiencia en términos comunitarios es posible superar el individualismo y la fragmentación. Asimismo, el trabajo asociativo puede configurar un motor de transformación social, ya que permite abordar socialmente los problemas y reforzar la participación de los interesados en la toma de decisiones profesionales, fortaleciendo también las prácticas democráticas.

A la luz de la experiencia y desde la perspectiva de los jóvenes es evidente la valorización de este tipo de organizaciones de la economía social en el entramado territorial y comunitario y su contribución para aportar elementos únicos para repensar el desarrollo local en este tipo de territorios.

## Referencias

Albuquerque, P. P. (2004). Asociativismo. En A.D Cattani (org) *La Otra Economía*. Buenos Aires: Altamira. 31-38.

Arocena, J. (1995). *El desarrollo local, un desafío contemporáneo*. Caracas: CLAEH-Nueva Sociedad.

Arocena, J. (2001). Globalización, Integración y Desarrollo Local. En A. Vázquez Barquero, y O. Madoery, (Compiladores) *Transformaciones Globales, Instituciones y Políticas de Desarrollo Local*, Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

Cerrutti M. (2000). El problema del desempleo: el caso argentino en el contexto latinoamericano. Buenos Aires, CENEP Centro de Estudios de Población.

CIPECC (2014): Inclusión de los jóvenes en la Provincia de Buenos Aires. *Documento de Trabajo N°123*. Agosto.

Coraggio, J. L. (2004). *La gente o el capital: desarrollo local y economía del trabajo*, Buenos Aires: Espacio Editorial.

Coraggio, J. L. (2003, noviembre). Las políticas públicas participativas: obstáculo o requisito para el Desarrollo Local. Ponencia presentada en el II Seminario Nacional "Fortaleciendo la relación Estado-Sociedad Civil para el Desarrollo Local" Recuperado de <https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/ponencia%20CENOC%202.pdf>

De León G. (2017). Jóvenes que cuidan: impactos en su inclusión social. CIPECC, *Documento de trabajo*, 158.

De Sousa Santos B. (2002). *Producir para vivir. Os caminhos da produção não capitalista. Civilização brasileira*: Sao Paulo.

Deleo, C. y Pérez, P. (2016). Estrategias de búsqueda de empleo y trayectorias laborales de jóvenes argentinos. En M. Busso, y P. Pérez, *Caminos al trabajo: el mundo laboral de los jóvenes durante la última etapa del gobierno kirchnerista* (51-64). Buenos Aires: Miño y Dávila/CEIL/Trabajo y Sociedad.

Fridman, V. (2015). *Jóvenes y trabajo en la Argentina: un estudio sobre las trayectorias ocupacionales juveniles durante la posconvertibilidad*. (Tesis de Maestría). FLACSO. Sede Académica Argentina, Buenos Aires.

Fridman, V. y Otero, A. (2015). De estudiantes a trabajadores: Un Análisis sobre trayectorias ocupacionales de jóvenes argentinos durante la última década. En A. Miranda (Edit.) *Sociología de la educación y la transición al mundo del trabajo: juventud, justicia y protección social en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Editorial Teseo – FLACSO. pp. 169-197.

Gandino, R. (2017). *Aportes para un debate sobre la exportación en los emprendimientos de la Economía Social y Solidaria. El caso de la Cooperativa MTL La Brava Ltda.* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de General Sarmiento. Buenos Aires.

Garabito, G. (2015). *Experiencias y trayectorias laborales en jóvenes en León, Guanajato*. Bogotá:ALAST.

Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw -Hill Interamericana.

INDEC (2019), Encuesta permanente de hogares (EPH), segundo trimestre.

Miranda, A. y Otero, A. (2005). Diversidad y desigualdad en los caminos de los egresados de la escuela secundaria. En *Revista Mexicana Investigación Educativa*, 10 (25): 393-417.

Ruggieri, A; Galeazzi, C; García, F. (2012)- Problemas del trabajo autogestionado. Cuadernos para la autogestión 2. Programa Facultad Abierta. FFyL-UBA. Buenos Aires, (8) (10 p.) 10-29.

Saravi, G. (2009). Desigualdad en las experiencias y sentidos de la transición escuela-trabajo. *Papeles de Población*, 83-118.

Tockman, V. (1997). El trabajo de los jóvenes en el post ajuste latinoamericano. *Boletín Cinterfor*, 139 - 140, abril – septiembre.

