



## INDICE

- PREFACIO
- I.- INTRODUCCIÓN
- II.- EL FUTURO Y LOS TRABAJADORES
- III.- EMPRESA Y PROCESOS SOCIALES
- IV.- EL CAMBIO SOCIAL
- V.- TERCER SECTOR Y ORGANIZACIONES SOCIALES
- VI.- UN SINDICATO DIFERENTE
- VII.- EL CUARTO SECTOR
- VIII.- LA NUEVA EMPRESA

## PREFACIO

*El presente trabajo nace como compendio de ideas y expresiones puntuales que, a través de las distintas actividades, seminarios o eventos empresariales en que pude participar como sindicalista, no solo dispararon utopías coincidentes con mis . . . para algunos, utópicos anhelos personales, sino también ratificaron la expectativa cierta de construcción, entre todos, de un habita mejor, más justo y solidario, a partir de la necesidad manifiesta de escucharnos, eliminando soberbias y mezquindades sectoriales, con el ejercicio individual del honesto trabajo diario.*

*A pesar de la década transcurrida, recorro también a mis apuntes relacionados con el capítulo “El Rol del Trabajador” de la tesina presentada en la Especialización en Recursos Humanos de UADE Senior cursado en 1998, corroborando que los criterios expuestos oportunamente resultan compatibles con teorías de RRHH y de Responsabilidad Social, que se perfilan en la actualidad.*

*No se puede ser ingenuo de pensar que, en forma espontánea las empresas, los sindicatos, las estructuras del Estado y las organizaciones de la sociedad, pueden encolumnarse disciplinada y silenciosamente en algún proceso de bien común. Mucha desconfianza y antecedentes de pérdida de valores existen para que así sea. Pero la decodificación y el ensamble de este análisis, pretende ser un aporte a la discusión del avance de la temática denominada “**Responsabilidad Social**”, sobre emergentes sociales, a partir de acciones de Compromiso Social, muchas veces muy difíciles de diferenciar, del desarrollo paralelo en los procesos organizacionales y productivos, que repercuten ineludiblemente, en todos los ámbitos y alejado de todo contubernio corporativo o defensor de mezquinos intereses particulares.*

*Suponer una empresa aislada, autista y ajena a los reclamos de necesidades y aspiraciones de los sectores que de una u otra forma participan de ella, será tan arriesgado como continuar metodologías de conducción, como se viene practicando, sin leer la realidad de los tiempos que vivimos.*

*No cabe ocultar que hoy, a quien no ha sido favorecido en el prorrato de la riqueza, cuando escucha hablar del tema, se le generan muchas dudas y suspicacias ante expresiones o actitudes de personas representativas de cualquiera de los sectores que, en su gestión dirigencial o particular, han sido co-responsables de crisis, prácticas y conductas hipócritas, que han perjudicado a muchos y aun hoy ostentan el producto de la mala distribución ejercida.*

*La puja producida por el reparto desigual de la riqueza, de la que todos somos partícipes, nos acerca peligrosamente a reacciones desenfrenadas, resentimientos y confrontaciones recurrentes. En el zigzagueante y consecuente desarrollo económico, aumenta permanentemente el número de víctimas sociales y excluidos laborales, cautivos de un medio que le es hostil, sin poseer las herramientas que le permitan sobrellevar cualquier tipo de crisis.*

*La vista desde posiciones contrapuestas de un espejismo de una realidad, pone al descubierto una culpabilidad diferente, según donde la suerte, el esfuerzo o las circunstancias nos permitan ubicarnos. Así, ejercer nuevas prácticas, individual y sectorial, cualquiera sea el tipo de la organización, seguramente será para todos, un cambio de reglas de conducta. Como también lo será desaprender lo aprendido, para construir algo éticamente superador, que facilite un mejor vivir, para las generaciones presentes y futuras.*

*El proceso que algunos líderes corporativos han comenzado a transitar en sus empresas, denominado de Responsabilidad Social, se perfila como la búsqueda del equilibrio necesario, para la recuperación de valores éticos, morales y solidarios de los más beneficiados, a través de un compromiso evolutivo conjunto de los vínculos humanos y la legítima expresión de deseo y satisfacción de necesidades de los de menos recursos.*

*Se persigue mediante un voluntario compromiso social, el hallazgo de un diferente perfeccionamiento y complementación en la distribución de las ventajas obtenidas, sin pretender un revolucionario paso del materialismo práctico a un idealismo riguroso. Asumiendo que hoy, nadie supone la eliminación de los intereses rentables o la desvinculación de la imagen empresaria, la*

*búsqueda de nuevas facetas del negocio o la sustitución de responsabilidades que emanan del tácito contrato económico entre empresa y sociedad.*

*Tampoco se cuestiona el derecho de propiedad, ni el poder de dirección en la toma de decisiones que la comunidad le ha asignado a los que considera más lucidos, más hábiles y capaces para la gestión y a cuya particular organización social, llamada “empresa”, se la legitima en su búsqueda lucrativa. Esperando que, mediante muestras de actitud cotidiana asuman y reconozcan la necesidad de un mayor involucramiento y compromiso social, mediante acciones de diálogo e interacción creciente, en busca del bien común indiscutido. Donde prevalezca la superación del hombre como raza humana con sentido lógico, limitando las ambiciones personales, eliminando los dobles discursos e inclusive, sobrepasar los voluntarios códigos de buena conducta o prácticas filantrópicas.*

*Por ello, superando actitudes conflictivas o reivindicativas, desconfianzas mutuas y hasta conflictos ideológicos o corporativos, asumimos que se ha vuelto urgente la necesidad de nuevas formas de vinculación.*

*Relación que va más allá del mercantilista “toma y daca”. Donde es imprescindible el reconocimiento integral del otro, empezando por sus derechos esenciales y continuando con la confirmación de las virtudes, de la cual de algún modo, en algún momento y lugar, dependemos. Donde se hace necesario el diálogo y la consulta en medidas que influyan en el futuro de las personas.*

*Y como exponente de una diferente forma de organización social y modelo organizacional productivo, pretendemos circunscribirla con la denominación de “**Empresa Cuatripartita**”, por considerar que son ellos los términos que mejor interpretan nuestra visión del principal ámbito comunitario, determinante de interrelaciones humanas, que movilizan al Capital, al Trabajo, a ONGs, como organizaciones representativas de particulares intereses de la Sociedad y al Estado, conviviendo, desarrollándose, creciendo y complementándose simultáneamente a través de la misma acción.*

*Es asumir que, de la misma manera que los Estados tienen la obligación indelegable de garantizar y promover el respeto a los derechos esenciales del hombre, debe asociarse la responsabilidad empresaria al poder e incidencia que, ligado a lo económico, hoy muchas compañías ostentan proporcionalmente, sean estas privadas, estatales, supranacionales o PYMES, y que en conjunto representan significativos e indiscutidos índices de acontecimientos y motorización de procesos nacionales, regionales y globales de importancia.*

*Somos consientes que la obtención de una organicidad diferente como la que proponemos, será alcanzable, si de cada uno de los partícipes activos y pasivos, se obtiene el compromiso de involucrarse, participar y contribuir en forma sustantiva, según las capacidades, idoneidades y esfuerzos personales.*

*Y en un ámbito de respeto y reconocimiento mutuo de las diversidades, con tolerancia y consensos, usufructuar con mayor justicia, los beneficios sociales obtenidos, mitigar y reparar los daños producidos y mediante la creación de valores, conformar una viable y feliz comunidad equilibrada.*

**El autor**

## I.- INTRODUCCIÓN

El hombre moderno, ha asumido como resueltos, viejos postulados de la humanidad sin el debido análisis, y dado que por momentos la convivencia con sus semejantes pudo tornarse frágil y hasta violenta, vuelve a ser motivo filosófico de las nuevas generaciones, plantearse que es necesario ubicarse en el tiempo histórico, que permita saber quienes y cuantos son, a donde quieren llegar y por donde quieren ir.

Eso tiene que ver con comenzar a ponerse a mirar el futuro, desde otro lugar. A la par de los que se presumían superiores y hoy no asumen modificar el necesario cambio de criterio, de dominio por el de cooperación, pretendiendo preservar antojadizas condiciones de ventajas y privilegios. Donde desde el ejercicio de esa libertad individual, no exista forma de imponer límites ni condicionamiento a la creatividad y al libre pensamiento. El que tarde o temprano, complementado con el aprendizaje y la capacitación, impedirá sentirse engañado o sometido, conllevando a involucrarse en lo que se cree, participando en la construcción de una comunidad posible, de la que se sabe y se siente parte.

Analizando el pasado reciente y conviviendo con sus resultados, debemos asumir que al ordenamiento del mundo actual, se hace necesario modificarlo y adecuarlo a los cambios producidos y las necesidades humanas planteadas. Que la ciencia y la tecnología avanzaron a pasos agigantados, pero sus beneficios no llegan a la mayor parte de los habitantes del planeta. Que desde lo humanista y a favor del "hombre", muy poco se tuvieron en cuenta los principios que en las décadas de post guerras mundiales, se establecían en el mundo, y que ahora pareciera comienza a revalorizarse. Época cuando la gran mayoría de los que hoy conducen las organizaciones, recién nacían.

Que por lo aprendido y practicado, todavía a muchos les cuesta reconocer en los otros el derecho a la felicidad, a su independencia, a la libertad, la igualdad de oportunidades, a no sentirse discriminados, a la abolición del trabajo forzoso, el respeto a quien piensa diferente o exige rendición de cuentas. Principios que en su gran mayoría promueven Naciones Unidas, la OIT y diversos organismos internacionales, cuyas recomendaciones acordadas, los gobiernos tienen la obligación de promover y del cual poco y nada nos han permitido saber a los ciudadanos en general.

Alguna definición formal, plantea que "la historia de la humanidad es la sumatoria de pequeños acontecimientos que hacen al sentir de las personas que pertenecen a una época, motivadas por valores contemporáneos dados por ella misma, que influyeron sobre la conducta futura de la sociedad".

Desde una visión más reaccionaria, también se esboza como la confluencia de pensamiento y acción, en busca del ejercicio del poder, por el que se acuerda una tregua de convivencia regida por normas, por lo general impuestas por el más fuerte, que permiten el desarrollo generacional, para algunos, manteniendo hipócritas y disimuladas formas de exclusión y sometimiento, para con otros, desde la cultura del miedo y la necesidad.

Si lo reflejamos en nuestros días desde la micro historia, podemos adjudicar que el imaginario colectivo se va construyendo en forma aserruchada, a partir de las prácticas sociales y sofismas que circulan entre los hombres. Incorporando elementos que marcan la conciencia colectiva, en un proceso de valores, evolutivo y por momentos involutivo, siendo el resultado de transformaciones, producto del choque de culturas diferentes.

Como ejemplo, el fenómeno de la globalización, implicó primero mayor intercambio económico y más tarde desarrollo parcial. Ambos trajeron consigo ajustes y desequilibrios, debiendo reconocer que el denominado "mercado", se asignó su dinámica y después naturalmente lo trasladó a las instituciones. Donde la capacidad de respuesta o reacción preventiva de los Estados o de la Sociedad Civil, no tuvo ni la solidez y menos la eficacia para mostrar férrea y adecuada oposición a sus consecuencias negativas, previstas por un amplio fragmento de los hombres que habitan la comunidad.

Cuando el desarrollo se siente inequitativo, y la acumulación de un sector es groseramente desigual, la confrontación que produce entre los hombres, vuelve a poner al frente de la discusión, la necesidad de replantear ese "Pacto Social", en busca del equilibrio denominado Justicia Social, que permita el progreso de las personas. Búsqueda de libertad y felicidad, objetivo prioritario de toda persona e idea fundamentada también, desde la cultura del poder dominante a través del tiempo.

Si bien la corriente de Responsabilidad Social tiene aristas de incumbencias propias en cada uno de los actores sociales, es la Empresa quien debe asumirla con mayor compromiso, por ser ella la vinculante directa con el desarrollo de las personas mediante el empleo, digno y con paga justa, la calidad de vida de sus consumidores, a través de productos de buena calidad, precio justo y buen servicio. Es quien debe facilitar, a través de la transformación de la naturaleza vinculada a su actividad, la preservación del medio ambiente y el ecosistema. La que con prácticas transparentes y justas ejercita el comercio, induciendo a su cadena de valor, en función del bien común y las necesidades estratégicas de las comunidades donde se desempeña, propiciando desarrollo a través de su involucramiento.

Por ello, y por considerar en consecuencia que es la más elemental y directa de las fuentes de interacción humana contemporánea, analizamos desde allí, la necesidad de las relaciones intersectoriales ligadas a la empresa. Desde la evolución de la organización productiva del trabajo y las posibilidades inmediatas de interacción entre sectores representativos de la sociedad, en contacto directo y defensoras de genuinos intereses comunitarios, motivadas por la toma de conciencia de un destino común y producto involuntario, o no de:

- a) La aceleración del proceso empresario para fijar pautas que unifiquen criterios que midan sus diferentes grados de involucramiento y compromiso con la comunidad, en un mercado globalizado, poli-cultural y competitivo;
- b) Exigencia social de honestidad de procedimientos, nobleza de actitudes y transparencia de gestión, como ejercicio de una nueva práctica de relaciones;
- c) Nueva posibilidad de generar un diferente marco de contrato entre Capital, Trabajo, Sociedad y Estado, sin que nadie pueda arrogarse hegemonía ni ser excluido.
- d) Necesidad de la raza humana de asumir su poder protagónico, a través de las organizaciones sociales, las que plantean nuevas alianzas estratégicas, unifican criterios, modifican actitudes y asumen la representación legítima y legal que poseen, en acciones concretas.

Para ello, se hace importante y hasta irrenunciable entre todos, transitar intelectualmente la resolución de incógnitas como:

¿Es en la actualidad el hombre, reconocido y calificado en su esencia, para que con plena libertad de su voluntad, sea artífice de acciones morales que conduzcan a la resolución ética de conflictos generados por la asociatividad de él mismo, basados en el discernimiento entre necesidad e interés?

¿Es la sociedad la que cambia e influye en las organizaciones productivas, para que fueren también un cambio en su conducta corporativa?

¿Es la Organización Social llamada Empresa, la que exomáticamente fuerza los cambios sociales para satisfacer sus nuevas necesidades y demandas?

¿Son ambas, que natural y simultáneamente se entrelazan obligándose mutuamente a posicionarse de modo diferente en busca de dominio o complementación?

En el fondo, todos sabemos que los grandes procesos de transformación cultural, no los ha motivado y realizado un solo actor social, sino que surgen de coaliciones inclusivas de actores plurales, donde todos resignan algo. También la visión de la vida del hombre actual nos conduce a preguntarnos si quienes ceden lo hacen: ¿por conveniencia, miedo, ignorancia o estupidez? ¿O producto de las bases culturales sobre las que han sido forjados?

Seguramente muchos proclamarán que los cambios profundos deben surgir desde abajo y por procesos revolucionarios violentos. Otros adjudicarán que tienen que salir de la gente que ha recibido otros talentos y ha asumido cierta representatividad. Responsabilidad que debería sentirse

en su actuar, en función de un reconocimiento de otras realidades, otras visiones y su aceptación deberá sentirla como servicio al prójimo, a su propia comunidad y a generaciones futuras.

Tal vez halla llegado el momento histórico que, entre todos asumamos el desafío de relegar aspiraciones, equiparar desigualdades y comenzar el tránsito de una nueva convivencia. Sabiendo que sin transparencia y sin código ético y moral, no habrá acción empresaria, social o individual posible, para que esos valores puedan reconstruirse.

Educar y actuar en y con principios, puede ser el inicio. Donde la humildad sea virtud y la soberbia el vicio. Buscando alianzas que consoliden valores, con cambio de actitud personal, dejando de lado incoherencias e hipocresías públicas y privadas, que nos haga asumir un comportamiento positivo y de verdadera vanguardia. Donde pueda exhibirse con orgullo que hemos adoptado un estilo de vida donde ha cumplido sin dilaciones quien estaba obligado a hacerlo y ha sido generoso quien asumió dar y pudo realizarlo. Y en el ejercicio combinado de libertad y voluntad, sentirse artífice del crecimiento generacional de valores y saberes, en un sano equilibrio de derecho, obligación y responsabilidad.

## II.- EL FUTURO DE LOS TRABAJADORES (\*\*)

*¿Las personas anhelan un buen trabajo o un buen empleo?*

*¿Se puede ser totalmente ajeno al resultado de la actividad que ejerce su empleador?*

*¿Quién administra los medios de producción, está dispuesto a asumir su dependencia con quien posee como principal capital, su honesto trabajo diario?*

*¿Cómo se ejerce el derecho constitucional a colaborar en la administración, controlar la producción y ser parte en la distribución de las ganancias?*

*¿Las organizaciones sindicales (de trabajadores y empresariales), pueden seguir sosteniendo premisas cargadas de desconfianza y sospechas, del “toma y daca”?*

*El hombre de trabajo: ¿donde está y donde debe ubicarse en el mundo laboral futuro?*

Pude leer en alguna oportunidad algo así como que: “Si la historia de la humanidad es una limitada serie de instantes decisivos, no cabe duda que gran parte de lo que en el futuro podamos ser, dependerá de los hechos que hoy estamos presenciando, viviendo y conjugando y de las pequeñas y grandes decisiones que adoptamos”.

“...los griegos de Sócrates se formulaban grandes preguntas: el ser, el principio, la virtud, la belleza, la finalidad y formularon sus tablas de moral y principios de ética. No fue lícito dar tales problemas por juzgados y extraviar al hombre actual en nuevas verdades superficiales o con simples sofismas. El hombre de nuestros días está tan necesitado de una explicación como aquellos, a pesar de haber sido persuadido de la conveniencia de saltar de un idealismo riguroso a un materialismo utilitario; de la fe a la opinión, de la obediencia a la incondición. Debemos ser sinceros al preguntarnos si al sobrevenir las radicales modificaciones de la vida moderna, se produjeron las oportunas orientaciones llamadas a equilibrar al hombre, conmovido por la violenta transición.

Es lógico pensar, que en el fragor de una crisis, se pierda contacto con la continuidad intelectual del pasado. Pero también es cierto que el estudio de los movimientos históricos, nos demuestra que con los restos del naufragio, el pensamiento humano elabora permanentemente, una nueva mística, con un nuevo contenido.

Desde mi pasión asumida como sindicalista, no puedo disimular la influencia y por consiguiente referenciar en JD Perón, en especial su mensaje al Primer Congreso de Filosofía (1949), aunque asumo no poder excluirme de la subjetividad y libre interpretación.

No es frecuente hallar hoy, seres que posean una perspectiva completa de su rol en la sociedad. Donde la conquista de derechos colectivos, produjo resultados ciertamente inesperados que

no ha mejorado en las personas la persuasión de su propio valer. Pocos han sido concientizados que ante la duda, lo mejor, lo bueno, es el bien común. Ese debería haber sido el equilibrado sofisma a sostener.

Podríamos decir de algunos, que les preocupa más las apariencias que las verdades; lo inmediato y personal a la visión de lo último y lo general, donde la marcha fatigosa y rápida de la evolución social, les ha alterado paisajes fundamentales de la conciencia.

