

Procesos políticos en la empresa

Marisa Vázquez Mazzini

Resumen

Este artículo procura dar cuenta de los procesos políticos que tienen lugar en una institución como la empresa, por lo general considerada como regida casi exclusivamente por la racionalidad instrumental y la maximización de los beneficios. Pone de manifiesto el efecto que ciertas prácticas y nociones conceptuales generan en la producción de identidades y alteridades privilegiadas o depreciadas.

Palabras clave: organización; empresa; cultura; identidad; alteridad

Abstract:

This article examines the political process that take place within private companies, an institution that is often considered to be driven almost entirely by instrumental rationality and maximization of profits. It highlights the effects of certain practices and conceptual notions on the production of identities and privileged and depreciated otherness.

Key words: organization, company, culture, identity, otherness

Résumé

Dans cet article on prétend rendre compte des processus politiques qui opèrent au sein d'institutions telles que les entreprises, généralement comprises comme exclusivement fondées sur la rationalité instrumentale et la maximisation du profit. On montre l'effet que produisent certaines pratiques et certains concepts sur la production des identités et des altérités privilégiées ou méprisées.

Mots-clé: Organisation. Entreprise. Culture. Identité. Altérité.

Recibido: 14/04/2011

1. Introducción

Reflexionando sobre la especificidad de la política, Rosato y Balbi (2003) cuestionan la perspectiva según la cual se ha tendido a naturalizar su carácter especializado y recortado:

(...) la separación en campos —económico, jurídico, político, burocrático, religioso, etc. — es vista como no problemática, como claramente definida en función de diferentes tipos de ‘capitales’ en torno de los cuales giran conjuntos de ‘agentes’. (p. 13)

Sostienen que tal división en campos puede conducir a una visión topológica de espacios discretos que no permita dar cuenta del modo en que se articulan, superponen y entrecruzan las prácticas y las representaciones construidas colectivamente en diferentes ámbitos de la vida social. Proponen entonces relativizar el enfoque de lo político como campo autónomo, y concebir a la política como “proceso social de definición y redefinición de sentidos en el cual se produce y despliega una serie de representaciones sociales —valores, reglas, repertorios simbólicos, etc. —.”(Rosato y Balbi, 2003, p.14)

Éste es el enfoque con el cual concebí el presente trabajo. Me propongo identificar algunos procesos políticos que tienen lugar en una institución como la empresa, habitualmente concebida como regida casi exclusivamente por la lógica del “campo económico”.

Estructuro el trabajo en dos partes. En la primera procuro dar cuenta de las herramientas y prácticas mediante las cuales, a partir de un conjunto heterogéneo de individuos que en principio sólo comparten el ser empleados por el mismo empleador, se construye el “nosotros organizacional”. En la segunda intento mostrar la producción de alteridades como correlato necesario de ese “nosotros”.

En cada una de las dos partes ejemplificaré los desarrollos mediante casos tomados de mi propia práctica como Consultora en Capacitación Laboral, utilizando nombres ficticios.

2. La empresa como comunidad imaginada

2.1 Diversas formas de imaginar

Para aproximarnos al estudio de las organizaciones¹, Gore (2006) identifica tres tipos de metáforas descriptivas asociadas a paradigmas diferentes: la organización como herramienta (perspectiva instrumental), la organización como escenario de la

interacción (perspectiva de las interacciones humanas), y la organización como ser vivo (perspectiva de la influencia del ambiente).

A pesar de sus múltiples diferencias, las tres aproximaciones tienen algo en común: las organizaciones son representadas como discretas, autocontenidas, delimitadas por sus propios bordes físicos, estructurales o simbólicos. Esta idea de clausura —entidades que primero se recortan para entrar en relación después— remite a los planteos acerca de la nación como comunidad imaginada.

De acuerdo con Anderson (2000), la nación es un artefacto cultural consistente en una comunidad políticamente imaginada como limitada y soberana. Su carácter de artefacto cultural está dado por el hecho de que no existe algún elemento objetivo, primordial, natural que lleve a establecer las fronteras entre una nación y otra. Es la producción simbólica lo que permite a individuos sin relación personal entre sí representarse como comunidad diferente de otras comunidades.

Balibar (1991) cuestiona que lo imaginario sea privativo de la nación; sostiene que toda comunidad —no sólo la nación— que se reproduce mediante el funcionamiento de instituciones es imaginaria, porque la existencia individual reposa en la trama de un relato colectivo. No habría, entonces, comunidades imaginarias y reales. Una comunidad “adquiere realidad” cuando algo de la producción simbólica se inscribe en el inconsciente colectivo como real.

¿Tiene sentido pensar, a partir de las reflexiones de Balibar y Anderson, en una cuarta metáfora explicativa que conciba a la organización como comunidad imaginaria?

En el año 2005, Teléfonos Celulares fue vendida a Argentina Teléfonos. Ambas habían construido en el tiempo prácticas diferentes, sobre la base de creencias diferentes. Argentina Teléfonos era una empresa de origen estatal, que desde 1993 (año de su privatización) estaba intentando diseñar estructuras y procesos afines a las demandas del “mercado” concebidas como diferentes de las demandas del “usuario público”. A pesar de las masivas incorporaciones de “jóvenes profesionales” y de los reiterados planes de retiro voluntario, el promedio de edad de sus integrantes en el 2005 era de alrededor de 35 años. Muchos de ellos estaban orgullosos de “haber sido un telefónico de la ENTEL”, y rechazaban el modo en que los nuevos accionistas (europeos) concebían el negocio.

Teléfonos Celulares, en cambio, había surgido en los '90 con un alto porcentaje de profesionales recientemente graduados o posgraduados procedentes de empresas privadas. Solían utilizar indistintamente el castellano y el inglés en los diálogos entre ellos, y los informes de gestión les proporcionaban el fundamento para construir una imagen de sí mismos como “los mejores”, “the winners” o similares.

Como resultado de la fusión entre ambas compañías quedó constituida la empresa Estrella. Se procuró asignar los puestos clave de manera relativamente equitativa, de manera que hubiera un balance entre ejecutivos procedentes de Teléfonos Celulares y de Argentina Teléfonos.