Vázquez, G. (2010). El trabajo asociativo y autogestionado: aportes desde el campo de la economía social y solidaria. Mimeo, 14-18.

Vienney C. (2005) en *Documento N°49* Acerca de la gestión en las empresas cooperativas. Buenos Aires, *Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, abril-junio de 2005.

Weller, J. (2007). La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos. *Revista de la CEPAL* 92 pp. 61-82.

## **Reseñas Bibliográficas**

Libros

### ***Increasing Learning & Development's Impact through Accreditation***

William Rothwell, Sandra L. Williams, Aileen G. Zaballero  
Palgrave Macmillan, 2020

El libro ofrece una guía para el proceso de acreditación de programas de capacitación, establece cómo lograr una medición consistente de sus resultados y explica el valor de la acreditación para captar y desarrollar las habilidades de los trabajadores, facilitar el proceso de retención y aumentar la credibilidad organizacional estratégica con respecto a los millennials.

Actualmente, el lugar de trabajo y la capacitación ejecutiva constituyen una industria multimillonaria, aunque un porcentaje enorme de ese presupuesto se gasta en programas que nunca se examinan rigurosamente para garantizar que sean adecuados para su propósito y que puedan ofrecer valores. La acreditación de los programas de capacitación ofrece una garantía de calidad y puede asegurar la consistencia global de los resultados.

Al alinearse con los estándares establecidos por la Asociación Internacional de Educación y Capacitación Continua (IACET), el principal organismo de acreditación de los programas de capacitación, los autores ofrecen los principios para la estructura del programa de calidad, la entrega y las mejoras necesarias para lograr la acreditación.

Comparten también las prácticas utilizadas por los managers de programas de capacitación de alta calidad que cubren la dimensión comercial y la administración del programa, junto con la planificación, diseño, entrega y evaluación de los sistemas de aprendizaje.

## ***Diseño de organizaciones teoría y práctica***

Marta Álvarez Alday, Macarena Cuenca-Amigo  
Desclée De Brouwer, 2020

Esta obra ha sido concebida por sus autoras como un texto básico de diseño organizativo. Su objetivo es proveer los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo el diseño de todo tipo de organizaciones.

El libro se ha elaborado para que pueda interesar a cualquier persona que se inicie en la disciplina, manteniendo a su vez el necesario rigor para reflejar en toda su complejidad las posibilidades y riqueza del diseño estructural.

Ofrece un compendio de teorías y conceptos que consideran la base teórica y varios casos prácticos reales a los que se pueden aplicar. Los casos provienen de empresas líderes en sectores tan dispares como el museístico, el textil, el auxiliar de automoción, el aeronáutico, el siderúrgico y los servicios profesionales a empresas.

Nacido de la interacción inherente a la docencia, el libro se constituye como un curso básico sobre la materia que permite comprender cómo se diseñan las organizaciones. En última instancia pretende brindar herramientas al lector para la comprensión del diseño estructural.

## ***Flexible Work. Designing our Healthier Future Lives***

Sarah H. Norgate, Cary L. Cooper  
Routledge, 2020

La obra examina el trabajo flexible a través de la lente de las ciencias sociales. Utiliza la perspectiva psicológica para abordar no solo qué formas de trabajo flexible existen y como evolucionan, sino también su perspectiva en el futuro del trabajo. El libro, que reúne puntos de vista de líderes de opinión y está respaldado por la evidencia de la investigación, aborda dos desafíos empresariales fundamentales para las organizaciones grandes y medianas: la salud mental y la



productividad, haciendo un llamado a la ciencia y las políticas para diseñar un trabajo flexible más saludable para nuestro futuro. Proporciona perspectivas amplias sobre liderazgo, gestión de línea, apego con tecnología, desplazamientos, desigualdad basada en habilidades y control sobre el tiempo de trabajo. Ofrece información sobre la relevancia del trabajo flexible para una fuerza laboral diversa: discapacidades y discapacidades invisibles, trabajadores mayores y familias mixtas. Ofrece sugerencias para dar forma a futuras políticas, prácticas e investigaciones en el tema de la gestión de personas.

### ***El futuro del trabajo visto desde el sur. Crítica de la "Cuarta Revolución Industrial"***

Leterme, Cédric  
Editorial Popular, 2020

El “futuro del trabajo” es un tema actual en el pequeño mundo de la gobernanza global. Sin mencionar los *think tanks* y otras empresas de consultoría, casi todas las organizaciones internacionales lo han convertido en una prioridad. Su punto común es pensar en este futuro desde el estrecho ángulo de la “cuarta revolución industrial” con sus robots, impresoras 3D y plataformas digitales para vender las (des)regulaciones de trabajo.

