



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

Facultad de Psicología

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

Requisito Curricular del Plan de Estudios 1989 (O.C.S 143/89)

Título del Proyecto:

**“El Sujeto Laboral del Neoliberalismo en Empresas
Familiares: Un sujeto en tensiones”**

Apellido y Nombres:

Faienza, Mariana

DNI: 30.395.548

Mat. 5905/02

Gros Aldecoa, Antonela G.

DNI: 30.395.352

Mat. 5764/02

Cátedra de radicación: Psicología Laboral.

I
BIBLIOTECA DEL C.E.Ps.
FACULTAD DE PSICOLOGIA
U.N.M.D.P.

N° CLASIFICACION:	ADQUISICION:
T-18	B.12
F	M° INVENTARIO:
	R-1184

Supervisor: Lic. Darío M. Giardelli.

Este Informe Final corresponde al requisito curricular de Investigación y como tal es propiedad exclusiva del/los alumno/s: Gros Aldecoa, Antonela y Faienza, Mariana, de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata y no puede ser publicado en un todo o en sus partes o resumirse, sin el previo consentimiento escrito del/los autor/es.

Informe de Aprobación del Supervisor.

En calidad de Declaración Jurada, el que suscribe manifiesta que el presente Informe Final ha sido elaborado por el/los alumno/s Faienza, Mariana, matrícula N° 5905/02 y Gros Aldecoa, Antonela, matrícula N°5764/02, conforme los objetivos y el plan de trabajo oportunamente pautado, aprobando en consecuencia la totalidad de sus contenidos, a los ⁴...días del mes de ⁹... del año 2012.


DARIO MARTIN GIARDELLI
LIC. EN PSICOLOGÍA
MAT. 45.652

Firma, aclaración y sello.

Presentación ante la Comisión Asesora.

Atento al cumplimiento de los requisitos prescriptos en las normas vigentes, en el día de la fecha se procede a dar aprobación al Trabajo de Investigación presentado por el/los alumno/s Faienza, Mariana, matrícula N° 5905/02 y Gros Aldecoa, Antonela, matrícula N° 5764/02.



Firma y aclaración

DARIO MARTIN GIARDELLI
LIC. EN PSICOLOGÍA
MAT. 45.652

Fecha de aprobación. 2/10/12.

9 (mere)


ÍNDICE GENERAL.

I.	BASES CONCEPTUALES.....	12
1.	La empresa familiar.	
1.1.	Características distintivas.....	13
2.	Contexto neoliberal.	
2.1.	Neoliberalismo en Argentina.....	17
2.2.	La vida en el contexto neoliberal.....	19
2.3.	Una concepción del trabajo.....	20
3.	El sujeto laboral del neoliberalismo.	
3.1.	El proceso de construcción subjetiva.....	25
3.2.	El sujeto trabajador argentino.....	26
3.3.	Lo vincular en el trabajo.....	28
II.	CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES	
1.	Comunicación interpersonal.....	34
2.	Formas visibles de lazo social: grupalidad-individualidad.....	37
3.	Condiciones de trabajo.....	39
III.	ADMINISTRACIÓN DE ENTREVISTAS.....	41
IV.	CONCLUSIONES.....	92
V.	ANEXO.....	95
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	105

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Plan De Trabajo Para La Realización De La Investigación De Pre-grado.

Requisito Curricular del Plan de Estudios 1989 (O.C.S 143/89)

Apellido y Nombres:

Faienza, Mariana L.

Mat. 5905/02

Gros Aldecoa, Antonela G.

Mat. 5764/02

Cátedra de radicación: Psicología Laboral.

Supervisor: Lic. Darío M. Giardelli.

Título del Proyecto: "El Sujeto Laboral del Neoliberalismo en Empresas Familiares: Un sujeto en tensiones".

Descripción resumida:

Abordaremos el estudio del vínculo entre los sujetos laborales del neoliberalismo y las empresas familiares. Intentaremos analizar y describir de

qué modo impacta en los psiquismos esta forma de articular la singularidad subjetiva inserta en determinado medio laboral.

Estudiaremos Empresas Familiares radicadas en la ciudad de Mar del Plata, de capital nacional, con al menos 10 años de antigüedad y que cuenten con empleados no familiares de entre 20 y 35 años de edad.

Para hacerlo, tendremos en cuenta el análisis de las siguientes variables:

- El impacto de la sanción simbólica del otro (Empresa Familiar y Contexto Neoliberal) en la identidad de los sujetos laborales, desde el estudio de la comunicación interpersonal.
- La tensión entre individualidad y solidaridad, desde el análisis de las formas visibles del lazo social.
- La tensión entre la vulnerabilidad y protección, desde las condiciones de trabajo.

Palabras clave:

Empresa familiar, sujeto laboral, cultura organizacional, neoliberalismo, identidad.

Descripción detallada:

Dado que gran parte de las empresas marplatenses son de origen familiar, y en consideración de que las actuales condiciones laborales y sociales se encuentran configuradas en torno al contexto socio-económico neoliberal, surge la idea de indagar cómo estas condiciones se manifestaron en las empresas familiares locales, tomando como ejes del análisis las características distintivas de la cultura organizacional de las empresas familiares y la construcción de la identidad del sujeto laboral.

A partir de ellos, en este estudio tomaremos como variables *el modo de influencia de la sanción simbólica del otro (Empresa Familiar y Contexto Neoliberal) en la identidad de los sujetos laborales* desde el estudio de la comunicación interpersonal; *la tensión entre individualidad y solidaridad*, desde el análisis de las formas visibles del lazo social: modos de interacción en el

trabajo, grupalidad, trabajo en equipo, organización informal; y la tensión *entre vulnerabilidad y protección*, desde las condiciones de trabajo.

Los antecedentes que dieron lugar a esta indagación fueron, en primer lugar, tanto el abordaje de diversas temáticas en el marco de la cursada de la materia Psicología Laboral, tales como: Empresas Familiares y los cambios en la cultura del trabajo en estos últimos años, como el acercamiento a las diversas configuraciones epocales y sus consecuencias en la subjetividad y el lazo social, trabajadas profundamente tanto en dicha cátedra, como en otras materias de la currícula, tales como Problemas Sociales Latinoamericanos, Psicología de los Grupos y Psicología Comunitaria.

En segundo término, entrar en contacto con la descripción del Proyecto de Investigación dirigido por Susana Pintos, "Formas solidarias de Organización Productiva. Transmisión Generacional y de creencias colectivas en torno al trabajo en emprendimientos familiares en la ciudad de Mar del Plata" profundizó el interés en la temática.

Por último, el trabajo de Investigación de Pregrado de C. González, G. Marziale y M. Rohwein: "Empresas Familiares: Modos de conducción en la segunda generación" sirvió de modelo para la configuración del presente proyecto.

Objetivos generales y particulares.

Objetivo general:

El objetivo general es indagar el vínculo entre los sujetos laborales del neoliberalismo y las empresas familiares a las que pertenecen. Intentaremos analizar y describir de qué modo impacta en los psiquismos esta forma de articular la singularidad subjetiva inserta en determinado medio laboral.

Objetivos particulares:

- Caracterizar: empresas familiares y sujetos laborales del neoliberalismo.

- Caracterizar: la construcción de la identidad laboral de aquellos sujetos producto del neoliberalismo que desarrollan su actividad laboral en empresas familiares en relación a:
 - o El impacto de la sanción simbólica del otro (Empresa Familiar y Contexto Neoliberal) en la construcción de su identidad laboral.
 - o La tensión entre individualidad y solidaridad.
 - o La tensión entre vulnerabilidad y protección.

Métodos y técnicas:

Utilizaremos un diseño metodológico de tipo descriptivo y exploratorio.

En primer lugar, se realizará el relevamiento de las teorías vigentes en los siguientes temas: construcción de la identidad, subjetividad laboral y lazo social. Luego, vincularemos estas concepciones teóricas con las características seleccionadas de las empresas familiares y el contexto neoliberal.

En segundo lugar, se realizará la selección de las empresas a entrevistar. Se implementará el análisis en profundidad de 3 empresas que cumplan los siguientes requisitos:

- Que sea una empresa familiar.
- Que desarrolle su actividad en la ciudad de Mar del Plata.
- Que posea una antigüedad de no menos de 10 años en actividad.
- Que cuente con al menos un empleado no familiar de entre 20 y 35 años.

La técnica a emplear en cada contacto con las empresas será la entrevista semi-dirigida.

Lugar de realización del trabajo: Ciudad de Mar del Plata.

Cronograma de actividades:

Búsqueda bibliográfica: de Agosto a Noviembre de 2010.

Presentación del Plan de Trabajo: Septiembre / Octubre de 2010.

Elaboración del Marco Teórico: de Octubre de 2010 a Enero de 2011.

Aplicación de instrumentos y análisis de resultados: de Enero a Marzo de 2011.

Reporte de resultados: Marzo de 2011.

Elaboración del Informe Final: Marzo-Abril de 2011.


Actividades/Mes	Agos.	Sept.	Octub.	Nov.	Dic.	Enero	Febr.	Mar.	Abril
<i>Busq. Bibliográfica.</i>	X	X	X	X					
<i>Pres. Plan de Trab.</i>		X	X						
<i>Marco teórico</i>			X	X	X	X			
<i>Aplicac. de instrum.</i>						X	X		
<i>Análisis de result.</i>							X	X	
<i>Reporte de result.</i>								X	
<i>Informe final.</i>								X	X


Bibliografía básica de referencia:

- Acuña, J. y Pintos, S. (2007). *Pensando el Proceso de Subjetivación*. Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Acuña, J. (2008). *Notas para una discusión de la noción de Subjetividad*. Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Fernández, A M. (1999). Notas para la constitución de un campo de problemáticas de la subjetividad. En: Fernández, A M. (comp). *Instituciones Estalladas* (p.265-289). Buenos Aires. Eudeba.
- Fernández, A M. (2007). Los imaginarios sociales y la producción de sentido. En: Fernández, A M. *Las Lógicas Colectivas: Imaginario, Cuerpo, Multiplicidades* (p.39-55). Buenos Aires: Biblos.

- Filippi, G. (2000, Julio). El nuevo sujeto laboral. *Revista Decisiones en RR.HH.*, N° 1, 16-19.
- Galende, E. (1998). *De un horizonte incierto*. Buenos Aires: Paidós.
- Mugnaga, M. y Trucco, M. (1999). *Empresas familiares*. Compilado de la cátedra Psicología Laboral. Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Pintos, S. (2002). *El Sujeto en la Organización: Pertenencia, Participación, Mecanismos adaptativos, Resiliencia*. Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Rohwein, M L., Marziale, G., González, C. (2009). *Empresas Familiares. Modos de conducción en la segunda generación*. Tesis de Pre-grado. Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Schvarstein, L. (2004). *Diseño de las organizaciones: tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.
- Schlemenson, A. (1988). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Buenos Aires: Paidós.
- Schlemenson, A. (2002). *La estrategia del talento*. Buenos Aires: Paidós.
- Srebrow, C. (2000, Abril). Empresa Familiar: Incongruencias y tensiones en el cambio de siglo. *Revista Actualidad Psicológica*, N° 274, 6.
- Svampa, M. (2005, Noviembre). Hacia el nuevo orden neoliberal; Mutaciones de la política y modelo de dominación. En: Svampa, M. *La sociedad excluyente: La Argentina bajo el signo del neoliberalismo*. (p.21-71). Buenos Aires: Taurus.
- Zapata, F. (2005). *El trabajo en la vieja y en la nueva economía*. México. Centro de estudios sociológicos: El Colegio de México.


Gros, Antonela.


Mariana Lorene
Fariña.
6


DARIO MARTIN GIARDELLI
LIC. EN PSICOLOGÍA
MAT. 45.652

BASES CONCEPTUALES

1. LA EMPRESA FAMILIAR.

Por empresa entendemos, siguiendo a P. Rosenblatt¹ y otros, una entidad organizada para vender bienes o servicios, y conocida por el público. Una empresa familiar es cualquier organización laboral en la que el control o la propiedad mayoritaria está en manos de una sola familia, con independencia de que en esa empresa participen directamente o no más de un miembro, o de que la familia en su conjunto la considere o no una empresa familiar.

1.1. Características Distintivas

Los negocios familiares pertenecen a dos instituciones cuyas lógicas de funcionamiento interno y externo no son necesariamente compatibles: la organización empresarial, guiada por una lógica económica, y la organización familiar, por una lógica emocional. El negocio de familia convive con todos los problemas comunes a cualquier empresa de capital, dada su finalidad lucrativa. A esta situación se le deben incorporar los permanentes efectos de trabajar día a día con sujetos con los cuales existe otro tipo de vinculación fuera de la comercial.

El sistema familiar y el sistema empresario tienen diferentes requerimientos, pero las personas son proclives a seguir las mismas pautas

¹ ROSENBLATT, P. y otros (1985) *La familia en la empresa. Comprender y resolver los problemas que enfrentan las familias empresarias*. El Ateneo, Bs. As.

de relación con los miembros de la familia tanto en la empresa como en el hogar. El traslado de las pautas puede ser inadecuado para uno de los dos ambientes de la familia empresaria, o para ambos. La familia y la empresa familiar son sistemas separados pero conectados. Ambos difieren por sus metas, sus necesidades, sus tareas y en general por sus miembros. Esto significa que lo que es bueno para un sistema no necesariamente es bueno para el otro, y que los dos sistemas inevitablemente compiten en algún momento por los recursos, que incluyen el dinero, el tiempo y la energía de los individuos que pertenecen a ambos.

Las empresas familiares generalmente comienzan a desarrollarse en forma poco estructurada. En un estado incipiente del negocio familiar, los propietarios se dedican a convertir sus sueños en realidad existiendo una versión compartida o un riesgo individual, cuya razón de ser se sustenta en la motivación y la confianza, aspectos que van más allá de los económicos.

El negocio puede ser visto no sólo como la consolidación de un sueño familiar, sino también como el espacio donde la familia asegura su bienestar a través de la inserción laboral de los diversos miembros de la familia, independientemente de sus capacidades y formación personal.

La fundación de una empresa familiar conlleva el compromiso afectivo de cumplir los sueños y los objetivos de quienes la han pensado. Por esta razón los empresarios dedican mucho de su tiempo y esfuerzo afectivo, cognitivo y económico para lograr la consecución de las metas. Esa misma dedicación es proyectada, en muchos casos, a los miembros de la familia,

formando parte de un mandato, implícito y/o explícito, que hace a la cultura de la organización. Esto a veces es advertido por el resto del personal y funciona como una fuente de motivación para los mismos.

Una característica central de las empresas familiares es el manejo del tiempo y del dinero. En general no existen las horas extras ni las bonificaciones especiales. En estas empresas, el sueldo no es un elemento fijo en la ecuación doméstica.

