

# El proyecto de la cultura de la empresa: ¿nuevos términos para una vieja historia?

Francisca Márquez Belloni  
Investigadora de SUR

*"Si hoy se habla tanto de la cultura de la empresa, no es porque hace veinte o cincuenta años, ella fuese inculta o sin cultura; sino porque la simultánea regresión de la cultura patronal entre los empresarios, así como de la cultura revolucionaria al interior de los asalariados, abre un espacio a la renovación institucional de la empresa. Asimismo, las nuevas formas de concurrencia - la competitividad por la calidad - hacen esta renovación necesaria y urgente".*  
Henri Weber, 1990.<sup>1</sup>

## I.

Analizar el discurso de la cultura de la empresa, en tanto proyecto de desarrollo y gestión empresarial, no es posible sin antes esbozar brevemente algunas tendencias, evoluciones y cambios que viven las empresas hoy día, tendencias que tímidamente van concretándose en nuestros países del Sur.

Una primera constatación dice relación con el cambio en la calidad de los empleos: la industria deja paulatinamente de ser una actividad fundada sobre la mano de obra masiva e indiferenciada; ella emplea cada vez menos personas y los empleos que ella ofrece cambian. Los empleos de servicios

directos e indirectos a la producción van paulatinamente teniendo un lugar privilegiado, ocupando muy poca mano de obra, pero transformándose en factor clave para el desarrollo de la industria.

La alta tecnología así como los servicios, comienzan a jugar progresivamente un rol decisivo en el crecimiento económico. La tecnología de punta no crea por ella misma gran cantidad de empleos, sin embargo, constituye una importante fuente de innovación en la economía y la sociedad. Los servicios, si bien crean empleos, dependen estrechamente de las posibilidades que les ofrece la alta tecnología. La capacidad de innovación en la técnica y en la relación con el cliente tienden a sustituir la racionalización de la producción.

La externalización de un número cada vez mayor de funciones auxiliares tiende también a cambiar la naturaleza misma de la empresa. El verdadero valor agregado que ella genera no reside tanto en el trabajo de los recursos materiales, como en la concepción de los servicios y su integración, ocupando muchas veces la subcontratación un rol central.

Por otra parte, la internacionalización de la economía, que amplía y acelera la concurrencia, abre paulatinamente la posibilidad de deslocalización de las actividades humanas. La escasez de

materia prima, así como la proximidad de los mercados que antiguamente pudieron constituir limitantes al buen desarrollo de las empresas, hoy pierden su importancia en relación a la capacidad de iniciativa del empresario y el trabajador: competencia, saber-hacer, capacidad de innovación, capacidad de cooperación. La teoría de las ventajas comparativas cambia de sentido en un medio así de abierto.

Planificar el futuro o simplemente elaborar una estrategia a partir de una evaluación a priori de las necesidades a satisfacer, pierde también sentido y se descubre el peligro de los mercados cautivos. En un mundo de competencia y cambios la estabilidad de las empresas se desdibuja, la lucha por ganar una situación de cierto equilibrio y estabilidad pierde su sentido, y adquiere importancia el asegurar una capacidad de innovación, renovación y adaptación al medio. En esta lucha, el número y la masa ya no tienen importancia, de ahí el resurgimiento de las micro y pequeñas empresas y la frecuente impotencia de las grandes empresas y sus mercados cautivos.

En síntesis, cuatro son los elementos que comienzan a aparecer esenciales para una nueva lógica de la producción: la capacidad de innovación, el cambio en la relación cantidad - calidad, la importancia de los recursos humanos y la inversión en las personas, en los sistemas relacionales y la cultura<sup>2</sup>.

Es en este contexto que surge el discurso de la cultura de la empresa, discurso que busca transformarse en proyecto de un modo de gestión adaptado a los nuevos tiempos.

## II.

La existencia de la cultura de (en) la empresa, a través de un sistema de valores, se encuentra presente en numerosos escritos de los años 50 en adelante<sup>3</sup>. Nada es a priori en esta aproximación

culturalista: ni los signos culturales que los observadores ya habían destacado, ni la aproximación psicodinámica, ni las referencias antropológicas. La novedad no reside tanto en los conceptos como en la propuesta hacia las empresas -trabajadores y patrones-, así como en la manera de utilizar dichos conceptos. En efecto, el actual éxito de la noción de cultura en la gestión de la empresa da cuenta de dos aspectos importantes:

- La posibilidad de estudiar e intervenir en el dominio subjetivo de la cultura, valoraciones y simbologías de la comunidad de trabajadores en torno a la empresa.

- El reconocimiento de la diversidad de culturas según las empresas; culturas que sirven de eje motor a cada una de ellas. Cada organización posee una cultura que podrá -bajo ciertas condiciones- garantizarle la eficacia de su acción. Son los tiempos en los cuales la empresa se representa como una cultura que se construye y se desarrolla.

La mayor parte de las empresas se enfrenta hoy día a la crisis de su modo de gestión; sin atacar directamente los criterios de evaluación de la productividad, surge la alternativa de reformar la organización descentralizando los circuitos de decisión, trabajando la cultura y los valores.

