



SEMINARIO SOBRE
LA DEMOCRATIZACION
DE LA GESTION ECONOMICA

LOS NUEVOS METODOS DE GESTION PARTICIPATIVA EN EL CAPITALISMO

¿ABREN CAMINO HACIA
NUEVAS FORMAS DE
LA VIEJA LUCHA DE CLASES?

MAURICIO BALESTRA



Septiembre de 1993 / Buenos Aires

Cuadernos de TESIS II Grupo Editor

SEMINARIO SOBRE LA DEMOCRATIZACION
DE LA GESTION ECONOMICA

LOS NUEVOS METODOS DE GESTION **P**ARTICIPATIVA EN EL CAPITALISMO

¿Abren camino hacia nuevas formas
de la vieja lucha de clases?

Mauricio Balestra



Buenos Aires, Septiembre de 1998

Para
Amigos!!
Ignacio, José
Siempre,
que es mucho
tiempo.
R.B.

TESIS
ONCE



Los Libros de Tesis 11

- DESARROLLO DESIGUAL EN LOS ORIGENES DEL CAPITALISMO. Carlos Astarita.
- NIKITA JRUSCHOV. REVELACIONES. Selección de testimonios.
- ACCION PSICOLOGICA, PRAXIS POLITICA Y MENEMISMO. Francisco Linares.
- GRAMSCI. Escritos periodísticos del O'RDINE NUOVO.
- LA REVOLUCION DE OCTUBRE SIN MITOS.
- URSS/CEI ¿HACIA DONDE?. Atilio Borón Gervasio Paz - Isidoro Gilbert - León Rotzichtner.



*Una ventana
al Mundo*

REVISTA BIMESTRAL

Reflexión creativa • Plural • Búsqueda • Artículos que brindan las más diversas opiniones de América Latina y el mundo.

SUSCRIPCION ANUAL (6 números) \$ 35.-

En los kioscos de la Capital - Gran Buenos Aires y el Interior del país.

NUMEROS ANTERIORES:

Av. de Mayo 1370 - Piso 14 - Oficinas 355/56 - C.P. 1362
Buenos Aires - ARGENTINA.

SEMINARIO SOBRE LA DEMOCRATIZACION DE LA GESTION ECONOMICA

Integrantes del Seminario:

- Mauricio Balestra
- Luis Enrique Córdoba
- Benito Jablonka
- Emilio Katz
- Jorge Miller
- Carlos Mendoza
- Ignacio Paz
- Mario Estrin
- Hector Troya

Coordinador responsable:
Carlos Mendoza

Autor del presente trabajo:
Mauricio Balestra

*Nota: El presente trabajo expresa la
opinión de su autor exclusivamente y
en ningún caso compromete la de los
demás integrantes y colaboradores
del seminario.*

*Las nuevas formas de gestión
participativa en las empresas capitalistas,*

Gestión y Autogestión

*... abren realmente los caminos hacia la
autogestión asalariada, hacia nuevas
formas de la vieja lucha de clases?*

¿De qué hablamos cuando hablamos de nuevas formas de gestión?

Hablamos de la actual organización de la producción, los servicios y el mercado mundiales.

De las nuevas formas que han adquirido las batallas por la competencia.

Del desarrollo revolucionario de la tecnología, los materiales y las comunicaciones. Y de las consecuencias y posibilidades de esta nueva base tecnológica.

De la tendencia a la "igualdad de posibilidades" (materias primas, maquinarias, energía, etc.) que hoy tienen las grandes corporaciones en cualquier lugar del planeta. Y de su casi recién estrenada experiencia: sólo mediante nuevas formas de organización del trabajo en las empresas lograrán superar la crisis de productividad y de eficiencia que las carcome (General Motors, IBM, Volkswagen, etc.).

Pero de lo que **esencialmente** queremos hablar es de los **hombres asalariados**, receptores y ejes activos de aquellos cambios.

Queremos participar del debate sobre las reales posibilidades que tienen estos asalariados -tan distintos y esencialmente tan idénticos a los proletarios que analizó Carlos Marx- de cambiar a su favor las relaciones de poder en las

empresas.