Es habitual que el creador de la empresa familiar posea mucha experiencia en la conducción de la misma, y que sea acompañado por personal de muchos años, formado por él y fuertemente comprometido con el éxito de la empresa. En general, en estas organizaciones todos saben cómo se deben hacer las cosas. Esta cualidad de poseer una cultura estable tiene como contracara el poder convertirse en un ambiente muy rígido con una fuerte resistencia al cambio. Ese compromiso que surge en las empresas familiares se suele transmitir a los clientes bajo la forma de una atención más cordial, esmerada y personalizada dando como resultado un mejor servicio.

En las empresas familiares aparece el concepto de orgullo que se vincula con la confiabilidad. Esto surge porque los directivos están orgullosos con la empresa que han desarrollado y los empleados también suelen mostrar cierto grado de orgullo porque están comprometidos con la familia.

Tomando como referencia a Dennis Jaffe², las empresas familiares tienden a tener culturas fuertes y comportamientos sociales basados en un explícito conjunto de valores concernientes a la manera de conducir los negocios. Estos valores hacen hincapié en la calidad, en la lealtad hacia los empleados, en la fijación de metas de largo plazo y en la estrecha relación con el cliente, valores que tienen que ver con la excelencia. Las empresas familiares tienen un sentido de continuidad y conexión con su propia historia y dirigen sus empresas, como lo hacen notar frecuentemente, motivadas por algo más que la mera obtención de utilidades.

² JAFFE, D. (1995) *Trabajar con los seres queridos. Estrategias para el éxito de una empresa familiar*. El Ateneo, Bs. As.

2. CONTEXTO NEOLIBERAL.

2.1. Neoliberalismo en Argentina.

Para caracterizar al sujeto laboral del neoliberalismo, debemos comenzar por describir este nuevo contexto sociohistórico global que denominamos *neoliberal*.

Siguiendo a Maristella Svampa³, diremos que en las últimas décadas, la entrada en una nueva etapa de acumulación del capital produjo hondas transformaciones sociales. Esos procesos, caracterizados por la difusión global de nuevas formas de organización social y por la reestructuración de las relaciones sociales, cambiaron las pautas de integración y exclusión, visibles en la nueva articulación entre economía y política.

En nuestro país, la salida neoliberal se tradujo en la implementación de un programa drástico de reformas estructurales que, acompañado y facilitado por la instalación de un nuevo modelo de dominación política, terminó produciendo una fuerte mutación y reconfiguración de la sociedad. Todos los grupos sociales sufrieron grandes transformaciones, tanto en lo que concierne a su composición socio-ocupacional, como al peso político y económico de cada uno de ellos en el espacio social. Lo que cambió es la distribución del poder social y, como tal, el modo en que cada uno se autorrepresenta, piensa y figura su destino social dentro de la sociedad.

³ SVAMPA, M. (2005) *La sociedad excluyente. La Argentina bajo el signo del neoliberalismo*. Taurus, Bs. As.

El proceso de transformación afectó de forma heterogénea a las diferentes clases sociales de la sociedad argentina: mientras que los grupos pertenecientes a la cúspide aunaron alta rentabilidad económica y confianza de clase, una gran parte de la sociedad, perteneciente a las clases medias y populares, experimentó una drástica reducción de sus oportunidades de vida; otra franja de las clases medias se acoplaron con mayor éxito al modelo y buscaron afirmar la diferencia por medio del consumo y los nuevos estilos de vida; por último, las clases trabajadoras atravesaron un proceso de descolectivización que arrojó a la situación de marginalidad y exclusión a vastos sectores, por vía del trabajo informal y el desempleo, y significó la pérdida de los soportes sociales y materiales que durante décadas habían configurado las identidades sociales.

Este nuevo escenario social que otorga primacía al mercado como mecanismo de inclusión, ha traído como consecuencia la fuerte erosión del modelo de ciudadanía social asociado al Estado de Bienestar, coligado esencialmente a los derechos laborales y garantizado también por políticas universalistas. El proceso de construcción de la ciudadanía se encontró con límites estructurales, ya que los individuos o grupos sociales se vieron obligados a desarrollar “redes de sobrevivencia” ante la deficiencia de los mecanismos de integración proporcionados por el Estado o un mercado suficientemente expandido.

En pocas palabras: en afinidad con la lógica del mercado, los contornos de los modelos de ciudadanía van a reposar sobre diferentes ejes:

la propiedad (individual), el consumo (en sus diferentes subespecies) y la autoorganización (colectiva).

2.2. La vida en el contexto neoliberal.

Desde una perspectiva más filosófica, Zygmunt Bauman⁴ denomina “sociedad moderna líquida” a esta nueva conjunción, y caracteriza a la “vida líquida” que en ella tiene lugar diciendo que “La velocidad, y la no duración, es lo que importa. La vida líquida es una vida devoradora. Asigna al mundo y a todos sus fragmentos animados e inanimados el papel de objetos de consumo: es decir, de objetos que pierden su utilidad (y por consiguiente, su lustre, su atracción, su poder seductivo y su valor) en el transcurso mismo del acto de ser usados.

En el mundo moderno líquido, la lealtad es motivo de vergüenza, no de orgullo. La vida líquida dota al mundo exterior de un valor fundamentalmente instrumental; privado o despojado de valor propio, ese mundo deriva toda su valía de su servicio a la causa de la autorreforma. Aquellas partes del mundo no aptas para servir o que ya se han vuelto inservibles, quedan fuera del ámbito de lo relevante. Desde la lógica de la vida líquida, sería irracional conservarlas.

Por ese motivo, la llegada de la sociedad moderna líquida significó la desaparición de las utopías centradas en la sociedad. El énfasis en la autorreforma se perpetúa, como también lo hace el desinterés por (y la

⁴ BAUMAN, Z. (2009) *Vida líquida*. 4ta. Reimpresión. Paidós, Bs. As.

desatención hacia) los aspectos de la vida común que se resisten a una conversión completa e inmediata a los objetivos de la autorreforma.

El latiguillo de nuestro tiempo es la <flexibilidad>: toda forma debe ser maleable, toda situación debe ser temporal y toda figura debe ser reconfigurable. Esa clase de re-formación obsesiva y adictiva constituye tanto un deber como una necesidad.

En un escenario líquido, de flujo rápido e impredecible, necesitamos más que nunca lazos firmes y fiables de amistad y confianza mutua. Pero, por otra parte, esos mismos contextos líquidos y caracterizados por el rápido fluir de los acontecimientos favorecen a quienes viajan ligeros de equipaje: si las condiciones cambian y obligan a moverse con rapidez para comenzar de nuevo desde cero, los compromisos a largo plazo y los lazos de los que resulte difícil desligarse pueden suponer una pesada carga, un lastre que debe ser arrojado por la borda. Esta última dualidad descrita por Baumann es la que queremos resaltar y analizar en el presente trabajo, considerando que es esa tensión la que impacta en los sujetos laborales de hoy, insertos en empresas familiares.

2. 3. Una concepción del trabajo.

Siguiendo a Enrique de la Garza Toledo⁵, la actividad de trabajar implica el desgaste de energía de trabajo, sin embargo la gran transformación viene por la mayor importancia del aspecto intelectual del

⁵ DE LA GARZA TOLEDO, E. y NEFFA, J.C. (2001) *El trabajo del futuro. El futuro del trabajo*. Clacso, Bs. As.

trabajo con respecto al físico. Cabría hablar mejor de trabajo en sus fases objetiva y subjetiva con un producto objetivado, que muchas veces no es posible separar ni siquiera en dimensiones subjetiva y objetiva, ni del acto mismo de creación, sino que la objetivación se da de manera automática en otro sujeto, el cliente o usuario, y no en un objeto separado de los dos. El aspecto subjetivo del trabajo implica conocimiento, valores, sentimientos, estética, formas de razonamiento y de discurso.

1. La actividad laboral es a la vez interacción inmediata o mediata entre sujetos; el cara a cara sigue existiendo pero no es una condición necesaria de los procesos productivos actuales. Cabría mejor hablar de una comunidad simbólica del trabajo, que pueden tener lazos más o menos fuertes. De esta forma, el sentirse parte de esta comunidad no depende ya del cara a cara sino de la intensidad subjetiva y material de los lazos.

2. Resulta indispensable situar la actividad laboral en determinadas relaciones sociales entre los participantes. La diferencia histórica entre trabajo y no trabajo no puede ser determinada por el tipo de actividad o de objeto, sino por su articulación en ciertas relaciones sociales de subordinación, cooperación, explotación o autonomía. Esta ubicación permite, junto a otros niveles de la cultura y del poder, conferir además significación social al trabajo.

Según Osvaldo Battistini⁶, el trabajo cuenta como tal en función de historicidades, culturas y parámetros sociales; no responde a esencialidades inmanentes e inmutables a lo largo de la historia. En este sentido se entiende al trabajo desde “quienes trabajan” y los significados que le otorgan las múltiples tensiones que se generan entre sus entornos socioculturales, su propia realidad, las estructuras económicas y políticas que tratan de enmarcar la sociedad, y los marcos de referencia que devienen de las trayectorias sociales de cada uno de ellos.

Martín Hopenhayn⁷ también propone repensar el trabajo a la luz de las transformaciones acaecidas desde la década del '60, momento a partir del cual nuevos escenarios irrumpen en el mundo laboral. El desarrollo tecnológico y las exigencias de productividad creciente en los países capitalistas avanzados generaron nuevas transformaciones tanto en las prácticas como en las organizaciones del trabajo. Estos cambios afectan las rutinas productivas, la división entre trabajo manual e intelectual, las formas de gestionar y organizar los procesos de producción y la relación entre oferta y demanda de trabajo. Llámese Tercera Revolución Industrial, desarrollo del sector inteligente o Sociedad del Conocimiento: el hecho es que las últimas tres décadas registran no sólo nuevas formas laborales, sino también, y desde allí, una fuerte línea especulativa que repiensa el trabajo desde dichas dinámicas.

⁶ BATTISTINI, O. (2004) *El trabajo frente al espejo*. Prometeo, Bs. As.

⁷ HOPENHAYN, M. (2001) *Repensar el trabajo*. Norma Editorial, Bs. As.

El impacto tecnológico ha tendido a agudizar la heterogeneidad de las estructuras socio-productivas y a polarizar diferencias sociales y culturales, así como a generar profundos problemas de desempleo, suscitando reacciones simultáneas de adhesión y rechazo. Nunca antes el trabajo fue tan diverso, cualitativa y cuantitativamente, como lo es ahora, y nunca fue tan vasta la gama de perspectivas frente al trabajo.

La mutación de valores reviste vital importancia. En la vida contemporánea conviven sedimentos de diversas visiones del trabajo, incorporados en diversos estadios históricos, bajo múltiples cosmovisiones y según diferentes patrones tecnológicos y productivos. Resulta difícil, según el autor, hablar de un concepto único de trabajo en la actualidad. Esta heterogeneidad, por un lado, obliga a pensar que el impacto de las nuevas tecnologías no sólo varía por sus modos de inserción, sino también por la significación que asume en los receptores. Por otro lado, esta creciente heterogeneidad puede mermar lazos de solidaridad y cooperación orgánicas en el trabajo, dado el creciente individualismo generado por esta nueva dinámica. La flexibilización laboral opera entonces a dos puntas: mayor libertad y creatividad en los altamente tecnificados, mayor pobreza y marginalidad en los de baja actualización.

El autor plantea un dilema filosófico: Dónde colocar el valor del trabajo en el orden simbólico de las personas. Dominique Méda⁸ afirma que hay que “desencantar el trabajo”, sustraerle su protagonismo en la vida de las

⁸ MÉDA, D. (1998) *El trabajo, Un valor en peligro de extinción*. Gedisa, Barcelona.

personas y en cómo las personas lo cargan de sentido. Se trata de desmitificar el concepto de trabajo. No se trata de hacerlo negativo sino de restarle esa sobresignificación que la modernidad le ha dado durante más de dos siglos. La cuestión es: Qué representación del trabajo prevalece de entre las recibidas: trabajo-factor de producción, trabajo-libertad creadora, trabajo-empleo como sistema de distribución de riquezas.

3. EL SUJETO LABORAL DEL NEOLIBERALISMO.

3.1. *El proceso de construcción subjetiva.*

Siguiendo a Silvia Bleichmar⁹, la subjetividad está atravesada por los modos históricos de representación con los cuales cada sociedad determina aquello que considera necesario para la conformación de sujetos aptos para desplegarse en su interior. Si la producción de subjetividad es un componente fuerte de la socialización, evidentemente ha sido regulada, a lo largo de la historia de la humanidad, por los centros de poder que definen el tipo de individuo necesario para conservar al sistema y conservarse a sí mismos. Sin embargo, en sus contradicciones, en sus huecos, en sus filtraciones, anida la posibilidad de nuevas subjetividades. Pero estas no pueden establecerse sino sobre nuevos modelos discursivos, sobre nuevas formas de redefinir la relación del sujeto singular con la sociedad en la cual se inserta y a la cual quiere, de un modo u otro, modificar.

En momentos de catástrofe histórica como la que hemos padecido los argentinos, la desocupación y la marginalización de grandes sectores de la población, produjeron modos de des-subjetivización que, sumados al retiro del Estado de funciones que le competieron tradicionalmente, como la educación y la salud, dejaron devastados a los habitantes del país. Estos modos de des-subjetivización dejan al psiquismo inerme, en tanto ambas

⁹ BLEICHMAR, S. (2005) *La subjetividad en riesgo*, Topía Editorial, Bs. As.

variables, organización psíquica y estabilidad de la subjetivación, están estrechamente relacionadas, siendo esta última estabilizante de la primera.

Las formas de recomposición han venido, de manera evidente, durante todo este tiempo, de las reservas ideológicas y morales que la sociedad argentina acumuló a lo largo del siglo XX. De ellas esperamos, también, que surjan nuevos modos de subjetividad que den mayores condiciones de posibilidad a la riqueza representacional que el psiquismo puede desplegar.

3. 2. El sujeto trabajador argentino.

Para Osvaldo Battistini¹⁰, el trabajo resulta ser un espacio de lucha, de conquista, de retroceso, de padecimiento, de resistencia, de centralidad, en síntesis, de un conflicto interminable. La producción y autoproducción del sujeto trabajador se descubre en una gama, desde la inclusión a la desagregación de la clase trabajadora, en la que se registran múltiples desdoblamientos identitarios y representacionales. Los nuevos jóvenes trabajadores y la ruptura con la cultura laborista precedente, son los signos que connotan la enajenación en la visión de sí y en la visión relacional con el otro como colectivo reivindicativo. Así, la cosmovisión subjetiva de estos trabajadores empleados, se recorta en los procesos de trabajo, con el signo de individualización en los dispositivos colectivos de distribución de la fuerza

¹⁰ (op cit)

del trabajo, en cuyos objetivos se descubre un mecanismo que funciona promoviendo la introyección del individualismo y la competencia entre pares.