En la medida que la cultura se vincula a la eficacia de la empresa, nace la voluntad de "trabajarla", crearla, desarrollarla y modelarla para alcanzar una eficiencia óptima. En este sentido, el proyecto de la empresa jugará un rol próximo al de la cultura, dando una racionalidad común a las políticas de adaptación al medio ambiente y sirviendo de punto de adhesión a todos los miembros de la organización. La necesaria coherencia del proyecto con la cultura restringe y delimita el campo de las evoluciones posibles, pero sin anular la posibilidad de evolucionar. El

---

refundar la empresa, L.Razeto en su libro "Empresas alternativas" (1985) propone el desarrollo de una amplia cultura de la empresa y del trabajo, que recoja el aporte de las ciencias económicas y sociales, pero que vaya más allá de estas en la valoración y reconocimiento de las posibilidades alternativas. Razeto propone el potenciamiento de estas formas alternativas de hacer economía, así como también de los trabajadores y del movimiento laboral en su conjunto.

2. Crozier, Michel "L'entreprise à l'écoute: apprendre le management post - industriel", Interditions, Paris, 1992

3. Desde una mirada opuesta a la corriente de la cultura de la empresa, pero recogiendo la necesidad de repensar y

problema del aprendizaje de una nueva cultura es un ideal a alcanzar que obligará a realizar una "revolución cultural"<sup>4</sup>.

El objetivo esencial de este proyecto de empresa ligado a la cultura, lo constituye un esfuerzo de movilización de las personas en torno a una carta que define, además de valores comunes, las reglas de pertenencia al grupo. Considerando que los comportamientos están condicionados por los valores a los cuales la gente suscribe, se ensayará de reunirlos en torno a ellos, constituyéndose en la cultura de base que substituirá, a lo menos parcialmente, las antiguas reglas y órdenes normativos.

La idea del proyecto de empresa aparece como seductor en la medida en que se presenta a la vez como voluntarista y participativo. Se trata de movilizar los recursos humanos haciendo un llamado a la libertad de los subordinados, pero al mismo tiempo, los patrones y jefes de empresa reencontrarán la capacidad de gestión a la cual están habituados.

En esta perspectiva, la cultura aparece como factor clave en la obtención del éxito. Desde el punto de vista "de la gestión", la cultura de empresa tiene una mirada integradora en tanto otorga las representaciones comunes. Asimismo, se le reconoce una mirada prospectiva o proyectiva en la medida en que ayuda a clarificar los objetivos presentes y futuros. Tiene también, una mirada competitiva, en tanto contribuye a movilizar a los hombres frente a la competencia. Finalmente tiene una mirada imperativa en tanto es una manera de asentar la autoridad y el poder en la empresa, otorgándole una legitimidad<sup>5</sup>.

El riesgo, señala Crozier, es que aún si se tiene éxito, en la medida que el proyecto no toca más que a los valores oficiales, existirá una considerable distancia entre éstos y los valores más profundos que gobiernan realmente los comportamientos cotidianos de los trabajadores en la empresa.

Mas ambiguo aún nos parece el *status* que ad-

quiere el trabajador al interior de la empresa, *status* que puede ser caracterizado como una situación de opuestos. Por un lado el trabajador es llamado a ser más autónomo y participativo; pero desde otro, deberá adaptarse o solidarizar con los objetivos de los dirigentes. El trabajador es invitado a integrarse a la comunidad, a la familia de la empresa, pero él sabe también que podrá ser expulsado una vez que él no sirva más a los objetivos de la empresa. Por un lado la empresa se presenta como un nuevo espacio consensual, mientras que por otro, la movilidad tiende a disminuir y la dualización de la mano de obra se refuerza.

En este sentido concordamos con Tixier cuando señala: "La dimensión mítica de la empresa comunitaria propondría así resolver la contradicción entre formas de organización que exigen más participación de los trabajadores -mientras ellas ofrecen menos posibilidades de movilidad interna- y la salida de trabajadores excedentes, o que no puedan adaptarse a las nuevas formas de trabajo. Integración social y anomia no pueden funcionar juntos. ¿Acaso no existe una formidable manipulación en el querer hacer de la empresa un espacio de integración, mientras paralelamente una parte de la mano de obra se encuentra en una situación precaria, sino marginal?"<sup>6</sup>.

Nos parece también que temas como el de la calidad total, tema obligado en el replanteamiento de la empresa moderna, no puede pasar sólo por la creación de las condicionantes interaccionales en el proceso de producción, que aseguren la buena calidad del producto final. Problemas como la humanización del trabajo y el reencuentro del hombre con el sentido de su trabajo, deben estar al centro del debate de este proyecto de creación de empresa.

Faltos de estudios concretos sobre las capacidades de los trabajadores mismos para volver a su favor estos instrumentos de participación, no podemos sino recalcar las posibilidades que ellos ofrecen de empezar a cuestionar el monopolio patronal sobre la gestión y la concepción. El obstá-

4. Thevenet, Maurice "La culture d'entreprise en neuf questions", En: Revue française de Gestion, Spt.- Oct. 1984, pp.146-149

5. Delcourt, Jacques "Sociologie du Travail", Syllabus Université Catholique de Louvain, Belgique, 1992

6. Tixier, "Le Culte de l'entreprise" En: Revue Autrement, Paris, 1988



culo que constituye el carácter microscópico y aún experimental de estas intervenciones en Chile, no debe hacernos olvidar el cambio mayor que ellas pueden introducir en la mentalidad de los trabajadores.