Si existen hoy condiciones objetivas para que los asalariados autogestionen en forma eficiente. Que utilicen **para sí** las nuevas formas de gestión participativa que el capitalismo está obligado a adoptar.

Hablaremos de tecnología, competencia, organización participativa, poder en la empresa, y bases objetivas para un proceso autogestionario.

Los cambios en las últimas décadas.

Podemos decir, hasta los años 1950/60, la competencia empresaria se apoyó, casi exclusivamente, en el costo de las materias primas y la energía y en el liderazgo tecnológico.

Durante el siglo XIX y principios del XX, la utilización de los equipos y maquinarias más modernos, de mayor eficacia y productividad, eran privilegio exclusivo, por un período más o menos prolongado, del país o empresa más desarrollados, más poderosos. Los que por eso mismo generaban y aplicaban los cambios tecnológicos en equipos y materias primas. Estos se difundían por el sistema en forma lenta. El país generador mantenía ventajas sobre el resto. Hoy la difusión y homogeneización de esta parte de las fuerzas productivas en todas las partes desarrolladas del sistema, el acceso a las nuevas generaciones de equipos y materiales tiende a producirse en tiempos cada vez más cortos. Las nuevas formas de comunicación, el carácter multinacional del capital y otros factores similares, alejaron aquellos momentos de revolución tecnológica en que un nuevo tipo de telar, el homo Bessemer o la tecnología Siemens-Martin otorgaron a una nación o grupo de empresas ventajas por décadas.

Tampoco existen, en nuestros días, las colonias, que otorgaban a los imperios modernos prioridades en materias primas a bajos precios: hoy las principales materias primas tienen precios internacionales. Nadie puede sacar gran ventaja.

Inglaterra, que con su carbón tenía ventajas en el costo de la energía, hoy consume, al igual que el conjunto, petróleo a precio internacional.

También desapareció para todos la ventaja en lo que hacía a alimentos baratos y su consecuencia: la ventaja de costos salariales por debajo del promedio.

Poseer, como la Inglaterra de principios de siglo la semicolonias argentina,

frigoríficos y flota, ya no otorgan ventajas en un mundo donde los principales alimentos se cotizan como simples commodities (1).

¿Cómo se dirime, entonces, la competencia?

Siendo muy similares el resto de las condiciones (tecnología, materiales, energía, etc.), se dirime aplicando antes y mejor que la corporación competidora, nuevas formas de gestión, en armónico equilibrio con las nuevas bases tecnológicas.

"Hoy, los amos (del mundo), son las corporaciones supranacionales y las instituciones financieras que dominan la economía mundial y el comercio internacional...". (2).

Precisamente, los cambios en la gestión son hoy uno de los mayores desafíos en todo el capitalismo.

En EE.UU., después de la caída del Muro de Berlín, se habló mucho del "Fin de la historia".

..."La historia no ha terminado. Ya mismo está en curso el desarrollo de una nueva fase competitiva"... "En 1992 hay ... tres superpotencias económicas: EE.UU., Japón y Europa... que luchan por conquistar la supremacía económica". (3)

"... La ventaja competitiva duradera dependerá más de las nuevas tecnologías de procesos (esto incluye las nuevas formas de gestión, M.B.) y menos de las nuevas tecnologías de los productos". (4)

¿Qué es lo realmente nuevo y cómo se introduce la nueva gestión?

Cada vez más libros, cursos, seminarios y conferencias se ocupan del TOYOTISMO, las Nuevas Formas de Gestión, el Control Total de la Calidad de la Gestión Empresarial, el Sistema de Trabajo Japonés, los Círculos de Calidad (C.C.), la Organización Justo a Tiempo, la Calidad Total, etc.

Los objetivos últimos de estos temas y técnicas de gestión consisten en optimizar los resultados del trabajo y de la gestión de todos y cada uno de los factores de la producción, servicios, etc. O sea: que haya calidad total no ya en el producto resultante del trabajo, sino también en cada pequeña parte de cada una de las tareas del proceso.

"Es un sistema de administración en que participan todos los empleados, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, y la humanidad es totalmente respetada.

Los suecos han observado la manera cómo nosotros administramos y le han dado el nombre de "democracia industrial". (5).