En el año 2007 fui convocada por el gerente de Sistemas de Estrella, un ex – ejecutivo de Argentina Teléfonos. Me solicitó *“alguna capacitación para fusionar al sector Sistemas, porque después de tres años ‘ellos’ siguen siendo tan soberbios como siempre y no puedo lograr que trabajemos en equipo.”*

Agregó que *“ ‘nosotros’ tenemos la mejor disposición, somos la empresa compradora, somos un monstruo en tamaño y en clientes, podríamos habernos quedado con los mejores puestos... pero no. Tratamos de hacer algo participativo, que ‘ellos’ puedan aportar también... pero se resisten a abandonar su manera de trabajar. Te ocultan información, siguen siendo soberbios como todos los que vienen de la industria del celular. Te plantean cosas, caprichos, que no podés creer: Son unos nenes caprichosos que se engolosinaron y creyeron que se podrían llevar el mundo por delante.”*

Cuando le pregunté cuál sería el escenario deseado por él, me respondió que quería que *“eso que le decimos al cliente, eso de la ‘Comunidad Estrella’ que aparece en las publicidades, lo seamos hacia adentro. Que trabajemos todos juntos tirando para el mismo lado, porque esa sinergia te hace trabajar mejor y te genera una adrenalina que si estamos todos peleando con todos no la sentís y a la larga se te caen los resultados.”*

Las personas provenientes de Teléfonos Celulares con las que conversé tenían una perspectiva diferente: *“ ‘Ellos’ se creen que porque son los compradores pueden definir todo, pero lo importante no es quién compra sino cuáles son las mejores prácticas. Está claro que las mejores prácticas con las ‘nuestras’. Tomar prácticas de ‘ellos’ es como retroceder, volver a la prehistoria... Son lentos, burocráticos, son resistentes al cambio. Están acostumbrados a la telefonía fija, que es siempre igual. En móvil, te cambia el negocio cada 10 minutos. Son aburridos, hacen trabajos aburridos, no tienen flexibilidad.”*

Para el gerente de Sistemas, los resultados dependen de una “comunidad” que genere “sinergia” y “adrenalina”, que permita “tirar para el mismo lado” y evite “que se caigan los resultados”. No hay en su descripción del escenario deseado referencias a objetivos, procesos o herramientas de gestión. Considera que lo que hace falta es generar la “Comunidad Estrella” hacia adentro, como correlato de la pauta publicitaria hacia fuera; instituir algo del orden de la solidaridad mecánica, una ilusión que induzca a la gente a creer que los une algo más que el empleador y la tarea en común.

Eso era lo que habían logrado ambas empresas antes de la fusión. En Argentina Teléfonos, el “nosotros” se había construido sobre la base del pasado: historias, anécdotas, relaciones de largo plazo entre las personas, edificios reciclados y artefactos técnicos que conservaban vestigios de la “Era ENTEL”². “Los telefónicos” solían representarse a sí mismos como una gran familia. De hecho, era habitual encontrar en Argentina Teléfonos matrimonios cuyos miembros se habían conocido trabajando y que habían gestionado luego el ingreso de sus hijos como empleados.

En Teléfonos Celulares, en cambio, el “nosotros” se había establecido sobre la base del futuro. Los planes de negocios, los programas de desarrollo de carrera, las exigencias crecientes eran leídos como la promesa de un porvenir venturoso del cual podrían participar solamente unos pocos elegidos. “A esta empresa tenés que seguirle el tren” —sostenía una empleada de sucursal Córdoba—, “y eso no es para cualquiera; esto es full- life, a las 10 de la noche vas a ver gente en las oficinas porque le empresa lo vale y el proyecto te convoca”. Solían definirse por oposición a las empresas telefónicas privatizadas: no se consideraban “telefónicos” sino “empresa de tecnología”; rechazaban la metáfora de la familia y adoptaban la de “equipo exitoso”, según la cual es el éxito lo que genera vínculos y no a la inversa.

En ambos casos, aunque con modalidades diferentes, el proceso de imaginar la comunidad parece haber dado sus frutos: sobrevivió, en forma de apego y de representación de sí mismo y del otro, a la institución en función de la cual se construyó. La cuestión de crear la “Comunidad Estrella” parece tener elementos en común con lo señalado por Geertz (1973) respecto de los apegos primordiales. Se trata de lazos afectivos derivados de lo que los actores conciben como hechos dados y que, por consiguiente, constituyen una fuente de obligaciones entre iguales. La pertenencia a una comunidad religiosa o de lengua, el haber nacido en el mismo territorio, la contigüidad inmediata y el parentesco obligan de por sí, no como resultado de intereses comunes o necesidades prácticas sino porque el vínculo mismo genera una afinidad natural. Al adquirir forma política, los apegos primordiales y la unidad nacional entran en colisión.

En el caso de las empresas relatado, Teléfonos Celulares había primordializado vínculos en torno a las prácticas de trabajo y “el proyecto”; Argentina Teléfonos, en torno a la metáfora del parentesco. Hasta el momento ambos tipos de apegos habían convivido mediante arreglos tales como la distribución de cargos o la coexistencia de procesos y sistemas. La necesidad de producir una nueva “Comunidad Estrella” obedece a necesidades de otro orden: la lógica del mercado y las directivas de los accionistas. Como sostiene Geertz, el desafío consiste en un esfuerzo de “creatividad política” que intente no ya borrar las identidades primordiales sino “domesticarlas” a fin de reconciliarlas con una racionalidad diferente.

2.2 La “cultura organizacional” como producto del imaginar

Balibar (1991) sostiene que la nación, como comunidad imaginada, se torna real merced a que algo se inscribe como tal en el inconsciente colectivo. Ese “algo” es el pueblo, origen y base del poder político. En las empresas, lo que se inscribe es una suerte de personalidad colectiva, de estilo, de molde al que los actores suelen referirse con el término “cultura organizacional”³. Cada empresa “tiene su cultura”, merced a la cual los individuos se reconocen entre sí y se distinguen de otros. “Ser un arcoriano” es muy diferente a “ser un citibanker” o un “yepifiano”; los gentilicios designan modalidades específicas de pensar, trabajar, hablar y vincularse.

Si la organización supo construir una “cultura fuerte” (Schein, 1985), logrará dos propósitos: la interiorización individual de lo que se vive día a día en la organización, y una exteriorización colectiva bajo la forma de marcas, servicios y mensajes corporativos.