La subjetividad arrasada adviene en una identidad que muta a partir de movimientos sociales heterogéneos que oscilan entre acciones defensivas y ofensivas, pero que sobre todo connotan como origen la privación inédita del empleo y del contexto productivo, y coinciden en la búsqueda de llenar ese espacio vacío con una nueva centralidad del trabajo, emergen colectiva y subjetivamente para ser reinventados. Lo excluido retorna e interpela. La situación social conduce a una situación absurda: se crea conflictivamente un asalariado dependiente y luego se sustrae esta única base de sustentación, el trabajador queda en medio de un trágico encierro.

La conformación de las identidades puede pensarse en términos de imposición, de acción unilateral de lo instituido sobre los individuos que incorporan el mandato que la sociedad les tiene reservado, o bien como una transacción o una lucha, otorgándole en este caso un carácter activo a los individuos en el proceso. Desde esta última perspectiva, los individuos deciden acciones, modifican el rumbo de un marco restringido de posibilidades. Aceptan, rechazan, resignifican su propia imagen y la de los otros.

3.3. *Lo vincular en el trabajo.*

La identidad del trabajador resulta un imposible de ser pensada sin la existencia de un contexto colectivo. El colectivo es fuente y soporte de identidad, no sólo en un sentido intrasubjetivo, sino como instrumento productivo. El colectivo también es un espacio de lucha. Para comprender la acción o el proceso de trabajo, no se puede evadir el significado del trabajo colectivo, la cooperación.

Pensar sobre identidades no es sólo pensar sobre lo que el individuo dice que es, sino también sobre las múltiples relaciones que influyen en ese decirse a sí mismo. Es también entonces tratar de observar cómo ese individuo se sitúa frente a otros y cuáles son los valores o dichos que esos otros hacen de ese mismo individuo. La complejidad de esta mirada resulta del hecho que la identidad se construye en el continuo ir y venir de esas relaciones, y no puede pensarse esa identidad situada en un momento puntual de la historia, como aislada de todos los otros momentos anteriores y posteriores, sino que esa construcción como tal, es heredera de toda una vida pasada, a su vez construida en las múltiples relaciones que determinaron continuidades y cambios, al mismo tiempo que se constituye en la advocación a proyectos futuros.

En nuestro país, la dictadura provocó un corte de magnitud fundamental en la historia y en la memoria de nuestro pueblo. Mediante la utilización de la violencia y el miedo, no sólo se disolvieron los lazos colectivos que amalgamaban a los grupos sociales (estudiantes,

trabajadores, etc), sino que con ellos se disiparon las referencias históricas que les daban sentido. En este sentido, estamos hablando de una profunda ruptura con el pasado y por consiguiente, de un intento de conformar una situación de presente permanente a partir de la existencia de individuos aislados entre sí. El aislamiento no sólo dificulta el desarrollo de construcciones colectivas sino también la configuración de la propia identidad.

Por otra parte, la implantación del modelo neoliberal y sus principales elementos, aportaron al desarrollo de una sociedad asentada en el individualismo y la ausencia de lazos solidarios entre la población. Este modelo económico generó también una cultura basada en la competencia, el éxito rápido, el deseo de lucro, el consumo banal y suntuario, el rechazo a relaciones estables, la juventud como valor.

Hablamos nuevamente de la “vida líquida” descrita por Baumann: los valores que podían convertirse en dominantes eran aquellos que aportaban a la idea de lo fluctuante, de la imposibilidad de construir lazos que no fueran más allá de uniones circunstanciales determinadas por intereses efímeros, que estuvieron ligados a garantizar los mecanismos puntuales de la acumulación vertiginosa del capital financiero. Entonces, el trabajo pensado desde esa visión, implicó la generación de situaciones en las cuales lo que primaba era la perspectiva de lo efímero, de lo cambiante, y de la necesaria adaptación de las personas al ritmo de esos cambios. Ante esto, el que no se adaptaba quedaba afuera o era excluido.

La heterogeneización de las formas de empleo y el crecimiento del desempleo, hicieron que los lugares o los espacios desde donde construir proyectos de vida, asegurados por el trabajo, se redujeran y se tornaran absolutamente inestables. Cuando esos lugares no existen o son inestables, los proyectos no son posibles. Se produce una tensión entre los marcos institucionales, que presentan innovaciones, y las identidades de los trabajadores, que se adaptan o resisten, no sin transformar aspectos de su propia identidad.

Al pensar en las empresas más modernas, donde la combinación entre la organización del trabajo, las tareas y las tecnologías deja poco espacio para el saber propio, se genera una ficción enmascaradora de la real situación de trabajo. El discurso empresario tiende a hacer que los trabajadores consideren las premisas de producción como pasibles de ser apropiadas individualmente, adoptadas como una herramienta para la solución de problemas diarios y , desde allí, incorporadas a los hábitos de vida.

Susana Pintos¹¹ afirma que al poner en debate situaciones de trabajo partimos de problemáticas abiertas por la movilización subjetiva de trabajadores en su inevitable búsqueda de retribución simbólica. En cada situación de trabajo se da una movilización entre sujetos. Las situaciones devienen tales por el encuentro efectivo de los agrupamientos, ya que

¹¹ PINTOS, S. y otros. (2009) *Situaciones de Trabajo. Entre la resignación y la gestión solidaria*. UNMdP, Mar del Plata.

trabajar es atravesar el devenir junto a otros al enfrentar la resistencia de lo real en la construcción de imaginarios.

En el sistema contemporáneo de la sociedad neoliberal, la maquinaria del mercado presenta como única opción entrar en esa lógica para sobrevivir. Sin embargo, la ruptura con lo que el poder epocal quiere que seamos tiene otra salida, la de poder poner en marcha pensamientos y el pensar sobre sus efectos en los espacios del quehacer, y tal es el objetivo del presente trabajo.

En los lugares de trabajo, instalados en un terreno de gran inestabilidad política económica, se produce con mucha fuerza y aceleración el proceso de *exclusión / expulsión / desafiliación*. Es necesario sentir pertenencia. Pertenece cuando logramos armar un espacio que sea habitable, no se trata de estar incluidos en él, sino un espacio en el que pasan dos cosas: el que lo habita se altera por habitarlo, y el espacio se altera por ser habitado. Un espacio donde pueda haber lugar para la expresión, aunque se padezca por la inestabilidad de los agrupamientos.

La inteligencia en el trabajo requiere un dispositivo vincular, la necesidad del otro como sostén en la construcción de la salud y apropiaciones del acto de trabajo. Los grupos hacen de sostén y soporte a través del reconocimiento del hacer y permiten la movilización de defensas útiles. Al decir de Silvia Bleichmar¹², "en el otro se alimentan no sólo nuestras bocas sino nuestras mentes; de él, recibimos junto con la leche, el

¹² (op cit)

odio y el amor, nuestras preferencias morales y nuestras valoraciones ideológicas. El otro está inscripto en nosotros, y esto es inevitable”.

CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES.

1. Comunicación interpersonal.

Al decir de A. Muchelli¹³, para la empresa, la comunicación global designa el conjunto de las comunicaciones externas (comunicación de imagen, comunicación de productos) y de comunicaciones internas (comunicaciones de dirección, sistema participativo, gestión de proyecto) que forman parte de su identidad. La comunicación global de un individuo comprenderá el conjunto de sus comunicaciones verbales y paralingüísticas que forman parte del fenómeno indivisible de su comunicación. El elemento básico del estudio de la comunicación ya no es el mensaje, sino el comportamiento total.

En general, se puede decir que la comunicación digital se refiere al contenido de los intercambios, mientras que la comunicación analógica se refiere a la relación entre los interlocutores. La primera designa la conciencia, lo explícito, mientras que la comunicación de relación escapa al control del nivel consciente y se desarrolla fuera de la inteligencia y de la voluntad.

Toda comunicación persigue, a diferentes niveles, obtener información sobre el otro, calificar la relación con ese otro y especificar las normas de referencia de la situación de intercambio.

El estilo propio de comunicación de un individuo será su manera personal de utilizar y de combinar lenguaje y paralenguajes. Su propia

¹³ MUCCHIELLI, A: (1998) *Psicología de la comunicación*. Paidós, Barcelona.

subjetividad, estimulada por la situación en la que se encuentre, participará en la definición de las estrategias de la comunicación. Dicha comunicación se puede concebir como la expresión de su modo de responder a lo que percibe como los elementos de la situación.

El concepto de comunicación implícita extiende la noción de comunicación del comportamiento y paralingüística, al intentar demostrar que toda acción pública implica proposiciones normativas relativas a la comunicación que los participantes se ven invitados a mantener.

El conjunto de comunicaciones que podemos mantener con otros individuos contribuye fundamentalmente a formar nuestra identidad, tanto si los intercambios se sitúan a nivel de relación, como si presentan un contenido intelectual (ej: "una mujer no puede ser madre si no tiene un hijo").

Dichas interacciones pueden servir para convalidar o invalidar. Los problemas de identidad se deben fundamentalmente a determinadas *interacciones de invalidación*. Las interacciones también pueden ser de *tangencialización* (una respuesta a una pregunta a la que no se responde en absoluto, sino que baraja los diferentes elementos de la pregunta para poder elegir sólo uno), de *descalificación* (respuesta cuya pregunta ha sido transformada por quien responde, quien manifiesta sus propios deseos sin tener en cuenta el contexto ni los indicios comunicativos y cuya respuesta es incompatible con dichos elementos) o de *mistificación* (respuesta a una propuesta que le hace creer a quien ha hecho esta última propuesta, que ha dicho cosas que en realidad no ha dicho). Junto a estas comunicaciones

que destruyen la identidad, hay comunicaciones positivas que construyen identidades fuertes y equilibradas.

Todo comportamiento en situación constituye una comunicación, pero es más que eso: conlleva injunciones, es decir, contribuye a crear referentes normativos compartidos, referentes a la propia comunicación. Por lo tanto, en la empresa, el modo en que el líder toma decisiones, transmite informaciones, considera a sus subordinados, todo ello conlleva injunciones implícitas que determinan las normas de los intercambios. Pero la creación de normas de relación no le corresponde sólo a los líderes, aunque éstos se encuentren mejor situados que los otros para proponerlas e imponerlas.

Aquino, por su parte, analiza la comunicación en la empresa como un concepto macroscópico y sistémico: no se limita a las relaciones interpersonales, sino que incluye todo lo que la empresa comunica, cómo la hace, y cuál es el efecto que produce sobre el actor social.

En la empresa, tenemos un cuerpo social con un objetivo que los une, que da razón de ser a ese conjunto: el objetivo productivo. Las relaciones humanas son un fenómeno complejo que tiende a satisfacer las necesidades económicas de la empresa; es aquí donde, en pos de la construcción de un clima adecuado, el fenómeno de la comunicación se hace imprescindible, no sólo para que todos conozcan las reglas sino atendiendo a las lecturas subliminales implícitas que toda la acción difunde.

La variedad de medios de comunicación utilizados en la empresa habla de la preocupación e importancia que la dirección le asigna al tema.

Los medios más frecuentes suelen ser los boletines y las revistas o *house organ*, las que pueden constituirse en un adecuado vínculo entre la empresa y las familias del personal. Las comunicaciones son en sí, un instrumento de suma importancia a través del cual la empresa proyecta su imagen, integra al personal y afianza sus relaciones.

Una comunicación efectiva es tan beneficiosa para la empresa como para el personal. A la primera, le permite vincularse con los medios externos, establecer el diálogo a través de caminos de doble curso, difundir sus realizaciones y proyectar su imagen. Al personal, le brinda confianza, aumenta su información, permite su participación, ayuda a la integración, aumenta su poder de decisión, evita rumores y confusiones, facilita su evaluación por niveles superiores y permite recoger sus inquietudes y pensamientos referidos al quehacer laboral.

Es de vital importancia vincular las estrategias con la comunicación y con los objetivos organizacionales. Allí radica el valor de la comunicación como herramienta estratégica.

2. Formas visibles de lazo social: grupalidad-individualidad.

El grupo es una parte del contexto en el cual el individuo trabaja. Por ello, siguiendo a Salanova, Prieto y Peiró¹⁴, comprender el contexto grupal es relevante para comprender la conducta laboral del individuo.

¹⁴ SALANOVA, PRIETO Y PEIRO: (1996) *Grupos de trabajo*.

Los grupos son unidades colectivas en las que las personas realizan la mayor parte de sus actividades, incluyendo el trabajo, y son también las unidades a través de las cuales se estructura el trabajo en las organizaciones.

Desde una perspectiva amplia, los grupos de trabajo pueden ser definidos como “unidades colectivas orientadas a la tarea, compuestas por un pequeño número de miembros organizados y que interactúan entre sí y con su ambiente para conseguir determinadas metas grupales”.

Hay diversos ejes de análisis para abordar el estudio de los grupos de trabajo: su nivel de formalidad, la permanencia temporal, las características de la tarea (interactividad, repetitividad de la meta), el grado de autonomía grupal y la integración con el ambiente son algunas de las más descriptivas de los mismos.

La descripción de los elementos estructurales de los grupos de trabajo nos permitirá desarrollar un análisis de la composición y estructura de los mismos, considerando las características de sus miembros en relación a la homogeneidad de los mismos y el tamaño y la relación de ambos con la efectividad grupal. Todo grupo posee una estructura que suele estar formalizada por la organización en que se ven inmersos sus miembros: sistema de estatus, normas grupales, roles grupales y cohesión grupal.

En la estructura de las organizaciones, los grupos en los que se integran los trabajadores cumplen un papel fundamental. Al mismo tiempo, juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos de la

organización y de sus miembros y ocupan un lugar central en el funcionamiento de la organización. Especialmente en las organizaciones laborales, son los grupos los que posibilitan la coordinación de actividades, facilitan el sistema de supervisión y establecen relaciones entre los miembros.

3. Condiciones de trabajo.

La importancia del entorno como determinante del funcionamiento y de la efectividad grupal ha sido destacada por varios autores. Siguiendo nuevamente a Salanova, Prieto y Peiró, diremos que el ambiente organizacional conlleva tanto aspectos físicos, como sociales y temporales, y las variables organizacionales que influyen en la efectividad grupal son de varios tipos, entre las que caben destacar: el sistema de recompensas, el sistema de apoyo de recursos humanos, el apoyo social directivo, la estructura organizacional y el liderazgo.