El libro del japonés Ishikawa ya es una especie de Biblia para los iniciados en las nuevas técnicas de gestión. Más de tres décadas de investigación, aplicación exitosa y difusión mundial de sus ideas, nos inclinan a tomarlo como referente.

Ishikawa explica por qué el método de administración de Taylor ha dejado de ser adecuado. "El método de Taylor es el de la administración por especialistas. Sugiere que los especialistas e ingenieros formulen normas técnicas y laborales y que los trabajadores se limiten a seguir las órdenes y normas que se les han fijado".

"El método fue probablemente viable hace 50 años ... (cuando) los ingenieros eran escasos y la mayoría de los trabajadores habían terminado apenas sus estudios primarios... En el mundo de hoy ... no se puede imponer este método. El método de Taylor no reconoce las capacidades ocultas de los empleados. Hace caso omiso del **factor humano** y trata a los empleados como máquinas. No es extraño que esto cause resentimientos y que los empleados demuestren escaso interés y deja de ser una fuente de satisfacciones". (6)

Pero democracia y humanismo tienen su límite. Salvo referencias generales al bienestar y a que si se genera más ganancia ésta derivará en mayores beneficios para todos, en ningún momento se puede percibir que los asalariados de Ishikawa puedan opinar sobre cómo se repartirá el producto de su trabajo. De lo que sí se habla, es del sistema de pago al trabajo. Sigamos a Ishikawa:

"En EE.UU. y Europa Occidental, el sistema de pagos se basa en los méritos. Es un sistema que paga más a quienes son más eficientes... (este sistema) se justifica con el argumento de que el dinero hace que la gente trabaje. Si vamos a motivar a la gente con dinero únicamente, ¿qué sucederá con quienes no encuentren satisfacción en su trabajo? Como demostré antes, si les subimos el sueldo tal vez acudan a trabajar sólo tres o cuatro días a la semana. Este fenómeno se da no solamente en EE.UU. y Europa Occidental, donde la base salarial es alta, sino también en los países en desarrollo... si los sueldos suben un poquito, el ausentismo aumenta." "...me parece un error pensar que

el único estímulo para el trabajo es el dinero".

"La alegría, el deseo y el placer tienen diversas dimensiones, y si pretendemos cambiar las actitudes de la gente hacia el trabajo, debemos entender esos impulsos básicos". (7)

Desde los EE.UU. llegaban voces, ya en 1980, que reclamaban a los empresarios: "Trátelos (a sus asalariados) como adultos. Trátelos como socios ... Considere que son ellos, y no el dinero invertido o la mecanización, la causa principal de los aumentos de productividad". (8)

Es que ya en esos años, "los norteamericanos vuelven la espalda al taylorismo y al fordismo". (9)

La realidad los mostraba como sistemas obsoletos. Si no se cambiaba la forma de gestión, no se podía superar la crisis de calidad, productividad y eficiencia.

Directivos franceses toman con entusiasmo las ideas del libro de Peters y Waterman, y "...distribuyen la obra norteamericana a su personal jerárquico y, a veces, a todos sus empleados". (10)

A comienzos de los '80, las nuevas formas de gestión se han difundido en países de Europa.

El proceso que comenzó a desarrollarse en el capitalismo japonés en la década de 1960, tiene importancia en Francia.

A fines de los '70 y comienzos de los '80, los cambios en la forma de gestión patronales se difunden más o menos rápidamente por todo el capitalismo desarrollado. También en las empresas de punta de los países en desarrollo (EE.UU., Brasil, Inglaterra, Argentina, Dinamarca, Holanda, Bélgica, México, Filipinas, Singapur, Tailandia, Malasia).

Todavía a la defensiva en muchas empresas, el mundo no japonés busca y encuentra los caminos para competir. Responde con hechos al casi "epitafio" de K. Matsushita que, en 1979, decía: "Nosotros vamos a ganar y el Occidente va a perder". "Sus organizaciones son taylorianas, pero lo peor es que también lo son sus cabezas".

"Ustedes, están totalmente convencidos de que manejan bien sus empresas...; por un lado los que piensan, por el otro los que atomillan". "Nosotros somos postaylorianos, sabemos que los negocios se han vuelto tan difíciles... que la empresa debe movilizar cada día toda la inteligencia de todo el mundo para tener posibilidad de salvarse". (11)

¿Cómo se logra cambiar las actitudes de la gente hacia el trabajo? ¿Cómo hacer para volcar hacia la empresa toda la inteligencia de sus asalariados? ¿Cómo generar una nueva mística?