Hoy vislumbramos el inicio de un proceso de cambio, pero tal vez mal acompañado por una visión de las perspectivas de fondo. Los viejos ideales se esfuman por razonamientos materialistas en busca de resultados concretos y con ello insensible y progresivamente también, la medida del hombre, la que poseía como reflejo de fuerzas superiores en las que confiaba. El progreso se acentúa en la técnica y en los movimientos sociales pero no puede decirse que vigore por si solo la intimidad del hombre.

Las corrientes filosóficas y el acrecentamiento productivo, han sido pilares de la organización mundial, donde el perfil del trabajador ha estado siempre ligado a dichos criterios y sobre su labor diaria desarrolló su propia realización.

Desde su análisis pretendemos dilucidar cual es el lugar, la forma de relacionarse y el objetivo del ser que tiene como principal riqueza, el saber hacer de su honesto trabajo diario.

Para el historiador Perry Anderson, uno de los investigadores más reconocidos sobre la historia de los sistemas políticos, en su visita a nuestro país en 1994, exponía que a diferencia de nuestros días, los siervos de los señores feudales, sabían que ocupaban un lugar en la economía y estaban integrados a la comunidad de aquella época. Las sociedades feudales estaban unificadas por fortísimos valores ideológicos. Estaba bien identificado los que luchaban, los que rezaban y los que trabajaban.

No existía el criterio de “Globalización”, aunque según la visión de Alain Lipietz, investigador del CEPREMAP de París, la economía capitalista siempre trabajó por el mercado mundial. En el siglo XIII al XIX, Venecia, Sevilla, Ámsterdam o Londres tenían más relaciones con sus colonias (que hoy identificamos como clientes y proveedores) de África, Asia o América que dentro de sus propias fronteras. El siglo XX vio triunfar la idea de que la producción manufacturera tuviera como clientes principales a los empresarios y asalariados de ese mismo país. Ello generó un gran compromiso entre Capital y Trabajo, con un modelo fordista caracterizado por la separación estricta entre “los que piensan” y “los que ejecutan” y las formas rígidas de las relaciones contractuales que garantizaran un poder de compra creciente, mediante legislación social, contratos de trabajo estable, convenios colectivos, etc. Pautas que generaron en el trabajador una confiabilidad en el modelo. Al principio del 70, este compromiso entro en crisis, y entre las medidas que cada país adoptó para superar y lograr la redituabilidad y competitividad necesaria en un mercado ya internacionalizado, fue poner en cuestión la rigidez de los contratos sociales, generando lo que se dio a llamar flexibilización, adoptada por los países anglosajones y el sur de Europa. Otras naciones capitalistas buscaron un nuevo compromiso fundado entre la movilización de los recursos humanos, (asalariados aliados en la batalla por la productividad) y la calidad. Compromiso que puede ser negociado a nivel de la empresa (Japón), del sector (Alemania, norte de Italia) o de toda la sociedad (Escandinavia).

En su comentario, Lipietz divide al mundo en tres bloques continentales, núcleo de la globalización denominado tríada y constituidos por Estados Unidos y Canadá; Alemania, Francia y los países europeos; y Japón más países asiáticos. Con tres modelos distintos en los cuales el trabajador se ve obligado a adaptarse y convivir de pronto con una nueva escala de valores para encontrar su ubicación, con el apogeo de ambiciones materiales.

Los que siguen el modelo norteamericano, adoptan con sus trabajadores la estrategia de la flexibilización liberal y la “teoría del derrame”, abandonando todo proteccionismo, toda planificación y repudiando los compromisos de antaño con el sector obrero. El modelo Europeo, lo hace alrededor de un centro súper calificado, con compromisos sociales vanguardistas, y periferias cada vez menos calificadas y flexibles La tercera división estaría dada por el ejemplo asiático, que por el contrario planifica sus inversiones, protege sus industrias y asume directamente el desarro-

llo en capital humano, en salud y capacitación de sus trabajadores. Modelo altamente productivo pero al ver de sus resultados, de dudoso beneficio para el hombre, desde la impronta individual.

Con una visión rectora, al considerar la posibilidad de proveer a los pueblos de buenas condiciones materiales de vida, es una necesidad apremiante que el hombre sea dignificado y puesto en camino de obtener su bienestar, calificado y reconocido en sus esencias, con libre ejercicio de sus libertades individuales comprendido en su personalidad y en el medio circundante que define sus relaciones, y sus obligaciones publicas y privadas.

Para Sócrates, virtuoso era el obrero sabedor que el trabajo jamás deshonra, frente al ocioso y al politiquero. Platón nos dice que no hay virtud específica sino un ideal del hombre, que no es acaso más que una disposición para resolver ecuaciones vitales con arreglo de una estimativa ética.

No ha de ser solo el heroísmo, sino un estilo de vida lo que nos permite decir que un hombre ha cumplido los imperativos personales y públicos; dando quien no estaba obligado a dar y pudo hacerlo; cumpliendo quien no estaba obligado a cumplir. Esa virtud no ciega los caminos de la lucha, no obstaculiza el avance del progreso, no condena las sagradas rebeldías, pero opone un muro infranqueable al desorden. Proyecta visiones profundas hacia el futuro, motivando la alegría del esfuerzo. Es la propia virtud cristiana, la que contempla al mundo práctico, lleno de tentaciones y dificultades.

En el conocido prólogo de "Contribución a la crítica de la Economía Política", Carlos Marx reseña que: "...al llegar a una determinada fase de desarrollo, las fuerzas productivas materiales de la sociedad entran en contradicción con las relaciones de producción existentes, dentro de las cuales se han desenvuelto. Se abre así una época de revolución social, donde hay que distinguir entre los cambios materiales ocurridos en las condiciones económicas de producción y que pueden apreciarse con la exactitud de las ciencias naturales, y las formas jurídicas, políticas, religiosas, artísticas o filosóficas. Formas ideológicas en que el hombre adquiere conciencia del conflicto y lucha para resolverlo. "...porque de las relaciones económicas depende la estructura social y su división en clases y de su lucha, se basa la historia de la humanidad..."

Pero esa operación en la que la sociedad lleva ocupada más de un siglo y millones de víctimas en guerras de todo tipo, no debería necesitar de la presión o de la amenaza, y mucho menos de la sangre. Solo el trabajo cotidiano, y el respeto al prójimo pueden achicar los tiempos, y mejorar la vida de relación. El diálogo aparece como medida ideal para la honestidad con que cada hombre debe aceptar su propio papel, con la corrección del egoísmo y la modificación de una cerrada sobrestimación de los intereses propios.

De ese sentido ante la vida, que en parte muy importante procederá de la educación recibida y del clima imperante en la comunidad, depende la suerte de la sociedad misma. Donde la felicidad es el objetivo máximo y finalidad del afán general, observándose en forma visible que unos han hallado los medios y recursos para procurárselas y otros no lo han poseído nunca y tal vez, por generaciones no puedan alcanzarlos.

Quien trabaja necesita fe en su destino y en el camino a ellos, busca la clarividencia suficiente para entrever que el transito del yo al nosotros, no se opera meteóricamente como exterminio de las individualidades, sino como una reafirmación de estas en función globalizada.

Los jóvenes observan que es difícil encontrar trabajo en todos los campos, pero aunque el contexto económico siga influyendo sobre ellos, cada vez son más los que optan por un oficio o profesión en el que esperan realizarse por sobre la seguridad personal.

Dolores Valle, en su investigación publicada en Nov/97 por la Revista Mercado, reafirma dicho concepto pudiendo observar que la oportunidad de recibir capacitación y aprovechar mejor las propias aptitudes, constituyen el factor mas determinante para la elección de un trabajo por jóvenes próximos a recibir su título profesional. Se ven desplazados en preferencias valores como: Buen Salario; Progreso a base de mérito; Seguridad en el empleo o trabajar para empresas responsables con el medio ambiente. Aspectos repetidos por encuestas más recientes de la misma revista.

Esto revela que la generación emergente no cree en la desaparición del trabajo. Busca su identidad precisamente por su intermedio, donde la formación profesional es un proceso sin fin.

Ellos se muestran pragmáticos, seguros de sí mismos, más confiados en el esfuerzo que en el talento. Se revelan contra las falsas promesas prodigadas por los adultos, y principalmente por dos compromisos no cumplidos. El primero, por hacer creer que el estudio, inexorablemente garantiza un verdadero derecho a un empleo bien remunerado. La segunda, atribuir el desempleo a la crisis, como un accidente provisorio, de durabilidad limitada. Existe entre ellos la tácita discusión si se debe “trabajar para vivir o vivir para trabajar”

Nace en los nuevos trabajadores, una conciencia ecológica que lleva a oponerse a los agroquímicos más que al uso de energía nuclear. Nuevas pautas de cultura influyen los trabajos tradicionales. Crece la agricultura ecológica por la demanda de un público cada vez más renuente a ingerir sustancias que, además de ser nocivas para el organismo, perjudican el ambiente y la fragilidad de la tierra.

Estamos en los albores de un pensamiento ecologista que nos hace reconsiderar nuestra dependencia con la naturaleza, protegerla no violarla. Re conceptualizar la sociedad en términos de reciclaje y renovabilidad, donde su preservación ya no depende de un solo sector o país. Donde la evolución de la tecnología y el desarrollo de producción supranacionales, no altere aún más el equilibrio redimensionado.

¿Cómo se hace hoy para lograr que los miembros de una organización mantengan la moral alta en medio de un mercado en el que la reingeniería, las fusiones y los achicamientos están a la orden del día, provocando incertidumbre y temor que crea un clima de abulia?

Y ese volver al siglo XIX de proletarización y pauperismo, sin que se configuren las políticas sociales que amortigüen sus efectos negativos, nos ha traído males para los cuales no nos halláramos preparados o no suponíamos tan tenaz y perversos: alta tasa de desocupación, desindustrialización del capital nacional, empobrecimiento de las economías regionales, aumento de los márgenes de riqueza amparados por ventajas espurias, corrupción y delito encubierto, desesperanza de los estamentos más humildes de la sociedad que ven alejarse los ideales de alcanzar su ubicación genuina en una sociedad desarrollada; marginación de muchos al impedirseles el ejercicio de un derecho tan fundamental como es el del trabajo, cuna de toda esperanza personal, educacional y de desarrollo para sí, para sus descendientes y para las futuras generaciones.

Las sociedades más antiguas no necesitaban de normas jurídicas sustentadas en disquisiciones filosóficas demasiado profundas: la ley del más fuerte y el ojo por ojo, diente por diente fueron cediendo espacio a las argumentaciones de origen divino en civilizaciones más vanguardistas. En las sucesivas etapas históricas se va pasando de un derecho excesivamente primario a las primeras regulaciones necesarias al comercio y a la convivencia en los incipientes centros urbanos, y de estas a una estructura normativa más elaborada que permitía justificar el origen del poder de los reyes pero también sus límites.

El modelo social del fordismo, de producción en masa y expansión de consumo en anchas franjas de la población, con crecimiento acelerado de sectores medios, implicó un derecho laboral en permanente evolución. Al decir de D. Ximenes y O. Martínez, en “Reconversión en las empresas. Su repercusión laboral. Ed. Letra Buena, 1993, “...El tipo de Estado propio de este modelo, garantizaba cierta participación y protección a los sectores populares. Organizaba y regulaba el mercado de trabajo y el consumo masivo mediante derechos y garantías consagrados legalmente. Era un estado grande y poderoso, conocido como de bienestar, benefactor. Que no solo se hacia cargo de brindar a la mayor parte de la población un mínimo de seguridad social, salud, educación, vivienda, transporte, etc., sino además, intervenía directamente en la regulación y/o realización de actividades productivas y protegía el desarrollo de su industria. En ese modelo de sociedad, los trabajadores no cumplían una función de meros productores, como en una primera época de modelo capitalista, sino que además eran importantes como consumidores y por eso mismo lograron un reconocimiento en otras áreas, incluyendo la participación política...”

En pocos años se sucedieron normas que hicieron de esta disciplina un derecho protectorio del trabajador que, como en nuestro Art. 14 bis, adjudican rango constitucional al derecho a cola-

borar con la administración y control de la producción, con distribución de las ganancias o esbozados en principios como: in dubio pro operario; norma más beneficiosa; irrenunciabilidad de derechos; indemnidad y ajenidad al riesgo empresario, subsistencia de la condición más favorable; no discriminación; primacía de la realidad, principio de buena fe; principio de la continuidad de la relación laboral, entre los más significativos, que anidaron la idea de irreversibilidad e incorporación definitiva de las ventajas como derechos adquiridos.

El pensamiento de la época que consideró estos principios como inmutables, sin retroceso social posible, con una concepción positivista que reflejaba la imagen de eterno progreso, esta en crisis.

El proceso de globalización del mercado mundial, y la reducción constante de la participación en la tasa de ganancia del capital, entre otros factores, impacta duramente en el modelo para dar comienzo a otro de características sumamente diferentes, con nuevas formas de producción, compromisos de mejora constante de calidad, nueva gestión y organización del trabajo (polivalencia, círculos de calidad, trabajo por equipo, etc.) que constituyen la llamada flexibilización.

Los principios históricos ya no responden al nuevo orden social y lo que antes se definía como principio protectorio de la parte más débil, hoy es señalado como de extrema rigidez, no adecuada a las necesidades de la producción.

El acomodamiento del derecho a las nuevas relaciones de fuerzas entre las clases sociales no es inmediato ni sencillo. El conflicto entre lo pensado para una etapa histórica con la concepción del eterno progreso social y las nuevas tendencias flexibilizadoras, adquiere características traumáticas.

Como lo expone H. Podetti en "Cambio social y adaptabilidad del Derecho del Trabajo" Rev. Derecho de Trabajo, Dic/1990, "...suponer una suerte de permanencia e inmodificabilidad de las instituciones laborales, es tanto como cerrar los ojos a la realidad social y su necesaria e inevitable incidencia en lo jurídico".

Sustentar la ajenidad del trabajador al resultado del negocio y la intangibilidad de sus derechos en situación de crisis, son anhelos a replantearse desde la propia realidad, no como premisa garantista pero si para preservar la inversión de vida que la persona de trabajo efectúa.

La necesidad de poner fin a la supuesta rigidez del derecho laboral, y justificada por una amplia doctrina como "expresión de la realidad" o la necesidad del consumidor, sirven de argumentación para exigir mayores cambios en la norma.

El dictado de leyes flexibilizadoras y decretos o resoluciones que las complementan, por un lado; y los fallos judiciales que cambian diametralmente la orientación hasta ahora reinante, ponen al descubierto que el interés jurídico protegido es el desarrollo del comercio interno e internacional. Por otro, no alcanzan a reflejar todavía el cambio producido en las relaciones entre el capital y los trabajadores, donde toma cuerpo la denominada flexibilidad de hecho.

Ya hoy no podemos hablar en el mundo laboral, de un descanso dominical que permita la integración y goce familiar como estábamos acostumbrados. La apertura de los grandes supermercados y shopping fomentando el "paseo familiar o de compras" y las nuevas modalidades de contratación, lleva a los empleados, sin ningún beneficio extra, a la dependencia extrema que para nada les permite ejercer derechos instaurados desde décadas.

Por necesidad, ambición o miedo a perder lo que siente como "su" puesto de trabajo, adhiere silenciosamente a las condiciones impuestas por el aparentemente más fuerte, corroborando la conocida teoría del "amo y esclavo".

En nuestro país, para la mayor parte de la intelectualidad y bastos sectores de la sociedad, la dependencia económica de la globalización, presuponía una esperanza de transformación donde el sueño en la "Revolución Productiva", la reinstalación de la "Cultura del Trabajo" y "El Salario Justo" despertaba la adhesión más profunda. No supo verse que Estados más fuertes y avanzados en su desarrollo habían escogido la eficacia y la desigualdad; países estos con una riqueza y también pobreza creciente, modelo del cual inexorablemente no podíamos diferenciarnos.

La responsabilidad empresarial no puede ocultarse ni puede ser intención desconocerla. Según Joseph A. Schumpeter el origen de la empresa reside, en todos los casos, en el aprovechamiento de oportunidades en aquellas "situaciones excepcionalmente favorables". Representado por la posibilidad de obtener beneficios extraordinarios, cobra fundamental importancia evaluar la capacidad potencial de adaptación ante los eventuales cambios que seguramente deban afrontar, capacidad que se halla vinculada en gran medida a los recursos tanto financieros como humanos que se encuentren a su alcance.

Se da paso así, a la organización económica y técnica que debe efectivizar el empleador con el objeto del debido rendimiento de frutos por parte de la empresa. Y el ejercicio de estas facultades empresarias es, en su esencia misma, el de la explotación productiva y responde a un legítimo interés de lucro, hoy ampliado con reconocimiento social. Puede ser argumento válido que las empresas más rentables, paguen mejores salarios, aunque no en todos los niveles satisfagan las expectativas de los dependientes y deba alcanzar su distribución a mejorar el medio e inversiones que garanticen la sustentabilidad.

En la actualidad, es ella la que fomenta reglas de juego no solo para facilitar la concreción económica. La modernización de la industria, adecuar sus costos y mejoramiento de la calidad, reduciendo sus propias ganancias, mejorando la productividad y la eficiencia en la gestión, la revalorización del recurso humano, en una situación de estabilidad que le sea favorable, en un desafío histórico a cumplir.

En una nota publicada por el diario La Prensa, en mayo de 1998, ponía de relieve que de un relevamiento efectuado por la consultora Gloria Casano y Asociados, entre 236 empleados pertenecientes a 26 empresas de distintos sectores ya no prevalecía la preocupación por la inestabilidad sino que se otorgue un mayor respeto. Se reveló que el 68% de los encuestados mantenía un inconformismo total a la forma que es tratado por los empleadores siendo solo el 32% quien no presentaba problemas. Los empleados jerárquicos parecen ahora más dispuestos a buscar nuevo empleo siendo sus motivaciones principales el trato de las empresas con la gente, consignas de trabajo poco claras, poca comprensión por parte de la empresa de los problemas personales o familiares. Esta situación que pareciera mantener vigencia, se condice al informe sobre demanda laboral de ejecutivos elaborado por la consultora Bertoni & Asociados y publicado por El Cronista el 19/6/98, donde se expone que la demanda ha sido en el último mes del 31%.

Para Jaime Maristany, abogado y experimentado consultor de empresas en el país, en su Libro "Liderazgo" editado en 1996, en muchos de los que cumplen la función de manager en las empresas, al igual que cualquier trabajador sin responsabilidad jerárquica, debe reconocerse que hay un hombre en relación de dependencia que quiere un ingreso, tener importancia en su empleo y quiere trascender, pero no está dispuesto a correr el riesgo de perder su capital, diferenciando la capacidad de riesgo de la capacidad de conocimientos.

Reafirmando los estudios de Maslow, una vez que tienen la seguridad de la cobertura, pueden tomar riesgos, iniciativas importantes o imaginar creativos proyectos. Pero también Maristany, hace mención a lo que denomina síndrome Apóstoles. El ejemplo paradigmático de lo contrario que plantean los estudios mencionados, que dejan de lado a muchas otras personas a las cuales, si el proyecto vale la pena, no les importa dejar necesidades sin cubrir, valoración que es personal e intransferible y que a su criterio, son la mayoría de los trabajadores.