Esta manera de concebir a la cultura es coincidente con la de los enfoques a los que suele denominarse “substancialistas”: la cultura es un producto relativamente estable, cada organización “tiene” una cultura particular, y es posible identificar patrones culturales “originales” a partir de los cuales medir los cambios.

Horacio es supervisor de un grupo de operarios de Telefonía Fija en la empresa Argentina Teléfonos. Su equipo se dedica a reparar desperfectos técnicos en domicilios particulares. Desde que fue promovido a supervisor se interesó por conocer a sus colaboradores y entrenarlos para la tarea. *“Trato de ver qué música escuchan, eso es muy importante ahora, más que antes, porque a los chicos de ahora o les entrás por la música o no les entrás. No podés darles el objetivo y mandarlos a trabajar, porque te faltan, no te cumplen. Les tenés que entrar por otro lado, por el lado humano, para que se comprometan aunque sea con uno como jefe y con los compañeros”.*

El estilo de conducción de Horacio es valorado en Argentina Teléfonos. Coincide con el nuevo “perfil de competencias” que Recursos Humanos elaboró en el año 2005. Obtuvo buenos puntajes en la evaluación de desempeño a cargo de su gerente, así como también en la “evaluación ascendente” mediante la cual lo calificaron los operarios a su cargo.

Sin embargo, en el año 2006 encuentro a Horacio en un curso de Conducción de Equipos que la compañía organizaba para jefes sin experiencia o con resultados inferiores al estándar. A pesar de que me saluda con afecto, lo noto visiblemente molesto e incómodo.

Cuando inicio el taller, pregunto a los presentes por qué vinieron y qué es lo que les interesa aprender. Horacio se mantiene en silencio, serio, con la cabeza gacha, hasta que le formulo la pregunta directamente y agrego que, con su experiencia y su formación, podríamos facilitar el taller juntos.

Entonces levanta la mirada y se dirige a todos: *“Perdón por la mala onda, no es con ustedes, no es con Marisa. Es que me siento confundido, por primera vez no entiendo nada, o será que ya estoy viejo. El tema es que yo hasta hace un mes era querido como Maradona en el '86. Juan [el director de Telefonía Fija] me saludaba por los pasillos, me trataba como trata los gerentes, en fin... Todo lo que ustedes saben. El tema es que se viene gestando una huelga 'grosa' del sindicato, que no se arregla así nomás. La cosa viene en serio. Creí que como supervisor tenía que hablar de eso con mis muchachos... y los reuní. A ver qué iban a hacer, qué opiniones había, y les di mi opinión. Traté de hacerles ver el lado bueno de la empresa, porque en el sindicato no son santos todos ni en la empresa son demonios todos. Fue una buena reunión, debatimos, hablamos de política... pero bien, con respeto.*

Estábamos almorzando y me llama mi jefe al celular, que quería hablar conmigo. Le llegó que yo hice la reunión, incluso que hablé de política. En Recursos Humanos asumieron que yo estaba empujando a la huelga. ¡Para qué...! Hace un mes yo era más o menos Dios. Ahora me tildan de resistente al cambio. Dice mi jefe que se dice en Recursos Humanos que yo era bueno para un momento de la compañía, pero que ahora se necesita otra cosa. Que no sé adaptarme a los cambios y no sé adaptar a mi equipo. Que no supe crear cultura, porque si yo supiera generar identidad [corporativa]... los muchachos no irían a la huelga. Que están muy desilusionados de mí...

Yo... a ver, Marisa... a ver, todos... ¿¿¿Yo estoy loco, o esto es ridículo??? Tengo un equipo de buena gente que no sale compulsivamente a hacer huelga, que conversa el tema por las buenas, ¿¿¿y que a esta altura me digan que no sé crear cultura de la empresa y no sé cambiar???

De acuerdo con Schein, la “cultura organizacional” se “inventa” con el propósito de adaptarse al “afuera” y cohesionar el “adentro”, se consolida, y se perpetúa mediante la inmersión de los recién llegados. Quienes tienen personas a cargo (Horacio, sus compañeros de curso, los gerentes) deben actuar como agentes de reproducción, logrando que la “identidad corporativa” triunfe sobre sobros otros planos de afiliación a los que los individuos puedan adscribir (ser “joven que no acepta directivas”, ser afiliado al sindicato). Cotidianamente, el éxito del supervisor como “agente cultural” se mide por sus resultados: Horacio obtenía buenos índices de productividad, y obtenía además buenos puntajes en las herramientas de medición diseñadas por Recursos Humanos;

parecía convenientemente “aculturizado”, y buen “aculturizador” de sus colaboradores. No obstante, la inminente huelga introduce un nuevo parámetro de medición: la “adhesión al cambio”.

Fuertemente asociada a “cultura organizacional” aparece la idea de “cambio”. También sustancializada, invisibiliza las relaciones de poder que afectan y explican la dirección de los cambios.

Esquemáticamente, el caso de Horacio podría plantearse así:

- mientras la relación empresa – sindicato es supuestamente armónica, un buen jefe es el que utiliza el diálogo y las relaciones interpersonales para integrar a su equipo a la “cultura de la empresa”;
- las reuniones y el diálogo son herramientas que apelan a la persuasión, al servicio de la “cultura fuerte”;
- cuando se tensa la relación empresa – sindicato, algo se modifica y surge un curso de acción como preferido para hacer frente a la alteración;
- tal curso de acción (“el cambio”) es concebido por quienes lo generan como natural, como el único posible;
- si un jefe hizo bien su trabajo como “aculturizador”, no habrá “resistencias al cambio” porque supuestamente habrá logrado que el sistema de creencias sea único y homogéneo;
- si hay “resistencias al cambio”, el diálogo ya no es una herramienta para fortalecer la cultura sino una amenaza.

Horacio se pregunta si está loco; las herramientas que le enseñaron y que adoptó con convicción (escuchar a la gente, apelar a construir relaciones interpersonales, preguntar, argumentar, dar su opinión) son precisamente las que ahora lo ubican en el lugar de “poco identificado” y “resistente al cambio”. Lo que Horacio quizás no advierte es que tales “herramientas” le fueron enseñadas con un propósito; cualquier uso que parezca atentar contra este propósito será penalizado.