El libro señala el desconocimiento sobre el tipo de trabajo del que se habla y se interroga sobre los destinatarios de estos discursos y análisis y sobre sus fines. Plantea la reflexión sobre el hecho que tres cuartas partes de los trabajadores del mundo pertenecen a lo que se puede denominar el Sur global y su abrumadora mayoría no tiene acceso a un trabajo formal ni a protecciones sociales. Aunque las impresoras 3D y los algoritmos son la menor de sus preocupaciones, estos son los grandes ausentes del debate sobre el futuro del trabajo. El libro señala la urgencia en criticar y denunciar un debate que fue concebido por un conjunto de actores que no toman en cuenta la condición y expectativas de aquellos que persisten en la marginación.

***Management, innovation et bien-être***

Adalgisa Battistelli, Christine Lagabrielle, Dirk Steiner (Dir.)  
Éditions L'Harmattan, 2020

En su continua transformación, las organizaciones actuales buscan cada vez más nuevas formas de producción, organización y gestión para satisfacer las expectativas de un entorno externo competitivo y exigente, pero también para contribuir a la vida laboral de los empleados.

La obra integra tres áreas importantes de investigación e intervención en el campo del trabajo y la psicología organizacional: nuevas formas de organización, cambio e innovación en las organizaciones y sus relaciones con el bienestar y las nuevas tecnologías. Focaliza además en la naturaleza de ciertas situaciones laborales positivas y negativas.

***Individus et organisations : évolutions, attitudes et santé au travail***

Dirk Steiner, Adalgisa Battistelli et Christine Lagabrielle (dir.)  
Éditions L'Harmattan, 2020

El libro presenta un conjunto de textos que se relacionan con tres áreas principales de trabajo y psicología organizacional y recogen revisiones críticas de la literatura y estudios empíricos.

La primera parte analiza a las personas en contextos de reclutamiento y en el desempeño laboral. Mientras que la segunda aborda las diversas actitudes hacia el trabajo y su papel en el desempeño o el bienestar de los empleados.

Finalmente, considera las diferentes facetas de la salud ocupacional y el trabajo en las profesiones de la salud a través de la importancia de la regulación emocional de los empleados según la naturaleza de los factores que intervienen.

***L'état du management 2020***

Dauphine recherches en management, 2020

Las investigaciones que contiene la obra se focalizan en la transformación digital a través de la colaboración de la organización con el cliente y su efecto en el equilibrio en el mercado publicitario; la forma en que las aplicaciones digitales permiten colaborar a los consumidores en la auditoría de la calidad de los productos, los desafíos que plantea la digitalización de entornos y el derecho a desconectarse.

Desde distintas perspectivas los autores abordan el tema de la colaboración en la gestión en toda su diversidad. En particular sobre las condiciones para una colaboración exitosa entre grandes empresas y nuevas empresas y la estructuración de las colaboraciones entre actores públicos y privados.

Entre otros temas que aborda la obra se encuentra el análisis del desempeño, los riesgos en el sector bancario, el proceso de interpretación de las normas contables y la violencia de los clientes hacia los empleados de servicio.

***Les mutations du travail***

François Dubet

Éditions La Découverte, 2019

Digitalización, robótica, trabajo en red, industrialización de servicios, uberización, neomanagement etc. Estos conceptos y muchos otros evocan las múltiples caras de las mutaciones en el trabajo. El trabajo enmarcado por oficios y calificaciones, por una organización estable y por un sistema establecido de relaciones laborales, parece estar desapareciendo y a menudo, los cambios están asociados con un deterioro continuo en las condiciones de trabajo.

Esta preocupación es tanto más comprensible ya que las transformaciones del trabajo afectan todos los campos de actividad sin que estos cambios aparezcan como un progreso dirigido a mejorar las condiciones de trabajo. La mayoría de las veces, se

presentan como respuestas a las restricciones impuestas por el capitalismo financiero y la globalización.

Para el autor, aunque se puede entender el pesimismo, esta no es la mejor manera de analizar la revolución laboral en la que estamos involucrados. Al respecto señala que detrás de los trastornos y las frustraciones, también están surgiendo nuevas profesiones y otras formas de trabajo y es importante describirlas y explicarlas para saber en qué mundos de trabajo ingresamos. El aborda sucesivamente tres preguntas principales: los efectos de las innovaciones técnicas, las nuevas formas de organización y gestión del trabajo y los cambios en los conflictos laborales.