El sentimiento angustiante de una ausencia total de poder sobre el trabajo se acompaña normalmente de un sentimiento difuso de no poder actuar para transformarlo. El desarrollo de reivindicaciones mínimas por parte de los trabajadores requiere antes romper con esta angustia de "impotencia sobre el acto". La consciencia nueva de "poder sobre el trabajo", aún cuando sea limitada, aparece como requisito básico en la generación de una movilización colectiva por cambiar más profundamente las condiciones de trabajo. Dicho de otro modo, es necesario antes crear las condiciones para que la alienación deje lugar a una experiencia colectiva de poder sobre el trabajo<sup>7</sup>. Los espacios de participación que hoy se abren al interior de las empresas se ofrecen como espacios potenciales para el ejercicio de este poder por parte de los trabajadores, así como al reencuentro con la integralidad y sentido de su trabajo.

El ejemplo de los círculos de calidad, como veremos en este documento, nos ofrece un ejemplo característico de vínculo, interiorizado por los trabajadores, entre una función estratégica monopolizada por el empresariado y de funciones de detalles reservados a los ejecutantes. Habría que preguntarse, ¿en qué medida la desacralización de la gestión, no producirá un sentimiento colectivo de micro poderes sobre la gestión permitiendo enseguida nuevos avances sobre terrenos más globales y estratégicos?

Nuestra hipótesis es que, a pesar de sus límites, esta corriente de la cultura de la empresa lleva los gérmenes de una respuesta radical a la dominación patronal. El empresariado, oponiendo las nuevas aspiraciones individuales a antiguas formas de acción colectiva del movimiento obrero, visualiza una nueva forma de integración de los asalariados a la empresa y su proyecto. Sin embargo, este proceso abre también camino a la des-

estabilización profunda de las relaciones de poder que fundaban y legitimaban la autoridad patronal, tanto en la puesta en cuestión del rol coercitivo tradicional del empresariado como del monopolio de profesionales en la concepción y gestión del trabajo.

#### A. DESAFÍOS E INTERROGANTES PARA LA EMPRESA: LA SIMPLICIDAD, LA AUTONOMÍA Y EL GOBIERNO POR LA CULTURA

*"... un hecho sin precedentes marca nuestra época: lo determinante ya no es más el contenido del objetivo, sino la manera de elaborarlo. En tanto, la manera de elaborar la decisión y de decidir son, por excelencia, la traducción de un estilo de mando; y como el estilo hace al hombre, es el concepto de poder que hace al "manager". Henri Vacquin, 1988<sup>8</sup>*

Afrontar la incertidumbre, la creación permanente y la complejidad, exige para los partidarios de la corriente de la cultura de la empresa, pasar de la lógica de la obediencia a la lógica de la responsabilidad.

Si bien para muchos autores esta corriente no es más que un cambio de métodos de organización, de dirección y de retórica, apoyado sobre técnicas sico-organizacionales avanzadas; para otros, ella constituye un cambio profundo de lógica.

Después de todo, las empresas funcionan según un modelo piramidal. Algunos dicen saber, pensar y decidir, mientras que la gran mayoría ejecuta. Esto funcionaba. Ahora la participación de los actores a todos los niveles se vuelve necesaria. Es una mutación para los dirigidos y dirigentes. Para los dirigentes existen tres exigencias: devolver el poder a los otros, acompañarlos discretamente y vivir en la transparencia según los principios de acción y valores, que dan la coherencia al conjunto.

Esta nueva lógica se organizaría en torno a tres principios: el principio de la simplicidad, de la autonomía y del gobierno por la cultura<sup>9</sup>. Es a

7. Lojine, J., "La classe ouvrière en mutations", Ed. Messidor, Paris, 1986.

8. Traducción libre.

9. Crozier, op.cit.

partir de estos principios que el empresario ensayaré el comprometer al trabajador en su proyecto. Haremos un análisis de estos principios para luego finalizar con algunas reflexiones en torno a la pertinencia de estos principios al caso de la microempresa.

## 1. EL PRINCIPIO DE LA SIMPLICIDAD Y LA COOPERACION

Desde el punto de vista de la gestión, la reflexión sobre la organización ya no puede ser una reflexión a priori sobre la mejor manera racional y científica de organizar el trabajo, asignar los recursos e incluso, de jerarquizar los poderes y controlarlos. Es una reflexión sobre la capacidad de los grupos humanos a cooperar en el cuadro de los condicionamientos técnicos y económicos. Entendiendo que no hay cooperación sin conflicto y que es ilusorio desear motivar a los subordinados, los responsables no pueden más que darse otra misión que crear las condiciones necesarias para que ellos mismos se motiven<sup>10</sup>.

Esta creación de condiciones basada en la simplicidad de la organización, busca olvidar las estructuras y los procedimientos, descubriendo que es el "sujeto" el mejor instrumento integrador para hacer frente a la complejidad. La inexistencia de intermediación al interior de la microempresa permite, indudablemente, suprimir las situaciones de poder y las trabas a la comunicación, pero no deshacerse de los problemas del poder.

El problema de la introducción de claridad en las relaciones humanas, así como el enfrentamiento directo de los conflictos, elementos esenciales para una puesta en marcha organizacional simple y eficaz, exigirá por parte de cada uno de los integrantes de la empresa, en especial el cuadro directivo, un adecuado conocimiento de las técnicas de manejo de conflictos, así como de los códigos en juego.