2.3 Prácticas de producción del “nosotros”

Respecto de la pregunta sobre cómo se produce y reproduce la nación como artefacto cultural, diversos autores aluden al rol de ciertas herramientas clave. Balibar (1991) llama la atención sobre el papel de la lengua, que “conecta a los individuos con un origen que puede actualizarse a cada instante, que tiene como contenido el acto común de sus propios intercambios, de su comunicación discursiva (...)” (p.151). Mosse (2007) resalta el valor de una religión secular que apela a la emoción y que integra elementos tales como la música, los ideales estéticos y los relatos.

Foster (1991) no alude a herramientas sino a una praxis cultural de crear formaciones nacionales de identidad. En línea con esta idea de praxis cultural, me

interesa describir dos actividades mediante las cuales las empresas se construyen como comunidad imaginaria. Una es la práctica de reificar prácticas; la otra es la práctica de enseñanza.

2.3.1 – La práctica de reificar prácticas

Hobsbawm (2001) sostiene que cualquier actividad social que tenga que realizarse repetidamente necesita desarrollar un conjunto de rutinas y convenciones. Si bien tales de redes de convenciones podrían “dar cabida a la inercia que cualquier práctica adquiere con el tiempo y a la resistencia emocional de la gente (...) frente a cualquier innovación” (Hobsbawm, 1983, p. 3), difieren de las “tradiciones inventadas” porque sus fundamentos son técnicos más que ideológicos —corresponden, en términos marxistas, a la base antes que a la superestructura—, porque están diseñadas para facilitar operaciones definidas, y porque se las puede modificar para enfrentar necesidades cambiantes.

Brown y Duguid (1991), sin embargo, ilustran otro aspecto del asunto:

Los estudios etnográficos recientes sobre prácticas de trabajo indican que los modos en los que la gente realmente trabaja suelen diferir por completo de la forma que las organizaciones describen ese trabajo en los manuales, los programas de entrenamiento, los organigramas y las descripciones de puestos. Sin embargo, en sus intentos por comprender y mejorar las prácticas laborales, las organizaciones tienden a confiar en todos estos últimos. (...) [Las] descripciones convencionales de los trabajos encubren no sólo el modo en que la gente trabaja sino también el aprendizaje significativo y la innovación que tienen lugar en las comunidades de práctica en las que las personas se desempeñan. (p. 40)

Los autores sostienen que los problemas que dan origen a las operaciones y rutinas de trabajo son particulares, situados, confusos y a menudo dilemáticos. El profesional competente no aplica recetas; su experticia consiste en la capacidad de configurar, en primer lugar, qué es lo que hay que resolver mediante “conversaciones reflexivas” con la situación, con pares y con la historia de la práctica plasmada en herramientas y relatos. No obstante, las representaciones del quehacer profesional valoradas en la organización son de índole diferente.

Las descripciones formales del trabajo (por ejemplo, los ‘procedimientos de oficina’) y del aprendizaje (por ejemplo: ‘el contenido’ [a aprender]) se abstraen de la práctica real. Inevitable e intencionalmente se omiten los detalles (...), que son concebidos como no esenciales, poco importantes, fáciles de desarrollar una vez que las abstracciones relevantes fueron comprendidas. (Brown y Duguid, 1991, p.40)

Hay, entonces, una práctica institucional de reificar prácticas mediante la “traducción” de la acción al lenguaje formalizado y su inclusión en documentos normalizadores. Las secuencias reificadas de actividad quedan legitimadas como “el modo en que hacemos las cosas aquí”; más allá de su efectividad real para la tarea, se constituyen en parámetro para capacitar a los nuevos empleados y para evaluar el desempeño: “(...) a los ojos de la organización, las prácticas que se apartan de las descripciones canónicas son, por definición, desviadas.” (Brown y Duguid, 1991, p.42).

La “canonización de las prácticas” es solidaria de una práctica social más extendida —la de descontextualizar— que tiene lugar en según Brown y Duguid (1991) “...una sociedad que asigna particular valor al ‘conocimiento abstracto’”(p. 40), extraído de las condiciones específicas de su producción. Es también correlativa de la manera mediante la cual la organización se representa a sí misma, no ya como “comunidad de comunidades de prácticos” (Brown y Duguid, 1991) sino como entidad homogénea, coherente y uniforme.

2.3.2 – La práctica de enseñanza

En las últimas dos décadas parecen multiplicarse las voces que cuestionan la capacidad de los cursos y eventos de capacitación para promover maneras de trabajar mejor. Según Lave y Wenger (1991), estas actividades son sólo “prácticas de secuestro” que sustraen a los trabajadores de sus entornos de tarea para transmitirles contenidos formalizados, institucionalmente validados y libres de contradicciones.

En una línea afín señalan Brown y Duguid (1991):

Si los sujetos que aprenden necesitan acceder a las prácticas de trabajo, es esencial cuestionar los abordajes didácticos que tienden a separar a los aprendices de la comunidad en la que procuran insertarse y de las prácticas de trabajo auténticas. El aprendizaje no se promueve explicando abstracciones de la práctica individual, sino facilitando el acceso y la membresía en las comunidades de práctica. (p.49)

A pesar de éstos y otros señalamientos, en las empresas continúan proliferando los programas supuestamente formativos cuya pertinencia para la tarea específica de sus destinatarios no siempre es clara.

En el año 2008 tuve a mi cargo un taller en la Asociación Argentina de Capacitación. Asistieron profesionales de diferentes organizaciones, con el propósito de intercambiar experiencias y revisar perspectivas teóricas sobre la enseñanza en contextos de trabajo. Transcribo un fragmento del diálogo entre los participantes sobre el tema de la misión del capacitador en las organizaciones.