La relación trabajador – manager debe estar basada en lograr resultados, llegar a la conclusión de quien se es en conjunto, adonde se va, como se va, estar todos involucrados luego de sentir que todos han participado. Para Maristany, es fundamental que todo colaborador sea flexible frente a las circunstancias; se adapte a las características de la empresa; mantenga un mecanismo institucional de comunicación y de coordinación que permita revisar los valores que cada uno quiera revisar; poseer capacidad de adaptarse a esa velocidad, a esa naturaleza artificial que las nuevas tecnologías y la infinita información disponible lo empuja permanentemente.

Pero dichas premisas deberán ser apoyadas por una actitud de comprensión y entendimiento del manager, quien por sobre todo, primero deberá reconocer en si mismo que es un ser social y solo luego un ser empresarial. Valorar que sus colaboradores se encuentran ante una realidad

que los marca con un desempleo estructural, amenazados por perder el trabajo, que los coloca en una situación de temor, bronca, sometimiento y aceptación de cosas. Donde motivar se ha vuelto una tarea mucho más profunda y profesional y el cómo involucrar, solo se dilucida por el entusiasmo del proyecto en que se enrole el empleado. Donde exista reconocimiento de méritos y de recuperación en caso de fallas mediante efectiva política de evaluación de tareas. Establecer el principio de la estabilidad permitiendo la búsqueda de la pertenencia y revalorizando la imaginación en el trabajo y la lealtad. Insistir en la seguridad y la equidad.

También el fraude a la empresa o “pérdidas no técnicas” ha ido incrementándose, muestra del inconformismo existente. Según encuesta de la consultora Gallup expuesta en un workshop sobre el tema organizado por el estudio de abogados de Luis Moreno Ocampos y publicado por el periódico *Ámbito Financiero* el 4/12/97, indica que el 13% de los empleados consultados estaría dispuesto a incurrir en prácticas deshonestas para desviar fondos de sus empresas para beneficio personal. Cifra que trepa al 34% si el encuestado debe hacer frente a gastos urgentes que involucren la salud o alimentación de su familia. El costo del fraude en Argentina podría ascender a u\$s 20 por día, más del doble que en Estados Unidos, donde la Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) en su reporte anual de 1996 lo calculaba en promedio en u\$s 9 siendo similar en ambos países el sector de finanzas inmobiliarias o áreas de compras, sub contrataciones, créditos y ventas los sectores empresarios víctimas de dichas deslealtades. Otras actitudes expuestas han indicado que un 39% no justifica cumplir horario laboral; 28% acepta utilizar horas de trabajo en provecho propio; 27% utilizaría material y elementos laborales para uso propio; 15% faltar sin causa justificada o 13% utilizaría su cargo para cobrar comisiones.

Con más de diez años de dichas encuestas: ¿Cuánto puede haber cambiado la percepción y que sentido u orientación posee?

Como errores de implementación pueden destacarse: la ausencia de un encuadre estratégico para la búsqueda de los objetivos; falta de liderazgo del top management en el proceso; abordaje parcial a algunas de las variables que inciden sobre el proceso; uso manipulado de algunas técnicas; falta de información dura y mediciones: selección de herramientas que no tienen en cuenta rasgos propios y de madurez de cada organización y sus recursos humanos, cuando estas nuevas tecnologías demandan una mano de obra que es cualitativamente diferente de la que demandaban las desplazadas. La 12<sup>o</sup> Encuesta de la Revistas Mercado, indico que el 61% de directores ejecutivos consultados, manifiesta tener problemas para reclutar y/o integrar jóvenes empleados

Es bueno preguntarse ¿Qué motiva realmente a la gente ocupada? ¿Por qué debería el núcleo de colaboradores en que se depositó la confianza, dar tanto de sus vidas, de su talento y de su tiempo a una organización para la que trabajan, pero que no la viven como propia; a una organización que significativamente le pertenece a otro, alguien que seguramente no conocen; a quien nunca han visto o es propiedad de personas anónimas?

El auge de asignar parte del pago a los gerentes, relacionado con las utilidades, como forma de motivación e incentivo en pos del retorno de los accionistas, nunca llego a pensarse en similar motivación para los empleados de menor jerarquía. La crisis mundial, ha puesto al descubierto su fragilidad y riesgo de fraude

Cuando las pautas de mejora empresarial fijan como objetivos la información clara y transparente, ¿puede imaginarse en nuestro país, un representante obrero sentado en el directorio de una empresa? ¿Sus observaciones, serán analizadas con similar criterio que las del profesional de finanzas? ¿La organización sindical, se colocará a la altura de la responsabilidad asumida?

También el aprendizaje organizacional y el cambio de naturaleza empresaria será ineludiblemente un tema de vital importancia a considerar por los nuevos trabajadores.

En otros tiempos, la organización era el instrumento de sus propietarios y el individuo, era el instrumento de la organización. Los contratos implícitos y los legales eran ambos coadyuvantes. El individuo era un hombre contratado, un recurso humano empleado para desarrollar los activos de la organización. Buen sueldo, buenas perspectivas y un trabajo estable eran suficientes para la mayoría.

El recurso humano es hoy un activo humano, no el costo humano. Esa es la verdad financiera. El mercado está poniéndole un valor más alto al activo intangible que al físico.

Un ejemplo es la búsqueda permanente de calidad en productos y servicios se ha convertido en un imperativo estratégico de las empresas que determinaría la supervivencia en el mundo globalizado. Todo cambio organizacional y la migración hacia una cultura de calidad, vigente hoy, es uno de los procesos más complejos que pueda imaginarse.

En Enero de 1994, el consultor de empresas Goodbar Mayer publicaba en su artículo “Dirigentes para lo impredecible”, cuales eran a su juicio, lo que debían tener los ejecutivos y empleados a fines del siglo XX. Ante el desconocimiento sobre que sucederá con su empresa o con su propio puesto de trabajo, tener una larga experiencia es menos importante que contar con una mente flexible y creativa.

Para muchos jóvenes, las empresas no son más “la gran familia”, el lugar donde seguir hasta jubilarse. Son una oportunidad donde desarrollarse. Aunque se pierda estabilidad, se abren nuevos horizontes y un ejercicio mucho más intenso de la libertad.

Para otros, la formación intelectual y profesional, debe poseer contenidos mínimos de pensamiento, con conocimientos generales y humanísticos, donde la igualdad de oportunidades compense las desigualdades sociales y culturales, encontrando canales que ofrezcan la ocasión del cambio y que generen un compromiso espontáneo que responda a una cultura e idiosincrasia donde los valores y lealtades tienen un fuerte ascendiente.

La Encuesta Global de la Revista anteriormente mencionada, el 75% de los encuestados manifestó pretender tener de 2 a 5 empleadores durante su vida laboral, lo cual destruye el mito de falta de lealtad por búsqueda de crecimiento, remarcándose que aspiran a desarrollarse en distintos puestos y roles dentro de una misma compañía.

Aunque muchas veces se exprese como una rutinaria carga diaria, ¿quien no desearía estar orgulloso de sentirse protagonista, poseer sentimiento por lo que uno logra, tener un significado y percibir el impacto de su trabajo sobre las cosas?

Perry Anderson, planteaba que: “... dirigentes y empleados perdieron su orgullo y unidad. Ya no creen que deben cumplir un rol social, sino que se interesan solo por su propio futuro...” Hoy la sociedad borracha de ideología neoliberal, está desintegrada, no hay atmósfera de fe, no existe un sentimiento de identidad colectiva.

Hasta la década del ochenta, estaban muy altos principios del estado de bienestar, la confianza en el progreso, la necesidad de crecimiento y equidad, para luego ser desplazados por competitividad, riesgo de exclusión social, despreocupación por el conjunto de la comunidad, en definitiva, donde los valores no son algo central.

Observaba Anderson que, el polémico libro del investigador norteamericano Francis Fukuyama sobre el fin de la historia y el triunfo del capitalismo, había sido recibido con hostilidad por casi todos los círculos de derecha y neoliberales de su país. Justificaba tal actitud al hecho de tener una ideología oficial que diga que todo llegó a su fin y que no se puede pedir nada mejor; que lo que existe no produce rebeldía. A nadie le gusta pensar que no habrá más cambios, aceptar en silencio sin luchar contra las deformaciones a veces grotescas e injustas del sistema. Siempre se cree ser capaces de mirar con ojos críticos y actitud creadora sus desviaciones, aunque se haya hablado del fin de la historia o del de las ideologías. Nunca renunciar al ideal, a la ilusión, a la duda, a la búsqueda, a la rebeldía, a una sociedad con sanas lealtades, con solidaridad y sin miedo.

Debe buscarse el sí de la entrega, tener una conducta y ofrecer solidaridad para con el ente, pero por sobre todo, para los hombres y mujeres que lo integran, evitando luchas y enfrentamientos, en un marco de confianza mutua y razonable convivencia. Y como en el admirado modelo japonés, constituir la empresa integrando con sus hombres, un todo homogéneo y solidario, con un elevado nivel de exigencia al trabajador al que a cambio otorga seguridad, estabilidad y solidaridad.

Es natural y razonable que todo dependiente piense “si no tienen confianza en mí ¿Por qué debo preocuparme por anteponer los intereses empresariales sobre los míos?”

Tal vez no sea prudente confiar en personas que no están comprometidas con las mismas metas. Pero tampoco es bueno reemplazar la confianza por los sistemas de control y vigilancia.

La confianza para toda organización significa creer en la idoneidad de alguien y en su compromiso con un objetivo. El control debe tener lugar después de ocurrido el hecho, en el momento en que se evalúan los resultados, luego de acompañar el proceso en su forma.

Para alcanzar cualquier éxito, debe construirse sobre la base de la confianza, por cuanto la energía y la efectividad son liberadas, compensan sobradamente la inversión. Ella es dura y realista, libera las potencialidades de los empleados y les permite obtener de su trabajo una sensación de logro más profunda. Se hace necesario también reconocer cuando se cometió errores al depositarla, no porque la gente sea falsa o actúe con malicia, sino porque no responde a las expectativas que se tenía de ella o porque no es confiable para hacer lo que se necesita.

Si la tendencia indica que los analistas en equipo tienden a irse fácilmente a probar nuevas experiencias o ante nuevos fulgores, poniendo en tela de juicio el viejo concepto de lealtad, por lo tanto, el activo de las nuevas empresas basadas en la información, es cada día más frágil. Y si es difícil medir ese activo en la actualidad, más difícil es calibrar su futuro.

Como consecuencia de ello, recae indefectiblemente en que los inversores estén cada vez más apurados en recuperar lo invertido, los cuerpos gerenciales se hallen bajo mayor presión para explotar los activos, los horizontes se achiquen produciendo su agotamiento y hasta los líderes más inspirados e inteligentes se sientan acosados al tratar de mantener la unidad.

En estas circunstancias requiere inevitablemente de cierta mutualidad de sentimientos de lealtad recíproca. Se hace indispensable el sentirse acompañado por los pares.

Las empresas que se alimentan de la información, las ideas y la inteligencia de su personal, depositada a su vez en las mentes y en el corazón de su gente, no pueden evadir este dilema.

Una respuesta consiste en convertir a los trabajadores en miembros de la organización empresarial. Convertir el contrato coadyutorio en un contrato de membresía, para el núcleo primario, donde los miembros tienen derechos y responsabilidades. Y sus derechos incluyen la participación en el gobierno de la comunidad a la que pertenecen. Porque las principales inversiones en proyectos de capital e iniciativas estratégicas requieren del acuerdo de los miembros que buscan crecimiento en calidad, tamaño, rentabilidad o expectativas y quizás las cuatro juntas.

Y como es lógico suponer, quien sea y se sienta miembro, tendrá mayor interés que aquel que solo sea y se sienta una forma de ayuda por contrato.

Hay que tener en claro que dar a las personas el derecho a ser miembro no es lo mismo que darles derecho de propiedad. Pero los derechos de los miembros inevitablemente reducen los poderes de los dueños. Los accionistas se convierten más en inversores que en propietarios. Van perdiendo paulatinamente el poder dar las instrucciones a la gerencia, salvo que los retornos financieros comiencen a evaporarse.

El sentimiento de pertenencia es algo que los seres humanos necesitan, si es que van a comprometerse con algo más que el simple egoísmo. De la mencionada encuesta de la Revista Mercado, el 88% afirmó que buscaran empleadores que se comporten de manera responsable, con valores de Responsabilidad Social Empresarial.

Las empresas familiares conocen el sentimiento de pertenencia y la fuerza motivadora del orgullo colectivo inherente a la tradición familiar y las responsabilidades que acompañan esa pertenencia. Las buenas familias son comunidades construidas sobre la base de la confianza mutua. Y sería adecuadamente abarcativo extender la familia incluyendo a aquellos cuya contribución es clave.

Las generaciones de profesionales más jóvenes, tienen una inclinación por el empleo en las organizaciones en las que se disfruta de mayor libertad, por lo general empresas pequeñas y en crecimiento. Donde la información, las ideas y la inteligencia consumen aspiraciones de crecimiento y brinda la esperanza de un futuro sostenible para los demás. Si las empresas no asumen

el compromiso social del capital, su búsqueda de mayor riqueza en definitiva habrá de terminar destruyendo la riqueza obtenida.

Pocos han sabido interpretar al poeta popular Héctor Gagliardi cuando en su verso “La que nació diferente” del libro *Por las calles del Recuerdo*, en 1965 escribía: “... Horario y obligación/ protestas de capataz, / transformaron en audaz / el gesto de humillación; / el sello de sumisión / que coloca la pobreza,/ le dio a cambio de tristeza / un aire de rebelión...”

La Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa, en su documento “Propuesta de Ética Empresarial” del año 1994 ya proponía que se adopte como una declaración de principios algunos de los siguientes sofismas: Condiciones de trabajo que aseguren bienestar físico, psíquico y moral. Políticas que desarrollen el potencial humano, que favorezcan la creación y promuevan la igualdad de oportunidades. Buena comunicación interna. Evitar abusos de poder.

No es el desarrollo de métodos de producción, incentivación o explotación y crecimiento del capital financiero lo que hará modificar la relación humana, sino el desarrollo individual del hombre, la incentivación al libre pensamiento y el respeto a las conclusiones individuales de cada ser, lo que permita el crecimiento armonioso de cualquier empresa.

Hoy, a través de las experiencias empresariales en contrario, hay una tendencia mundial a premiar a la gente por su capacidad, donde el dinero no hace la motivación, donde se da más importancia al horizonte personal, posibilidad de crecimiento y desarrollo internacional. Es lo que algunos llaman la era posyuppie.

Hay ingredientes como la comunicación, la integración, programas de sugerencias y conocimiento de inquietudes del personal. De este modo se procura encontrar el punto de intersección entre las necesidades de la compañía y la de sus empleados.

Frank Maguire en la “Expo Management de 1998” al exponer las experiencias de los programas de acción para la calidad de servicios en Federal Express afirmó que: “... Las grandes organizaciones están definidas por cualidades espirituales que son sentimientos: la pasión que es necesaria en el liderazgo y hacer que las personas se apasionen con su trabajo. Que quieran hacer lo que deben hacer. Porque las personas tienen pasión y sentimientos y no las máquinas o computadoras. Será de suma importancia la efectividad de sus comunicaciones, construir una cultura corporativa sobre la base de una visión compartida al igual que la información y la responsabilidad. Todo trabajador deberá tener la oportunidad de poder servir, comprendiendo que es necesario y respetado haciendo la tarea para la cual fue contactado. La actitud determina el éxito o el fracaso de cualquier emprendimiento. Y esa actitud debe ponerse de manifiesto en el momento en que definitivamente se compromete con el servicio.

La palabra cliente, deriva del latín “custom” que se define como una relación construida sobre la fe, durante un período prolongado. La satisfacción de los clientes comienza con la satisfacción de los empleados. Buscando que los trabajadores posean reconocimiento, respeto y oportunidad, porque la gente que se siente bien respecto de si misma, produce buenos resultados. Para la formación de equipos, la base del esfuerzo debe ser la credibilidad, respeto, apertura y confianza

Asumir que, los lugares de trabajo no se definen por los sueldos o las condiciones de labor sino por los sentimientos, actitudes y relaciones que en ellos logra alcanzarse, aunque su superación sea política asumida en forma extra o convencional.

Según Peter Drucker, uno de los padres fundadores de la moderna teoría del management, sostiene que hoy resulta evidente que la organización no es un absoluto. Es una herramienta para que la gente sea productiva trabajando en conjunto. Por lo tanto, una estructura organizacional es adecuada para ciertas tareas, en ciertas condiciones y en determinados momentos. Pensar en el “fin de las jerarquías” como algunos podían llegar a pensar, resulta un absurdo. En toda institución o grupo debe haber una autoridad máxima, un jefe, alguien que pueda en una situación extrema, tomar una decisión final y pretender que todos la obedezcan. La jerarquía y su aceptación no cuestionada por parte de quienes integran una organización, es la única salida frente a una crisis. Pero ello no es lo mejor para encarar todas las tareas.

En su momento, Henri Fayol habló de la “empresa manufacturera típica”. En la década del 20 Alfred Sloan organizó cada una de las divisiones descentralizadas de General Motors exactamente de la misma manera. Treinta años después, en la reorganización de General Electric, se recurrió al mismo modelo para organizar a los trabajadores.

Entre los principios universales planteados por Peter Drucker y tácitamente pretendidos por el trabajador actual, es la transparencia de la organización. Las personas deben conocer y comprender la estructura en la que trabajan. Tener un solo empleador sin ser sometido a conflictos de lealtades es otro principio a tener en cuenta. Responder a más de un jefe crea dilemas.

En febrero de 1997, Novartis Farmacéutica, fusión de los laboratorios CIBA y SANDOZ, comenzó la instrumentación de un plan estratégico en recursos humanos basado en el modelo de competencias, poniendo en principio énfasis de lograr la correcta comunicación a sus 420 empleados. El proceso tuvo tres pasos: La definición de competencias consideradas claves para el negocio farmacéutico, de la cual se hizo una descripción cualitativa y determinado un grado de exigencia. La descripción de los perfiles de cada puesto y el grado en que se exige el cumplimiento de estas competencias. Y una evaluación, de jefes, pares y propia, donde cada empleado deba conocer los niveles y las conductas esperadas y que establece la brecha entre el desempeño esperado en cada colaborador y el que se comprobó en la realidad. A partir de ello, pudo delinarse la política de capacitación, desarrollo y remuneraciones.

Para la empresa, las cualidades claves son: el liderazgo, el empowerment, servicio al cliente y calidad de trabajo, competencia y capacidad; rapidez, sencillez e iniciativa; franqueza y confiabilidad; comunicaciones y nivel de compromiso. Los beneficios del modelo son: Fija reglas respecto de lo que la compañía espera. Obliga a la empresa a acompañar el desarrollo de cada trabajador. A cada persona la hace reflexionar sobre como está posicionada en el negocio.

Cuando en las empresas se plantea que hay que tener menor cantidad posible de niveles, una organización lo más chata posible, los individuos tendrán que aprender a trabajar en diferentes estructuras organizacionales. Para algunas tareas trabajarán en equipo y para otras tendrán la estructura típica del comando y control. El mismo trabajador que es jefe dentro de su propia organización, es socio en una alianza y hasta socio menor en una joint venture. En el futuro, deberá tener una caja de herramientas llena de modelos organizacionales de la cual deberá saber elegir la mejor y más adecuada para cada tarea en cada tipo de organización.

Equipos de trabajos hay muchos tipos, los que deben explorarse y definir sus fortalezas y debilidades y a saber donde funciona y si es adecuado o no cada uno de ellos para el resultado pretendido.