### ***Les zones grises des relations de travail et d'emploi Un dictionnaire sociologique***

Marie-Christine Bureau, Antonella Corsani, Olivier Giraud, Frédéric Rey (Dir.)  
Editorial Teseo 2019

Desde la década de 2000, el término "zona gris" se ha extendido en la literatura de las ciencias sociales y en los medios de comunicación. En el campo del trabajo y el empleo, la perspectiva de las zonas grises muestra cómo las regulaciones laborales, y las prácticas individuales y colectivas forjadas desde finales del siglo XIX, se enfrentan con desafíos fundamentales. La perspectiva manifiesta además el agotamiento y los límites de las categorizaciones heredadas del trabajo asalariado para intentar comprender las transformaciones en curso.

Este diccionario no invita a refundar un léxico para analizar el trabajo y sus regulaciones sino que ofrece la ocasión de poder examinar críticamente las categorías heredadas. Su propósito es mostrar como numerosas categorías cambian de sentido ante nuestros ojos y permiten la aparición de nuevos conceptos y categorías de comprensión. El trabajo asalariado, como "política laboral", en el sentido de la lógica general de inserción del trabajo en el sistema democrático, ha relacionado un estado de desarrollo tecnológico, una etapa específica de la dinámica del capitalismo,

modalidades de regulación de conflictos sociales y un principio de estratificación social. Aún es prematuro afirmar cuáles serán los contornos de la “política del trabajo” que está surgiendo, este diccionario tiene como objetivo mapear las recomposiciones que ya son perceptibles, tanto en el Norte como en el Sur, en términos de regulaciones y de categorías involucradas.

Al reunir a un gran número de sociólogos, especialmente del trabajo, economistas, geógrafos, politólogos, historiadores y juristas, principalmente de Europa y América, el diccionario multiplica las entradas que intervienen como insumos conceptuales como “pluriactividad”, “subjetivación” o “precariedad”, o figuras del trabajo como “intelectuales precarios” o “trabajadores económicamente dependientes”.

### ***Économie du travail et de l'emploi***

Bernard Gazier, Héloïse Petit  
Éditions La Découverte, 2019

¿Es posible reducir el desempleo? ¿Se pueden contener los trabajos precarios? ¿El salario mínimo reduce la cantidad de trabajos poco calificados? ¿Para qué sirven los sindicatos? ¿Cómo luchar contra la discriminación? ¿Dónde nos encontramos con respecto a la igualdad entre hombres y mujeres? El libro aborda estos múltiples desafíos, alejado de los tecnicismos y con el objetivo de ofrecer una visión general actualizada de la economía del trabajo y del empleo.

Adopta una perspectiva sistemática y pluralista debido a la coexistencia de varios puntos de vista dentro de la disciplina. El mapeo ofrece una economía laboral cambiante, que concede gran importancia al trabajo empírico e intercambia cada vez más con disciplinas relacionadas, como la psicología, la sociología y el derecho del trabajo.

Aunque el libro es una herramienta de utilidad para los estudiantes, los temas abordados y su perspectiva pedagógica lo convierten en un trabajo que puede interesar a un público más amplio, deseoso de saber cuál es la contribución del conocimiento a estos interrogantes.

## Normas de publicación

El Comité de Redacción de la Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo examinará todos los artículos recibidos. Los trabajos deberán ser inéditos y no deben ser presentados para su publicación en ningún otro medio. Los originales serán sometidos al criterio de dos evaluadores externos anónimos. Los artículos podrán ser aceptados, sujetos a revisión o rechazados y el comité editorial comunicará las razones de la decisión. En caso de controversia entre los evaluadores, el comité editorial tomará la decisión final de aceptación o rechazo del artículo.

Los autores de los manuscritos aprobados para su publicación deberán ceder el copyright de la versión en castellano del artículo y autorizar a la revista a publicarlo en el sitio web del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo FCE-UBA e incluirlo en diversas bases de datos científicas, conforme a la legalidad vigente. Los artículos deberán ser remitidos en formato digital a la siguiente dirección de correo electrónico: cesot@fce.uba.ar

### Normas de edición

Los artículos estarán redactados en español. Su primera página deberá incluir el título del artículo, el/los nombre/s del/los autor/es, e institución a las que pertenecen, un resumen de 100 a 150 palabras y cuatro palabras clave. El título, el resumen y las palabras clave deben indicarse también en inglés. El texto del artículo será redactado en letra arial 11 con interlineado simple, tendrá una extensión máxima de 30 páginas incluidas las notas y la bibliografía. Los cuadros, tablas y gráficos se enviarán en forma separada en Word o Excel. Deberán estar numerados y titulados correctamente y con indicación de las unidades en que se expresan los valores, así como las fuentes correspondientes.