Mario, de Oleaginosas: *“Realmente... no sé. Yo hace poco que estoy en esto. Antes de que yo llegara, la gente se las arregló bastante bien para aprender sin un área de Capacitación. Ahora que estoy yo, siento que me piden tonterías: Management de la Creatividad en blablabla... Modelo Gerencial de blablabla... ¿Me entienden? Como si Capacitación fuera una fábrica de cursitos fashion.”*

Silvia, de Rafaela Seguros: *“Para nosotros es muy importante la construcción de cultura. Tenemos una Escuela de Capacitación, con instructores internos. Y tenemos líneas: escuela comercial, escuela de operaciones, y la gente va cursando actividades y certificando, como si fuera la facultad.”*

Mario: *“¿Y quién define qué tiene que aprender quién?”*

Silvia: *“Nosotros. Recursos Humanos. Todo con consulta al gerente general, porque lo que hagamos tiene que responder a los lineamientos estratégicos y a la cultura. Además nuestro gerente general es muy particular... le gusta meterse en todo.”*

Mario: *“Mmmmmh... me suena a bajada de línea más que a capacitación...”*

Carolina, de Golosinas Villa Mercedes: *“Y bueno... obvio. ¿Qué esperabas? La capacitación ES bajada de línea. Vos estás en una etapa crítica porque venís de haber trabajado en la escuela y te falta conocer a las empresas por dentro.”*

Patricia, de Agencia Recaudadora Nacional: *“Nosotros somos un poco bichos raros acá, somos del sector público. Tenemos una función importantísima desde Capacitación: hacer que la gente esté FELIZ de trabajar en el sector público. Porque si nosotros no nos sacamos el estigma de empleado público ineficiente, ésa es la imagen que vendemos hacia el cliente. Así que desde esta nueva gestión estamos en pleno cambio cultural, y así lo definimos. Capacitación es una parte, una herramienta del cambio cultural.”*

Con excepción de Mario, los hablantes identifican como propósitos de los programas de capacitación la “construcción de cultura”, la “bajada de línea”, la promoción del “cambio cultural”, la seducción para generar sentido de pertenencia. Sorprende que, siendo la enseñanza una práctica orientada a promover aprendizajes, haya tan pocas referencias explícitas al tipo de contribución que se espera brindar a las personas que la reciben.

Tampoco hay referencias a la organización misma como sujeto que aprende⁴. No hay alusiones a la construcción colectiva de conocimiento, al contraste entre

perspectivas como medio para enriquecer el desempeño, a la revisión de prácticas organizacionales mediante la reflexión a través del diálogo. La organización es contenido de aprendizaje; “la cultura” es eso que quienes asisten a las actividades de formación tienen que aprender. El destinatario de los programas de formación queda representado no ya como hacedor de cultura y protagonista de su propio aprendizaje sino como página en blanco en la que la “cultura organizacional” se imprime.

De todas maneras —señala Mario— “la gente se las arregló bastante bien” para aprender con prescindencia de los diseños didácticos. ¿Cuál es, entonces, el producto específico de los programas de capacitación? Si no producen aprendizaje, ¿qué producen?

Mosse (2007), en referencia a la idea de “soberanía popular” como base y origen de la política nacionalista, señala:

Se decía que la ciudadanía tenía una sustancia común, que todos podían compartir. Las dinastías reales o principescas ya no suplantarían más la expresión del propio pueblo. Este concepto de soberanía popular se precisó mediante la idea de ‘voluntad general’, tal como Rousseau la había expresado, asentándose en la creencia de que la naturaleza del hombre como ciudadano sólo puede existir activamente cuando todas las personas actúan juntas como un pueblo reunido. La voluntad general se convirtió en una religión secular en la que el pueblo se adoraba a sí mismo y la nueva política trataba de guiar y formalizar ese culto.

(...)

¿Cómo se logró esto?: desde comienzos del siglo XIX, a través de la utilización de mitos y símbolos nacionales, y del desarrollo de una liturgia que permitiría participar al propio pueblo en dicho culto. (p.15-16)

Los ritos que integran la liturgia ofrecen “un universo ordenado; cada partícula logra una identidad, en función de su simple interdependencia con todas las demás.” (Mosse, 2007, p.27). La interdependencia se crea y recrea en la acción simbólica, con el propósito de disciplinar a los individuos y evitar el caos.

Los programas de capacitación a los que aluden quienes asistieron al taller apuntan a incluir a sus destinatarios en la “ciudadanía organizacional”. Centran el foco en esa suerte de “sustancia común” que todos comparten y que diariamente construyen, comportándose como se espera que lo hagan en tanto partes de un todo. En el plano individual, lo que estos diseños producen⁵ es personas “FELICES de trabajar” donde trabajan y capaces de desempeñarse “al estilo de” (la empresa). En el plano colectivo, su producto es la reproducción institucional mediante una “liturgia laica” que permite a la organización —concebida como un “nosotros” homogéneo— representarse a sí misma como comunidad armónica.

3. Empresa y producción de alteridades

Alonso (1994) plantea, en relación con el estado, una cuestión que me gustaría explorar respecto de las empresas. Señala que como toda conciencia colectiva supone siempre un logro y una lucha contra formas alternativas de imaginar, lo que importa considerar es contra qué se constituye.

¿Cuál es el antagonista de la empresa como comunidad imaginada? ¿Cuál es ese “otro”, simultáneo de la inscripción del “nosotros”?

En el año 2008 la corporación belga Beer, propietaria de las principales fábricas de cerveza de América Latina, decidió uniformizar las prácticas comerciales en los países del Cono Sur. Envío entonces a los responsables de Recursos Humanos de cada uno de estos países la instrucción de implementar un curso para vendedores diseñado en la casa matriz de Bélgica. El programa —que se encuadraba en lo que el gerente comercial de Argentina llamaba *“una estrategia ofensiva, agresiva, no solamente para conservar posiciones sino para romper el mercado.”*— estaba orientado al desarrollo de técnicas de ventas. Incluía contenidos tales como “argumentación persuasiva”, “preguntas de sondeo”, “alegato indagatorio”, “estrategias discursivas para el logro de acuerdos con el cliente”.

Mientras que Argentina, Bolivia, Chile y Paraguay cumplieron con la instrucción de inmediato, la Fábrica Uruguaya de Cerveza (FUC) no pudo avanzar con la capacitación. El sindicato de vendedores cerveceros, molesto con la reciente decisión gerencial de reducir la cantidad de horas extra, se opuso a que el curso se implementara. Los voceros explicaron que no tolerarían que la productividad de la venta creciera a expensas de la salud mental de la gente, y que si el objetivo era vender más, que restituyeran el pago de las horas extra de modo que los vendedores pudieran hacer visitas más prolongadas a los clientes. Sin embargo, a los pocos días los delegados gremiales pidieron analizar el temario y los manuales del curso hasta que finalmente comunicaron a Recursos Humanos que aprobaban el programa.