Si bien hasta aquí se pone énfasis en la necesidad a la capacidad individual, a la flexibilidad y los cambios que deberá contar cada trabajador, la retórica se aleja de la realidad cuando se rinde culto a la personalidad de los exitosos “súper hombres” que cumplen funciones en cualquier organización. Muestra de ello son los casos de Bill Gates, Jack Welch, Lou Gerstner, aunque la gente no tiene en cuenta el proceso de sucesión, que podría ser una correcta prueba de una buena gestión y continuidad de la empresa.

En el libre pensamiento de organización empresaria, J. Aquino, R. Vola, M. Areco y G. Aquino, en su texto “Recursos Humanos” nos enfocan como primer elemento al trabajador, sus motivaciones, su rol, sus necesidades. Diferencian con claridad las capacidades innatas (físicas, intelectuales, resistencia psíquica) y las capacidades adquiridas (habilidades, conocimientos, experiencia) como elementos determinantes del potencial necesario para la ejecución de una actividad hacia un logro determinado. Refieren también en dicho capítulo a las principales teorías que, a su entender, facilitan comprender al ser humano.

En su libro *The Human Side of Enterprise* (1960), Douglas McGregor, plantea dos formas de administrar al personal en busca de cumplir con los objetivos de la organización, aprovechando de la forma más efectiva y eficiente todos los recursos humanos de que dispone y a lo que se tendrá que enfrentar todo asalariado. La primera, “Teoría X”, parte de la premisa de que la gente no desea trabajar, por lo tanto, se aplica la coerción y el control. La segunda, “Teoría Y”, da por sentado que los empleados quieren trabajar y lo único que necesitan en una motivación adecuada. Princi-

pio este al que adhirieron muchos autores hasta que en 1962, Abraham H. Maslow, en *Eupsychian Management* probó de modo concluyente que hay que administrar de manera diferente a diferentes personas. Ellas responden, según su criterio a necesidades diferentes:

Básicas del individuo (fisiológicas, de seguridad)

Sociales (de afecto, de estima y autorrealización).

De esta forma aparece la demanda por satisfacer las primeras y aspirar a la última. Completa su teoría, al decir de Aquino, especificando que la presencia de una necesidad inferior en jerarquía, hace que los seres humanos la demanden prioritariamente, no percibiendo como demandas, las de nivel superior. Resignan sus objetivos de autoestima y se sienten dispuestos a aceptar posiciones de menor nivel jerárquico ante la necesidad o el deseo de obtenerlas.

Los autores hacen hincapié que para las personas, sentirse bien es referenciarse con factores como logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso y crecimiento, denominado por Herzberg en su Teoría de la Motivación e Higiene, como motivadores de satisfacción a dichas fuerzas, y de insatisfacción a factores externos como política y administración de la empresa, relación con el supervisor, condiciones de labor, vínculos con sus subordinados, los que no son polos opuestos sino dimensiones separadas.

Los factores motivadores contribuyen a las necesidades de alto nivel (estima y autorrealización) y los de higiene a las necesidades de bajo nivel (fisiológicas, de seguridad y de afecto) las que no tienen capacidad de motivar. Están fuera de su gobierno o control por no tener en muchos casos la información suficiente para entender las decisiones, las encuadradas como malas políticas y administración de la empresa.

David Hampton en su libro “Administración Contemporánea” y las investigaciones de David McClelland, concluyen que los miembros de una organización adhieren a sus enunciados y necesidades en la medida en que, a través de su accionar, perciban que podrán satisfacer necesidades propias, las que clasifica:

- de poder, ya sea personal para que las cosas se realicen según ellos la entiendan
- institucional o social, influyendo en las personas para reforzar o cumplir los objetivos de la institución;
- de afiliación, teniendo buenas relaciones con los demás;
- de logro, preocupación por fijar metas que demandan una retroalimentación sobre su desempeño y en el reconocimiento por su éxito.

Necesidades que son agrupadas como satisfactorias y motivadoras y hacen a la “calidad de vida laboral”, constituyendo un grupo de cosas a lograr cuya ausencia puede generar fuertes descontentos, pero cuya presencia no necesariamente generará un mejor desempeño.

Para ellos, de las distintas teorías, se lograrán buenos niveles de desempeño cuando las necesidades de la empresa y las personas que la integren, puedan ser satisfechas a través de la misma acción. Quien no encuentre suficiente desarrollo dentro, lo buscará afuera.

No solo los cambios tecnológicos, sino también la competitividad en el ámbito internacional está exigiendo políticas globales a las empresas para sostenerse en su mercado, Ello genera un debilitamiento en el sentido de pertenencia y/o lealtad en los empleados y una mayor profesionalidad, atento a que se debilita la garantía de continuidad laboral. Se desprende el interés creciente por la toma de conciencia de que la carrera laboral debe ser obra de la propia iniciativa y no tanto de las oportunidades que la empresa pueda ofrecer.

De la creencia que existe una sola manera de administrar los recursos humanos, se basan los demás supuestos en la materia, aunque día a día se planteen las incongruencias de esa premisa errónea. Una es pensar que la gente que trabaja jornada completa para una organización, depen-

de de ella para vivir y mantenerse. Otra suposición es considerarlos solo subordinados, de los que solo se espera que hagan lo que se les ha encargado hacer y no más.

Hoy vemos que una importante y creciente fuerza laboral ha dejado de ser personal de tiempo completo o trabajan para un contratista externo, desde tareas de limpieza hasta el procesamiento de datos. Otros pueden ser contratistas individuales que trabajan durante un período determinado y este es el caso, con frecuencia, de la gente más idónea y valiosa. Pero incluso si se ocupan por jornada completa, cada vez menos empleados pueden ser calificados como subordinados, porque cada vez son más los denominados “trabajadores del conocimiento”. Podrán tener el rango de sénior o junior pero no son subordinados comunes. Superada la etapa del aprendizaje, los trabajadores conocen su trabajo específico mejor que sus propios jefes. Por ejemplo, quien atiende a un cliente no sabe más sobre el producto que el gerente de la división. Pero sabe más sobre el cliente y esto puede ser más importante que conocer el producto. El meteorólogo que trabaja para una base aérea tiene rango inferior al del comandante de la guarnición pero no sería de utilidad si no supiera infinitamente más que el sobre las condiciones del tiempo. El vicepresidente de marketing puede haber recorrido toda la ruta del sector ventas y conocer a fondo esa función. Pero sabe poco sobre investigación de mercado, política de precios, packaging, servicios pre y pos venta, etc. En consecuencia no puede decirle en detalle que hacer a los expertos del departamento de marketing. En ese sentido no son subordinados sino asociados.

En otras palabras, hoy la relación debería plantearse parecida a la que existe entre un director de orquesta y los músicos. El director quizás, no sepa tocar en forma excelente el violín, el piano o cualquier instrumento de viento, pero su éxito depende de la calidad de sus asociados. Y de la misma manera que una orquesta puede sabotear al director más capaz, un trabajador del conocimiento lo puede hacer con un superior, especialmente si este es autocrático.

Por ello, no es que sea un ejecutivo amable aquel que se refiere a un empleado como un asociado. Lo que esta haciendo es reconocer la realidad. Todo esto indica que hasta los trabajadores de jornada completa deben ser tratados como voluntarios.

Está definido hoy que lo que motiva a los trabajadores, especialmente a los de conocimiento, es lo mismo que motiva a los voluntarios. Buscan sentirse satisfechos con lo que hacen, tienen que conocer la misión de la organización y creer en ella. Necesitan capacitación continua y ver los resultados. Son movilizados por su propia fe.

Las empresas de jerarquía ya están atando su plan de capacitación al de negocios y ofrecen a sus empleados, aún los de menor responsabilidad, herramientas que antes eran exclusividad del management, con sentido funcional y no solo proveer de habilidades a los individuos. Es que la tendencia va hacia una organización basada en proyectos, donde cada equipo de trabajo interdisciplinario debe alcanzar determinados objetivos y los empleados ya no serán técnicos en lo suyo, sino buenos operadores y oferentes de la función que les toque en cada momento, pasando de la capacitación al mejoramiento de la performance.

Queda implícito, al decir de Drucker, que a los empleados hay que tratarlos como asociados, no solo por la designación que tengan. Y esta definición de sociedad, lleva la idea de que todos los socios son iguales y por lo tanto no se les dan órdenes. Por esta razón, en consecuencia, la administración de recursos humanos es cada vez más, una tarea de marketing. Y en marketing, no se comienza con la pregunta ¿Qué es lo que queremos?, sino: ¿Que es lo que quiere la otra parte?. ¿Cuales son sus valores? ¿Cuales son sus metas?. Significa alinear las metas de los empleados con las de la organización y viceversa. La administración de los recursos humanos pasará a ser una función crucial en los países desarrollados porque su única ventaja competitiva es la productividad de sus trabajadores del conocimiento, la que se halla hoy día con índices muy bajos. Todo el esfuerzo en pos de la productividad ha estado centrado en la productividad del trabajador manual u operario de la era industrial.

En este nuevo marco, será necesario un cambio de premisas sobre el sentido del management. Al personal no se lo gerenciará ni se lo administrará, se ejercerá sobre el un liderazgo. Para alcanzar los objetivos deseados y llevar al máximo su desempeño, habrá que capitalizar sus fortalezas y su conocimiento en lugar de tratar de colocarlo en un molde preexistente.

¿En que medio? ¿Cuál es la tendencia? ¿Que modelos sigue el mercado laboral?, son algunas de las preguntas que parecerían tener que ver más con la futurología.

Para R. Piñeyro Prins, especialista en Comportamiento Organizacional, ya no hay puestos de trabajo ni calificación profesional. El modelo que avanza cada vez con más fuerza se llama gestión por competencias y se basa en la definición de un conjunto de capacidades, habilidades y actitudes reales que debe dominar un individuo para lograr resultados exigidos en una posición laboral específica dentro de la empresa.

Sobre ellos plantea tres enfoques sobre la gestión por competencias: el conductista, el funcional y el constructivista. El enfoque conductista, con origen en Estados Unidos en la década del 20 y materializado entre los 60 y 70 a través del desarrollo de David McClellan, profesor de psicología de Harvard, quien argumentó que los test de actitudes y conocimientos y los títulos académicos no bastan para predecir una actuación superior en el trabajo. Define en consecuencia a las competencias como las características de fondo de un individuo, que guardan relación causal con el desempeño efectivo o superior. Atribuye mayor importancia a las competencias subyacentes que a las que se desarrollan a partir del proceso de aprendizaje.

Por su parte, el enfoque funcional se basa en la sociología funcionalista aplicada por primera vez en Inglaterra alrededor de 1980. Parte de la identificación de los objetivos principales de la organización y determina lo que la persona debería estar en condiciones de realizar para cubrir una función, teniendo un alcance que abarca el contexto en que el trabajador debe demostrar que ha alcanzado el nivel requerido.

El enfoque constructivista, rechaza el desfase entre la construcción de la competencia y la instrumentación de una estrategia de capacitación. La competencia, debe conceder igual importancia a la persona, sus objetivos y posibilidades. Se diseña estudiando las disfunciones del trabajador y se analizan las competencias que tendrá que ir adquiriendo en el futuro.

Aunque las organizaciones decidan la implementación de esta política según sus necesidades, la gestión por competencias da respuesta al objetivo de flexibilizar la organización, mejorar el clima laboral y motivar al personal. Permite pasar de la gestión estática de los puestos a la dinámica de desarrollo de personas.

Según Rafael Bergés, gerente de recursos humanos de Allergan LOA, definió las competencias claves para su negocio: las habilidades de influencia, manejo del cambio, entrenamiento, resolución de problemas, iniciativa, impacto personal, adaptabilidad e innovación entre otras. Para él, la compañía invierte para lograr las competencias que cree necesarias para el puesto de trabajo. La finalidad del modelo es lograr objetivos de la compañía, no el desarrollo de la persona.

Para Bergés, el modelo de competencias tiene relación directa con una empresa que ya no actúa en forma paternalista. “No se le puede decir a un empleado que va a ser gerente dentro de 5 años, pero si cuales serán las habilidades que se le pedirán en el futuro para ese puesto.

Pensadores contemporáneos han ido sembrando distintos criterios sobre el futuro laboral. Uno de ellos, Jeremy Rifkin, en su visita al país, dejaba presagios sobre el mito del desempleo tecnológico. Al expresar que con el desempleo tecnológico y la nueva versión de la lucha de clases, ganadores serán los que alcanzaron una cultura informática, y perdedores, el resto, cada vez más pobre. En forma crítica, se considera que toma como base el criterio de Marx, cuando en el manifiesto dice “En estas crisis aparece la epidemia de la sobreproducción. La industria y el comercio parecen haber sido destruidos porque hay demasiada civilización, demasiados medios de subsistencia, demasiada industria, demasiado comercio”. Predecía que la creciente automatización de la producción eliminaría finalmente y de forma generalizada, a los trabajadores.

No está alejado ello, cuando desde su cargo de asesor del presidente Bill Clinton como licenciado en economía, con datos estadísticos de la International Metalworkers Federation, reflejaba que las nuevas tecnologías harán que en el 2020 menos del 2% de la mano de obra mundial trabaje en fábricas. En contraposición a lo sucedido en los últimos 40 años, donde los desempleados industriales encontraban trabajo en los servicios, ese sector comienza a automatizar sus procesos

y despide gente. Y solo una elite capacitada y bien paga, que rondará el 20% de la población mundial, encontrará empleo en el sector informático

Para Rifkin, la tecnología es la mala palabra y la solución nuevamente, es la intervención del Estado. Establecer un impuesto sobre la riqueza generada por la economía de la nueva era de la información y derivarla entre otros aspectos a la creación de nuevos puestos de trabajo y la reconstrucción social, a través de entidades sin fines de lucro, que en Estados Unidos generaban el 10,5% del empleo total, proporcionando nuevas esperanzas y un esbozo de cómo podría ser la vida en el Siglo XXI. En esta visión de las incapacidades del mercado y la propiedad privada, propone un nuevo tercer sector, donde encontraran trabajo los desplazados por las máquinas. Considerando válida la premisa de Bertrand Russell quien influido por el pensamiento de Jean Jacques Rousseau expresara que "...nuestro desarrollo intelectual ha sobrepasado nuestro desarrollo moral...", propone solucionar los inconvenientes a partir de la generosidad operativa de lo que ha dado en llamar la Economía Social. Fundamentalmente de suponer que los bienes creados deben ser repartidos de acuerdo a determinados patrones éticos y ante la desaparición de la riqueza, surgirá una mayor lucha de todos contra todos en un mundo de mayor escasez.

Desde dicha óptica, considera que los trabajadores no son solo ello, son también consumidores e inversores. Si no se comparten las ganancias, estos pierden el poder adquisitivo y sus ahorros personales o desde los Fondos de Jubilaciones y Pensiones privadas. Por ello plantea un nuevo contrato social, donde pueda reducirse su jornada de labor a cambio que el estado pueda pagarle todas sus cargas sociales.

Su teoría de que para el 2020 el operario ya habrá sido definitivamente arrasado por la tecnología, es acompañada por dos visiones. Una, la enorme deuda del consumo de confort, lo cual puede poner en seria crisis las economías locales, y otra, la marginalidad que atormenta a las sociedades, generada por el desempleo y que hace que quien tenga trabajo, deba vivir en verdaderas fortalezas, aislados del mundo exterior.

Concordante con dicho pensamiento, el sociólogo francés Robert Castel, reflexiona en su libro "La metamorfosis de la cuestión social", sobre su teoría de la desprotección que acarreará el fin de la sociedad salarial, el papel que debe cumplir el estado y la forma de evitar la desintegración social ante el desempleo masivo y la precariedad de las condiciones de trabajo.

Define sociedad salarial a quienes habían logrado asociar al trabajo y al empleo con una serie de protecciones y garantías contra los riesgos sociales como la enfermedad, la vejez desdichada, los accidentes, sobre la base de su trabajo y no sobre la base de la propiedad privada.

No desconoce la existencia de un amplio sector que no encontrará lugar en la división del trabajo, y no porque por si mismos sean incapaces de trabajar, sino que la organización actual del trabajo no les encuentra un lugar. Hace responsable al papel que el Estado debe asumir para ser garante de la cohesión social, donde las personas tengan un lugar y sigan estando vinculadas por relaciones de interdependencia.

También propone un acuerdo social supranacional para reducir la jornada de labor como solución a la creciente exclusión de esa parte de la población, aunque dicha medida pueda significar romper un tabú cultural.

Ya la Unión Europea, frente al objetivo de reducir la acuciante desocupación de sus países miembros, ha propuesto la reducción paulatina de los horarios de labor, de forma tal de llegar a 35 horas semanales, tomando cuerpo la protección al recurso humano desocupado.

En un comentario publicado en un matutino porteño de 1998, el ex ministro de finanzas de Alemania, Oskar Lafontaine expreso que: "...la economía globalizada solo traerá prosperidad si los mercados y las empresas se regulan con responsabilidad social, en un marco de cooperación internacional".

Entre las medidas propuestas se encontraban: políticas de tasas de cambio que permita estabilizar las monedas; tasas de interés orientadas a la producción y estabilidad, relacionadas con el crecimiento; partidas presupuestarias basadas en el empleo; tasas fiscales mínimas; integración en materia de tecnología e investigación; acción concertada contra la destrucción del medio am-

biente y fundamentalmente una Carta Social Internacional para que los derechos humanos y las normas de seguridad elementales para los trabajadores, sean respetadas por todo el mundo.

Derechos sociales como la libertad de asociación; de organización y negociación colectiva; la prohibición del trabajo forzado; la eliminación de las formas del trabajo infantil y la no-discriminación en el empleo o la ocupación.

Para Lafontaine, en la era de la globalización, el concepto de democracia social debe ser modernizado, donde ya no son suficientes ni el viejo proteccionismo ni la renacionalización. La justicia social a través de la cooperación internacional es el único enfoque que promete traer prosperidad y seguridad al individuo promedio, que desarrolla su labor diaria en una economía globalizada.

Como conclusión, podríamos resumir que de una u otra manera hemos sido sacudidos por el ritmo progresivo de aceleración histórica, con medidas tendientes a insertarnos en un mundo que creíamos lejano, pero que la necesidad de los tiempos nos ha obligado a asumir y para el cual, es honesto reconocer, muchos sectores de las fuerzas creativas y productivas no estaban preparadas para ello, como así tampoco a asumir el riesgo que supone el hecho de no haber tenido un prólogo ni una preparación que adapte previamente el espíritu humano a lo que ha de sobrevenir.

Como consecuencia, no puede precisarse que nuestra sociedad sea mejor o peor que otras del pasado, pero que el nivel de confusión que la abarca, supera la imaginación pretérita.

Enfoques diferentes sobre la situación del mundo actual, complican la visión de quienes deben tomar decisiones trascendentales. Unos plantean que el mundo se encaminaría a un proceso de crecimiento y desarrollo sostenido global, con una tendencia a la igualación de los niveles de vida y de salarios en diferentes naciones. Otros vislumbran la sola internacionalización de los negocios, donde se terminaría por incrementar el riesgo empresario y como consecuencia, del camino a las bienaventuranzas del paraíso de la gran aldea, se caería a las oscuridades de la incertidumbre, la competencia salvaje y las mutaciones organizacionales de adaptación constante, con grandes beneficios para unos pocos.