Pero esta influencia no es unidireccional. El grupo es un sistema abierto compuesto de subsistemas conductuales mutuamente interdependientes que no sólo se afectan entre sí, sino que además, responden a influencias exteriores y las afectan.

Otro aspecto fundamental de las condiciones de trabajo es el clima laboral, entendido por C. Alonzo¹⁵ como “un fenómeno contextual de

¹⁵ ALONZO, C: (2009) *Clima laboral y Contrato Psicológico: dos aportes de la Psicología en la gestión humana de las Organizaciones*. III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo, Bs. As. Argentina.

influencia, que traspasa el umbral de lo individual y resulta el producto de las sucesivas interacciones entre los individuos y una organización". El clima se constituye a partir de mapas cognitivos individuales, que luego adoptan configuraciones grupales, a través del cual las personas organizan la complejidad del contexto de la organización, pudiendo generar representaciones mentales que los llevan a la acción.

El autor lo plantea como una expresión grupal porque concibe las respuestas de clima como emergentes de los procesos de socialización que atraviesan la vida de una persona en la organización, son resultantes de una impronta histórica que hace que las sucesivas interacciones sociales en una dimensión de tiempo, generen significados compartidos y percepciones comunes frente al contexto.

El clima laboral como fenómeno grupal en una organización puede ser la expresión de atmósferas de malestar y tensión o de satisfacción e identificación positiva entre las personas y la organización. Estudiarlo constituye un recurso que aporta a la comprensión de los factores organizacionales facilitadores y restrictores, que anudan positivamente o no la relación con la organización.

ADMINISTRACIÓN DE ENTREVISTAS.

Empresa: A

Entrevista realizada a: Ariel.

Edad: 33 años.

Relación con la empresa: Dueño.

Historia de la empresa.

La empresa surgió hace 12 años, en el contexto de la crisis del año 2001. Sus creadores fueron Ariel y su hermano, quienes previamente habían iniciado un emprendimiento comercial que no prosperó.

Está formada actualmente por ambos dueños, su madre y cuatro empleados que no pertenecen a la familia.

Los objetivos de la empresa apuntan al crecimiento *“a pesar de la incertidumbre y vaivenes de hoy en día”*.

En cuanto a la selección de personal, los criterios se vinculan más con una relación previa del posible empleado con la familia que con la edad o la formación pertinente para el cargo.

Comunicación interpersonal.

La comunicación se desarrolla principalmente por vía informal. Los dueños transmiten pautas generales acerca del desenvolvimiento de la tarea propia de cada puesto, pero respetan la autonomía de sus empleados y

reciben sus sugerencias, otorgando además, reconocimiento ante el buen desempeño.

La transmisión de información se realiza verbalmente, excepto cuando es necesario divulgar las normas a cumplir, las cuales se comunican por escrito. Los dueños son quienes se ocupan de esta tarea.

Los niveles jerárquicos en la esfera de la comunicación no se hacen notar, *"la idea es que sea como un familia"*.

Formas visibles del lazo social: grupalidad-individualidad

Por la numerosidad de la empresa las actividades no se realizan en grupo. Cada sector tiene un conjunto de tareas específicas que son desarrolladas por la persona asignada a ese puesto. Esto no quita, sin embargo, que sea habitual que se ayuden entre sí cuando es necesario. La asignación a los puestos se realiza en función de los intereses de los empleados, procurando que la tarea le resulte cómoda y de un nivel de dificultad aceptable.

Ariel destaca que la división de tareas se sostiene con el objetivo de asignar responsabilidades particulares a cada una de las personas dentro de la empresa con el objetivo de incrementar su sentido de pertenencia a la misma. *"Ellos saben que si falla uno, falla la cadena"*.

Los grupos son estables, no ha habido incorporaciones en los últimos años.

Los momentos de descanso no están estructurados o pautados previamente sino que responden a las necesidades y posibilidades de los empleados. Cuentan con un sector alejado del espacio de atención al público, donde pueden realizarse refrigerios.

La jornada de trabajo se interrumpe al mediodía y se retoma por la tarde, respetando el horario comercial habitual, configurando una franja horaria propicia para el almuerzo.

Ariel comenta diferencias de opinión entre su familia y él, en diversos aspectos que hacen a la dirección de la empresa. Por ejemplo, en cuanto a estos espacios de refrigerio sus padres consideran que el tiempo de descanso no es productivo, dando mayor importancia a los aspectos cuantitativos de la producción que a la calidad del producto y la atención al cliente.

Si bien la empresa no propicia actividades extra laborales, Ariel sabe de su existencia y las respeta, reconociendo el valor que las mismas tienen para fomentar la cohesión en el grupo de empleados, con el fin último de estimular el deseo de permanencia.

Condiciones de trabajo

Ariel considera que el clima laboral es muy bueno, lo que se desprende también de lo mencionado en el apartado anterior.

Las situaciones de conflicto se resuelven mediante el diálogo, permitiendo a los empleados su participación a través del intercambio de sugerencias, lo que hace que la estructura de la empresa sea flexible.

El entrevistado destaca su deseo de expandir la empresa y se encuentra complacido con el modo de organización utilizado hasta el momento.

Los valores que guían la empresa son para él los mismos que valoran sus empleados: energía positiva, lealtad, confianza y crecimiento.

Entrevista realizada a: Alejandra.

Edad: 26 años.

Relación con la empresa: Empleada.

Puesto actual: Secretaria.

Antigüedad: 6 años.

Historia en la empresa.

Alejandra se incorporó a la empresa a los 16 años de edad, como ayudante de Ariel en temas burocráticos, principalmente en facturación. Asistía dos o tres veces a la semana con el objetivo de formarse y aprender sobre el funcionamiento de la empresa. Su incorporación fue por intermedio de los padres de Ariel, quienes la habían contratado como empleada en uno de sus comercios.

Desde hace 6 años pertenece a la empresa como empleada permanente, desempeñando hasta la actualidad el puesto de secretaria.

Comunicación Interpersonal.

Alejandra comenta que la comunicación dentro de la empresa es de carácter abierto y flexible, no percibiendo diferencias notables en cuanto a los niveles jerárquicos. Destaca la posibilidad de hacer sugerencias, participar y opinar sobre diversos asuntos concernientes tanto a su trabajo como secretaria, como al funcionamiento general de la empresa. *“Se tiene muchísima libertad de expresión, eso lo valoramos mucho todos”.*

Generalmente Ariel y su hermano se encargan de transmitir la información correspondiente a normas de funcionamiento de la empresa y/o de cada puesto o tarea a realizar. Sin embargo, Alejandra también está habilitada para otorgar este tipo de información, en caso de ser necesario, o de encontrarse ante la ausencia de los dueños. El diálogo se destaca como mecanismo principal al momento de informar.

Al decir de la entrevistada, la comunicación entre empleados y directivos es muy buena. *“Hasta en temas personales el diálogo es abierto...a veces alguien no está bien por un tema personal, entonces se charla y a veces hasta esa persona se puede tomar el día sin ningún problema.”*

Formas visibles del lazo social: grupalidad-individualidad

Al decir de Alejandra, el trabajo en grupo surge si se requiere de ayuda en algún puesto en particular, principalmente en atención al público, donde la demanda suele ser mayor y todos los empleados están habilitados para desempeñar esa tarea. No obstante, cada puesto tiene su función y sus responsabilidades. Cada sector cuenta con autonomía para tomar ciertas decisiones y realizar sugerencias y aportes constructivos a la empresa, siempre con la supervisión de los dueños. *“Todos colaboran, participan y tienen libertad y autonomía...”*

La entrevistada describe los momentos de descanso en el trabajo como muy flexibles y acorde a las necesidades de cada empleado. Existe un sector en la empresa, alejado del público, donde les es posible tomarse una pausa. Es un espacio compartido donde también se dialoga sobre diversos temas, laborales y personales. *“A veces los dueños prefieren que si estamos cansados, nos hagamos un recreito para después trabajar mejor y con más ganas...”*

La empresa no promueve actividades fuera del horario de trabajo, pero no se opone a ellas. El grupo de empleados, incluidos los dueños en ocasiones, se reúnen con motivo de celebrar cumpleaños, o distintos eventos. *“Hacemos asados o festejamos cumpleaños, si no lo hacemos más seguido es por falta de organización...pero eso lo hace más lindo, más cómodo.”*

Condiciones de trabajo.

Alejandra comenta que el clima laboral es óptimo, “*es como una familia.*” Si se presenta alguna situación conflictiva se resuelve mediante el diálogo, y se consulta con el jefe en caso de no haber llegado a un acuerdo. Algunos inconvenientes en cuanto al aspecto burocrático los resuelve ella con total autonomía.

Lo anterior denota la flexibilidad con la que cuenta la estructura organizacional.

Como un aporte constructivo, la entrevistada propone una mejor organización en los puestos de trabajo, es decir, funciones mejor detalladas, mayor diferenciación, y mejor definición de roles.

Como empleada de la empresa valora, con mayor preponderancia, una buena comunicación, compromiso, confianza, y una óptima atención al cliente, coincidiendo según ella, con los valores que caracterizan a la empresa.

Las capacitaciones son muy poco frecuentes. Se realizan cuando alguna empresa organiza charlas sobre alguna herramienta nueva que es de relevancia para el rubro, en tal caso los dueños sugieren que concurren todos en grupo para capacitarse, siempre considerándolo como un recurso optativo, no obligatorio. En cuanto a la incorporación de personal nuevo, por lo general es otro empleado el que se encarga de formar en las tareas concernientes al puesto al que será asignado el nuevo integrante.

En relación a su trabajo considera que se siente valorada y reconocida por su labor, comentando su expectativa de asumir día a día mayores responsabilidades, como fue ocurriendo desde que ingresó, hasta la actualidad. Por el momento destaca su deseo de permanecer en la empresa, más allá de tener otros proyectos como llevar a término la carrera de Derecho que cursa actualmente. *“Mi idea es seguir en la empresa y el día que me reciba ir combinando las dos cosas.”*

Entrevista realizada a: Gastón.

Edad: 29 años.

Relación con la empresa: Empleado.

Puesto actual: Atención al público.

Antigüedad: 7 años.

Historia en la empresa.

Gastón se incorporó como empleado, por intermedio de su papá, quien es conocido de la familia Canales. Comenzó como aprendiz en el sector de atención al público y fue capacitado por un empleado perteneciente al mismo puesto. A los 3 meses de su incorporación formaba parte del personal permanente. *“Empecé aprendiendo, con la práctica, con el trabajo mismo...cuando entraba gente yo atendía, era la única manera de ir acordándome de todos los productos.”*

Comunicación Interpersonal.

El entrevistado considera que la comunicación es flexible en todos los niveles, destacando que las relaciones de carácter informal son las más habituales. La libertad al momento de hacer sugerencias y dar opiniones se resaltan como aspectos importantes en la cotidianidad laboral.

Los dueños y la secretaria son los encargados de transmitir información relativa al trabajo y a normas de la empresa, siempre mediante el diálogo y las conversaciones informales.

Gastón destaca que la relación con los directivos es muy buena, no son frecuentes los conflictos o diferencias y todo puede ser resuelto mediante un diálogo participativo. *“Es como una amistad”*.

Formas visibles del lazo social: grupalidad-individualidad.

El trabajo en equipo, según el entrevistado, surge cuando se hace indispensable la ayuda mutua ante la demanda de trabajo, principalmente en el área de atención al público. Sin embargo, cada puesto tiene sus tareas específicas y dentro de cada sector los empleados son asignados de acuerdo a necesidades personales tales como: comodidad y buen desempeño. Cada empleado cuenta con autonomía al momento de sugerir y participar en diversos aspectos que hacen al funcionamiento de la empresa.

Los momentos de descanso son compartidos o individuales, de acuerdo a la demanda de trabajo y a las necesidades de cada uno, y se realizan en un sector alejado de la vista del público.

Fuera del horario de trabajo se realizan, con muy poca frecuencia, actividades tales como: reuniones, cumpleaños, eventos, etc. Tanto dueños como empleados comparten y aceptan esta modalidad de comunicación.

Condiciones de trabajo.

Del apartado anterior se desprende que el clima laboral es muy bueno, al decir de Gastón *“como amigos”*.

Ante una situación de conflicto el diálogo es el mecanismo preponderante, cuyo objetivo es llegar a una solución deseada y compartida.

Lo anterior nos habla de una estructura flexible dentro de la empresa.

El entrevistado, si bien se siente a gusto en su lugar de trabajo, sugiere que una mejor definición de roles y funciones podría enriquecer la labor conjunta.

“Llevarse bien, ser directos, tener una visión compartida, ir para el mismo lado, ser como amigos...” serían para Gastón, los valores predominantes en la empresa y a su vez lo que él valora más como empleado.

Admite sentirse valorado, reconocido por su buen desempeño y apoyado por sus compañeros, razón por la cual se siente a gusto y desea permanecer en la empresa.

En cuanto a la capacitación al personal, en algunas ocasiones se concurre a charlas que realizan otras empresas, y cuando se trata de un nuevo empleado, se encargan los dueños, o una persona perteneciente al puesto al que será asignado el nuevo integrante.

Empresa: B.

Entrevista realizada a: Sandra

Edad: 45 años.

Relación con la empresa: Dueña.

Historia de la empresa.

La fundación del colegio se remonta al año 1.983, en el contexto de la llegada de la democracia al país. Su fundador fue Román, el padre de Sandra, quien era maestro y profesor de filosofía. Su pasión por el futuro lo llevó a convertirse en un pionero de la educación marplatense. En el año 1.977 el golpe de estado lo proscribió y lo inhabilita para ejercer en el ámbito de la educación pública. En ese momento sus metas se fortalecieron aún más, enfocándose fundamentalmente en sostener a la familia y responder a la vocación. En 1.983 funda junto a su esposa e hijos, un jardín de infantes con orientación artística. Años después llegaron los niveles Primario, Secundario y Superior, llamados I.D.R.A. Sandra comenta: *“comenzaron en el garage de mi casa con unos pocos alumnos...la meta más utópica era llegar a los 50 alumnos...y la idea principal de mi papá era fundar una escuela con valores totalmente opuestos a los de la dictadura...”* Destaca también la importancia que la expresión artística ha tenido y tiene para la institución, entendida como dimensión esencial del ser humano, al favorecer su desarrollo personal incentivando la creatividad, la flexibilidad y la autoestima.