El dictado quedó a cargo de Elina, una instructora argentina contratada para dictar el mismo curso en los diferentes países. En su informe, Elina destacó la disposición para el aprendizaje de los vendedores de FNC: *“No solamente trabajaron mucho, sino que el clima interpersonal fue excelente. Pasamos dos jornadas sumamente gratas.”* Dejó constancia de la dedicación con la que se habían abocado a la resolución de los ejercicios; señaló incluso que varios de los participantes le habían solicitado prolongar la jornada laboral una hora, para profundizar en el tratamiento de algunos temas.

Semanas más tarde acompañé en su recorrida diaria de ventas a Miguel, uno de los vendedores que atiende almacenes en Montevideo. Durante cuatro horas lo observé trabajar, conversamos sobre la empresa y sobre su propio

desempeño, me relató cómo aprendió a vender. El diálogo derivó hacia la capacitación que la compañía ofrecía regularmente, y aproveché para preguntarle por el curso de Elina. Miguel había quedado encantado: lo que había aprendido le había *“servido en serio, no como esas tonteras que a veces te dan en los cursitos y que son pura teoría”*. Me sorprendió su respuesta, porque nada en su interacción con los clientes indicaba que lo aprendido le hubiese “servido”. Luego de un rato me atreví a preguntarle qué, de lo que Elina le había enseñado, estaba usando ese día en sus conversaciones con los clientes y conmigo. Me contestó con una sonrisa amplia: *“Noooo... esos temas no son para vender. Sí, ya sé, la empresa nos dio el curso para vender más, pero... ¿por qué nos vamos a matar, si las comisiones no van a subir y las horas extras no van a volver? Noooo... ¿Sabés para qué usamos los temas? Los usamos en las asambleas, para convocar a la gente, para convencer a los chiquilines que tienen que venir. El curso era para que aprendas eso, a convencer. Y también a preguntar.”* (p. 379)

El relato permite identificar un primer antagonista: el sindicato. Los delegados de FUC rechazan la “épica organizacional” con sus alusiones al combate agresivo, el ataque, la captura de posiciones; ésa no es su lucha. Sin embargo, aceptan el curso. Mediante una serie de actividades—algunas de alianza, otras de contestación— se apropian de lo que viene impuesto al servicio de su propia grupidad.

En páginas anteriores me referí a los programas de capacitación como liturgia laica al servicio de la construcción de un tipo específico de “nosotros organizacional”. Sin embargo, el caso de los vendedores de FUC muestra otra cara del asunto: el aprendizaje, lo que hace el destinatario de la capacitación con lo que recibe más allá de los propósitos específicos para los cuales lo recibe. De Certeau (1996) introduce la noción de táctica. La caracteriza como

(...) la acción calculada que determina la ausencia de un lugar propio. Por tanto ninguna delimitación de la exterioridad le proporciona una condición de autonomía. La táctica no tiene más lugar que el del otro. Además, debe actuar con el terreno que le impone y organiza la ley de una fuerza extraña (...); es movimiento ‘en el interior del campo de visión del enemigo’ (...).
(p.43)

Una de sus manifestaciones es el escamoteo, un arte de hacer mediante el cual los trabajadores subvierten, en pequeñas operaciones cotidianas, las premisas individualistas e instrumentalistas que imperan en el mundo del trabajo.

En sus operaciones de apropiación del programa, los vendedores aceptaron actuar en terreno del otro y “trabajar de alumnos” relegando sus reivindicaciones. No obstante, escamotearon doblemente: sustrajeron tiempo para el disfrute —sin dudas, estar en la calle vendiendo es más duro y Elina promovió un “clima interpersonal excelente”—, y sustrajeron aprendizajes significativos para la lucha propia. Ninguno de los dispositivos

corporativos de homogeneización o de vigilancia pueden controlar la producción implícita en el proceso de aprendizaje.

FUC es una empresa belga desde el año 2007. La decisión de suspender las horas extra y de optimizar el tiempo en la entrevista de ventas había sido tomada en los países para cumplir con las metas de rentabilidad que imponía Bélgica, y el curso para uniformizar prácticas (es decir, para vender “a lo belga”) había sido diseñado en la casa matriz.

Bruno, uno de los delegados gremiales, había dejado muy clara esta cuestión el día que el sindicato decidió aprobar el curso: *“Es que Luis [el responsable de Recursos Humanos] no es un hijo de puta. Juega de hijo de puta. Nosotros jugamos también. Es buen tipo, te lo puedo asegurar. Mirá. ¿Te acordás cuando antes de que vinieran los belgas la FUC se vendió a Brahmán? Habrá sido por el 2004. Bueno... Los dueños de Brasil venían con la idea de que había que hacer batucada. Llegan a la mañana, se sientan en la sala de ventas, viene el jefe de sala, y grita: ‘¡¡Buenos días, Brahmáááááán!!’, y los 100 vendedores le contestan ‘buenos días’ a los gritos. Y arrancan con la batucada. Dicen que así salís a vender más motivado... Lo quisieron imponer en Argentina y acá. Acá no pudieron. Nuestro jefe de sala se paró y gritó ‘buenos días FUC’ como con vergüenza, viste, y nadie le contestó. Entonces no lo hizo más, seguimos como siempre. Y Luis no nos obligó como hicieron los gerentes de Recursos Humanos de los otros países”.*

Bruno pone de manifiesto antagonismos diferentes. El sindicato sabe que el responsable de Recursos Humanos es “uno de los nuestros”. La “uruguayidad” y la historia de una tradición construida por FUC como empresa de capital nacional relega a segundo plano la oposición entre sindicato y empresa y centra el foco en la asimetría entre naciones en el orden mundial, entre prácticas de trabajo globales y locales, entre corporación multinacional y redes interpersonales con base territorial.

Cuando el curso de ventas se implementó en Argentina asistí como consultora en Didáctica a algunas de sus ediciones. Durante un almuerzo escuché una conversación jocosa entre vendedores. Uno de ellos decía a sus compañeros que *“los gerentes no tienen cerebro”*. Los demás bromeaban y ponían ejemplos de decisiones gerenciales que, según ellos, eran absurdas. Como ilustración mencionaron los planes de premiación por ventas. La corporación estaba implementando, como aliciente para aumentar la productividad de los vendedores, un sistema de puntaje con recompensas de diferente tipo.