Pero en ambos casos, ¿Quién es el dueño del capital? Cada vez se atomiza más la composición accionaria de las empresas en general. Ya no manda más el dueño, sino que cobra fuerza quien lo administra y maneja. Y esa despersonalización de la empresa también altera conceptos de confiabilidad y lealtad. ¿Qué papel juega el capital humano, el capital social y el capital intangible de las empresas?

Y si bien no aparecen claros los fines últimos del hombre, su razonamiento colectivo deberá poner proa hacia rumbos de un estado de justicia, desarrollo individual al servicio del todo, en una conjugación de individualismo y comunidad, donde puede realizarse y realizarla. Y a partir de ese deslumbramiento filosófico, su conducta social y laboral pisará firme andariveles donde las necesidades de la empresa y las personas son satisfechas a través de la misma acción. Donde el compromiso social eliminará barreras de discriminación, subestimación o soberbia.

Y así, vocablos como: aptitud, liderazgo, competencia, capacidad, iniciativa, lealtad, pertenecientes al discurso empresario, encuentren exacta conjugación con términos de seguridad, estabilidad, reconocimiento de méritos, solidaridad y equidad, propios de la necesidad de los asalariados, cualquiera sea su nivel jerárquico.

\*\* Capítulo Base de Tesina Final Grupal  
Curso ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS  
UADE Sénior - Argentina - Noviembre de 1998.

### III.- EMPRESA Y PROCESOS SOCIALES

A pesar de la mayoritaria influencia que las grandes corporaciones ejercen en los procesos económicos del mundo entero, relacionados con prácticas especulativas, pre analizadas y en permanente innovación, son las pequeñas y medianas empresas las que más vínculos directos generan entre las personas, mayor empleabilidad e interacción con redes que determinan la relación de fuerza, convivencia y bienestar entre los hombres.

Con esos lazos, también inducen a la división de clases, desigualdad de oportunidades, crecimiento generacional, diferenciada distribución de ingreso y riqueza, y un sin fin de situaciones que están ligadas a corrientes ideológicas reinantes en determinado espacio de tiempo, que influyeron y fundamentaron a factores de organización, producción y ocupación de cada momento.

No es nuevo que los hombres de empresas, siempre busquen financiación o fuentes de ingresos fáciles, de poco riesgo e influyan al Estado a adecuar las políticas públicas a su conveniencia. Hasta podríamos decir que es innato en el emprendedor ser especulador, prebendario o rentista, según las circunstancias que más le favorecen, y hasta poco interesado del desarrollo social y económico de sus pares y su propio medio.

Fueron los grandes “emprendedores” a través del tiempo quienes dejaron profundas huellas de su accionar especulativo, desvinculándose de la posesión de la tierra cuando las circunstancias no le fueron altamente favorables ante el cambio del modelo agro-exportador. Se cobijaron del proteccionismo del Estado, cuando este busco la sustitución de importaciones. Se perfilaron como contratista ante la magnitud de compras y servicios que la administración estatal genero con su burocracia o las privatizaciones. Fueron un mal ejemplo de consumo ostentoso, nefasta fuga de capitales e inversiones especulativas en el exterior. Mediante la estatización y la pesificación, socializaron y licuaron sus pérdidas, que toda la sociedad tuvo que solventar, mediante recurrentes crisis económico/financieras. Hasta nuestros días puede comprobarse como las grandes corporaciones utilizan la empleabilidad masiva para justificar ayudas económicas de Estados complacientes o cautivos de un sistema regido por políticas clientelistas o corruptas.

Hoy es muy difícil hacer entender al pequeño empresario o al profesional adoctrinado, involucrado o prisionero de una determinada corriente, que debe cumplir un compromiso social distinto. Si no hay una diferencia a su favor, cuesta que se motorice, pues su vocación y lógica de pensamiento es hacer negocio, y eso lo entiende como beneficio espontaneo, redituable y medible. Tal es así, que cuando el margen no le convence y las circunstancias se lo permiten, apela a la evasión y la informalidad con sus trabajadores, como variable de ajuste. Y mucho más cuando esta formado en una sociedad individualista, organizada en torno al viejo concepto de capital, de propiedad, de productividad. Donde la felicidad debe estar subordinada a la posesión materialista, la disciplina del trabajo y a servir a actividades y expresiones útiles y rentables. Inclusive con pretensiones que aun hoy, desde un Estado debilitado, las equilibrantes políticas públicas lo tengan como beneficiario directo.

Factores endógenos de autismo, nepotismo y obsecuencia, lo mueven en forma constante. Agentes que paradoja y simétricamente se ven reflejados en los distintos estamentos organizativos de la sociedad, a través del tiempo.

Haciendo un superficial análisis de las formas de relación de la producción que la humanidad ha mostrado, someramente solemos destacar distintos modelos de organización. Transformaciones que fueron dándose en períodos cada vez más cortos, entre los que antojadizamente consideramos merecedores de ser destacados y finalizados por lo general, como producto de marcados procesos de violencia,:

- a) Tribal o Primaria. Comunidades por lo general en un principio nómades, de actividad pastoril o agrícola cuya producción satisfacía únicamente las necesidades de subsistencia, para si y su entorno. En la familia, el varón era el responsable del abastecimiento de su prole, siendo la mujer y los niños los que ejercían actividades de valor desechable.

- b) Asiática u Oriental. Sociedad organizada bajo la propiedad común, donde los excedentes de producción eran administrados y distribuidos por una jerarquía fastuosa y déspota. Igual criterio sustentaba el jefe de familia para con los suyos, siendo el que fijaba la cuota de ración y favores asignados a cada miembro.
- c) Antigua o Imperial. Cuya base militar determinaba categorías de ciudadano y esclavos para realizar las tareas serviles. De incipientes vínculos de intercambio o imposición por la fuerza, necesarios para su aprovisionamiento. El primogénito en una estructura social rígida, era naturalmente el asignado a reemplazar al jefe de familia, de poder ilimitado.
- d) Feudal. De base agraria y rural, con grandes propietarios de tierra y siervos viviendo en las cercanías de los palacios. El señor feudal mantenía un grupo de nobles subordinados que le eran fieles, mientras la plebe produce los recursos y abastece sus necesidades. Inicio de división del trabajo y formación de gremios y corporaciones por labores similares o simple afinidad.
- e) Capitalista o Keynesiana. Desarrollo técnico, militarista, Con división del trabajo empujada por el modelo taylorista - fordista. Impulso del urbanismo, la acumulación burguesa del capital, mercantilismo y consumismo. Intervención activa del Estado quien fomenta y participa de la distribución del bienestar. Consolidación del poder y la autoridad concentrados, con división marcada entre los que mandan, los que supervisan y los que cumplen, sin opción institucionalizada de intercambio de roles. De alguna manera en forma similar, en las familias tradicionales se estableció que el hombre generaba los recursos, sus esposas mantenían y supervisaban el entorno necesario, y los hijos acataban la decisión de sus mayores o debían alejarse del núcleo familiar mediante su emancipación.
- f) Neoliberal. Gira en torno a la libre competencia y reglas de mercado. Promotora de todo tipo de flexibilidad laboral y ausencia equilibrante del Estado. Liderazgos fuertes y personalistas, donde se pregona la teoría del derrame e inductora de la exclusión social y la desigualdad. Apogeo del doble discurso y del “sálvese quien pueda”, engendró relaciones de poder y acumulación de riqueza. Vínculos inestables, valores tradicionales remplazados por sofismas y ambiciones personales desatadas al libre albedrío. Éxito y poder obtenidos a cualquier precio.

De los dos últimos modelos, subsisten la mayor cantidad de empresas actualmente existentes, dirigidas por lo general, por personas nacidas en el período post bélico mundial, rico en principios generales, humanos y de convivencia, contrastado con el ejercicio extremo de individualismo y mezquindad.

Cultura mafio/patriarcal y verticalista. Autoritaria y egocentrista, donde el CEO, presidente, secretario general o jefe de familia, debe ser quien ostenta el poder y manda. La segunda línea acata sin discusión, por conveniencia u obsecuencia y efectúa el rol de abastecedor o vigilancia del cumplimiento de objetivos, mientras los de menor jerarquía, solo deben obedecer, más allá de lo que sientan, necesiten o aspiren.

Criterio patronal obsesionado por la tecnología, fusiones, procesos de reingeniería, medición de incidencias y reducción de costos operativos o laborales. Totalmente alejado de la necesidad popular y la ventaja del convencimiento.

Empresas construidas sobre criterio de sociedad pragmática, donde prioritariamente existe el vínculo por interés, ambición, búsqueda de éxito y poder. Autista y narcisista, sostenedora de principios alejados de impulsos humanistas e igualitarios y ligados a la cultura del miedo. Donde solo existe si se vislumbra la posibilidad de lucro y crecimiento, aunque se desarrolle en un medio empobrecido y sosteniendo visiones de:

- a) Negocio, cuando puede obtenerse diferencia a favor, palpable y espontánea. Donde tiempo es dinero, y éxito solo resultado a favor, sin compromisos mutuos.
- b) Trabajo, conjugado como disciplina productiva. Libre contratación y arbitrario poder disciplinario. Acatamiento a contrato de adhesión con pseudo-respeto formal al derecho a la sindicalización y la negociación colectiva, provocadoras de conflictos e inestabilidad.

- c) Relaciones institucionales y circunspectas, dependientes de rentabilidad y conveniencia, puntual o a futuro mediato.
- d) Exigencias de reglas estables, donde las políticas públicas deban subsidiar intereses sectoriales. Desarrollo productivo, incorporación tecnológica y empleabilidad, condicionados a la asignación de ventajas y/o subsidios del poder político.
- e) Criterio de sustentabilidad supeditado a alianzas estratégicas para la captación de mercados y ampliación de rubros operacionales que disminuyan costos o faciliten ingeniosas operaciones contables tendientes a la reducción o evasión impositiva.
- f) Proceso de globalización, ligado a cadenas transnacionales de amplio poder y repercusión mediática. Desprestigio y casi nula o extraviada actividad gremial empresaria ejerciendo el individualismo y relaciones directas con el poder de turno.

Visión que no mide el costo empresario que su accionar le infunde a la sociedad. Sea este en la generación de condiciones de infraestructura; preparación de formación educativa y capacitación específica a su demanda de empleados de todo nivel; medidas de fomento industrial y apoyo exportador mediante variables cambiarias o subsidios directos o indirectos que faciliten la mantención de precios con rentabilidad, pero que distraen recursos económicos, muchas veces indispensables en el disimulado déficit que el Estado acarrea en áreas de Educación, Salud, Seguridad y generación de equilibrios que hagan a la igualdad de posibilidades y al bienestar general.

Estructura y principios de acumulación que crearon condiciones de desigualdad, injusticia y exclusión. Autoritarismo generador de dependencia, obsecuencia y chatura intelectual. Ejercicio indiscriminado de poder, promotor de corrupción e impunidad.

Modelo organizacional que influenció a todos los estamentos de la sociedad, que ya no disimula descaradamente criterios de verticalidad, sometimiento y miedo, en busca de la ventaja o la subsistencia. Ejemplo que también puede verse en las organizaciones sociales de todo tipo: democráticas, ligadas al clientelismo, como en partidos políticos, sindicatos, clubes, etc; organizaciones de la sociedad civil, primarias, ligadas a la obtención de recursos para subsidiar sus necesidades, sin importar forma o condición; ONGs profesionalizadas, aceptando fraudes y/o dobles intenciones; organizaciones cívicas o políticas, con personalismos y fuertes liderazgos con dobles discursos y espurias intenciones de alguno de sus miembros. Hasta en los propios hogares, donde la figura paterna, indiscutida y déspota, debía ser aceptada y respetada por sus miembros y los más débiles que vivan bajo el mismo techo. Presión psicológica para la obtención de recursos y/o títulos profesionales que aporten elevación social, desprovistos de valores y conducta ética.

#### **IV.- EL CAMBIO SOCIAL**

En los ámbitos tradicionales de socialización como la familia, el barrio, la escuela y el trabajo, ha habido cambios significativos que generan gran impacto y profundas modificaciones sobre la vida de cada uno. La sociedad se halla en un proceso de mutación latente que es imposible proyectarlo a futuro.

Junto a enfermedades individuales como el alcoholismo, se han sumado el SIDA, drogadependencia y también patologías sociales de consumo, sexo, violencia familiar o fobia social. Han resurgido enfermedades como la tuberculosis y la poliomielitis en los sectores de menos recursos o esparcido nuevas afecciones como el dengue o la gripe "A" que ataca en forma transversal a todos los niveles sociales. Se triplicó la tasa de divorcio, se duplicó la cantidad de nacimientos de hijos extramatrimoniales. etc.etc.

Entre las más visibles transformaciones sociales de repercusión en las conductas individuales, podríamos destacar:

El hombre ya no es el jefe insustituible, ni el más osco y severo de la familia. Exige el derecho al disfrute de la paternidad y comparte la crianza de sus hijos hasta en detalles antes impensados, complementándose con su pareja en los quehaceres del hogar. No siempre es el mayor aportan-

te de recursos económicos y en circunstancias especiales, aceptado socialmente como colaborador y abastecedor de las habilidades, conocimientos o ejercicio profesional de su esposa o hijos.

La mujer salió a trabajar y asume en un plano de igualdad, roles que antes le estaban vedados o relegaba sumisamente. Hoy no solo no se somete a las arbitrariedades del varón, sino que el número de “jefas de hogar”, se incrementa significativamente. Su incorporación al mercado de trabajo, positivo desde el punto de vista del desarrollo humano y personal o de la incorporación de ingresos económicos a los hogares, generó colateralmente, la ausencia de adultos en el crecimiento de los niños. Su independencia y ejercicio de la igualdad de posibilidades en su vida íntima, las equipara al hombre en lo individual, aunque deba seguir bregando por su espacio, en lo institucional y en muchos casos superando su desvalorización personal o ser usada por falsas profecías. El ejercicio de su individualismo comienza a mostrar facetas de su falta de adhesión a modelos tradicionales de pareja y familia.

La estructura del hogar tradicional, fue adquiriendo formas diversas. Familias mono parentales, parejas no estables y hasta del mismo sexo, públicamente redimidas que exigen su igualdad legal. Niños de diferentes padres y de edades similares entre tíos, sobrinos y nietos.

Muchas veces observase que los padres se auto-asignan un carácter neutro o se relega el liderazgo otorgándose a los hijos un excesivo protagonismo. Se los consulta en todas las decisiones y se los contagia de adultez antes de tiempo. La vieja autoridad patriarcal que antes le estaba asignada a los progenitores, es relegada, en muchos casos, como consecuencia del déficit de aportes al sostenimiento económico. Marcando una mayor brecha a la natural diferencia generacional, esta el producto de la exclusión del mercado laboral o el estancamiento en los procesos de capacitación en los habituales empleos de las PYMES zonales, donde mantienen nulas sus posibilidades de ampliar saberes o crecimiento intelectual.

Los jóvenes prolongan la convivencia en los hogares no solo debido a la dificultad económica e inseguridad para su autonomía, sino al ejercicio de libertades individuales que antes se lograban con la emancipación. Relaciones prematrimoniales aceptadas socialmente, vacaciones compartidas y pernoctadas en los domicilios paternos, generan un grado de convivencia y confusión de límites en valores que se consideraban infranqueables.

Los abuelos, al aumentar su expectativa de vida, el mal reconocimiento previsional o la imprevisión personal, generan exigencias de dependencia afectiva y económica que socaban su ancestral orgullo y para lo cual la sociedad no esta preparada. Los geriátricos u hogares de contención, se manejan por lógicas mercantilistas, constituyéndose en verdaderos depósitos de ancianos, sin contención, motivaciones ni idóneas técnicas profesionalizadas, inadecuado control del Estado y falta de seguimiento de sus familiares, inmersos en el vertiginoso ritmo de trabajo y obtención de bienes.

No se honra de igual manera a los muertos. Los cementerios son poco visitados y menos por los más jóvenes. Los velorios cierran sus puertas en horas de la madrugada por falta de asistentes, entre los propios familiares directos.

Las ceremonias como el casamiento, bautismos etc., ya no llevan la carga de fe y compromiso social que le imponían nuestros abuelos, tomándose solo como un trámite impuesto por los mayores y complacidos mediante máscaras sociales y familiares, vacías de contenido.

También las transformaciones se han dado en el plano colectivo:

La desconfianza, los malos ejemplos, la inseguridad, las desigualdades y la exclusión, nos han vuelto aun más individualistas y celosos del viejo orden y de la autoridad. Las ideologías y doctrinas políticas o sociales adquieren valor irrelevante si no satisfacen necesidades primarias de los ciudadanos, al momento de ejercer su elección en alternativas pseudo-democráticas, dadas a conocer con estudiados métodos publicitarios y análisis de mercado.

Tendemos a pensar que el Estado es el otro, que el mal es solo culpa de los demás y por lo general está en su cúpula, olvidándonos que es también la expresión colectiva de una sociedad. Ello nos lleva a sentir ajena la crisis de las instituciones, de valores y de cultura. A concebir la frustración de no considerarnos representados.

El espacio que el Estado asumía en el viejo modelo, debilitado por el poder arrollador de ideas impuestas por grupos e intereses económicos, se ha reducido y modificado en sus responsabilidades, aumentando la desconfianza del hombre común. Ya no da el buen ejemplo ni fomenta otro tipo de relaciones entre los actores sociales. La corrupción, el nepotismo, la ineficiencia, el clientelismo y la mediocridad, marcan la necesidad de generar una mejor calidad institucional.

Los políticos no están en condiciones de garantizar aspectos básicos elementales que antes brindaba el "Estado Benefactor" como: educación, salud o seguridad. A los pueblos, ya no es necesario convencerlos que los gobiernos no traen prosperidad, sino que solo podrán generarla, si contribuyen a la creación de empresas, estatales o privadas, grandes y pequeñas, individuales o cooperativas, que son en definitiva las que dan trabajo y producen riqueza, pero donde también su eficiencia y eficacia puede ser vista de incierta o de dudoso beneficio social.

Del Estado empieza a exigirse transparencia y presupuestos participativos. Se pretende sea el artífice de genuinas y equilibrantes políticas públicas inclusivas, que contribuyan a lograr una auténtica igualdad de oportunidades y fomento del desarrollo estratégico.

Quienes sean electos, deben demostrar no constituirse en dueños de la cosa pública. Solo el demostrar saber articularla, conducirla y administrarla, previendo y evitando conflictos. Para bien de todos, no hará reafirmar la confianza concedida, mediante reiteradas reelecciones democráticas, en algunos casos hasta por tiempo abusivo e indecorosamente indeterminado.

En los municipios, aparecieron fenómenos de urbanización que no conocíamos, como los guetos privados de gente rica. Pero también los humildes han buscado la forma de defenderse y/o diferenciarse, instalando algún tipo de protección o seguridad privada. Fenómeno moderno y tremendamente agresivo en términos sociales, donde ha desaparecido el viejo barrio poli clasista, en que todo el mundo se encontraba más allá de sus diferentes niveles de ingreso. Los hijos compartían el mismo espacio, se conocían, se apoyaban mutuamente y extendían lazos que duraban toda una vida.