Para la corriente de la cultura de la empresa, el problema del gestor no será más dividir, repartir, coordinar y programar los agentes humanos; sino de movilizar las capacidades individuales y colectivas existentes para alcanzar y desarrollar los

objetivos y poder proponer otros. El nuevo arte deberá ser el de profesionalizar a los hombres en lugar de sofisticar estructuras y procedimientos.

El principio de la simplicidad exige trabajadores calificados para cooperar con el mínimo de controles y limitantes; un trabajador abierto a colaborar con un proyecto que no es necesariamente el suyo, pero que deberá dominar como si lo fuera. La carencia de un proyecto construido con los trabajadores y que recoja sus aspiraciones amenaza con vaciar de sentido la cooperación con la empresa, transformando la participación en una fórmula obligada.

La paradoja reside en el supuesto que más calificación y autonomía de decisión debieran facilitar y promover esta mayor adhesión y colaboración con el proyecto de la empresa. Sin embargo, mayor calificación y capacidad de trabajo suponen también un mayor conocimiento de alternativas a seguir; alternativas que pueden ser diferentes e incluso contrarias a las definidas por la empresa y su proyecto, pero coherentes con las aspiraciones y necesidades de los trabajadores mismos.

Si el principio de la simplicidad supone la apertura de un espacio real al trabajador, para la participación en todos los niveles de decisión y gestión de la empresa, estaríamos frente a un empresario abierto a la flexibilidad, la innovación y a la posibilidad concreta de hacer de la empresa un proyecto común a él y a los trabajadores; pero por sobre todo, al nacimiento de un nuevo trabajador, creador y no alienado, es decir, gestor y dueño del sentido de su trabajo.

Si por el contrario, al trabajador sólo le queda capacitarse para colaborar en el proyecto patronal, podríamos afirmar a la manera de Michel Debay,<sup>11</sup> que esta corriente de gestión de la cultura de la empresa, no es hereje más que en apariencia. En su naturaleza profunda, ella no se opone a la gestión tradicional; la filosofía de base, los presupuestos ideológicos permanecen igual. En consecuencia, el status del trabajador continúa siendo el mismo, el de un sujeto que ejecuta y no el de un actor, gestor y ejecutor de un saber - hacer. "La excelencia, en-

10. Crozier, op. cit.

11. Debay, M. En: *Revue Autrement*, "Le culte de l'entreprise: mutations, valeurs, cultures", Paris, 1988

tonces, no tiene nada de revolucionario: ella apunta, más modestamente, a mejorar la existencia y a adaptar la gestión de recursos humanos a la contingencia de los años 80. Se trata de un "statu quo" innovador, fundado sobre sutiles condicionamientos conductistas de todos los actores de la empresa".

## 2. EL PRINCIPIO DE AUTONOMÍA COMO PRINCIPIO DE EFICACIDAD

### *El ejemplo del control de calidad*

El principio de autonomía no es nuevo, pero es enfrentado ahora de manera totalmente diferente. No se trata más del respeto de la persona y de sus derechos frente a la normativa de la organización, sino de descubrir la necesidad que la organización tiene de la libertad de la persona.

El principio de autonomía vuelve como principio de eficacia y desarrollo, no como concepto de humanismo. La vieja e idealista reivindicación de mayor autonomía y libertad para las personas era la manera de suprimir, junto al poder de las jerarquías, la ineludible explotación que ellas conllevan.

En cambio, el principio de autonomía constituye para la corriente de la cultura de la empresa, fundamentalmente un principio de organización destinado a asegurar la mejor eficacia al interior de una economía post industrial. Este principio de autonomía se levanta como indispensable para que la organización pueda articularse más eficazmente con el cliente, concentrarse en los oficios que ella ejerce y difundir el espíritu de empresa e innovación a escala operacional allí donde ella es más eficaz.

La autonomía permite responder al problema de los oficios que tradicionalmente se han resistido a la organización. En el sistema post industrial, los oficios pierden su permanencia, ellos se transforman, se descomponen y se recomponen continuamente, pero al mismo tiempo, son imprescindibles en la búsqueda de ser los mejores.

La hipótesis es que en tanto el trabajador ejerza de manera autónoma su trabajo, y sepa tomar decisiones, tendrá más oportunidades de ser

creativo y, por tanto, eficaz. Autonomía, flexibilidad y creatividad constituyen peldaños para una misma meta: la eficiencia.

Sin embargo, el sentido instrumental dado a la práctica de la autonomía, la transforma en una libertad condicionada al buen cumplimiento de los objetivos empresariales, dificultando o limitando la posibilidad del trabajador de reencontrarse con su propio proyecto al interior de este espacio. La creatividad así como la libertad, deberán ser eficaces en la búsqueda de los objetivos empresariales y no necesariamente de los trabajadores. Pero como señala Lojkin,<sup>12</sup> el principio de la autonomía podría ser para los trabajadores un buen medio para reflexionar acerca de la estructura de poder en la empresa... y sobre los medios de cambiarla. Es también un desafío lanzado al conjunto de los asalariados para salir de la alienación cultural y política que marcaba hasta ahora las relaciones patrón-asalariado. Todo dependerá de los hechos del contexto económico, ideológico y cultural en el cual se inserten estos ejercicios de autonomía.

Lojkin se pregunta, a partir del estudio de los círculos de calidad en Francia (un buen ejemplo del principio de autonomía y descentralización), si detrás de la aparente prioridad acordada por los patrones para el mejoramiento de la productividad, no se trata en los hechos de algo totalmente diferente: una tentativa de integración y subordinación de los asalariados, cuyas reivindicaciones serían canalizadas y atomizadas sobre problemas puntuales.