“¿Sabés cuál es el Gran Premio Gran que inventaron? Una cena de sushi para el vendedor y su novia en un restaurante caro de la zona Norte. ¡¡¡Una cena de sushi, boludo!!! Es para matarse de risa. ¿Vos me

imaginás a mí comiendo sushi? Primero: no tengo auto para ir hasta el restaurante. Segundo: ni sé qué es el sushi. Tercero: soy un negro que come asado.”

Un compañero, riendo, comentó: *“Sí... ese premio no es para nosotros... Pero además, vos no tenés nivel.”* La respuesta fue: *“No. Ya te dije que soy un negro. Pero... ¿sabés por dónde me paso el nivel?”*

Como me habían incluido, intervine diciendo que no todos los gerentes eran iguales. Me contradijeron: todos los gerentes nuevos estaban *“cortados por la misma tijera”*. Un tercer vendedor agregó: *“Por eso, tené la plena seguridad de que ninguno de nosotros va a llegar a gerente acá.”*

En referencia a los procesos políticos de la formación estatal y la producción de etnicidades, Briones (1998) señala que la comunidad nacional y los grupos incluidos responden a principios de grupidad dispares. La comunidad nacional, a la vez que promueve la homogeneidad, genera subalternidades. Los “otros subalternos” construyen sentidos de pertenencia de alcance limitado en tensión con la comunidad nacional, pero tienen vedado “competir” con la nación en igualdad de condiciones.

Algo similar puede advertirse en la cervecería. El “nosotros organizacional” totalizador no es inclusivo; hay algo que se inscribe como norma, y algo que se representa como desviado. No cualquiera llega a gerente. El organigrama —que plasma asimetrías estructurales en cuanto a remuneración y privilegios— se ve reforzado por formas de imaginar merced a las cuales se asigna, a las diferentes categorías de “nosotros” y “los otros”, distintos grados de valoración social.

Para ser “gerenciable” no basta con tener un buen desempeño; hay un habitus (Bourdieu, 1979) que opera como barrera de acceso. Comer sushi, vivir en zona Norte, tener auto, tener “nivel” y no ser “negro” son parte del molde según el cual “la tijera” corta a los gerentes, todos iguales. Un “no gerenciable” puede reivindicar explícitamente su condición de “negro”, revirtiendo el valor simbólico de la categoría en la perspectiva dominante. Sin embargo, en términos de acceso a las posiciones de poder y prestigio, un “negro” tiene “la plena seguridad” de que no va a llegar.

No siempre fueron los mismos los atributos que se valoraron para promover a alguien a gerente. Según los relatos, veinte años atrás se priorizaban la antigüedad en la empresa y la experiencia laboral: “se hacían de abajo, iban subiendo.” Hoy el perfil requerido es el que busca casi cualquier corporación multinacional: dominio del inglés, estudios de posgrado preferentemente en el exterior, juventud, y disposición para residir fuera del país. A esto se suman una serie de características tales como “proactividad” (iniciativa), “capacidad de manejarse en contextos de incertidumbre”, “toma de decisiones bajo presión”, plasmadas en los modelos de competencias diseñados por las áreas de Recursos Humanos.

Las similitudes entre los “jóvenes profesionales”⁶ de la cervecería y los de otras empresas globales llevan a reflexionar sobre el señalamiento de Breckenridge y Appadurai (Foster, 1991):

El estado está cada vez más dominado por élites que son productoras y consumidoras culturales transnacionales, formando una clase global con pocas filiaciones culturales reales con el estado nación, pero sin embargo necesitan nuevas ideologías de estado y nación para controlar y conformar a las poblaciones que viven en sus territorios (...). (p.242)

De hecho, las diversas empresas acuden, para la selección de los “jóvenes profesionales” y futuros gerentes, a las redes de amigos que se referencian recíprocamente.

“Los chicos se conocen todos”, me comenta Norma, responsable del Programa Jóvenes Profesionales de Alto Potencial de Argentina Teléfonos. “Salen juntos, muchos de ellos fueron a la misma universidad y son compañeros de posgrado, tal vez viven cerca, van a los mismos boliches, comparten un montón de ámbitos. Son como una cofradía. A veces se recomiendan entre sí para los puestos clave, pero también comparan. Entonces te tenés que hamacar. Vienen y te dicen que sus amigos que están en [multinacionales prestigiosas] tienen tal o cual curso, o cobran más, o acceden a proyectos estratégicamente claves, o van a capacitarse a las casas matrices de Europa o Estados Unidos. Corrés el riesgo de que se te vayan si como compañía no les podés ofrecer lo que ofrecen las otras. Y ahora estamos todos peleando por el mismo target de 150 ingenieros.”

Norma pone en evidencia lo que Auyero (1997) señala respecto de la práctica política: las redes sociales —usualmente consideradas arcaicas, preburocráticas o premodernas, condenadas a desaparecer ante el avance de la racionalidad instrumental— tienen plena vigencia como intérpretes que permiten asignar sentido y validar creencias personales. Pueden cooperar con la burocracia especializada; las recomendaciones entre amigos agilizan los procesos de atracción y selección de personal. A la vez, también pueden competir: la “cofradía” defiende sus intereses frente a los de la organización.

“Yo a los chiquitos ésos no los tolero”, dice Carlos, empleado de 15 años de antigüedad en Argentina Teléfonos. “Pero... quién te dice... Capaz empujan a que pasen cosas distintas. Muchos [de los “jóvenes profesionales”] se van temprano porque tienen posgrado, o tienen que llevar a arreglar el auto, o lo que quieras. Tienen su vida afuera, cosa de la que los viejos nos olvidamos. A largo plazo, o nos vamos a ir temprano todos, o Recursos Humanos va a tener que callarse todo eso de los valores y la equidad interna.”

Más allá de sus antagonismos, la grupidad apreciada y la subalterna pueden, en alianza tácita, “empujar” modos alternativos de concebir al tiempo de trabajo y su relación con la “vida afuera”. El “nosotros organizacional” necesita, para reproducirse, de artefactos tales como “los valores y la equidad interna”, pero su contenido y significado se reelaboran constantemente. La comunidad imaginada es a la vez producto y proceso. Junto a la liturgia laica y los dispositivos de construcción de tradiciones, siempre queda abierto el espacio para “que pasen cosas distintas”.