Hoy, uno de los edificios del colegio lleva el nombre de su fundador, y sus hijos, junto a un cuerpo profesional altamente capacitado, multiplican sus principios más allá de su desaparición física, sosteniendo como objetivos fundamentales, la consolidación de lo ya logrado hasta la actualidad y la profesionalización permanente de la tarea. *“Nuestro deseo es interpretar el mundo que nos toca vivir desde los valores que le dieron origen y sentido a la institución...que sus miembros piensen, hagan y sientan en un marco de coherencia y optimismo, impulsados por la constante búsqueda de la excelencia.”*

Con respecto a la incorporación de personal, la misma se realiza mediante concurso, respetando una estructura: Descripción del puesto; Publicación de la búsqueda; Pautas del concurso (oral, escrito, test psicológicos, etc.); Preselección; Selección. Se espera del nuevo personal que posea valores acordes a los principios fundantes de la institución y que sean parte del crecimiento de la empresa. *“Que la gente se apropie de la cultura institucional.”* Sandra destaca la importancia de que los nuevos integrantes sean los más idóneos, dejando de lado cualquier preferencia por personas conocidas de la familia.

La entrevistada comenta como un dato interesante, la simultaneidad generacional en la que se fundó la empresa. Si bien su padre fue quien comenzó con el proyecto, tanto él como su esposa e hijos emprendieron el trabajo conjunto de llevar a cabo este emprendimiento familiar. Nos cuenta además, que ella es docente, mientras que las profesiones de sus hermanos

están orientadas al plano artístico, ambas carreras en relación con los objetivos institucionales.

Comunicación interpersonal.

La informalidad caracteriza el modo de comunicación dentro de la escuela. Los intercambios son fluidos y permanentes entre los miembros de cada nivel jerárquico. El diálogo es el principal mecanismo de comunicación directa. Sin embargo, la empresa cuenta también con un Departamento de Comunicación que centraliza la información interna y externa, encargándose de la imagen que proyecta el colegio hacia el público, mediante folletería, revistas, afiches, etc. Internet es otro medio muy utilizado al momento de divulgar información con respecto a múltiples temáticas. Mediante esta modalidad en ocasiones se resuelven conflictos que no requieren de una comunicación cara a cara, agilizando así el trabajo cotidiano. En caso contrario, el contacto directo resulta indispensable para cuestiones de mayor envergadura.

Sandra destaca que la comunicación es altamente fluida y abierta entre todos los niveles. Se otorga mucha importancia al diálogo informal, aceptando sugerencias y conversaciones de diversa índole, laboral y personal, sin embargo *“la última palabra siempre es la de los directivos.”* En cuestiones más burocráticas que conciernen al trabajo cotidiano, la informalidad da paso a una modalidad más estructurada: reuniones, cuadernos de actas, pautas de trabajo, etc.

Formas visibles del lazo social: grupalidad-individualidad.

El trabajo en grupo es considerado como una modalidad fundamental. *“Siempre se trabaja en grupo, es uno de los objetivos...se discuten decisiones y también hay grupos de debate...”* Los grupos son estables, debido a que no hay rotación de personal. Se otorga mucho valor al deseo de permanencia de los trabajadores. El sentirse parte de la institución es un aspecto de vital importancia. *“Hasta el chico de seguridad valora el hecho de que la gente de la escuela lo trate con confianza y se acuerde de su nombre...esa es la idea y lo que priorizamos siempre, el trato familiar.”*

El colegio propone dos encuentros anuales en los que se reúne a todo el personal: el día del maestro y el brindis de fin de año. No obstante, cada grupo organiza actividades extra laborales según la afinidad que vayan conformando. Sandra comenta que estos encuentros se dan de manera natural y no considera ningún inconveniente al respecto.

Se considera al clima laboral en constante movimiento, *“ es como un ser biológico, con vida, con cambios y crisis...el contexto lleva al cambio...es una tensión y distensión permanente”*. Este aspecto es destacado por la entrevistada como algo positivo, ya que la estabilidad constante sería un signo de estancamiento.

En caso de presentarse un conflicto, se cuenta con herramientas técnicas para el diagnóstico de las mismas. Este diagnóstico se basa en la detección de los agentes intervinientes, el contexto en el que surgen, y desde allí se elabora un plan de trabajo (según el tipo de conflicto) dando

prioridad a la escucha como mecanismo principal . Se enfatizan las soluciones compartidas y democráticas, generando salidas alternativas al conflicto. Sandra destaca reiteradas veces que la comunicación es un elemento fundamental en la empresa.

La estructura de la empresa es matricial, piramidal y transversal. Existen espacios de apertura y escucha, pero la decisión final siempre se corresponde con la pirámide organizacional. La entrevistada piensa que siempre existen aspectos en los cuales es posible mejorar “ *tratamos de implementar planes para optimizar el futuro, aunque la organización actual funcione...*”

Finalizando la entrevista, Sandra destaca como valores principales de la empresa: el respeto por la persona, la esperanza por construir mejores generaciones futuras, y la promoción del arte como dimensión esencial en el hombre. Según ella, los empleados comparten estos aspectos con el transcurrir del tiempo, a medida que van incorporando la cultura institucional.

Entrevista realizada a: Gabriela.

Edad: 45 años.

Relación con la empresa: Empleada.

Puesto actual: Secretaria pedagógica de Nivel Inicial.

Antigüedad: 23 años.

Historia en la empresa.

Gabriela ingresó como preceptora cubriendo una licencia por embarazo. Al finalizar su suplencia, sin embargo, continuó como docente durante 3 años, para luego pasar a ocupar el puesto de Secretaria Pedagógica que conserva hasta la actualidad. Si bien habitualmente todos los ingresos a la institución son por concurso, su primer contacto con la empresa fue gracias a su iniciativa de acercar un curriculum en busca de trabajo.

En su relato esboza parte de la historia de la institución. Cuenta que comenzó como un jardín de infantes, para luego ir incorporando los demás niveles de escolarización y sumar cada vez más divisiones de alumnos dentro de cada uno de esos niveles. El fundador fue Román, el padre de los actuales propietarios, tres hermanos que conforman la comisión directiva. De ellos, la que está más presente en la empresa es Sandra.

Comunicación interpersonal.

La comunicación en la empresa es sumamente fluida. Se utilizan distintas vías: el diálogo cara a cara, el teléfono, comunicados en formato impreso y, uno de los más generalizados, el correo electrónico, la vía privilegiada de contacto también entre la institución y los padres del alumnado. Debido a la numerosidad de empleados que conforman actualmente la empresa, la comunicación cara a cara se dificulta, salvo dentro de un mismo nivel jerárquico, donde es la más utilizada.

En cuanto a la divulgación de información, los medios varían según su tenor de importancia. Si es muy significativa, se difunde habitualmente en el marco de una reunión y se plasma por escrito. También se utiliza el papel para la comunicación entre el personal que cubre diferentes franjas horarias.

A todos los niveles, el flujo de la comunicación es su signo característico. Los estratos jerárquicos son muy receptivos de la información y demandas de las franjas inferiores.

Formas visibles del lazo social: grupalidad-individualidad.

La oficina de Gabriela linda con la de Sandra, y ambas comparten un espacio cerrado donde también se ubica un escritorio con recepcionistas. Esto es en uno de los 3 edificios que componen el establecimiento. Los espacios se encuentran limpios, ordenados, bien iluminados y calefaccionados. Se trata de una construcción moderna y apacible.

En todos los sectores el trabajo es grupal, dividido por niveles de jerarquía. En el nivel jerárquico, los equipos son estables porque el personal lo es. En el nivel docente puede variar con las incorporaciones de personal, pero suelen ser estables.

No hay tiempos dedicados al descanso o refrigerios. Estos últimos pueden realizarse en la intimidad de la oficina, acompañando las tareas (ej: tomarse un té o un café). Tampoco se promueven desde la empresa actividades extra-laborales, aunque igualmente existen de manera informal.

“Después de tantos años de trabajo, además de compañeros tengo amigos acá. Además imagínate que entramos todas con “veintipico”, así que antes compartíamos mucho más”.

Condiciones de trabajo.

En cuanto al clima de trabajo, Gabriela dice estar *“a gusto”*. Las situaciones de conflicto se dialogan para resolverse. Se busca la información pertinente en las distintas fuentes posibles, y, si bien la última palabra siempre la tiene el Consejo Directivo, las personas involucradas en la situación son consultadas y sus opiniones y sugerencias son valoradas y respetadas. Los distintos niveles cuentan con cierta autonomía para resolver situaciones, pero deben respetar los lineamientos básicos que promueve la dirección.

La estructuración de la empresa se modificó hace alrededor de un año, cobrando mayor especificidad el rol y las incumbencias de los directivos-propietarios, quienes decidieron delegar muchas cuestiones a personal idóneo. De este modo, muchas de las cuestiones que antes de la reestructuración eran resueltas por Sandra, ahora pasan por personal idóneo antes de llegar al Consejo Directivo. Al respecto, Gabriela opina que los cambios fueron beneficiosos para la empresa, y que ella no realizaría ninguna modificación porque *“cada vez está mejor”*.

Los valores que ella considera que la empresa sigue, y con los que coincide plenamente, son los que desde el inicio su fundador les transmitió a

todos los que formaron parte de la empresa: integridad, respeto por el alumno, seguimiento personalizado y responsabilidad por la tarea. El trato humano e individualizado del alumno y su familia, nos dice, *“es lo que más valoran los padres de la escuela”*.

Destaca la importancia que tiene para ella el sentirse valorada por sus superiores, que sus opiniones tengan lugar y su criterio sea demandado para la resolución de los problemas habituales. Además, la confianza que se establece en el grupo de trabajo permite un mayor despliegue de sus potencialidades.

Si bien no se aplican actualmente sistemas de recompensas, sí se lo hacía en el pasado a través de sorteos entre aquellos empleados de asistencia perfecta. Gabriela no está de acuerdo con ese sistema, *“porque a veces es injusto quién gana, y venir a trabajar es una responsabilidad, no hay que venir por un premio”*. Lo que sí se repite todos los años es la entrega de una canasta navideña a los empleados de mayor jerarquía.

En cuanto a las capacitaciones, se suelen aplicar sobre todo a las áreas de recepción y contacto con el público. Se organizan habitualmente una vez al año, previo a la apertura de inscripciones a la institución. El cuerpo docente ingresa ya con su formación realizada y no se lo capacita dentro de la institución de manera formal. Sin embargo, cuenta Gabriela que *“hay que enseñarles todo, desde pararse en la puerta y saludar, hasta cómo dar una clase. No saben nada, ni tienen incentivo de aprender. Cuando vienen a las prácticas, son las maestras las que tienen que proponerles*

actividades, porque si no, se la pasan tomando café. Quieren todo servido, y pretenden entrar y ganar lo mismo que la directora". Reconoce que no hay que generalizar, que también hay docentes jóvenes muy buenas y con iniciativa y entusiasmo para trabajar, pero insiste en que la mayoría no muestra el compromiso y la vocación que ella recuerda haber tenido en sus inicios: *"a mí si me decían barré el piso, lo hacía, además de por mí, por los chicos".*

Por último, las expectativas en la empresa son continuar en este puesto hasta jubilarse. *"A mí si me dicen "seguí viniendo", sigo".*

Empresa: C

Entrevista realizada a: Germán.

Edad: 24 años.

Relación con la empresa: Dueño.

Historia de la empresa.

La empresa fue iniciada por su padre, Armando, que es Técnico Químico. Inicialmente comenzó en sociedad con un compañero dedicado a los aspectos comerciales, que luego de diez años terminó por disolverse. Pese a ello, actualmente se sigue comercializando la marca creada entonces.

Más tarde, en sociedad con un grupo más numeroso, participó de un emprendimiento comercial de mayor tamaño, con atención al público en un amplio local sobre la Av. Juan B. Justo y cerca de 20 empleados, que se disolvió por un conflicto contable.

Por último, cerca del año 1994 inició las actividades en la sede actual, que fuera su casa de crianza familiar, donde se desarrollan formulados químicos y alimentos balanceados. No hay salón de atención al público pero conservan gran parte de su clientela histórica, realizando los pedidos vía telefónica o mail.

En este momento forman parte de la organización sólo Germán y su padre. Se encuentran atravesando una serie de dificultades burocráticas que detienen el crecimiento de la empresa dada las dificultades para conseguir la

habilitación y poder, luego, realizar la facturación requerida por la mayoría de los clientes.

Comunicación interpersonal.

La comunicación en la empresa se lleva a cabo tanto a través del diálogo, personal o telefónico, como a partir de un cuaderno que permanece en la empresa, y en el cual se registran las tareas pendientes de realización.

Al ser una organización de dos personas que, además, están unidas por un vínculo filial, la comunicación es informal, y hasta suele correr por el límite entre las conversaciones y las discusiones, según las temáticas que se aborden.

Formas visibles del lazo social: grupalidad-individualidad

La mayoría de las tareas se realizan en forma individual. Actualmente Germán se ocupa más de la recepción de pedidos y de la producción y entrega de mercadería, y su padre de las cuestiones burocráticas.

No llevan una organización pautada de tareas y horarios, sino que trabajan más bien en función de la demanda.

Por fuera de la jornada laboral, intentan no continuar con el trabajo y sostener así su relación familiar resguardada. Esta determinación se sostiene además, en la diferente orientación profesional de la madre de familia y de los otros dos hermanos de Germán, que se dedican a los

negocios inmobiliarios. Sin embargo, no siempre se consigue el objetivo de mantenerse al margen estando fuera de la empresa.

Condiciones de trabajo

Al realizar la mayor parte de las tareas en forma solitaria, poco es lo que podemos decir acerca del clima laboral. En estos casos, dependerá de las condiciones personales y situacionales que se estructuren en cada momento.

Si se presentan situaciones de conflicto, se resuelven “a las puteadas”, comenta Germán. Explica que, en general, los conflictos surgen cuando él intenta proponer cambios o actualizaciones, a las que su padre suele oponerse de inicio. Más tarde, sin embargo, escucha la propuesta y acepta las sugerencias, porque “*tampoco es que le propongo locuras*”.

En cuanto a las modificaciones posibles a corto plazo, Germán habla de mejorar la organización y el orden en la oficina y actualizar los programas informáticos utilizados hasta ahora. En una proyección más alejada, planea ampliar la empresa instalando junto con un grupo de amigos de confianza, una sucursal en Bahía Blanca.

Al hablar de su elección de formar parte de la empresa con su padre, el entrevistado refiere su gusto por la especialidad, de hecho está llevando adelante su formación como Ingeniero Químico. Si bien resalta que la fortaleza de esta empresa es la especificidad de la tarea, no descarta que, a

futuro, si la empresa no prospera, pueda contar con su formación como herramienta de inserción en el mercado laboral.

Por último, plantea diferencias con su padre en cuanto a lo que cada uno valora de la empresa: mientras que su padre se centra en los aspectos técnicos de los productos, Germán se interesa además por otros aspectos que hacen también a la satisfacción del cliente, como la presentación de los envases y el cumplimiento a tiempo con la demanda.

Entrevista realizada a: Armando.