El autor observa que los pequeños grupos se centran en torno a problemas puntuales de condiciones de trabajo y no directamente sobre la productividad. La noción de productividad no es puesta en escena. Aún hoy día para la jerarquía como para los sindicatos, la expresión es considerada punto de discordia. ¿Cómo movilizar a los trabajadores sobre problemas de productividad que han sido siempre fuente de una explotación creciente?

Si bien los resultados económicos esperados por el gestor y el empresario son las ganancias en

12. Lojkin, Jean op.cit.



productividad, la estrategia sería la de la disimulación. El trabajo de animación de estos círculos de calidad consiste -según Lojkin-, en hacer que en la consciencia de los asalariados, las condiciones de trabajo, privilegiadas mayoritariamente por éstos, sean vinculadas al mejoramiento de la productividad buscada por la dirección. La voluntad patronal de interesar a los trabajadores en la gestión no es por lo tanto separable de la preocupación de canalizar bien esta apertura sobre lo económico.

Asimismo, la intervención sobre la gestión debe permanecer encuadrada y limitada al espacio de cada uno en la jerarquía de la empresa. Lojkin enfatiza que los círculos de calidad desean ser los elementos más representativos de una destaylorización de la empresa, de un cuestionamiento de la división entre aquéllos que piensan y aquéllos que visualizan, pero no tocan las estructuras de la empresa. El cambio técnico introducido por los círculos de calidad permanece como innovación menor, constituyendo principalmente una adaptación de útiles y métodos de trabajo. No hay allí nada de sorprendente en la medida que la metodología de los círculos se funda sobre la selección de problemas simples a resolver en el plano tecnológico. No está previsto, sin embargo, que los círculos de calidad puedan cuestionar, por ejemplo, la división del trabajo que existe entre la producción y los servicios técnicos funcionales.

Desde otro ángulo, el trabajo y su (sin) sentido tampoco es cuestionado. Este es visualizado, de ahora en adelante, como un proceso continuo, en el cual todos están involucrados y a la vez orientados hacia el cliente. En este esquema de calidad total, empresarios y trabajadores se orientan al cliente, pues es quien compra el que, en definitiva, evalúa la calidad del producto. El trabajo, por lo tanto, pasará a ser enfocado de una manera acorde a las prioridades de la empresa, siendo cada departamento concebido como un proveedor y el siguiente como cliente. En definitiva, la primacía del cliente llevará a clientelizar el proceso de producción mismo y la relación entre los trabajadores. Cada trabajador visualizará al otro como un cliente, rompiéndose la gratuidad de las interrelaciones en el trabajo, incorporando la evaluación -la compensación o la sanción-, en cada

acción de trabajo cotidiano al interior de la empresa. Es difícil imaginar que en estas condiciones de autoexigencia el trabajador recupere la perdida relación con el sentido de su trabajo, la armonía y el sentido de perfeccionamiento de la obra. Tal como lo demuestran los estudios en Francia, la angustia y el *stress* creado por estas situaciones de constante inseguridad y altos niveles de exigencias, terminan por crear trabajadores profundamente desmotivados y cansados. El desafío de la calidad supone el reencuentro de la relación hombre - obra, relación que sólo se hace posible en condiciones aptas para despertar la creatividad y la motivación por el trabajo, el enfrentamiento permanente no parece constituir un ámbito propicio.

El énfasis en el tema de la calidad y la creación de instancias para que ello sea posible, no ha incorporado como variable primordial este reencuentro hombre-obra. Por el contrario, hasta ahora el énfasis se ha mantenido a un nivel interactivo, de fluidez en la circulación de la información y el control. Creemos que el encuentro del hombre con su obra no pasa sólo por un mejoramiento de las relaciones laborales, sino también de las condiciones laborales, entendiendo por ello la existencia de condiciones materiales, sociales, psicológicas y culturales.

En el ejemplo de los círculos de calidad, un medio favorable al ejercicio de la autonomía del trabajador, no hay lugar para una remuneración específica por la participación en ellos. Se exige la gratificación simbólica para los miembros del círculo de calidad, aunque simultáneamente los gestores evalúen su eficacia en términos de productividad y criterios cuantitativos / mercantiles.

Asimismo, los principios de autonomía y cooperación (así como los círculos de calidad), reposan sobre la teoría de la motivación individual, que requiere de estabilidad y seguridad de inserción en la empresa; en tanto que sus promotores predican una política de movilidad y de flexibilidad de personal. Más calificación e información supone la adhesión, ésta supone la motivación, pero ella no se reduce sólo al interés material, sino también a un medio ambiente segurizante. Sin seguridad, sin estabilidad, difícilmente emergerán

necesidades de pertenencia, de autorealización ni de reconocimiento, que despierten y alimenten la motivación por el trabajo.

Para concluir, podemos decir que, al contrario de estos modelos neotaylorianos, donde las pirámides de poder patronal encierran los pequeños círculos de expresión directa, una empresa verdaderamente autogestoria no supondría un centro tecnocrático monopolizando la estrategia, sino un centro de coordinación, donde las funciones serían ejercidas por rotación o por elección, articulados sobre todos los colectivos de trabajo y todas las funciones de la empresa, ellas mismas compartidas por los trabajadores. Sólo entonces se podría verdaderamente hablar de una movilización basada en la autonomía y la creatividad.