La escuela y la familia como instituciones complementarias de formación, están debilitadas y el mercado fija condiciones y parámetros de conocimientos a impartir. La enseñanza formal preparó trabajadores instruidos para abastecer necesidades de una empresa que, cuando otra tecnología se impuso, o bajó la demanda de su producción, los desecha o excluye de los sistemas productivos. Muchos profesionales, sin una adecuada formación de proyección futura, pero útiles al sistema que se viene abandonando, siguen con una visión que los relega y aleja cada día del proyecto de carrera, idealizado al obtener su título universitario. También deberán sumarle actitudes proactivas que superen la desmotivación, agotamiento emocional, despersonalización que limita el desarrollo y la creatividad profesional.

A pesar de ello, muchos jóvenes están recuperando el respeto social a la vocación artística o han desarrollado un nivel educativo superior al de sus padres, sumado a la rapidez de incorporación de nuevos conocimientos. Quien no lo ha realizado, desde algunas organizaciones sociales y sindicales, se los motiva y ayuda a capacitarse y aprender a manejar herramientas como son: idioma, computación, liderazgo, márketing personal, entre otras.

Mediante el acceso a Internet, instrumento tecnológico fiel exponente de una cultura individualizante, permite que desde ese nuevo ámbito de encuentro denominado "Ciber" que, aunque su costo aún no llega a equiparar una genuina igualdad de posibilidades, desde él se puede acceder a la búsqueda por Internet de un sin fin de información, conocimientos y entretenimientos, que antes estaba limitado a quienes habían tenido la posibilidad de nacer en hogares más pudientes,.

Los medios de comunicación influyen en pautas de consumo y gustos, uniformándolos más por diferencias sociales que geográficas. Se hace propaganda global de determinados productos masivos de igual manera en zonas o países desarrollados como en aquellos en vías de serlo, generando una falsa inclusión, cuna de resentimientos y ambiciones insatisfechas.

Las mercancías que eran el medio o bien de cambio para conseguir lo que deseábamos, se han transformado en el objeto de nuestro deseo. Los pobres que no tengan esa posibilidad, deben resignarse a acceder a esa felicidad que le propone la cultura dominante, sobrevivir en sus luga-

res de origen o emigrar a donde se supone pueden encontrar el confort que le ofrece el mundo desarrollado. Se dan así corrientes inmigratorias y migraciones internas a las metrópolis, que conjuntamente con la sensación de desarraigo, genera la carencia de sentimientos de identidad y pertenencia, la discriminación o actitudes xenofóbicas de los nativos, sintiéndonos solamente habitantes del suelo donde se vive y no integralmente ciudadanos.

Forma de considerarse alejado del sentido de pertenencia producto del desarraigo, propio o de sus progenitores influyentes, generando una marcada diferencia de metas, visión de futuro y comportamiento. Donde la falta de oportunidades y la carencia de recursos, muchas veces inducen a individuales conductas violentas o autodestructivas y pérdida de valores.

Ya no se habla más de realidad virtual y empieza a hablarse de virtualidad real, superando la imaginación más audaz.

Más allá de la miopía o daltonismo ideológico reinante, hay una disociación total entre la súper estructura formal y la realidad. No solo se escucha a dirigentes que para justificar su inoperancia plantean que “es diferente la sensación a la realidad” o que “es relativa la existencia estructural del trabajo informal” semi esclavo. Cuando las propias y cuestionadas cifras oficiales consignan datos que debería avergonzar a quienes han asumido cierto compromiso social.

Se desconoce que como producto del desempleo y la ruptura del colectivismo, hay trabajadores que, ante la falta de expectativas y no sentirse contenidos en sus aspiraciones por las oportunidades existentes, acceden a desarrollar precarios e insolventes emprendimientos autogestionados o aceptan precarias relaciones laborales o nuevas formas de contratación, muchas veces en contra de su propia integridad. Un ejemplo es el teletrabajo domiciliario, donde la empresa elimina el costo de espacio, insumos etc., y se lo traslada al trabajador, que desde su casa comparte su espacio y su intimidad. Donde es controlado y auditado por medios informáticos, rompiendo de alguna manera su relación personal e intransferible con el espacio de pertenencia y relación social. Y esta dinámica de realidad laboral, colisiona con viejos paradigmas y la falta de valoración del propio individuo que piensa que estando en su hogar gana libertad y elimina riesgos, cuando de alguna forma, solo esta ganando confinamiento.

Sistema mundializado que plantea el éxito circunstancial y la felicidad privada, caracterizada por el aislamiento, la soledad y la ruptura de las relaciones sociales. Felicidad -Libertad que al asumirse inalcanzable, se transforma en un sueño, que deriva en una causa y combate diario contra la impiedad del sentirse excluido o discriminado.

La competitividad sin límite ni ética, la reducción masiva de personal, los cierres de fábrica, la falta de trabajo y los bajos sueldos, cercenan derechos a un amplio sector y facilitan enquistar resentimientos e intolerancia. Los estratos sociales se siguen separando, levantando barreras entre sí. Los enrejados de las casas o los servicios de vigilancia simulan cierto grado de seguridad, pero la violencia existe hacia adentro y es por momentos imposible de controlar o disimular.

Es cada vez más importante el clamor que exige a los directivos empresarios y dirigentes en general, para que contribuyan a la formación de un nuevo orden social. Donde nadie pueda ser libre de causar miseria a los demás. Donde nadie tenga derecho a permanecer pálido o indiferente ante la miseria y la injusticia. Donde nadie obtenga ventajas o privilegios por métodos espurios y deshonorosos, sin castigo legal y social. Y donde desde una actitud ética personal, reflejada en lo organizacional, impulse a la educación y la participación como herramientas para la construcción cultural de una diferente ciudadanía.

## **V.- TERCER SECTOR Y ORGANIZACIONES SOCIALES**

No se dan ni se permiten debates de fondo en la sociedad actual y si se realizan, lo forjan solo algunos intelectuales y su contribución pasa casi inadvertida. Pero la aceleración de los tiempos nos obliga a hacer un esfuerzo y desde cada tipo de organización, revalorizar el rol y definir estra-

tegiás de vinculación. En definitiva, materializar el ideal que, perteneciendo a sectores que en otro momento de la humanidad se pensaba irreconciliables o que otros intentan separar, hoy se juntan para sembrar un sueño, una esperanza de convivencia y un mundo mejor.

En cuanto a relaciones solidarias entre organizaciones que coadyuven a dicho objetivo, todavía puede observarse que muchas mantienen un sistema de conducción cerrado y vertical, donde solo se comparte el intercambio formal entre la jerarquía, por lo general piramidal y burguesamente organizada, que es también quien dispone cuando y con quien relacionarse. Esquema organizativo común, basado en el autoritarismo y nepotismo, donde poder, obsecuencia y miedo se conjugan simultáneamente. No han visualizado aun que tanto sindicatos, ONGs como Estado, deben dejar de ser un símbolo de contención y reacción, para asumirse y asumirlos como pilares de construcción y desarrollo social mediante la colaboración.

Por eso al hablar sobre intercambios, debemos puntualizar que hay una tercera o cuarta línea generacional, que busca un reconocimiento a su verdadera jerarquía y una diferente relación entre pares. Que ayude a superarse y ejercitando nuevas y viejas formas institucionales, contar con más y mejores herramientas, no solo para defenderse de exclusiones, abusos e injusticias, de la cual todavía nadie está exento, sino además, para ser artífice del logro de ese lugar, en una sociedad más justa. Donde todos sean los receptores de los beneficios y adelantos que la humanidad consigue, pensando las actividades humanas en función de su aporte a la construcción efectiva de una sociedad definida previa y colectivamente sostenida en el tiempo.

La complementación y la viabilidad de proyectos de la economía social y solidaria emergente, está en la potencia del trabajo en red y la articulación, de forma rápida y eficaz, entre ONG's locales, Gobierno municipal, empresa y trabajadores organizados, teniendo como meta, objetivos medibles que hacen al beneficio general.

Ejercicio de la libertad, dado en el respeto que como personas todos ambicionamos y merecemos. La justicia social y la igualdad de posibilidades marcan "el piso" a conseguir de una sociedad superadora que deje atrás viejos dogmas que se identifican con una organización déspota y mezquina. En el mejor de los casos, ordenada ciertamente a favor de los que más tienen, donde se debaten criterios de mano dura o garantismo y se ejercita el poder como sinónimo de impunidad.

Búsqueda de beneficio mutuo, integración estratégica nacional y regional y esfuerzo mancomunado, gerenciando acciones en común entre las distintas organizaciones, que estén orientadas al desarrollo del hombre como persona, comprometidas con su medio social, ambiental y la libertad, sin perder el sentido empresarial y rentable necesario para la sustentabilidad, pero cuantificando la importancia de su magnitud, condiciones y distribución de la riqueza generada.

Cumpliendo un importante rol en la contención y desarrollo de la necesaria red social, funcionan disímiles tipos de instituciones, donde se hace necesario excluir aquellas con: crisis de representatividad producto de la conducta espuria y/o semi delictiva que muchos dirigentes le han generado y aquellas formadas cuando en materia legal, permite la constitución de cofradías con fines diferentes a lo que formal y públicamente se declara.

Vale destacar:

ONGs primarias: Agrupamientos de funcionamiento legal o precario, ligados directamente con la necesidad, donde sus miembros activos son también parte de esa comunidad, con falta de recursos de todo tipo y carencias elementales insatisfechas. Cumplen la significativa función de ser nexos, intermediando por lo general con planes sociales de raíz estatal, clientelismo político y/o acciones filantrópicas y caritativas de terceros, conseguidos sobre la base de lealtad o conducta de sus integrantes.

Su directo trabajo social, la precariedad de recursos y la limitación de capacidad de gestión, la constituyen en altamente dependientes, en varios aspectos, a la libre elección de los benefactores temporarios, por lo general, financieros.

Su contacto con la realidad diaria, la pureza y transparencia de sus objetivos y la humildad de sus pretensiones, la reivindican como primer interlocutor legítimo, inexcusable y necesario de in-

tegrar a toda visión de desarrollo comunitario, más allá de la capacidad, destreza y aptitud que permitan su correcto desempeño.

Ávidas de contribución caritativa, integración filantrópica y desarrollo común, constituyen el peldaño que contribuye a contener y combatir la miseria extrema y el desasosiego de los más frágiles. Potencialmente capaces de ser pilares de cualquier transformación cultural progresiva que las encumbre también, en organizaciones estables, sustentables y de involucramiento intersectorial.

ONGs Institucionalizadas. Fundaciones, Agrupamientos de Consumidores, medioambientalistas, etc, con objetivos puntuales, jerarquizadas y profesionalizadas, se dirigen por acciones concretas, con medición de resultados y rendición contable y financiera.

Su confiabilidad institucional y organización cuasi empresaria, no democrática, canaliza la participación del voluntariado social, aunque muestra su fragilidad en la continuidad individual de sus componentes pseudo-voluntarios o rentados, en caso de debilitamiento del apoyo económico externo y su condición de entidad sin fines de lucro.

En su gran mayoría, son dependientes de la contribución benéfica internacional, subvenciones o ciertos planes estatales que justifican la incorporación de profesionales independientes para la gestión de objetivos con fines sociales o para denunciar u hostigar a las empresas en función de su actitud y/o conducta social no responsable.

Últimamente, la generación de actividades de consultoría y/o auditorías sociales, programas relacionados con educación y capacitación, afines a sus declarados objetivos, le facilita la generación de recursos propios, pero las encasilla en una nueva categoría de “emprendimiento con fines sociales y sin fines de lucro”, aceptando constituirse de alguna manera, en la ejecutora de la idónea tercerización de acciones solidarias del sector empresario.

El ejemplo de actitud de algunas organizaciones de consumidores y medioambientalistas y las tendencias existentes de aumentar su representatividad, puede ser otra excelente oportunidad para fortalecer la cultura por donde transiten los vínculos sociales y la participación con las empresas, y no convertirse en una simple moda o frustración de expectativas, creadas en función de pretender constituirse en custodios del bienestar de la comunidad.

Mutualismo, mediante el cual se facilita la adquisición de bienes o servicios que hacen al confort y el mejor vivir de sus miembros, no supeditándose al nivel de ingresos o recursos de sus asociados.

Las sanamente constituidas y transparentemente organizadas, sirven de puente y facilitan el acercamiento a esos productos y servicios que de otra manera se hace imposible alcanzar a los de menos recursos.

Su desarrollo, la ampliación de beneficios y su democrática gestión, resultan ser una herramienta útil en los de menos posibilidades, y una acción común a explotar entre la comunidad. La incorporación de consejos de administración poli-sectoriales, podría constituirse en herramienta útil de auditoría y control.

La ambición, la impericia del gerenciamiento o la ineficiencia de sus conducciones, muchas veces permite maniobras inescrupulosas, a espaldas del conjunto, que benefician a unos pocos, y perjudican doblemente a la asociatividad, al violar la confianza y poner en riesgo su patrimonio. También han sido utilizadas espuriamente para contrarrestar o debilitar la acción gremial y el compromiso sindical de los trabajadores.

Las Cooperativas, son asociaciones autónomas de personas, unidas por medio de una empresa de producción o servicio y democráticamente controlada, para hacer frente a necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, ejercitan la propiedad común, inspiradas en premisas igualitarias en la distribución y confianza en la dirección.

La gran cantidad de cierres de plantas ante la negligencia o impericia patronal, ha fomentado la toma del control de la producción y administración de los recursos, por parte directa de sus tra-

bajadores, constituidos con dicha figura jurídica. Emprendimiento que por lo general, cuentan en sus inicios con la aceptación social y la colaboración material mínima de otras organizaciones sociales, incluyendo sindicatos. Prototipo de empresa solidaria, constituyen la forma más genuina de entidad de economía social.

Quienes la integran, inmersos en un medio de valores y actitudes totalmente opuestas a los principios que la guían, asumen un doble desafío institucional y personal, por lo general sin una legislación que facilite su accionar ligado a lo productivo y financiero, con visión de futuro.

Más allá de los resultados diversos constatados, ante su falta de capital inicial genuino, se observa la necesidad de ser incorporadas a los procesos productivos estables que garanticen su continuidad. Su limitada capacidad productiva y sin fomento legal que las diferencie del resto de las actividades, dificulta la capacitación de sus trabajadores, la incorporación de tecnologías y la construcción de estrategias productivas sustentables.

Gracias al empuje filantrópico que algunas empresas brindan al poner a su propio staff profesional a capacitar en el gerenciamiento, organización productiva y pormenores del negocio, algunas han logrado sobrellevar los primeros compromisos materiales y sociales, haciéndose imprescindible la generación de beneficios fiscales que faciliten su ingreso al mercado de capitales, su desarrollo y crecimiento, además de la continuidad del asesoramiento profesional y capacitación, mediante los entes estatales, gratuitos.

Otras Organizaciones, como las de origen religiosos, sociedades de fomento barriales, clubes deportivos, bibliotecas, centros tradicionalistas y culturales, y hasta algunas sedes políticas partidarias, constituyen un espacio social construido a base de acciones individuales, directas y solidarias, que pueden ser canales de participación ciudadana, ligado a objetivos comunes y de bienestar general.

El involucramiento parcial o el apoyo formal, ayudan pero no alcanza para transitar un coordinado desarrollo de las sociedades, amalgamando diferentes lógicas de acción y diferentes perfiles que actúen simultáneamente en busca de un objetivo pluri-común.

La sociedad exige que la empresa, aunque directamente no le competa, asuma ese cambio actitudinal como misión y ejerza un rol fundamental en el aporte a la solución de expectativas y necesidades que la aflige, como otro actor social más, papel que necesita este tipo de agrupamiento que, salvo puntuales experiencias, no consiguen sobreponerse en el tiempo por si solas.

Los sindicatos, organizaciones nacidas como reacción contra los abusos, sostienen aun lógicas solidarias y de representación. Su espíritu de conservación por lo general, las hace lerdas en la toma de decisiones institucionales, recelosas y adversas a todo cambio que modifique estructuras ganadas por medio de la confianza o el clientelismo. En tal sentido, ejemplificamos la dinámica del movimiento obrero argentino impulsada a partir de 1945 mediante el rol y la importancia del empuje político fundamental que le dio el peronismo que le permiten, todavía hoy, seguir reivindicando esas conquistas, pero que tienen su inicio real sesenta años antes, en la reacción anarquista contra los atropellos de los terratenientes ganaderos. Otro ejemplo fueron los principios de mayor protección a los trabajadores, modificando el "Código de Comercio", el que se vino construyendo desde 1915 y promulgado como Ley Nro. 11.729, en 1943, y reafirmado en 1974 como Ley 20.744 (Ley de Contrato de Trabajo).

A pesar de la parsimonia institucional, muchas organizaciones de trabajadores, han emprendido procesos de transformación, por diversas motivaciones, en general tendientes a revertir la crisis de representatividad, conductas anti éticas y la burocracia organizativa, aunque se siguen estructurando internamente a través de la distribución de jerarquías que en ciertas ocasiones, reconocen grupos internos con relaciones horizontales informales de cooperación, competencia o antagonismo.

Ante la crisis vivida, algunos gremios, institucionalmente o sus dirigentes en forma individual, se ponen al frente o en colaboración con otras ONGs, de la ayuda solidaria de los que hasta ayer fueron sus compañeros de trabajo y se encuentran desocupados o excluidos del sistema produc-

tivo. Como así también, contribuyen con las estructuras a emprendimientos solidarios y/o lucrativos de limitado nivel, actividad ajena a su esencia y fundamento de ser.

No obstante no haber sido ajenos a las causas que provocaron la crisis de valores y circunstancias adversas de sus representados, se ha mantenido el espíritu solidario y militante, exponente de una época de diálogo y conquistas sociales. A través de las propias organizaciones, algunas han desarrollado la atención de la familia de sus afiliados desde el casamiento, ayudas por nacimiento, entrega de guardapolvos al inicio del ciclo escolar, atención médica mediante Obras Sociales auto dirigidas, desarrollo de la problemática de enfermedades sociales como la drogadicción, sida, alcoholismo, violencia familiar, embarazo juvenil; perspectiva de género, espacios culturales, apoyo a la tercera edad y servicio de sepelio. Han incorporado capacitación laboral, muchos mediante acuerdos convencionales con el sector empresario o con el Estado, para la enseñanza formal de todos los niveles y hasta educación terciaria en sus propias sedes sindicales, que hacen al desarrollo de las personas.

## **VI.- UN SINDICATO DIFERENTE**

Mientras no exista un cambio sustancial de actitud en todos los sectores involucrados, es loable suponer que será difícil la modificación unilateral del sindicalismo, como lo vemos hoy. Visión que se diferencia abismalmente, según donde se encuentre el observador: dentro o fuera de la estructura.

Muchos trabajadores ven en las actuales conducciones sindicales un vacío ideológico, extravío en su orientación y pasividad en sus conductas en defensa de sus intereses profesionales. Con reflexión en la acción y respeto mutuo con otro tipo de organizaciones comunitarias, deberían asumir que juntos también pueden construir futuro, interesados en cambiar la empresa desde adentro y en relación con su propia sociedad. Y con ello asegurar la estabilidad, la tranquilidad, el crecimiento, disfrutando una cuota de la riqueza que contribuyen a generar, en lugar del individualismo institucional.