Edad: 51 años.

Relación con la empresa: Dueño.

Historia de la empresa.

La idea fundante a partir de la cual se fue consolidando la empresa, responde, al decir del entrevistado, a una necesidad y a un deseo. Nos comenta a cerca de la influencia que tuvo su madre en su forma de ver el mundo y en particular el ámbito laboral, *“mi madre siempre desarrolló emprendimientos en forma individual...me enseñó a pensar y a ser curioso...y fundamentalmente que la administración es la base de un negocio.”* Debido a graves problemas económicos en la familia, tuvieron que trabajar en diversos rubros para poder subsistir. Él es Técnico Químico y su contacto con la industria comenzó desde muy pequeño, mediante la observación y la lectura.

En el año 1.984, Armando inicia una sociedad con 3 personas, orientada al servicio a la flota pesquera y al rubro textil. Este emprendimiento terminó por disolverse debido a problemas de comunicación y manejo del dinero entre los socios. *“Lo primero a evaluar es el capital humano...la predisposición, el diálogo y el entendimiento.”* Luego de esta experiencia, el entrevistado nos cuenta que prosiguió su camino en forma solitaria desempeñando diferentes actividades relacionadas a la industria. Más tarde, comienza a trabajar como empleado en una empresa japonesa, en la cual dice haber aprendido todo lo que no debe hacerse en un trabajo. Luego de ello vuelve a trabajar en sociedad instalando un taller de hidrolavadoras. Este negocio se disolvió por diferencias en cuanto a la visión de futuro de cada socio. *“Ellos querían importar porque estábamos creciendo mucho...y a mí me parecía una locura, así que nos separamos.”* En la década del '90 instala su propia empresa en la Avenida Juan B. Justo, contando con un amplio y cómodo espacio de trabajo y con un crecimiento lo suficientemente importante como para contratar personal. Al cabo de un tiempo la empresa se disuelve por problemas burocráticos y contables, llevando al entrevistado a comenzar nuevamente sus negocios desde el inicio.

Actualmente trabaja con su hijo, Germán, desde hace aproximadamente 5 años. *“Germán aprendió mirando, desde chico, como lo hizo mi madre conmigo...se está por recibir de Ingeniero Químico, pero yo le transferí gran parte del conocimiento para trabajar en diferentes industrias...”* Hoy, los objetivos de esta empresa se centran principalmente en: una buena administración, el éxito, la buena planificación, el conocimiento, y el servicio

al cliente. *“La única opción es el éxito, no hay opción al fracaso...se le entrega al cliente conocimientos que se adquieren en la realidad y no en la teoría...lo más importante es la experiencia.”*

Armando nos cuenta que uno de sus objetivos fue trabajar en una industria chica y especializada, que requiera de un tipo de saber adquirible en la experiencia, y no sólo en la universidad. Por otra parte, tenía la necesidad de hacer posible su proyecto dentro de su ciudad y con el capital financiero con el que contaba. Por esa razón se abocó a la higiene industrial.

Comunicación interpersonal.

Por las características del vínculo entre los miembros de la empresa, se puede decir que la comunicación es informal. El diálogo y el intercambio de opiniones son los mecanismos que prevalecen entre padre e hijo. En cuanto al trato con el cliente, éste se lleva a cabo mediante comunicación telefónica, correo electrónico ó bien, cara a cara, según lo requiera el caso.

Formas visibles del lazo social: grupalidad-individualidad.

Las tareas en la empresa son realizadas de forma individual. Germán se ocupa de los preparados químicos, y de la recepción y entrega de pedidos, mientras que Armando se dedica a resolver cuestiones burocráticas y administrativas. Sin embargo, también supervisa a su hijo en las tareas

que le corresponden. *“Antes, yo decidía todo, ahora le discuto si algo me parece mal ó mejoro lo que me parece necesario.”*

Los tiempos de descanso se adecuan a las necesidades de cada uno, ya que no cuentan con un horario específico de trabajo. De acuerdo a la demanda que vaya surgiendo se dedica la cantidad de horas necesarias.

Fuera del espacio laboral, padre e hijo intentan conservar el vínculo filial que los une, desarrollando actividades que no tienen relación con el ámbito de trabajo, *“aunque en ocasiones se hace inevitable hablar de trabajo...”* comenta el entrevistado.

Condiciones de trabajo.

De acuerdo a las situaciones y conflictos que puedan ir surgiendo en la cotidianeidad del espacio laboral, se puede decir que el clima varía de acuerdo al momento, siendo en general distendido.

Los conflictos se resuelven mediante el diálogo y la escucha, llegando a veces a discusiones por diferencias de opiniones. Armando es quien generalmente toma decisiones y aconseja a Germán en lo que considera pertinente. No obstante, reconoce el trabajo bien realizado y las ideas que pueden llevar a un mejor manejo de la empresa. *“Para mi la experiencia es lo principal, si sos joven no puedo respetarte demasiado, te voy a escuchar pero no te puedo respetar, cuando te hayas curtido y lastimado, ahí te voy a respetar”*. Armando destaca la importancia de la experiencia en el transcurso

de los años como factor fundamental en el manejo de un emprendimiento, dejando en segundo lugar el conocimiento teórico adquirido formalmente.

El entrevistado admite que la organización de la empresa es muy poco satisfactoria. Destaca la necesidad de un espacio más grande y más ordenado, lo cual por el momento no le es posible conseguir, debido a dificultades burocráticas.

En cuanto a los valores que guían la empresa, Armando destaca el respeto por la persona y el crecimiento, ambos relacionados. *“No sirve de nada producir y producir, si no te importa nada del otro, si jodés al otro y no tenés principios no sirve...lo primero que hay que pensar al formar un negocio es qué hacer y para quién, a quién voy a beneficiar y si voy a generar algún daño.”*

Como expectativas a largo plazo, el entrevistado desea fundar una biblioteca que cuente con material técnico y no sólo teórico, comentando la necesidad que existe hoy en día de generar conocimiento práctico. La conformación de un centro técnico, relacionado al intercambio de conocimientos entre diferentes profesionales y técnicos de la industria, es otro de sus proyectos, orientado principalmente a la ciudad y a los jóvenes. A corto plazo su mayor expectativa es poder superar los obstáculos burocráticos que impiden el crecimiento de su empresa.

Empresa: D

Entrevista realizada a: Brenda.

Edad: 25 años.

Relación con la empresa: Socia.

Puesto actual: Administrativa.

Antigüedad: 3 años.

Historia en la empresa.

La empresa está conformada actualmente por Brenda, su padre, *“el pilar de la empresa”* su hermano, *“la cara visible”*, su marido y su cuñada, en lo que respecta al sector propietario administrativo, y unos 40 empleados distribuidos en las diversas obras, discriminados en rangos según su experiencia y conocimiento del oficio: ayudante- medio oficial- oficial-encargado. Su madre, si bien durante algún tiempo estuvo desempeñando tareas administrativas y suele frecuentar la empresa, no ocupa formalmente un puesto de trabajo en ella en la actualidad. De este grupo familiar, las mujeres ocupan puestos administrativos, mientras que los hombres son los que se ocupan de las tareas en obras y de los intercambios comerciales requeridos por cada trabajo.

La empresa se encarga de la instalación de sanitarios, sistemas de incendio y cloacas en obras en construcción.

Inicialmente surgió como un proyecto unipersonal de Gastón, hermano de la entrevistada, en el año 2007, a la que el año siguiente se unió el resto de la familia con el objetivo de aunar el esfuerzo y crear una organización más sólida en el mercado. Allí nació JBGS.

Previamente, Brenda trabajó fuera de los negocios familiares durante 2 años, luego de finalizar sus estudios, pero descontenta con la remuneración percibida, se decidió por formar parte del proyecto familiar.

La elección del ámbito no es casual, sino que responde a la tradición familiar. Su padre y su abuelo fueron propietarios de un comercio de sanitarios, que cerró sus puertas en el 2001 como consecuencia de la crisis que afectó la economía del país y del fallecimiento de su abuelo. Su padre, además, se desenvuelve como plomero desde sus 15 años.

Con el cierre del comercio, todos los integrantes de la familia debieron conseguir nuevos empleos y aportar a la economía familiar, hasta que se creó la empresa en la que trabajan actualmente. Desde los inicios, el ritmo de crecimiento fue variando, alternándose etapas muy productivas con otras de escaso rendimiento, alterando la cantidad de empleados según las posibilidades de sustento. La incorporación de empleados se realiza o bien por convocatoria pública y posterior selección de curriculums y entrevistas personales, o bien por recomendación. Siempre la elección dependerá de las características del puesto a cubrir y a los conocimientos que el mismo demande del postulante. El proceso de evaluación lo lleva a cabo tanto el padre como el hermano de Brenda.

Cabe destacar que los encargados de cada obra son, en su mayoría, personas que le han demostrado a la familia su interés por el desarrollo de la empresa y que han ganado la confianza del grupo propietario con el paso de los años. Algunos de ellos incluso trabajan con el padre desde sus inicios en la plomería.

El objetivo general de la empresa en la actualidad es continuar trabajando para su crecimiento y mantener los logros alcanzados.

Comunicación interpersonal.

La comunicación en la empresa reviste carácter informal. Los contactos telefónicos son los más frecuentes incluso entre niveles, aunque esto varía según el tema a tratar. El equipo propietario recibe a los empleados y sus demandas en forma directa y personalizada cuando así lo requieren. Brenda se manifiesta muy contemplativa con ellos.

Hacia el interior de los estratos, en la obra se comunican cara a cara y de manera informal, mientras que en la cúpula propietaria, y en relación con las diferencias de roles y puestos que ocupan, los intercambios personales son menos frecuentes, ganando protagonismo el contacto telefónico.

Brenda aporta una nota distintiva en lo que hace a la relación dentro de la empresa. Cuenta que en ocasiones comunicarse es difícil, porque al ser miembros de la misma familia, *“uno se fija más en las formas de decir”*, generando rispideces no tanto en torno a diferencias de criterio para la resolución de una conflicto, sino más vinculadas con la modalidad de

expresión empleada. Reconoce que estas mismas objeciones no se realizan en empresas no familiares en las que uno es un empleado más.

Formas visibles del lazo social: grupalidad-individualidad.

Si bien no hay tareas que requieran exclusivamente trabajo en equipo, sí hay un muy alto nivel de colaboración y elaboración conjunta de soluciones y alternativas cuando la persona que se encarga de la temática solicita asistencia. Así mismo, en la obra, en el transcurrir de la tarea habrá trabajos que requieran colaboración en equipo y otros que se realizarán en forma individual.

En cuanto a los tiempos de descanso, tampoco están estructurados previamente, pero sí existen. Tanto en las oficinas en las que se realiza el trabajo administrativo como en la obra, las actividades se suspenden para almorzar y, por la tarde, para compartir el mate. Es frecuente, según relata Brenda, *“que Gastón llegue a la obra a cualquier hora con facturas y que se pongan todos a tomar mate”*. Del mismo modo, dice: *“nosotras acá lo mismo, si llama una amiga por teléfono, la atiendo y hablamos, no hay problema”*. En cuanto a los períodos de vacaciones, sólo basta con ponerse de acuerdo y organizarse, y cada uno de los propietarios es libre de tomarse el tiempo que quiera. *“Eso en otro lugar no te pasa, tenés cierta cantidad de días y listo”*, reconoce Brenda.

Del mismo modo que se proponen meriendas en la obra, también se organizan asados frecuentemente, *“pero éstos son sólo de hombres, a las*

mujeres no nos invitan. A lo sumo nos sacan a comer afuera". Agrega que en aquellas ocasiones en las que se encuentran con su madre o su cuñada realizando tareas fuera de la empresa (bancos, impuestos, etc.), suelen también compartir el almuerzo. *"Yo cumplo un horario para atender al público y a los proveedores, pero no hay una organización muy estructurada de las tareas y los descansos".*

Uno de los que más fomenta las relaciones extra-laborales es su padre: *"este fin de semana viaja con uno de los chicos de la obra a ver un recital a Buenos Aires".*

Condiciones de trabajo.

Si bien hay momentos de desencuentro y conflicto, en términos generales el clima laboral es muy placentero. Las situaciones problemáticas las resuelve cada uno en su área de incumbencia en forma individual, o si lo cree necesario, solicita ayuda al resto del grupo directivo. En la obra, hay un encargado que mantiene los lineamientos de trabajo y se responsabiliza por la resolución de los conflictos que estén bajo su incumbencia. Fuera de la misma, cada empleado tiene libre acceso a los propietarios para plantear individualmente la situación que le apremia.

La empresa está organizada en base a una estructura flexible, de canales comunicacionales principalmente informales y abiertos. Por el momento Brenda no considera realizar modificaciones en la organización, ni tiene expectativas laborales por fuera de la empresa familiar. Para ella, los

valores que guían la empresa son la confianza, el esfuerzo por el progreso y el apoyo mutuo. Reconoce también la importancia que para ellos tiene mantener a los empleados en las mejores condiciones posibles, dado que ellos sí realizan su trabajo, con arduas tareas, en condiciones adversas.

Entrevista realizada a: Brenda.

Edad: 28 años.

Relación con la empresa: Empleada.

Puesto actual: Docente.

Antigüedad: 5 años.

Historia en la empresa.

El contacto de Brenda con la empresa fue mediante concurso y presentación de c.v en una instancia previa. Comenzó haciendo suplencias en 1º grado y observaciones áulicas. Luego de un año pasó a formar parte del personal docente permanente.

Comunicación interpersonal.

La modalidad informal prevalece al momento de comunicarse. La relación entre compañeros es muy buena, como así también entre directivos y docentes. En este último caso, la comunicación informal se da más con

respecto a situaciones y conflictivas personales, siendo notablemente más formal al momento de divulgar información y directivas de la empresa. En este caso la dirección se encarga de difundirlas mediante cuaderno de notificaciones, o bien, personalmente, según lo requiera el caso.

Entre empleados y directivos la comunicación es abierta, existiendo libertad de hacer todo tipo de sugerencias en relación al trabajo, como así también a situaciones personales.

Formas visibles del lazo social.

La entrevistada describe la modalidad de trabajo, como grupal. Dentro del contexto áulico cada docente tiene autonomía y trabaja de manera individual. Sin embargo, existe una fluida comunicación entre docentes al momento de intercambiar información sobre su trabajo y de establecer comparaciones y puestas en común de las tareas y decisiones cotidianas.

Brenda comenta que los grupos rotan notablemente, y todos los años ingresan nuevos docentes.

Debido a las características del puesto que ocupa la entrevistada, los tiempos de descanso se dan al momento de los recreos.