### 3. EL PRINCIPIO DEL GOBIERNO POR LA CULTURA O LA ABOLICION DE JERARQUIAS

Sino se puede gobernar más que por las reglas y las órdenes, la sola manera de mantener un mínimo de regulación indispensable para la coordinación de esfuerzos, consistirá en apoyarse en la cultura que emana todo grupo humano poseedor de una comunidad de objetivos. El descubrimiento de la importancia de lo cultural en la orientación del comportamiento se vuelve entonces, para la corriente de la cultura de la empresa, un elemento esencial de razonamiento sobre la acción.

Volver al gobierno de los hombres consistirá, de ahora en adelante, en elaborar una forma de gobierno no jerárquica, o más bien, mucho menos jerárquica, que permita escapar a los pesos reglamentarios del orden burocrático.

Para la corriente de la cultura de la empresa, la racionalidad no se limitará más a los técnicos y/o mandos medios, el móvil del comportamiento de los subordinados se considerará también como portador de un cálculo racional y estratégico. El grupo obrero ya no será considerado como un grupo de resistencia o de colaboración según sus vínculos afectivos con la empresa y con el proyecto, sino como una unidad diversificada en la que los miembros buscan maximizar sus ventajas

en función de la lógica de juego y normas con la que ellos se han comprometido como grupo. El rol del gestor no consistirá más en dar órdenes imperativas y de imponer reglas universales, sino de organizar las tareas, las relaciones internas y externas que definen el juego, y de sostener las reglas y costumbres que lo hacen posible.

Podríamos decir, a la manera de Tixier,<sup>13</sup> que la dominación, medio por el cual la organización puede acceder a la racionalidad, no ha desaparecido, sino que se ha transformado. Hoy día la dominación social en la empresa se construye sobre nuevos sustratos simbólicos.

La cultura se vuelve un juego de construcciones simbólicas en la que los diferentes elementos son destinados a reflejarse en un proyecto de empresa, transformándose en piedra fundadora, a la cual cada uno deberá adherir. La empresa se convierte así en espacio colectivo que, acogiendo a cada individuo, potencia su desarrollo y el del proyecto patronal. La insistencia sobre el proyecto común define así un espacio de integración, que junto con permitir un reconocimiento del sujeto, abre un espacio de solidaridad colectiva, refugio frente a la fragmentación social.

La empresa se volverá un universo de adhesión y no de control. Los trabajadores no vivirán más la sensación de que la organización los oprime. Cada uno podrá, por la vía de estructuras participativas, expresarse y aportar su contribución al edificio común. La dominación es entonces interiorizada, creando un sentimiento de responsabilidad personal, o más bien, de culpabilidad frente a los objetivos de la organización.

Los trabajadores ya no tendrán más obedecer, sino que ahora podrán participar, cada uno verá imponerse el universo del cara a cara, de la participación y de la discusión. El universo de la interacción participativa no pondrá más sobre la escena de la organización solamente un hombre función o un hombre máquina, sino a un hombre sentimiento. Reconociendo el principio y la utilización de la autonomía del actor, el *manager* propone, más que una sumisión imposible, un espacio

13. Tixier, op. cit., 1988



social a ocupar, siempre midiendo y controlando la dinámica de este espacio<sup>14</sup>.

Sin embargo, si esta participación se convierte sólo en un efecto publicitario, más que en una práctica, las consecuencias pueden ser desastrosas. Si en este juego sobre la representación –el sentido y los simbolismos–, no hay contrapartida, el final no puede estar sino cargado de una profunda desmotivación de parte del trabajador. Si seducidos por este funcionamiento participativo, alimentado por valores comunes, las estructuras de la empresa no cambian en profundidad, la caída en la anomia y la frustración por parte de los trabajadores es inevitable. La involuación y la creatividad de los trabajadores en la empresa no pueden obtenerse sin costos para la clase empresarial.

Por otra parte, la idea de una cultura de la empresa que represente un universo plenamente compartido entre los dirigentes y los trabajadores no parece ser más que una utopía. La creencia en el poder ilimitado de la reconciliación entre dirigentes y trabajadores, y una búsqueda del progreso social por el “compromiso mudo”, la comunicación y la transacción no sólo parece utópico, sino peligroso. Ello sería la prueba que detrás de un proceso de búsqueda de paz para “ganar juntos” se disimularía una guerra total: aquella hecha a la consciencia de cada hombre<sup>15</sup>. La armonía entre trabajador y patrón es una noción peligrosa; la unanimidad es peligrosa, lado patronal como lado trabajadores. “Que cada uno guarde bien su rol: es eso lo que permite negociar”, señala Daniel Croquette, dirigente sindical francés. Es necesario encontrar instrumentos de diálogo eficientes, sin necesariamente estar obligados a compartir una misma cultura, valores y motivaciones. Tener individuos responsables y plenos de iniciativas creadoras negándoles la posibilidad de tener sus propios valores nos parece fuertemente ambiguo.

## B. ALGUNAS REFLEXIONES A PROPOSITO DE LA CULTURA EN LA MICROEMPRESA

El discurso de la cultura de la empresa ha sido construido fundamentalmente sobre la base de observaciones y necesidades sentidas por la gran empresa capitalista. Sin embargo, es la micro y pequeña empresa, en tanto estructura que permite una mayor flexibilidad y agilidad, la que se levanta, en oposición al modelo racional de la gran empresa, como modelo privilegiado frente a los nuevos desafíos impuestos al funcionamiento empresarial. En el cuadro de esta revalorización, la micro y pequeña empresa es considerada como un espacio natural e informal de participación, en el cual algunos de los principios del discurso de la cultura de la empresa se darían más espontáneamente.