Distribución que no puede estar supeditada al reparto voluntarista de quien dirige, ni al resultado de la lucha de clase o sector. Debería ser objetivo general, ser celosos custodios también de la reinversión en tecnología y en procesos que mejoren la empleabilidad, simultáneamente a la calidad del servicio prestado a su comunidad.

Superando la utilización de modelos confrontativos o extremadamente asamblearios, mediante el consenso de todos los interesados, decidir el camino por el cual se transite. Que los que invistan el poder temporal en la dirección orgánica de sus organizaciones, se sometan democráticamente a la voluntad de las mayorías, con transparencia, prácticas públicas de anticorrupción y rendición de cuentas, demostrándose merecedores de la confianza dada.

Comprendiendo que aceptando la diversidad, hay una sola forma de superar la crisis de representatividad y es mediante la apertura a la participación en genuinos objetivos y eso se logra con bases y dirigencias juntas, en una auténtica unidad de acción.

Para con la empresa, asistir con relaciones transparentes, intercambio de información y combate a la corrupción, como actitud primaria a desarrollar. Con ellas la contribución a la capacitación legal de los trabajadores y delegados sindicales, la constitución de comités específicos como seguridad ocupacional, resolución de controversias y de Responsabilidad Social, son prácticas positivas ya experimentadas en otros niveles, que deberían implementarse sin dilaciones.

Y para aquellas cuya conducta siga siendo irresponsable y perjudicial a la comunidad, entre todos asumir el compromiso público de asignarle el descrédito y desprestigio social, persuadiendo para su encausamiento con prácticas legítimas y voluntarias, más allá de la ley.

En los ámbitos de trabajo, la natural reacción a las arbitrariedades, genera una actitud mezcla de rebeldía y resentimiento contra quien administra las herramientas de producción, que lo arrastra naturalmente a la confrontación.

Podría ser justificación de esa conducta sectaria, la vivencia de hechos y circunstancias a través de la historia, que permiten observar el egoísmo, egocentrismo y desinterés por sus necesidades, por parte del sector empresarial, que lleva a todo trabajador a buscar ayuda en el sindicato, generalmente cuando ha llegado al límite de su resignación o el agravio adquiere dimensiones intolerantes.

Son pocos los trabajadores que poseen definido la diferencia entre trabajo y empleo, refugiándose o pretendiendo en el accionar sindical, la protección total, cuando el reconocimiento a su dedicación y esfuerzo no llega.

A través del trabajo, el hombre crea, se desarrolla mediante la pertenencia de lo que realiza, transformando la naturaleza en beneficio social y justifica la obtención de los recursos que le permiten obtener los medios materiales para satisfacer sus necesidades y la de su familia, en primer término, y sus aspiraciones luego.

El empleo es el vínculo que determina su nivel de autonomía o dependencia con los medios, herramientas, procesos productivos y la administración y distribución de la riqueza por el mismo generada.

Mas allá de las visiones ideológicas, es la búsqueda de la libertad y la felicidad que le es esquivada, lo que motiva a todo trabajador a juntarse con los que siente sus pares, para aunar esfuerzos y acercar el logro de sus anhelos y sueños.

Aquellos líderes sindicales que descubren la conjugación entre las aspiraciones colectivas y su visión y desarrollo personal, aseguran ineludiblemente el crecimiento institucional, el que es construido sobre la base de confianza y personalismo, que una masa de adherentes le va otorgando en un proceso de acumulación sin límite.

Quien no ha participado en la conducción de organizaciones sociales, tal vez le cueste entender que aquellos hombres y mujeres que asumen funciones de representatividad, como ocurre en los sindicatos, tienen cuatro aspectos a superar:

1.- Los impulsa una mezcla de vocación e interés individual y colectivo que, sin una preparación previa, les permita ir adecuando objetivos e idoneidad acorde con la responsabilidad asumida. Donde en la mayor cantidad de casos, desarrollan habilidades de conducción y administración a fuerza de acierto y error.

2.- Forman parte de una sociedad con una cultura que los formó y con la cual conviven en cuanto a apatía, individualismo y egoísmos, que cuestan ser superados sin una adecuada estabilidad emocional y un control directo de sus propios designantes, que a su vez son demandantes.

3.- La cuota de poder y recursos que comienzan a manejar, no deja de ser una tentación personal que conduce naturalmente a una desmedida exaltación de su vanidad, ostentación y ambición, que lo aleja de todo valor ético y principios solidarios originales. Es presa fácil de la corrupción y conductas antiéticas en su beneficio personal.

4.- Ese poder formal, concentra a su alrededor obsecuencia y servilismo, incluyendo profesionales que en el fomento del personalismo del supuesto líder, (del cual viven y trascienden, potenciándolo), ocultan su chatura y mediocridad, armando y justificando muchas veces, tanto las transgresiones como violaciones a la ética y la legalidad.

En concreto, cuatro aspectos con los que, al igual que en cualquier grupo humano incluyendo las empresas, se nace, se desarrolla y se sobrevive, ni es ajeno a la lucha de poder o mezquindades de vuelo gallináceo, que vemos en muchos estamentos de la sociedad.

Hasta hoy, la protección legal que ampara al más débil de la relación trabajo-capital, considerada demasiado rígida por el sector empresario, otorga insuficientes garantías en un contrato laboral donde el poder casi absoluto reside del lado patronal, con la capacidad resolutoria para disponer la administración, la interrupción del vínculo y la distribución de la riqueza generada. Donde

la simple adhesión del trabajador lo limita a aceptar o renunciar con un mínimo preaviso, pero con pérdida de derechos ganados con su inversión de años, vocación y voluntad puesta a disposición de un tercero, en un vínculo que presupone una "ajenidad" al resultado, pero donde la experiencia nos indica que el primer ajuste y las consecuencias ante cualquier crisis, comienza por los trabajadores.

Consecuencias habitualmente no buscadas por el sector empresario pero si resultado de ineficiencias o impericias de quienes dirigen la actividad y en menos casos, producto de la adversidad circunstancial de la actividad.

Muchas organizaciones y algunos honrosos casos de lúcidos dirigentes, han sabido sobrellevar el peso de tamaña responsabilidad en todo tipo de circunstancias políticas y socio-económicas de la humanidad. Ofrendaron su vida y su muerte a una causa colectiva en la que creyeron y siguen siendo insignia silenciosa de su sector.

Sobre esos valores, conocimientos y en algunos casos, ruinas de una época gloriosa en logros y beneficios para con sus adherentes, debería resurgir el espíritu sindical.

No tiene sentido hoy ninguna construcción social si no sirve para la reafirmación de valores que conduzcan al hombre al reencuentro del disfrute público y colectivo de sus aspiraciones alcanzadas.

Espacio donde se facilite la toma de conciencia, se reciba apoyo, instrucción y colaboración para que, a través del desarrollo de su capacidad productiva y creativa, también canalice su realización personal, tomando conciencia que solo es una parte de su logro, el que debe ser convalidado por el entorno social y fundamentalmente por el amor de su familia, célula primaria que lo debe motivar, orientar y hasta limitar en sus aspiraciones y conducta ética.

Pensar que el trabajador es feliz con su honesta labor diaria, parecería una perogrullada, pero es la simple sensación de la mayor parte de las personas que invierten su capacidad y conocimientos. Aporte de concretos años de vida, en un contrato de adhesión, generando riqueza para que otro complemente y administre su resultado para beneficio general. Y en esa transferencia de compromiso y responsabilidad es donde nace la relación de dependencia, de donde obtiene los recursos materiales que le permiten satisfacer sus necesidades. Donde deben buscarse las reglas de convivencia que permitan modificar un sistema que hasta ahora, no solo demostró ser ineficiente e inequitativo, sino además generador de abusos, desigualdades y conflictividad

Asumir hoy que el trabajador es ajeno al resultado de su trabajo, es ignorar las consecuencias nefastas de un orden productivo donde el mayor perdedor es el propio trabajador y el primero en ser excluido ante cualquier reingeniería empresarial.

Desde el sindicato, catalizador natural de aspiraciones colectivas, debe buscarse los mecanismos que permitan la participación, compromiso y distribución de esfuerzos y beneficios en los lugares de trabajo y en la sociedad.

Creación de valores individuales y colectivos que a través de su propio ejemplo de vida institucional, ejercicio democrático y representatividad, permita la confrontación de ideas, opiniones y objetivos que hagan al bien general y sana convivencia. Superando aspectos culturales y hasta desaprender mucho de lo mal aprendido.

El sindicato debe poner el propio ejemplo de cambio en su estructura y a disposición del conjunto de trabajadores que se asuman como parte de la empresa, en un diferente rol hasta ahora mantenido. No solo en lo referente a la capacitación profesional que le permita una mayor idoneidad en su labor diaria, sino también en lo que hace al conocimiento, diseño y proyección del negocio propiamente dicho, que garantice sustentabilidad y consecuente estabilidad laboral y desarrollo en la misma empresa.

Preestablecer pautas que garanticen que, el alcance de justas reivindicaciones y beneficios, sean logrados como resultado del esfuerzo honesto de todos, y para ser repartidos con equidad, según las capacidades, la idoneidad y la voluntad puesta al servicio del bien común. Pero también en la búsqueda de ese objetivo, evitar el perjuicio a terceros ajenos e involuntariamente omnipresentes en su acción.

Adaptando experiencias sindicales exitosas en países con mayor desarrollo y satisfaciendo necesidades de superación intelectual de sus bases, deberán concentrar el apoyo de sus organizaciones, a trabajadores que busquen participar en la dirección de sus empresas, reconociendo tener una aspiración personal que satisfacer, pero también un rol en el colectivo que cumplir, prioritariamente.

Concatenado con el accionar de otro tipo de organizaciones de la sociedad, conjuntamente con el sector empresario y el propio Estado, contribuir al desarrollo zonal, nacional y regional que permita a todos los habitantes, directa e indirectamente ligados a la actividad productiva o de servicio de diferentes tipos de empresas, alcanzando un desarrollo armónico y digno.

En líneas generales, el sindicalismo ha demostrado ser prudente y lógico en sus reclamos y pretensiones, formando parte de las soluciones a las inestables decisiones patronales. En adelante además, deberá potenciar su protagonismo demostrando idoneidad, capacidad y conocimientos.

Junto a la crítica de autolimitación, cuestionada por parte de sus representados, también debe sumarse la visión cortoplacista de gran parte de sus dirigentes, lo que se refleja en los diferentes acuerdos alcanzados.

Mucho tiene que ver la falta de información y conocimientos que permitan evaluar las perspectivas reales de los negocios que motivan actividad específica, permitiendo poseer una visión más profunda y sustentable. Donde exista previsión y alternativas convenidas, como aspiración de los trabajadores en general.

¿Trabajar para vivir o vivir para trabajar? Disyuntiva que, por el ritmo impuesto por las grandes empresas, en busca de resultados rápidos y concretos, induciendo a un falso sofisma cultural, muchos trabajadores, de diferentes niveles, aun no tienen definido y que la organización deberá contribuir a dilucidar.

Erróneamente, el aporte de muchas organizaciones sindicales estuvo casi exclusivamente orientado a desarrollar habilidades y capacidades laborales para cubrir un déficit de especialización y necesidad de un mercado laboral, que ha demostrado ser de corto plazo, ambiguo y ambivalente.

El costo-beneficio inmediato que la sociedad económica ha impuesto, a hecho dejar de lado la contribución al desarrollo cultural de sus representados y de la comunidad circundante de muchas organizaciones gremiales que fueron oportunamente, señeras en la materia.

Hoy, incipientemente y en soledad, algunos sindicatos mantienen institutos de enseñanza de danzas nativas y distintas expresiones del arte, predeterminando recuperar un terreno abandonado por el propio Estado, a expensas de los recursos de sus afiliados.

No deja de ser ajena a las organizaciones sindicales, la obligación ética y moral de transparencia y práctica de anticorrupción, también a toda la cadena de servicios tercerizados, con auténtica rendición de cuenta y participación de los propios interesados o potenciales beneficiarios.

Ejercicio y práctica de Responsabilidad Social, como instrumento superador de una crisis casi terminal de ética, moral y valores que, su corrección y mejoramiento institucional, repercutirá en el respeto público y aumento de adhesión de los genuinamente representados.

## **VII.- EL CUARTO SECTOR**

Por un sentir humanista o para alcanzar condiciones que permitan disfrutar el logro de sus recursos personales, que sienten obtenidos en base al esfuerzo, capacidad y merecimiento personal, un reducido sector de esta sociedad, ha pasado de preguntarse: “de que manera podrían legítimamente hacerse ricos en forma individual”, a indagarse si ¿asumiéndose como comunidad, se puede ayudar a otras personas a ganarse un sustento decente, simultáneamente?

Y en ese cuestionamiento y en vista de las desorientaciones manifiestas de la dirigencia políticas y la falta de claros objetivos públicos, también preguntarse si acaso: ¿no debe aprovecharse la actitud profesional, los saberes concretos y el modelo de construcción de los líderes de empresas para ayudar a los rezagados o desposeídos y reducir el margen de desigualdad existente?. Ver de que manera en cada ámbito, puede aplicarse los principios del éxito empresarial para proteger y atender a los mas débiles y necesitados, en busca de igualdad de oportunidades.

Directivos de empresas están comenzando a vislumbrar la necesidad de ir cambiando y disminuir lo que llaman: “conflicto de prioridades entre empresa y sociedad”, diferenciando de esta lo concerniente a necesidad, deseo y aspiraciones. Donde no alcanza la implementación de códigos de conducta empresarial, como declamación unilateral de buenas intenciones, carentes de mecanismos de seguimiento y evaluación mediante la participación de todos los interesados, en un plano de igualdad. Ven que nada pueden hacer ante el avance de poderosos y globalizados fondos de inversión de auténticos desconocidos, que muchas veces hoy no responden a países, grupos económicos u objetivos políticos determinados. Ellos compran y venden empresas en cualquier país en cuestión de segundos, así como también marcan tendencias financieras y de crédito que a menor nivel, no se pueden manejar.

Esa concentración acelerada que existe, donde las corporaciones multinacionales se compran entre si, forman sociedades para determinados negocios y marcan el ritmo de inversión y consumo de gran parte de la sociedad, merece una atención especial por parte de todos los actores y una acción común.

Y mientras se defienden de ese poder supra nacional, sin patria ni bandera que se mueve por todo el mundo, sin valores, sin ética, sin nadie que pueda ponerle límite, el viejo apetito de rédito económico, que condujo a ostentar poder y disponer arbitrariamente de los recursos, hoy condiciona a quienes gerencian y desarrollan sus empresas, a comprender que deben hallar caminos de equiparación y justicia social para con su vecindad.

Políticas empresarias pioneras, motivadas para ser mas rentables, perdurar en el tiempo o por cambio de conciencia de sus directivos, ya reconocen que se hace necesario un sincero gerenciamiento del dialogo social. Construyendo puentes entre los actores, generando alineamiento, articulación, creando valor y beneficios, modo que vemos darse, por parte de algunas empresas, sin actitudes demagógicas o de marketing, de tres maneras distintas:

Una es de forma directa y simple, mediante actitudes caritativas o filantrópicas, con un nivel de compromiso bajo. Tradicional, esporádica, aislada y en una sola dirección, pero necesarias en ciertas zonas geográficas o marginales y para sectores excluidos o de extrema pobreza y riesgo.

La segunda, podría decirse transaccional. Donde existe un intercambio puntual entre la empresa y alguna organización sin fines de lucro. Común es darse mediante una campaña donde la empresa moviliza todos sus recursos, contribuye a que sus clientes donen a favor de una ONG de renombre, quien aporta su prestigio o su reputación o compartiendo técnicas de gestión mediante voluntariado cautivo y capacitando en procesos y valores a su cadena de producción y comercialización (cadena de valor).

La tercera, por ahora incipiente y poco frecuente, iniciando un proceso que requiere de relaciones más intensas e inclusivas. Con alto nivel de compromiso, integración y un grado de confianza mutua profundo. Donde se tolera el disenso, la confrontación pacífica de ideas y proyectos, con diversos sectores que participan y auditan horizontal y transversalmente. Cambio de modelo de organización empresarial, basado en el reconocimiento mutuo de saberes, protagonismos y representatividad, con base en el diálogo y la complementación, que conllevará ineludiblemente también, a un proceso de cambio en la constitución y conducta de las organizaciones de la sociedad, reflejada mayormente en acciones comunes con objetivo social.

Acuerdos y documentos internacionales promueven el inicio de un proceso de apertura y necesidad de involucramiento de los actores sociales, que dependerá de cada uno de nosotros complementar. Desde Naciones Unidas: los Objetivos del Milenio, Pacto Global, y Directrices OCDE para empresas Multinacionales. Desde organismos multisectoriales, públicos y privados, iniciativas como: Declaración Tripartita OIT de principios sobre Multinacionales y Política Social,

SA8000, SGE21, ISO 9.000; 14.000, la futura ISO 26.000, The Global Reporting; son solo una muestra.

Debemos reconocer que la pasada confrontación ideológica, no dejó margen para el diálogo y destruyó valores, induciendo al relativismo social, donde en uno de los extremos se asentaba el odio indiscriminado al sentido de empresa y en el otro, la indiferencia a las consecuencias sociales y/o medioambientales que producía su propia actividad.

Pero si tomamos ideología, como sistema no partidario de principios, creencias y conductas, deberíamos profundizar la revisión de los comportamientos sociales, para poder ver como hay sectores empresarios que están dispuestos a redefinir esos espacios, donde se pueda compatibilizar con otros sectores, constituidos por personas. Y también a miembros de Organizaciones de la Sociedad Civil proclives a tener similar actitud de consensuar y contribuir conjuntamente.

El denominado “**Cuarto sector**”, acepta que el fin y la función primaria de la empresa es la de generar riqueza que hagan a la satisfacción general, lo que conlleva a aceptar que en la búsqueda de ese objetivo, no dejará como antes ningún sesgo de injusticia. Y en esa metamorfosis, en la generación de bienes y servicios, evaluar cual es el rol que le toca a cada uno de los sectores sociales para lograr esa interacción positiva mediante la búsqueda de consenso, que no este basado en la resignación del más débil o necesitado.

Las empresas que promueven la constitución de este “Cuarto Sector”, ejercen plenamente la difusión de sus acciones que van más allá del cumplimiento legal, como práctica transparente que busca servir para generar identificación positiva entre el personal, la comunidad y la empresa, de la cual en distinta forma y medida, todos estamos relacionados y necesitamos de su crecimiento y desarrollo.

## VIII.- LA NUEVA EMPRESA

¿Puede modificarse actitudes, intenciones y una cultura signada por la búsqueda de resultados rápidos e individuales?

Todo tiene que ver con la revisión de la dinámica social que nos debemos, reconociéndole a cada uno la dimensión real que le cupo en la historia, donde tendrán que ver los genes de nuestros antepasados, pero que solo deberá servirnos para saber si somos capaces de construir algo diferente, que nos sirva a todos simultáneamente.

Bien común que, por sobre toda motivación o aspiración individual, esta centrado en la realización plena del hombre, su familia y su medio, en un autentico y duradero vínculo equilibrado. Para ello, la nueva empresa busca generar mecanismos institucionales imperativos, para convertir el ejercicio de la naciente corriente de Responsabilidad/Compromiso Social en un sistema fuerte de interacción comunitaria entre la demanda y el poder de oferta de cada miembro. Donde es fundamental el poder de información y certificación que pueda ejercerse por medio de diversas ONG's, independientes y competentes, como así también la contribución a la labor de promoción, motivación y control que pueda ejercerse desde el Estado Nacional, Provincial o Municipal, recuperando la iniciativa y el rol estratégico en busca del equilibrio.