La empresa promueve dos encuentros anuales, los cuales se organizan fuera del espacio laboral: el día del maestro, y la cena de fin de año. Fuera de estos encuentros promovidos, surgen encuentros de tipo

informal, dependiendo de la afinidad que hayan conformado los empleados entre sí, y a los cuales la empresa no se opone en absoluto.

Condiciones de trabajo.

La entrevistada describe el clima laboral como *“vertiginoso, acelerado...por la cantidad de trabajo y la continuidad, no hay descanso nunca, se trabaja con exceso de responsabilidades”*.

Las situaciones conflictivas se resuelven de acuerdo a la situación. *“En ocasiones se dialoga con la persona en cuestión, con la familia del chico si es el caso de un alumno, pero en general siempre se comunica primero al personal directivo”*. La entrevistada destaca recurrentemente la excesiva exigencia al momento de confeccionar las planificaciones, y la presión permanente por parte de la dirección. En cuanto a ello, la dirección es abierta a la escucha de los docentes y se intenta llegar a un acuerdo, aunque pocas veces se logra, al decir de Brenda.

En términos generales, la estructura de la empresa es flexible en cuanto a algunas situaciones, y muy estructurada frente a otras, como es el caso de los roles y directivas a cumplir.

La entrevistada opina, en cuanto a la organización de la empresa, que los directivos son demasiado permisivos con respecto a reclamos que hacen los padres de los alumnos. *“La dirección no pone la disciplina necesaria como para jerarquizar bien los roles entre alumnos, docentes y directivos...y en ocasiones los alumnos desautorizan al docente”*.

Brenda destaca como valores principales de la empresa: la contención, responsabilidad, comunicación, y tolerancia. Admite sentirse valorada y respetada por sus pares y por sus superiores. No obstante vuelve a mencionar la exigencia desmedida y la preocupación excesiva en cuanto a la imagen que se proyecta al exterior. Además, menciona que "se valora mucho el resultado y no tanto el proceso en la labor docente."

En cuanto a las capacitaciones que promueve la escuela, éstas son muy formativas, brindando herramientas para mejorar el trabajo cotidiano. Se realiza una capacitación a principio de año que es específica en un área en particular. En el resto del ciclo lectivo se van diseñando de acuerdo a las necesidades que surjan. Los docentes están permanentemente capacitándose y están supervisados por un profesor que funciona como coordinador de un área. Se supervisa cada vez que se elabora una planificación.

Las expectativas de la entrevistada con respecto a su recorrido en la empresa se enfocan en una mayor necesidad de confianza por parte de la organización, para que el seguimiento no sea tan exhaustivo. De todas maneras su proyecto es trabajar en el sistema municipal o provincial, e ir realizando capacitaciones que le permitan llegar a ocupar otros cargos de mayor jerarquía.

Variables		Empresas			
		A	B	C	D
Comunicación Interpersonal	<u>Interna</u>	Predominantemente informal. Diálogo. Supervisión de directivos.	Informal. Cara a cara /vía e-mail. Intercambio fluido y permanente. Formalidad en cuestiones burocráticas.	Informal: diálogo cara a cara/ cuaderno de notas. Discusiones ocasionales.	Informal: Cara a cara o telefónicamente.
	<u>Empleados/directivos</u>	Respeto por la autonomía y libertad de expresión.	Abierto a la escucha de sugerencias, con dificultad para aceptar cambios.	Escucha, con dificultad para aceptar nuevas propuestas.	Recepción de inquietudes personales.
Formas visibles del lazo social: individualidad-grupalidad	<u>Externa</u>	Internet: Facebook. Teléfono	Departamento de Comunicación: revistas, folletos, afiches, información vía Internet.	Internet. Teléfono.	Teléfono y cara a cara.
	<u>Grupos de trabajo</u>	Grupos estables con autonomía dentro de su puesto. Ayuda mutua	Grupos estables y cierta autonomía. Menos estable en el nivel docente, con exceso de control y poca autonomía según éstos.	Se trabaja en forma individual. Autonomía con supervisión.	Equipos estables de trabajo individual. Cooperación mutua en diferentes niveles.

Condiciones de trabajo	<u>División de tareas</u>	Según comodidad y facilidad en el desempeño. Falta de definición, s/empleados	De acuerdo al puesto.	De acuerdo a la demanda. Padre: más importancia a lo técnico. Hijo: más importancia a satisfacer al cliente.	Por familiaridad y confianza en puestos superiores. Por experiencia, motivación y compromiso en otros de menor calificación.
	<u>Actividades extra laborales</u>	Reuniones que surgen naturalmente, no promovidas.	Promovidas: día del maestro y brindis de fin de año. No promovidas: por amistad entre empleados.	Se intenta conservar el vínculo filial, dentro de lo posible.	Se promueven con frecuencia. Incluye a directivos.
	<u>Clima laboral</u>	Óptimo. Confianza y cooperación.	Tensión-distensión. Exceso de responsabilidades según docentes.	Según factores personales-situacionales.	Muy bueno. Cooperación, confianza y comodidad.
	<u>Resolución de conflictos</u>	Diálogo, participación, sugerencias.	De acuerdo al caso. Herramientas técnicas para el diagnóstico. Escucha.	Discusión con cierto grado de tensión, hasta llegar a un acuerdo.	Según área de incumbencia. De ser necesario, se pide ayuda y hay cooperación.

<p><u>Valores</u></p>	<p>Energía positiva, lealtad, confianza, crecimiento.</p>	<p>Respeto por la persona, contención, responsabilidad, comunicación.</p>	<p>Respeto por la persona y crecimiento relacionados.</p>	<p>Confianza, progreso y apoyo mutuo. Respeto y valoración del empleado.</p>
<p><u>Estructura de la empresa</u></p>	<p>Flexible. Adaptación a requerimientos cotidianos.</p>	<p>Matricial-piramidal-transversal, con espacios de apertura.</p>	<p>Medianamente flexible. Toma de decisiones generalmente a cargo del padre.</p>	<p>Flexible.</p>
<p><u>Capacitación</u></p>	<p>Poco frecuente. Recurso optativo.</p>	<p>Promovidas por la escuela para mejorar la labor docente: específicas en un área; de acuerdo a determinadas necesidades.</p>	<p>Padre: predomina la experiencia. Hijo: importancia a sus estudios.</p>	<p>Se cultiva con la experiencia en el oficio.</p>

ANÁLISIS DE DATOS.

En este apartado desarrollaremos uno de los objetivos particulares planteados anteriormente: caracterizar la construcción de la identidad laboral de aquellos sujetos productos del neoliberalismo que desarrollan su actividad laboral en empresas familiares en relación a:

- El impacto de la sanción simbólica del otro (Empresa Familiar y Contexto Neoliberal) en la construcción de su identidad laboral desde el análisis de la comunicación interpersonal.
- La tensión entre individualidad y solidaridad, desde la descripción de las formas visibles de lazo social.
- La tensión entre la vulnerabilidad y protección, evaluando las condiciones de trabajo.

La sanción simbólica del otro en la construcción de la identidad laboral.

En todos los casos, la comunicación es informal. El sistema de participación, por su parte, varía según el caso. La empresa A es la que se muestra más abierta a la recepción de sugerencias y aportes de los empleados y de su puesta en práctica durante el devenir cotidiano. Las empresas B y D comparten la característica de ser receptoras de sugerencias, pero resistentes a la modificación de lo establecido en función de los aportes del grupo empleado. Sí se muestran mucho más receptivos y comprensivos a la hora de atender problemáticas personales

individualmente. Pensamos que en el caso de la empresa B, una variable que resulta determinante aquí es la numerosidad que conforma la organización. Al ser una empresa con gran cantidad de personal, es necesario que la comunicación se formalice a fin de ser clara y efectiva. Del mismo modo, la participación de los empleados se reduce y las sugerencias se limitan a los pequeños grupos de trabajo. Por último, la empresa C muestra una modalidad particular en relación a la incorporación de cambios vinculada, creemos, a la diferencia generacional entre sus propietarios. El padre es más resistente a las innovaciones, mientras que el hijo es un constante motor hacia el cambio.

Siguiendo a Muchelli, "todo comportamiento en situación constituye una comunicación, pero es más que eso, conlleva injunciones, es decir, contribuye a crear referentes normativos compartidos, referentes a la propia comunicación. Por lo tanto, en la empresa, el modo en que el líder toma decisiones, transmite informaciones, considera a sus subordinados, todo ello conlleva injunciones implícitas que determinan las normas de los intercambios. Pero la creación de normas de relación no le corresponde sólo a los líderes, aunque éstos se encuentren mejor situados que los otros para proponerlas e imponerlas". En los casos analizados, entonces, las empresas generan los espacios de escucha creando referentes normativos cercanos a los propios de la participación, dando lugar a los empleados a involucrarse en la resolución de conflictos. Esto permite la manifestación de las subjetividades y con ello la redefinición del sujeto singular con la empresa, tal como lo describe Silvia Bleichmar en relación al sujeto singular

y la sociedad en la cual se inserta. Esto permite que las estructuras comunicacionales iniciales se vayan modificando.

Pudimos ver que, pese a las culturas fuertes y estables que caracterizan a las empresas familiares, esta modalidad de comunicación informal, hace posible el reposicionamiento del sujeto trabajador hacia un rol más activo, promoviendo cambios. Al mismo tiempo, del lado del trabajador, implica la posibilidad del desarrollo de su creatividad, elemento fundamental para su constitución subjetiva.

La tensión entre individualidad y solidaridad.

En todas las empresas los grupos de trabajo son estables y las tareas se llevan a cabo de forma individual, debido, principalmente, a la numerosidad con la que cuenta cada organización. Sin embargo un rasgo compartido, es el sentido de cooperación con que se trabaja, lo que implica que, ante la necesidad de colaboración, cada uno sabe que puede contar con un compañero. Siendo la confianza uno de los ejes fundamentales que estructuran a las empresas familiares, junto con el esfuerzo compartido, ser para los empleados depositarios de esta confianza, implica a nivel subjetivo, un nivel de compromiso mayor que en una empresa no familiar.

En las empresas menos numerosas, en particular la A, se evidenció la importancia que cada trabajador tiene para la empresa en general. Uno de los dueños mencionó que "si falla uno, falla la cadena", haciendo referencia a que las responsabilidades asignadas a cada trabajador, si bien son

individuales, afectan al desenvolvimiento total de la empresa. Esta circunstancia repercute en cada empleado, a nivel subjetivo, a través de la percepción del valor que tiene él para el conjunto de la organización. A diferencia de lo que sucede en las empresas neoliberales no familiares, aquí el personal no es fácilmente reemplazable, dado que, no es evaluado sólo por su capacidad de rendimiento sino también por un conjunto de valores mucho más amplio, que son los que guían a cada empresa.

En cuanto a la autonomía en el desarrollo de la tarea, en todas las empresas aparece una modalidad similar. En lo específico de cada actividad, cada trabajador cuenta con la libertad de desarrollarla según su criterio. Sin embargo, esta libertad debe enmarcarse siempre dentro de los límites que establece la cultura de la empresa en cada caso. En consecuencia, y al igual que sucede en relación a la comunicación, los espacios de participación están abiertos pero limitados a la vez.

Otro aspecto que hace a la cohesión del grupo de trabajo, y en consecuencia al sentido de pertenencia del trabajador, son las relaciones informales. En dos de las empresas, A y D, las mismas son incentivadas por los propietarios a través de la organización de diversos espacios de recreación y descanso, generalmente referidos a los tiempos de refrigerio. En la empresa B, mucho más numerosa, los propietarios organizan sólo dos encuentros anuales que consisten generalmente en cenas que reúnen a todo el personal. En este caso sí es mucho más frecuente el establecimiento

de relaciones de amistad que perduran a lo largo de los años, alimentados por reuniones extra laborales.

Por último, la empresa C, al estar conformada sólo por la díada padre e hijo, no da ocasión de establecer más relación que la filial.

La tensión entre vulnerabilidad y protección

La identidad del trabajador resulta un imposible de ser pensada sin la existencia de un contexto colectivo. El colectivo es fuente y soporte de identidad, no sólo en un sentido intrasubjetivo, sino como instrumento productivo.

Pensar sobre identidades no es sólo pensar sobre lo que el individuo dice que es, sino también sobre las múltiples relaciones que influyen en ese decirse a sí mismo. Es también entonces, tratar de observar cómo ese individuo se sitúa frente a otros y cuáles son los valores o dichos que esos otros hacen de ese mismo individuo.

La importancia del entorno es determinante para el funcionamiento y la efectividad grupal. Pero esta influencia no es unidireccional. El grupo es un sistema abierto compuesto de subsistemas conductuales mutuamente interdependientes que no sólo se afectan entre sí, sino que además, responden a influencias exteriores y las afectan.

Siguiendo a Alonzo, entendemos por clima laboral, un fenómeno contextual de influencia que traspasa el umbral de lo individual y resulta el

producto de las sucesivas interacciones entre los individuos y una organización.

En los casos analizados, encontramos importantes variaciones en relación con la permeabilidad del clima laboral, dependiendo de los factores personales y situacionales. En la empresa C, por ejemplo, los entrevistados advierten que el clima de trabajo está íntimamente relacionado con los factores mencionados, mientras que la empresa B, la de mayor tamaño, describe situaciones de tensión vinculadas más directamente con las situaciones propias de la empresa.

Por otra parte, en la empresa A se describe un clima laboral "óptimo", de confianza y cooperación. En este caso, más allá de la numerosidad de la empresa, es parte de la cultura organizacional fomentar un clima de trabajo de estas características. También en la empresa D, se registra un gran compromiso por mantener buenas condiciones laborales, tanto dentro de la sede de la empresa donde desempeña sus funciones la familia propietaria, como en las distintas obras donde trabajan los empleados.

Una vez más, a mayor cantidad de integrantes en la empresa, mayor estructuración en los procesos de resolución de conflictos. Si bien en todas las empresas el espacio para el diálogo está dado, en la empresa C es más frecuente la aparición de discusiones con un elevado nivel de tensión, luego de las cuales es posible llegar a un acuerdo.

En las empresas B y D, en cambio, la resolución de conflictos suele acotarse a los espacios específicos donde éstos surgen. Si bien es posible

contar con la colaboración de un compañero, en términos generales cada área resuelve con autonomía las problemáticas que se le presentan.

En la empresa A, por último, sobresalen el diálogo, la participación y el intercambio de sugerencias. Esta dinámica responde a la flexibilidad de las distintas áreas de trabajo que hacen posible el intercambio de roles. En las entrevistas se destaca la importancia que da la empresa al sentido de cooperación.