4. Síntesis final

Intenté aquí dar cuenta del modo en que ciertos procesos políticos tienen lugar en un ámbito que suele ser concebido como no específicamente político: el de la empresa.

El primero de estos procesos a los que me referí es la construcción de un “nosotros organizacional”. Tomando prestada de Anderson la idea de “comunidad imaginaria” intenté dar cuenta de una determinada forma de imaginar, plasmada en lo que los actores suelen denominar “cultura organizacional”. Describí dos prácticas culturales que contribuyen a tal efecto: la práctica de reificar prácticas, y la práctica de enseñanza. Tal como las presenté, ambas apuntan a definir y estabilizar modos particulares de trabajar, vincularse, pensar y sentir.

El segundo proceso en el que me centré es correlativo del anterior: la producción de alteridades. Procuré mostrar que el “nosotros organizacional”, supuestamente inclusivo, se constituye merced a su antagonismo con grupidades diversas a las que se asigna diferente valoración social. Los múltiples “nosotros”, en relaciones de alianza y de oposición que se reconfiguran constantemente, relativizan lo que los dispositivos organizacionales intentan naturalizar.

El proceso de imaginar la organización resulta entonces de la dinámica entre inscribir y deconstruir, naturalizar y relativizar. La empresa, concebida como artefacto cultural, nunca está inventada del todo.

¹ En el ámbito de las empresas y la literatura especializada en Administración, “organización” suele aludir a todo sistema social con ciertas características: un emprendimiento colectivo a lograr, división del trabajo vertical y horizontal, y mecanismos de coordinación de los aportes individuales. En este sentido, una escuela o un hospital públicos pueden considerarse organizaciones. “Empresa” alude a una clase particular de organización: una organización lucrativa, ya que el emprendimiento a concretar está asociado a la obtención de un beneficio económico. De todas maneras, también suele ser frecuente que los actores utilicen ambos términos de manera intercambiable.

² En general, reservo el uso de comillas para las categorías propias de los actores. Las expresiones en bastardilla y entre comillas corresponden a citas textuales.

³ Por supuesto que podría referir casos que evidenciaran maneras diferentes de pensar la cultura. No obstante, en este trabajo sólo me propongo ilustrar lo más nítidamente posible cómo determinados constructos pueden ser utilizados al servicio de “inventar” la organización.

⁴ Tanto desde las disciplinas vinculadas con la enseñanza como desde los estudios organizacionales, diversas corrientes centran el foco en los procesos colectivos de aprendizaje. La organización (Senge), la comunidad de práctica (Lave y Wenger), el sistema de actividad (Engeström) o la red (Gore) son concebidos como sujetos interindividuales de aprendizaje, desplazando así la atención desde el *individuo que aprende* al *sistema social que aprende*.

⁵ Afortunadamente, tal como indico en páginas posteriores, los destinatarios cuentan con modalidades específicas de apropiarse de estos programas más allá de las aspiraciones y propósitos organizacionales.

⁶ El término “joven profesional”, usual en las empresas, designa a la grupidad quizás más valorada socialmente (en la empresa y en el mercado de consumo) y la que mayores conflictos genera en cuanto a equidad interna. Quienes ingresan respondiendo a avisos que convocan a “jóvenes profesionales” suelen recibir programas de formación, planes de carrera y condiciones de contratación más ventajosos que los “no – jóvenes profesionales” que se desempeñan en la misma posición en el organigrama.

5. Bibliografía de consulta y referencia

- Alonso, A. (1991). "The Politics of Space, Time and Substance: State Formation, Nationalism, and Ethnicity". *Annual Review of Anthropology*, 23: 379-405.
- Anderson, B. (2000). *Comunidades imaginadas*. Fondo de Cultura Económica, 2000.
- Auyero, J. (1997). *¿Favores por votos?* Buenos Aires: Losada, 1997.
- Balibar, E. y E. Wallerstein (1991). *Raza, nación y clase*. Santander: IEPALA.
- Bourdieu, P. (1979). : *La Distinción – Criterios y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus
- Briones, C. (1998). *La alteridad del "Cuarto Mundo". Una deconstrucción antropológica de la diferencia*. Buenos Aires: Ediciones del Sol.
- Brown, J.S. y Duguid, P.: "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Towards a Unified View of Working, Learning and Innovation". *Organization Science*, Vol.2 No.1 1991. Special Issue: *Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James March*.
- Certeau, M. de (1996). *La invención de lo cotidiano. Artes de hacer*. México: Universidad Iberoamericana.
- Cole, M., Engeström, Y., y Vasquez, O. (1997). *Mind, Culture, and Activity - Seminal papers from the Laboratory of Comparative Human Cognition*. NY: Cambridge University Press.
- Chaiklin, S. y Lave, J. (1996). *Understanding practice. Perspectives in activity and context*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Foster, R. (1991). *Making National Cultures in the Global Ecumene*. *Annual Review of Anthropology*, nº 20.
- Geertz, C. (1973). "The Integrative Revolution: Primordial Sentiments and Civil Politics in the New States." En *The Interpretation of Culture. Selected Essays*. New York: Basic Books.
- Gore, E. y Dunlap, D. (2006). *Aprendizaje y organización. Una lectura educativa de las teorías de la organización*. Buenos Aires: Granica.
- Hobsbawm, E. (1983). "Introduction: Inventing Traditions". En Hobsbawm, E. y Ranger, T.: *The Invention of Tradition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lave, J. (1991). *La cognición en la práctica*. Buenos Aires: Paidós.
- Lave, J. y Wenger, E. (1991). *Situated Learning*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mosse, G. (2007). "La nueva política", en *La nacionalización de las masas. Simbolismo y movimientos de masas en Alemania desde las guerras napoleónicas al Tercer Reich*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

- Ortner, S. B.: "Theory in Anthropology since the Sixties". En: *Comparative Studies in Society and History*, Vol. 26, (1): 126-166, (Jan.) 1984. [pp. 144-160]
- Rosato, A. y F. Balbi (2003). "Introducción", en *Representaciones sociales y procesos políticos*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Schein, E. H. (1985). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall.
- Schön, D. (1992). *La formación de profesionales reflexivos - Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. Barcelona: Paidós.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice - Learning, Meaning and Identity*. New York: Cambridge University Press.