A la luz del análisis hecho precedentemente, creemos que la factibilidad de la propuesta de la cultura de la empresa no es pertinente a la microempresa; no sólo por las ambigüedades y contradicciones que este discurso conlleva en sí, sino fundamentalmente porque la microempresa responde a una lógica que le es propia y difícil que la gran empresa asimile. Sin embargo, el punto de partida que esta corriente intenta abordar –la problemática de la calidad– constituye para la micro, así como la gran empresa, ciertamente un nudo problemático no resuelto.

Tanto el problema de la *calidad del producto* como la *calidad en el trabajo*, constituyen desafíos que requieren ser resueltos por la microempresa. Pensar el tema de la calidad como una propuesta posible de implementar debe pasar, indudablemente, por la consideración de ciertos prerrequisitos. En el caso de la microempresa deben haber cambios sustanciales en las condiciones materiales de trabajo, pero principalmente un mejor aprovechamiento de ciertas condiciones sociales y culturales que le son propias.

Son algunos de estos rasgos –que también encontramos bajo la forma de principios en “la cultura de la empresa”– los que analizaremos a continuación, por parecernos que adquieren en el

contexto de la microempresa una lógica propia y relevante a la elaboración de un proyecto de desarrollo propio.

### *La simplicidad y la cooperación*

A excepción de las microempresas autogestionadas levantadas sobre la base de un proyecto común (que no necesariamente asegura la simplicidad en la gestión), la mayor parte de las microempresas existentes se levantan sobre la base de un pequeño capital familiar y la necesidad de hacerse de un ingreso relativamente estable. En esta microempresa, donde la mayoría de las veces la relación patrón-trabajador está cruzada por una serie de vínculos que van más allá de la simple relación laboral (parentesco, amistad, vecindad, compadrazgo), la simplicidad en las relaciones humanas no es siempre evidente. A diferencia de la gran empresa donde la excesiva distancia patrón-trabajador complejiza y dificulta la comunicación directa; en el caso de la microempresa la participación del empresario-patrón en el trabajo cotidiano codo a codo con sus trabajadores, si bien constituye un potencial de comunicación clara y directa, también lo es de disputas y mal entendidos cotidianos. Esta relación, que difícilmente puede asimilarse a un modelo claro de relación salarial, tiende a construirse sobre la base de una comunicación difusa y ambigua.

A propósito de las dificultades en la comunicación de pequeños empresarios y trabajadores, Romeo Grompone señala: "Cada una de las partes piensa el contenido de la relación de modo distinto, pero a ninguno le importa aclarar las cosas; la armonía en la superficie es un provisorio acuerdo de circunstancias entre empresarios y trabajadores, mientras un torbellino de intereses contrapuestos se agita y enturbia las aguas en el fondo. En tanto prosiga esa ambigüedad, el juego puede continuar al punto que parecería que a todos les interesa evitar cualquier definición precisa sobre la naturaleza del vínculo familiar o laboral, o sobre las expectativas futuras."<sup>16</sup>

16. Grompone, Romeo "Talleristas y vendedores ambulantes en Lima", Ed.Desco, Perú, 1985, p.119

Es esta difusa relación entre patrón y trabajador la que en momentos de dificultades en la producción y/o comercialización, le permitirá una mayor flexibilidad en el modo de gestión, el pago de las remuneraciones a los trabajadores, la obtención de créditos y ayudas y la improvisación de soluciones.

En contraparte, el empresario sabe que el trabajo al interior de su microempresa o taller permite al trabajador acumular experiencia y conocimientos en tomo al oficio y/o el modo de llevar adelante una empresa. De ahí también el fuerte celo por parte del empresario para resguardar los conocimientos que permitirían al trabajador intentar trabajar por su cuenta; "... el operario, de su lado, haciendo puntualmente lo que se le ordena, pero con una curiosidad que quiere ir más lejos, observando, con aire distraído, pero minuciosamente..."<sup>17</sup>

Cuando el trabajador domina todos los secretos del oficio, la relación con el empresario peligra de volverse insostenible; más aún si se ha llegado al tope de la remuneración que el patrón está dispuesto a pagar. Los más hábiles, y que han logrado hacerse de un pequeño capital, tratarán de instalarse por cuenta propia, y algunos saldrán adelante. Otros deberán iniciar un largo recorrido de empresa en empresa, de taller en taller, atrapados entre la incertidumbre y la espera de un trabajo ocasional y mejor remunerado.

### *La riesgosa autonomía del trabajador*

Según un informe realizado por el Banco Mundial,<sup>18</sup> los microempresarios se muestran reticentes a la capacitación de sus trabajadores, aún siendo gratuita. La razón argumentada reside en el temor a abrir alternativas laborales mejor remuneradas a los trabajadores o bien que estos se independicen transformándose en competidores. En este sentido, el problema del poder se vuelve central en la mantención de un cierto nivel de continuidad de la empresa y de colaboración de los trabajadores con el proyecto del empresario.

17. Grompone, idem, p.120

18. Banco Mundial/ONUDI "Chile, encuesta sobre las pequeñas y medianas industrias", Informe No 10, Programa Cooperativo Banco. Mundial/Onudi, Febrero 1980.