Las citas aparecerán en el texto incluyendo entre paréntesis el primer apellido del autor o autores y el año de publicación de la obra citada. Las notas deberán consignarse a pie de página y serán numeradas correlativamente. Las referencias bibliográficas deberán listarse al final del artículo, ordenándose alfabéticamente y ajustándose a las normas del Manual de Estilo de la American Psychological Association (APA, 7th Edition) (<https://apastyle.apa.org>), teniendo en cuenta el formato que a continuación se presenta:

#### Libro:

Touraine, A., Durand, C., Pecaud, D., Willener, A. (1970). *Los trabajadores y la evolución técnica*. Barcelona: Editorial Nova Terra.

#### Capítulo de libro:

Ippolito, G. (2010). Sociedad civil, organizaciones de la sociedad civil y democratización en la Argentina. En B. Sorj (Comp.) *Usos, abusos y desafíos de la sociedad civil en América Latina*. (pp. 17-60). Buenos Aires: Siglo XXI Editora Iberoamericana.

#### Artículo de revista:

Marshall, A. (2009). Desigualdad interindustrial de salarios, 2003-2008: ¿reversión a los patrones históricos? *Estudios del Trabajo* 37/38, 7-23.

#### Publicación en soporte web:

Bardomás, S. (2009). Trabajadores de aquí y de allá. La migración a dos mercados de trabajo agrícola de la Argentina. Recuperado de: <http://www.aset.org.ar/docs/Bardomas%2037%2038.pdf>

### Publication Rules

The Editorial Board of the journal *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* will examine all the articles received. All papers should be unpublished and not be submitted for publication to any other source. Papers will be evaluated by three external anonymous referees and will be accepted, subject to review or rejected. The Editorial Board will notify the authors the reasons for the decision made. Should there be controversy among evaluators, the Editorial Board will make the final decision of accepting or rejecting the article. The authors of the approved manuscripts accepted for publication must transfer the copyright of the Spanish version of the article and give permission to the Centro de Estudios de Sociología del Trabajo FCE-UBA to be posted on the website and to be included in scientific databases according to law. Articles should be submitted in digital format to the following email address: [cesot@econ.uba.ar](mailto:cesot@econ.uba.ar)

### Editing Rules

The articles will be written in Spanish. Their first page should include the title of the article, the name / s of the author / s, and institution to which they belong, a summary of 100-150 words and four keywords. The title, abstract and keywords should also appear in English. The article will be written in Arial font size 11 with single spacing, will have a maximum of 30 pages including notes and bibliography. The tables and charts will be attached separately in Word or Excel. They should be numbered and titled properly and should indicate the units in which the values are expressed, as

well as the corresponding sources.

Citations will appear in the text including between brackets the first surname of the author or authors and year of publication. Footnotes will be numbered consecutively at the end of each page. References should be listed at the end of the article in alphabetical order and following the rules of the American Psychological Association Style (APA, 7th Edition) (<https://apastyle.apa.org>) considering the format presented below:

For books:

Touraine, A., Durand, C., Pecaud, D., Willener, A. (1970). *Los trabajadores y la evolución técnica*. Barcelona: Editorial Nova Terra.

For chapters of a book:

Ippolito, G. (2010). Sociedad civil, organizaciones de la sociedad civil y democratización en la Argentina. En B. Sorj (Comp.) *Usos, abusos y desafíos de la sociedad civil en América Latina*. (pp. 17-60). Buenos Aires: Siglo XXI Editora Iberoamericana.

For articles in Journals:

Marshall, A. (2009). Desigualdad interindustrial de salarios, 2003-2008: ¿reversión a los patrones históricos? *Estudios del Trabajo* 37/38, 7-23.

For publications on a website:

Bardomás, S. (2009). Trabajadores de aquí y de allá. La migración a dos mercados de trabajo agrícola de la Argentina. Recuperado de: <http://www.aset.org.ar/docs/Bardomas%2037%2038.pdf>