Como se describió en el marco teórico, diferentes autores trabajan acerca de las características distintivas de las empresas familiares. En relación con los valores, los que aparecen con mayor frecuencia, tienen que ver con la motivación, la confianza y el compromiso con el éxito de la empresa. Son muy importantes también, el respeto por el cliente y el ofrecimiento del mejor servicio posible a este último. En la totalidad de las empresas entrevistadas fue evidente el respeto por la misma serie de valores que los textos mencionan. En la empresa D, por ejemplo, la confianza y el compromiso con la empresa determinan la asignación de puestos y la movilidad jerárquica. En la empresa B, por su parte, aparece como un valor la comunicación, a la que nos referimos anteriormente.

Para finalizar, indagamos acerca de la capacitación, como potenciador del desarrollo individual dentro de la empresa. Notamos importantes diferencias según el rubro en el que se desarrolla la actividad de cada empresa. Por ejemplo, para formar parte de la empresa B, es fundamental haber recibido formación profesional previa, y lo mismo sucede

para la empresa C, y en algunos puestos de la empresa D. La empresa A, por su parte, por desarrollarse en el ámbito comercial, no requiere una formación específica, pese a ello existe la posibilidad de adquirir conocimientos específicos acerca de alguna herramienta nueva en el mercado. Sólo la empresa B, promueve capacitaciones internas para los grupos de trabajo, según el área a la que pertenecen. En cuanto a la capacitación de los nuevos empleados, el proceso de enseñanza es en todos los casos “artesanal”, en el sentido de que son los mismos compañeros y empleadores quienes se ocupan de transmitirles a los recién ingresados los conocimientos requeridos para su puesto.

CONCLUSIONES GENERALES.

Como resultado del análisis previamente expuesto, hemos podido concluir que, las empresas entrevistadas son representativas de la tensión entre las características clásicas de las empresas familiares y las propias del atravesamiento neoliberal del mundo laboral de hoy.

Partiendo de que muchos de los entrevistados son sujetos laborales que han iniciado su recorrido laboral en el contexto neoliberal, formando parte al mismo tiempo de empresas familiares impregnadas por los valores transmitidos por la generación anterior, es clara la percepción de la tensión entre los valores de ambas concepciones. Ni las empresas familiares se han impregnado completamente de los rasgos neoliberales, ni han permanecido ajenas a ellos. Más bien, se conservan los valores más característicos: la cooperación, la confianza, la motivación, el respeto por el cliente, el esfuerzo compartido, el compromiso con la empresa, la estabilidad de los grupos y la calidad del servicio. El neoliberalismo marca estas empresas con la flexibilidad que lo caracteriza, que implica una mayor capacidad de adaptación al cambio, incorpora nuevos canales de comunicación, promueve mayor participación y exige mayores niveles de competitividad. Así, cada empresa entrevistada intenta ofrecer un servicio diferente a las mismas de su rama, incorporando nuevas prestaciones y apandando a su expansión, incluso fuera de la ciudad.

Dos rasgos de las empresas consultadas que no contemplamos como variables inicialmente, pero que resultaron ser determinantes para los

aspectos analizados son la numerosidad que conforma cada una y la distancia generacional entre los integrantes de la misma.

Pudimos ver que el nivel de estructuración de la empresa en general y de la modalidad comunicacional, los niveles de participación y los procesos de resolución de conflictos en particular, varían en relación directa con la cantidad de personas que conforman la organización. A mayor cantidad, mayor atención a los modos de comunicación, los cuales funcionan de modo más formal y menos personalizado, reduciendo la participación.

A mayor distancia generacional, mayor resistencia al cambio de la primera generación, pero más insistencia de la segunda para la adopción de modificaciones.

En términos generales, y más allá de los distintos grados de pregnancia de lo neoliberal en la cultura de estas empresas familiares, lo que insiste es la solidez de los lazos vinculares sosteniendo la individualidad de cada sujeto en su medio laboral.

ANEXO.

Cuadro comparativo: Características de la Empresa Familiar y el Sujeto Neoliberal.

Empresa Familiar	Sujeto Neoliberal
<p>Organización laboral en manos de una sola familia.</p> <p>El sistema familiar y el sistema empresario tienen diferentes requerimientos, pero las personas son proclives a seguir las mismas pautas de relación en ambos.</p> <p>Negocio como la consolidación de un sueño familiar y como reaseguro del bienestar.</p> <p>Inserción laboral de los diversos miembros de la familia, independientemente de sus capacidades y formación.</p> <p>Dedicación de la familia empresaria formando parte de un mandato, implícito y/o explícito, que hace a la cultura de la organización.</p> <p>El compromiso que surge se suele transmitir a los clientes bajo la forma de atención cordial, esmerada y personalizada dando como resultado un mejor servicio.</p> <p>Vasta experiencia del creador en la conducción de la empresa, personal de muchos años formado por él y fuertemente comprometido con el éxito de la empresa.</p>	<p>Individualismo y competencia entre pares.</p> <p>Profunda ruptura con el pasado e intento de conformar una situación de presente permanente.</p> <p>El aislamiento dificulta el desarrollo de construcciones colectivas y la configuración de la propia identidad.</p> <p>Cultura basada en la competencia, el éxito rápido, el deseo de lucro, el consumo banal y suntuario, el rechazo a relaciones estables, la juventud como valor.</p> <p>Inestabilidad de lugares o espacios desde donde construir proyectos de vida (antes garantizados por el trabajo).</p> <p>Tensión entre los marcos institucionales, que presentan innovaciones, y las identidades de los trabajadores, que se adaptan o resisten, no sin transformar aspectos de su propia identidad.</p> <p>La maquinaria del mercado presenta como única opción entrar en esa lógica para sobrevivir.</p>

Cultura estable con riesgo de convertirse en un ambiente muy rígido, con una fuerte resistencia al cambio.

Sentido de continuidad y conexión con su propia historia y dirección de la empresa motivada por algo más que la mera obtención de utilidades.

Culturas fuertes y comportamientos sociales basados en un explícito conjunto de valores concernientes a la manera de conducir los negocios: calidad, lealtad, fijación de metas de largo plazo y estrecha relación con el cliente.

Modelos de instrumentos aplicados como guías de entrevista.

Guía de entrevista para DUEÑOS.

Nombre:

Edad:

Puesto actual:

Antigüedad:

Historia de la empresa y su participación en la misma:

1.- *¿Cuáles son los objetivos generales de la empresa?*

2.- *¿Cómo es el proceso de búsqueda e incorporación de personal? ¿Con qué expectativa la empresa incorpora personal?*

En las preguntas siguientes, **en negrita aparece la pregunta inicial**, abierta en la mayoría de los casos. En cursiva, agregamos preguntas de apoyo, para orientar las respuestas que no aparezcan en el relato incentivado por la primera indagación.

1. Comunicación interpersonal.

1.- **¿Cómo describiría la comunicación en la empresa?**

¿Considera que es netamente formal, o bien las relaciones informales son las más habituales? ¿Esto es así en todos los niveles? ¿Qué diferencias percibe entre los distintos niveles jerárquicos? ¿Y al interior de los mismos?

2.- **Cuando hay que divulgar algún tipo de información en la empresa, ¿cómo se transmite?**

¿Quién lo hace? ¿A través de qué soportes o mecanismos?

3.- ¿Qué puede decirnos acerca de la comunicación entre empleados y directivos-propietarios?

*¿Existe alguna vía de comunicación directa? ¿Cuál es? ¿Cómo funciona?
¿Cuáles piensa que pueden ser los aspectos positivos y negativos de la misma?*

2. Formas visibles de lazo social: grupalidad-individualidad.

OBSERVACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO DE TRABAJO.

1.- ¿Qué puede decirnos acerca del trabajo en grupo en la empresa?

¿Se trabaja en equipo en algún sector? ¿Son equipos permanentes o temporales? ¿Estables o rotativos? ¿Cómo se decide quién forma parte de los grupos? ¿Cómo se realiza la división de tareas? ¿El funcionamiento del equipo es autónomo o es dirigido por los mandos superiores?

2.- ¿Existen tiempos de descanso para los empleados? ¿Qué puede contarnos de los mismos? ¿Cómo son? ¿Dónde se desarrollan? ¿Son compartidos?

3.- ¿La empresa promueve actividades grupales extra-laborales? ¿Cuáles? Descríbalas, por favor. ¿Qué opina de ellas?

Si no lo hace ¿Cree que igual existen? ¿qué opina acerca de las mismas?

3. Condiciones de trabajo.

1.- ¿Cómo describiría el clima en el que habitualmente se trabaja?

2.- En caso de presentarse situaciones de conflicto ¿Cómo suelen resolverse?

¿Hay un protocolo a seguir en estos casos? ¿Tiene autonomía para tomar decisiones para resolver la situación, o debe recurrir a mandos superiores?

3.- ¿Cómo podría describir la estructura de la empresa?

Si es flexible, o rígida, cual es la percepción de sus empleados sobre eso.

4.- ¿Qué opina acerca de la organización de la empresa? ¿Qué modificaciones haría? ¿Por qué?

5.- ¿Cuáles cree que son los valores que guían a la empresa? ¿Qué cree que sus empleados valoran más de la empresa? ¿Está de acuerdo con eso?

Guía de entrevista para EMPLEADOS.

Nombre:

Edad:

Puesto actual:

Antigüedad:

Historia en la empresa:

¿Cómo fue el contacto con la empresa? ¿Y su incorporación? ¿Permanece en el mismo puesto o fue variando de un puesto a otro? esas variaciones ¿le permitieron ir creciendo en la empresa, o siempre permaneció en un mismo nivel de jerarquía?

En las preguntas siguientes, **en negrita aparece la pregunta inicial**, abierta en la mayoría de los casos. En cursiva, agregamos preguntas de apoyo, para orientar las respuestas que no aparezcan en el relato incentivado por la primera indagación.

1. Comunicación interpersonal.

1.- ¿Cómo describiría la comunicación en la empresa?

¿Considera que es netamente formal, o bien las relaciones informales son las más habituales? ¿Esto es así en todos los niveles? ¿Qué diferencias percibe entre los distintos niveles jerárquicos? ¿Y al interior de los mismos?

2.- Cuando hay que divulgar algún tipo de información en la empresa, ¿cómo se transmite?

¿Quién lo hace? ¿A través de qué soportes o mecanismos?

3.- ¿Qué puede decirnos acerca de la comunicación entre empleados y directivos-propietarios?

*¿Existe alguna vía de comunicación directa? ¿Cuál es? ¿Cómo funciona?
¿Cuáles piensa que pueden ser los aspectos positivos y negativos de la misma?*

2. Formas visibles de lazo social: grupalidad-individualidad.

OBSERVACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO DE TRABAJO.

1.- ¿Qué puede decirnos acerca del trabajo en grupo en la empresa?

¿Se trabaja en equipo en algún sector? ¿Son equipos permanentes o temporales? ¿Estables o rotativos? ¿Cómo se decide quién forma parte de los grupos? ¿Cómo se realiza la división de tareas? ¿El funcionamiento del equipo es autónomo o es dirigido por los mandos superiores?

2.- ¿Existen tiempos de descanso para los empleados? ¿Qué puede contarnos de los mismos? ¿Cómo son? ¿Dónde se desarrollan? ¿Son compartidos?

3.- ¿La empresa promueve actividades grupales extra-laborales? ¿Cuáles? Descríbalas, por favor. ¿Qué opina de ellas?

Si no lo hace ¿Cree que igual existen? ¿qué opina acerca de las mismas?

3. Condiciones de trabajo.

1.- ¿Cómo describiría el clima en el que habitualmente se trabaja?

2.- En caso de presentarse situaciones de conflicto ¿Cómo suelen resolverse?

¿Hay un protocolo a seguir en estos casos? ¿Tiene autonomía para tomar decisiones para resolver la situación, o debe recurrir a mandos superiores?

3.- ¿Cómo podría describir la estructura de la empresa?

Si es flexible, o rígida, cual es la percepción de sus empleados sobre eso.

4.- ¿Qué opina acerca de la organización de la empresa? ¿Qué modificaciones haría? ¿Por qué?

5.- ¿Cuáles cree que son los valores que guían a la empresa? ¿Qué cree que sus empleados valoran más de la empresa? ¿Está de acuerdo con eso?

6.- ¿Qué puede decirnos acerca de las relaciones de confianza con sus compañeros y superiores en la empresa?

¿Siente que puede contar con el apoyo de sus pares y superiores en caso de que así lo requiera?

7.- ¿Cómo se siente en su lugar de trabajo con respecto a la comodidad? ¿Y en cuanto a sentirse valorado?

8.- ¿Qué opina acerca de los modos de trato, de comunicación y de recompensas que utiliza la empresa?

9.- ¿Qué puede contarnos acerca de la capacitación en la empresa, tanto del personal en general como de los nuevos empleados?

¿Cómo se forma a los nuevos empleados en los diferentes puestos? ¿Quién les enseña? ¿Existen programas de capacitación para el personal? ¿Cuáles? ¿Con qué frecuencia?

10.- ¿Qué expectativas tiene con respecto a su recorrido en la empresa?

11.- ¿Cómo imagina su recorrido laboral más allá de la empresa?

BIBLIOGRAFÍA.

- ALONZO, C: (2009) *Clima laboral y Contrato Psicológico: dos aportes de la Psicología en la gestión humana de las Organizaciones*. III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo, Bs. As. Argentina.
- BATTISTINI, O. (2004) *El trabajo frente al espejo*. Prometeo, Bs. As.
- BAUMAN, Z. (2009) *Vida líquida*. 4ta. Reimpresión. Paidós, Bs. As.
- BLEICHMAR, S. (2005) *La subjetividad en riesgo*, Topía Editorial, Bs. As.
- DE LA GARZA TOLEDO, E. y NEFFA, J.C. (2001) *El trabajo del futuro. El futuro del trabajo*. Clacso, Bs. As.
- HOPENHAYN, M. (2001) *Repensar el trabajo*. Norma Editorial, Bs. As.
- JAFFE, D. (1995) *Trabajar con los seres queridos. Estrategias para el éxito de una empresa familiar*. El Ateneo, Bs. As.
- MÉDA, D. (1998) *El trabajo, Un valor en peligro de extinción*. Gedisa, Barcelona.
- MUCCHIELLI, A: (1998) *Psicología de la comunicación*. Paidós, Barcelona.
- PINTOS, S. y otros. (2009) *Situaciones de Trabajo. Entre la resignación y la gestión solidaria*. UNMdP, Mar del Plata.
- ROSENBLATT, P. y otros (1985) *La familia en la empresa. Comprender y resolver los problemas que enfrentan las familias empresarias*. El Ateneo, Bs. As.
- SALANOVA, PRIETO Y PEIRO: (1996) *Grupos de trabajo*.
- SVAMPA, M. (2005) *La sociedad excluyente. La Argentina bajo el signo del neoliberalismo*. Taurus, Bs. As.