Ha comenzado el fin de la corporación autista y narcisista. Comienza a pretenderse socialmente de las empresas, un rol protagónico y una convicción, más allá de sus resultados económicos, para garantizar también, desde lo interno, el ejercicio pleno de los derechos humanos, condiciones laborales adecuadas, defensa del medio ambiente y la ecología. Condiciones transparentes y justas en las relaciones comerciales e institucionales, como así también combate a la corrupción, se constituyen en un piso de conducta que va más allá de la caridad y la filantropía. En concreto, acreditación constante de su conducta ética y ciudadana para la práctica de los negocios o actividades. Prácticas que deben ser satisfechas por todo tipo de organizaciones.

Nadie puede negar el poder diferenciado que han tenido y tienen las empresas, sean estas grandes o pequeñas, como promotoras o agentes de cambios sociales, modificación de culturas y superación de fronteras. Distintos actores de la sociedad asumen sentirse partícipes de ellas mediante el aporte brindado de diferentes maneras, y comienzan a exigir participación en el análisis estratégico que va a influenciar, de una u otra manera en su vida futura.

La dinámica de los negocios, el aprovechamiento de las oportunidades y las coyunturas, obligan al empresario actual a ampliar su visión. Reconocer que, así como necesita estabilidad en las reglas coyunturales, también tendrá que asumir la exposición y defensa de sus ideas, garantizando continuidad y crecimiento a todos los involucrados en la ejecución del negocio. Abocarse a saber sobre la cultura de quien se focalice como cliente interno y externo, como de las expectativas de los diferentes grupos de interés (stakeholders) con el que trata. Construir relaciones, mediar entre su ambición personal y las posibilidades futuras de continuidad. De alguna manera, aprender a convertirse en pequeño estadista, asumiendo un compromiso de buena actitud ciudadana, con prácticas éticas y buena conducta empresarial. Pero nada de ello será posible si no aprende a escuchar y compartir.

El esfuerzo de sus progenitores o la solidaridad institucional, permiten que más jóvenes hoy puedan tener saberes que nuestros padres no tuvieron la oportunidad de adquirir y van incorporando permanentemente capacidades y conocimientos que son indispensables para la continuidad de los negocios. Donde siempre hay algo nuevo y donde hoy importan todos y cada uno de los puestos de labor, revalorizando la destreza de “saber hacer”. Donde el respeto, el trato humano y el compromiso social, suman un valor agregado al negocio de la empresa que se trate, a la par de la calidad y el buen precio. Donde como consumidores, medio ambientalistas o simples vecinos, se exige ser tenido en cuenta al momento de la toma de decisiones empresarias.

Transformar el concepto de “sociedad” e incorporar en forma definitiva la visión de “comunidad”, en la que todos estamos interrelacionados e interdependientes.

No cabe duda que se hace necesario un cambio de modelo mental y una revisión de las formas en que las empresas hacen sus negocios. Donde el activo principal pueda seguir siendo el capital, pero visto y compuesto en forma muy diferente a lo evaluado hasta el presente, considerando:

**Capital Financiero**, el cual paso a ser otro insumo que tiene lugar de venta y costo. Que de ese mercado de capitales del cual se nutre, participan también nuevos y pequeños inversionistas. Donde hasta los propios trabajadores, ante el fracaso de modelos previsionales que le genero ser producto de una cultura individualista y sectaria, son propietarios de cuotas partes de Fondos de Pensión o inversión y así estar involucrados en la búsqueda de mayor rentabilidad de las acciones, pero alejados de operaciones volátiles y riesgosas.

**Capital Humano**, del Staff Gerencial, con amplia formación obtenida en institutos de educación públicos o privados, con planes oficiales de enseñanza y capacitación. De trabajadores de todo nivel con habilidades del saber hacer y actitud creativa y pro-activa. Y en la visión e idoneidad del asesoramiento de los profesionales independientes contratados, probos e idealistas. Asumiendo la obligación del respeto a principios laborales y sindicales.

**Capital Social**, con buenas prácticas de comercialización e involucramiento, encumbrado mediante los consumidores a través de la calidad y precio de los productos comercializados o servicios brindados, libres de toda contaminación al medio ambiental. Donde la cadena de valor relacionada a proveedores y distribuidores, también adquiere relevancia en su ámbito, asumiéndose socio menor del negocio. Motivo que la obliga a coadyuvar a su crecimiento y búsqueda de la excelencia.

**Capital Intangible**, nuevo valor de la mercado-métrica empresarial, mensurable y altamente considerado, no solo en el reconocimiento de la marca o los productos, sino en todo emprendimiento que necesita de la cuota indispensable otorgada únicamente por esa licencia social, producto mayormente de la conducta corporativa dada en el tiempo, y medible más allá del márketing o publicidad solidaria.

Activos reales, dinámicos e influyentes que son parte de la empresa por igual. Que obliga a replantear la necesidad de desarrollar nuevas políticas organizacionales que incluyan la ética, la transparencia y la interacción entre los grupos de interés, como parte de la cultura empresarial. No hay cabida para la codicia, la prepotencia, el abuso o la sumisión. Nuevo modelo que deberá tender a la integración general.

Complementación sin superioridad de un nivel a otro. Incentivando el protagonismo de esa sociedad que reconoce tener un rol importante en el desarrollo sostenible, pero asumiendo la existencia de roles asimétricos a reducir. Ante lo cual, el respeto a la diversidad de enfoques, también sea una meta a asimilar en la generación de acciones comunes.

Más allá de las crisis económicas recurrentes desde siempre, es la crisis cultural la que tenemos que superar y gerenciar entre todos. Se hace necesario revisar el retroceso iniciado en décadas pasadas y las metodologías que privilegiaron este individualismo exacerbado. Hace falta la participación institucional y la confrontación abierta y pacífica de ideas y proyectos. Desde una posición de pertenencia de sector y no de partidismo, clarificarnos donde está el horizonte que nos permita mejorar la situación de los que cada uno asuma representar, construyendo entre todas las condiciones que nos facilite interactuar en el proyecto común. Donde nadie resigne y solo limite sus aspiraciones individuales para bien del equipo que todos componemos y para el que todos tienen la obligación de colaborar, en proporción a sus saberes, capacidades y posibilidades.

Interacción positiva entre los sectores involucrados que siempre tendrá relación con el modelo de organización productiva, su gestión, la distribución de la riqueza generada y la cuota de poder que da la concentración de conocimientos, las relaciones y el dominio de lo material. La que deberá ser proporcionada con: compromiso, contribución, desarrollo sustentable y participación transparente. Maduración para encontrar el equilibrio justo entre los legítimos intereses de cada sector involucrado.

Esta nueva visión de “hacer empresa” debe ser vista como otra forma de construcción social. Expresión colectiva con fin determinado, autorizada a proclamar el objetivo lucrativo - rentable mediante la generación de bienes y servicios para toda o parte de la sociedad, mediante un contrato económico/social, donde el beneficio no puede ser tomado como un fin, sino como un medio. Organización social que tiene permitido generar sus propios recursos, para redistribuirlos con su propio criterio, pero donde la rendición de cuentas le exige equilibrar sueldos justos, compromiso social, regalías, y reinversión, que garantice sustentabilidad, reconociendo que su vida económica, no es más que una parte integrante de la vida social en que se desarrollan sus miembros.

Construcción social llamada “empresa” que asume su compromiso con la sociedad donde ejercita su negocio y a la que le restituye el reconocimiento legítimo de su plusvalía. Esa necesidad de plantearse la redefinición de los términos Empresa, Capital, Trabajo y Sociedad, marcará diferenciado criterio al analizar la economía solidaria emergente como cooperativas, donde el capital de la empresa le pertenece a todos los que en ella aportan trabajo; micro-emprendimientos o una PyME, y su necesidad de ser insertadas en el encadenamiento productivo regular.

Hoy se le llama “empresario” a los empleados de mayor jerarquía de los proveedores del capital inicial. Nos cuesta ver que ese capital se maneja como otro insumo. Se nos hace difícil analizar los roles sin revisar esos modelos, donde en definitiva, lo que tiene valor es el trabajo de los que “saben hacer”, aunque todavía en los balances contables es considerado un costo. Cuando lo que produce el bien de la empresa, mayoritariamente es el fruto de los que trabajan para ella en toda su cadena y niveles, desde allí que debe plantearse, que es lo que necesita la sociedad, donde el hombre que genera riqueza con su trabajo, vive y se realiza.

Será imprescindible revisar ese paradigma para acostumbrarnos y reparar que, cuando nos referimos a empresa no es a los dueños del capital económico y sus representantes, sino a la construcción social que formamos todos y de la cual también somos responsables. Empresa que seguirá buscando el aprovechamiento de ventajas comparativas en forma rápida y oportuna, pero sin perjudicar a nadie, reconociéndose estar constituida por accionistas, trabajadores, proveedores, clientes y grupos de interés diversos que le generan un valor intangible propio y una necesidad de continuidad en el tiempo.

Pero también redefiniendo que el “negocio” no empieza y termina con la operación, donde inclusive se obtengan redituables beneficios mutuos. Sino que esta respaldado por el criterio empresario donde el proyecto rentable esta pensado a largo plazo, con participación de los múltiples actores. Organizaciones más horizontales, con pocos niveles, más flexibles y equitativamente reconocidos. Donde este replanteo de reducción de burocráticas estructuras, reconozca que existen diferente tipo de trabajadores. Creativos auténticos y base de sustentación de todo proceso productivo y comercial, que suman valor agregado a la actividad. Los empleados intermedios con habilidades para facilitar los recursos y necesidades para que otros pongan en práctica ese desarrollo creativo, eliminando el viejo concepto de supervisión y control de los mandos medios. Y los trabajadores jerárquicos de conducción, verdaderos estrategas y hábiles gerenciadore de saberes y habilidades de otros líderes. Sustento de reducción de la actual y escandalosa diferencia de ingresos existente, que en algunos casos expresa injustas discriminaciones, entre el de mayor y el de menor ingreso del emprendimiento y germen provocador de la lucha de clases o sector.

El criterio de **Empresa Cuatripartita**, parte de la visión de definir ese agrupamiento social con fines rentables, constituido por Capital, Trabajo, Sociedad y Estado del cual, con distinta intensidad pero similar involucramiento, todos dependen. Recuperando el acuerdo entre Capital y Trabajo, donde al propósito común se le suman el Estado, con políticas públicas y las diferentes organizaciones de la comunidad, puntualizando los intereses genuinos que representan. Transformando la acción empresaria en objetivo múltiple, de desarrollo sustentable. Reconstruyendo el modo de valorizar al ser humano, el diálogo y por sobre todo, que se meritúe el riesgo de inversión económico y de vida, conjuntamente con el compromiso de crecimiento de la comunidad.

Esperanza en que la interacción evolutiva y futurizadora de sus representantes, superando temores y desconfianzas mutuas, facilite que: la conducción gerencial supere su soberbia y egolatría sectorial; los dirigentes sindicales, en representación de todos los que aportan su honesto y creativo trabajo diario, se rediman en su rol y abandonen su apoltronamiento gerencial en negocios de dudosa transparencia a favor de sus representados o superen su accionar reaccionario o mediático; las organizaciones sociales participen con transparencia intelectual en el mejoramiento y defensa de los intereses de la comunidad que representan; los políticos que administran el Estado, asuman la obligatoriedad de encaminar la cosa pública para una causa general, en actitud profesional, previsor y superadora de conflictos e inequidades. Y de ello seguramente los asalariados, los profesionales, los estudiantes, la sociedad toda, podrá superar resentimientos generados por la desigualdad, la marginación y la falta de reconocimiento y participación social

El nuevo concepto Responsabilidad Social Corporativa o Empresaria, a pesar de ser sospechado de haber nacido del interés competitivo patronal; de pretender generar barreras arancelarias o dirigida a poner límites a intereses transnacionales, se esta convirtiendo en una herramienta de reorganización productiva. Donde cada actor social asume su cuota parte de compromiso con su prójimo y en un plano de respeto mutuo, tolerancia y proporcionalidad de esfuerzos, logrando en la misma acción, la satisfacción de sus miembros y una sana convivencia comunitaria.

Donde no es fácil concatenar altruismo y utilitarismo, cuando todavía existen barreras que deben superarse, como la cultura organizacional que vemos traen empresas, sindicatos y ONGs, sumado a la capacidad o dificultad de cada una para integrarse y colaborar sin sentirse que esta traicionando preconceptos o abstractos supuestos ideológicos. A abandonar relaciones de oposición y dominación y transformarlos en las de unión, cooperación y complementación. Estimulando al progreso a los rezagados, buscando disminuir gradualmente las diferencias que simulan ser infranqueables. Estilo de vida que permite mutar los íntimos deseos individuales a lo colectivo, como natural forma de superación y realización.

Una manera de transitarla, es mediante una buena comunicación efectiva y con actitudes proactivas. Ambas requieren predisponerse a aportar al otro, para que la barrera inicial pueda ser superada. Generando áreas de acuerdo y de interacción, buscando alineamientos, donde se involucran aspectos de todo tipo: materiales, tecnológicos, humanos, combinados entre si. Y con la premisa que, para lograr que dicha relación sea sostenible y contribuya a la responsabilidad so-

cial, el valor que se aporte a ella, sea mayor y exceda el beneficio obtenido por cada actor individualmente.

Aportando mediante procesos formales de institucionalización la colaboración multisectorial en temas de incumbencia de la actividad empresaria que los afecte, incorporando reglas que afiancen la confianza, se agreguen nuevos actores, fortaleciendo mutuamente una buena relación, contribuyendo a generar más compromiso, donde los distintos niveles de las organizaciones se sientan orgullosos de participar.

Esta construcción social llamada empresa, está obligada a anexar a los terceros entre sus objetivos estratégicos y sentirlos parte. Tendrá que incorporar en su lógica gerencial, a las distintas organizaciones de trabajadores, consumidores, vecinos, y diversos grupos de interés (stakeholders), como forma democrática de participación y complementación, en lugar de considerarlos ajenos a ella.

La dificultad de superar prejuicios, antinomias y raigambres culturales, sin un consenso previo de objetivos y procedimientos, no puede limitarnos a pensar ilusoriamente que, solo la práctica habitual y progresiva de intercambio de ideas y experiencias, mediante el diálogo, nos permitirá enriquecernos y transformar progresivamente la concepción de las relaciones.

Vemos necesario desde un espacio interno, construir progresivamente una perspectiva integradora que proporcione la asistencia de la visión de Responsabilidad Social con ópticas diferentes pero concurrentes (empresaria, sindical, de la sociedad y gubernamental). Requerir y facilitar, en oportunidad del planeamiento o toma de decisiones, la información y experiencias en temas puntuales, permitiendo superar barreras y desconfianzas, garantizando una natural instrumentación de políticas sociales y comunitarias. Incorporando alternativas y algún tipo de agrupamiento nivelador con generación de programas de inclusión o complementación progresiva, adscriptos al organigrama interno, Comités Cuatripartitos de Responsabilidad Social, responsable de suministrar periódica información, producto del análisis y seguimiento de la aplicabilidad sobre la temática. Satisfaciendo necesidades puntuales, compartiendo experiencias comparativas, fomentando el intercambio de conocimientos y opinión, potenciando y difundiendo prestaciones y acciones que beneficien a todas las partes involucradas.

A partir de la concentración y difusión de información empresarial, gremial y social, se permitiría obtener los recursos intelectuales necesarios para la definición de paradigmas propios, que contribuyan al mejoramiento y posicionamiento del conocimiento, desde una visión compartida. Mediante reportes conjuntos, reconocer fortalezas o debilidades y ser consultor corporativo y facilitador de soluciones sociales. Constituirse en ámbito natural de debate tolerante y generador de vínculos que hagan al crecimiento de las relaciones.

El aporte a esa formación cultural, humanista y social, deberá tener el propósito de:

- a) reconocer el valor intangible y la dignidad de quien pone a disposición de otro su capacidad creadora y productiva;
- b) ejercicio del derecho a sentirse miembro, buscando los medios que permitan el desarrollo colectivo y personal;
- c) respeto a la pluralidad de ideas y plena libertad, intelectual e ideológica, con objetivos en común,
- d) vislumbrar caminos de igualdad de posibilidades, equidad y prosperidad.

Ello será fundamental para generar un clima de confianza mutua, equilibrio, valores de capital social, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la gente, adscripta a la empresa.

La realización conjunta de eventos, charlas internas, cursos de capacitación, difusión y publicaciones sensibilizantes podrían introducir un valor agregado, fomentando vínculos interactivos entre los sectores involucrados e invaluable para el crecimiento evolutivo, sustentado en valores de respeto y solidaridad.

La ética empresarial y la preocupación corporativa por los intereses sociales y del medio ambiente, podrán contar con recomendaciones de actitudes y conductas orientadas a mejorar el cli-

ma y las relaciones internas y externas de la empresa, que sirvan a mejorar la imagen corporativa y/o de marca, atracción y motivación de los recursos humanos, liderazgo comercial, mayor accesos a los mercados de capital y la reducción de riesgos.

Entre los valores que deberán ser prioritarios en el ejercicio de una ciudadanía empresaria activa, superando el respeto y acatamiento a normas y leyes vigentes, pueden citarse la gestión de las relaciones humanas, trabajo decente, mejores condiciones de labor y sueldo justo, protección del medio ambiente, auditorio con y a clientes internos, proveedores y terceras partes del negocio, transparencia de objetivos y comunicación, identificación de problemas, adopción de acciones contra la corrupción y la gestión de Responsabilidad Social que permita creación de valor para las personas, la comunidad y la empresa en forma simultánea. Respeto a los consumidores y acciones contra todo tipo de discriminación y exclusión social. Colaboración en el desarrollo de PyMES y del Tercer Sector de la economía. Protección de culturas autóctonas y prácticas de comercio justo.

Resumiendo, serán objetivos y prácticas prioritarias toda acción de Responsabilidad Social, donde no exista divorcio entre lo que se pregona y lo que realiza: Recuperación del respeto y la confianza mutua; Planificación y Co-gestión estratégica a largo plazo; Compromiso de cohesión social y productiva; Tolerancia, paz social y estabilidad; Reconocimiento mutuo de especialidades (empresa, ONG y trabajadores sindicalizados); Influenciar conjuntamente, en las agendas públicas.

La adhesión formal a principios y valores pre establecidos y el compromiso del auditado integrado de las acciones que tiendan a su cumplimiento, deberán ser objetivos de un proceso que, involucrando y compartiendo las prioridades particulares de los participantes, conlleven al logro de un idioma y práctica común, para un mejor vivir de todos.

Aceptar que Responsabilidad Social Empresaria, propiamente dicha, es la gestión de acciones propias de la actividad, teniendo en cuenta el interés y la satisfacción de accionistas, trabajadores y comunidad al mismo tiempo. Donde de la misma acción común, se garantice a todos y cada uno, que obtenga primero lo que necesita, y luego, acorde a sus esfuerzos, capacidades, aspiraciones y habilidades que la naturaleza le haya otorgado, sin ventajas y en una justa igualdad de oportunidades institucionalizadas, lo que sus sueños y cultura le permitieron ambicionar.