La mantención y refuerzo de una serie de vínculos extra-laborales entre patrón y trabajadores, independientemente de permitir una mayor fluidez en la comunicación y las relaciones cotidianas en el trabajo, aseguran también una cierta fidelidad hacia el proyecto de la empresa, que en cierta medida, y gracias a estos vínculos tejidos con el patrón, podría también pasar a ser sentida "como" propia.

La fuerte tendencia centralizadora de la figura patronal<sup>19</sup> y la dificultad por parte del microempresario de otorgar una cierta autonomía a sus trabajadores, encuentra parte de su explicación en la extrema fragilidad de la empresa. Mayor autonomía de decisión supone también mayor diversidad de respuestas posibles y mayor riesgo de errores, riesgos que pocos están dispuestos a correr. Esta relativa fragilidad de la empresa vuelve temeroso al empresario frente al cambio y la innovación, traduciéndose en una actitud conservadora frente a las nuevas modas y propuestas de gestión empresarial.

En este sentido, el principio de una mayor autonomía de los trabajadores, entendida como más posibilidades de participación en la toma de decisiones y gestión de la microempresa, carece de sentido para muchos empresarios, no sólo por una voluntad de constituirse en autoridad patronal, sino que fundamentalmente de poder sacar adelante su empresa, con el menor riesgo posible. La gestión del microempresario se caracteriza muchas veces por ser de decisiones rápidas y de corto plazo, operando ante las urgencias y necesidades cotidianas de la empresa. Más que espacios de reflexión y discusión al interior del taller o la microempresa, el pequeño empresario requiere de

una agilidad que le permita salvar los escollos diarios, muchas veces mortales si no los enfrenta en el momento en que se presentan.

Sin embargo, y a pesar de esta tendencia a la centralización del poder de decisión, el tamaño de las microempresas aseguran una mayor visibilidad y circulación de la información, preparando las condiciones para una mayor adhesión de los trabajadores a la empresa y un buen conocimiento del proceso de producción y gestión. La escasa fragmentación del proceso productivo hace más factible también la recuperación de los oficios y el reencuentro de los trabajadores con el producto de su trabajo.

### *Una cultura compartida*

Separado del gran patrón y empresario por su menor dominio del capital escolar y simbólico,<sup>20</sup> el pequeño empresario también se diferencia del artesano por su rol de empleador. Sin embargo, al igual que el artesano, él se autodefine como "hombre de trabajo", buscando diferenciarse del gran empresario y la clase media política, intelectual y profesional liberal.<sup>21</sup> Es esta autodefinición, sustentada en una trayectoria de trabajo como productor (y no de especulador), lo que le permite compartir un *ethos* cultural cercano a sus trabajadores, la mayor parte de las veces parientes, amigos y vecinos. La valoración del esfuerzo, la honestidad y el trabajo pasan a ser orientadores de un proyecto que, sin ser de los trabajadores, por lo menos se lo comparte en sus principios básicos. En este sentido, el compartir una cultura en la empresa no constituye un aspecto ajeno a la microempresa, pero ella, a diferencia del discurso de la "cultura de la empresa", no requiere ser construida sobre la base de una voluntad patronal, que la mayor parte de las veces ya está dada.

19. Según un estudio de Sercotec de 1991, un 68 por ciento de los empresarios de la PYME y artesanado no se capacitan por falta de tiempo e información. Según este estudio, ello expresaría la falta de organización al interior de estas unidades productivas y la escasa delegación de funciones en la administración por parte del empresario. En la medida que un empresario asume todas las funciones al interior de la empresa, la posibilidad de dedicar tiempo a su capacitación se vuelve nula. En: Antecedentes sobre la capacitación empresarial y laboral en la PYME y artesanado", Doc. N° 9, Marzo 1991

20. Bourdieu, Pierre "La distinction", Paris,

21. Abramo, Laís "El empresariado como actor social", En: Propositiones 20, 1991



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABRAMO, LAIS

*El empresariado como actor social.* En: *Proposiciones* 20, Ed. SUR, Santiago, 1991, pp.120 - 141

Banco Mundial/ONUDI

*Chile, encuesta sobre las pequeñas y medianas industrias* Informe N° 10, Programa Cooperativo Bco. Mundial/Onudi, Febrero 1980

BOURDIEU, PIERRE

*La distinction*, Ed. Harmattan, Paris, 1978

CROZIER, MICHEL

*L'entreprise a l'ecoute: apprendre le management post-industriel.* Intereditions, Paris, 1992

DEBAY, MICHEL; TIVIER, THIERRY

*Le culte de l'entreprise: mutations, valeurs, cultures.* En: *Revue Autrement*, Paris, 1988

DELCOURT, JACQUES

*Sociologie du Travail*, Syllabus Universite Catholique de Louvain, Belgique, 1992

GROMPONE, ROMEO

*Talleristas y vendedores ambulantes en Lima.* Desco, Peru, 1985

LOJKINE, JEAN

*La classe ouvriere en mutations.* Ed. Messidor, Paris, 1986

RAZETO, LUIS

*Empresas alternativas.* Programa de economía del trabajo, Santiago, 1985

THEVENET, MAURICE

*La culture d'entreprise en neuf questions.* En: *Revue Francaise de gestion*, Sept-Oct 1984, pp.146-149