Volvamos a las investigaciones que realizó Ishikawa sobre los deseos del hombre:

Ishikawa destaca entre "los deseos del hombre y sus requisitos para ser feliz", cuatro ejes principales.

- A) "Los deseos monetarios y la felicidad que los acompaña" que satisfacen:
- "las condiciones mínimas para sobrevivir"
 - "la búsqueda perenne de riqueza"
 - "la satisfacción material (por ejemplo el deseo de comprar un automóvil)"

Estas condiciones básicas y "aún necesarias... son insuficientes".

Es que, en cierto sentido "...representan deseos bajos de la más infima descripción, que no pueden dar plena satisfacción y felicidad".

B) "La satisfacción de un trabajo bien hecho".

C) "La felicidad que viene de cooperar con otros y recibir su reconocimiento".

- "Que los demás lo reconozcan".
- "Que se pueda trabajar con otros en grupos (por ej. en un círculo de calidad), e interactuar con otros con amistad y amor".
- "ser miembro respetado de una buena ... industria, un buen lugar de trabajo, etc.").

D) "El gozo de la superación personal".

- "Sentir la capacidad de poder emplear las propias capacidades al máximo y de crecer como persona".
- "tener confianza en sí mismo y realizarse a sí mismo".
- "Utilizar la propia mente, trabajar por voluntad propia y contribuir de esta manera a la sociedad".

"De los mencionados factores, me parece que B, C y D representan fielmente los deseos del hombre y sus requisitos para ser feliz. **Nuestra tarea es aprovecharlos.**

"Si nos dejamos imponer la idea de que las necesidades económicas son las más importantes, estaremos perjudicando al individuo, a la sociedad, a la nación y al mundo entero". (12)

Se trata entonces de encontrar métodos de gestión que permitan a la empresa capitalista aprovechar para sí... los instintos más nobles, la mente y la voluntad de los asalariados. De que éstos brinden voluntariamente su máxima capacidad, de que la alegría acompañe este proceso.

Estas nuevas formas de gestión del trabajo asalariado no sustituyen, más bien potencian, los aspectos coercitivos de las formas clásicas de gestión. Los sindicatos franceses llaman "autoexplotación" a esta nueva organización de la gestión asalariada. Si bien el término no es feliz -nadie se "autoexplota" -la palabra "autoexplotación" refleja el éxito general de las empresas en la obtención de la colaboración de sus asalariados... para que éstos cedan, gratuita y conscientemente, no ya músculos sino también neuronas.

¿Por qué, al igual que en Japón, también en EE.UU. y Francia, con organizaciones sociales diferentes, las nuevas formas de gestión logran amplia difusión?

Porque el revolucionario desarrollo tecno-productivo ha transformado también al **asalariado total**, que hoy maneja equipos y maquinarias, servicios y la administración del conjunto productivo.

Estos cambios en los asalariados, en su cultura técnica, en su capacitación y en la organización y dirección de su trabajo, al mismo tiempo que los cambios en su tradicional organización sindical, favorecen la introducción de las nuevas formas de gestión.

En Francia, los asalariados se organizan en círculos de calidad o en "grupos de expresión directa". Las formas de introducción son más sutiles: la psicología y la experiencia de los asalariados franceses no permiten un manejo de las voluntades tan directo como en Japón.

Cuando a fines de los '70 comienza en Francia la difusión de estas nuevas formas de gestión, las empresas evitan cuidadosamente introducir en los círculos de calidad y/o los grupos de expresión directa, la palabra **productividad**. Si bien lo que la patronal buscaba era incrementar la productividad de la

gestión, hacerla más eficiente, había que buscar caminos indirectos. Y se arrancó centrando los objetivos de los CC (círculos de calidad), en la búsqueda del mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Dice Jean Lojkin: "Cuando en las empresas actuamos para mejorar la seguridad y las condiciones de trabajo, evidentemente tenemos en mente los aspectos económicos que deben ser abordados al mismo tiempo... Así pues, si bien hay que decir sí sin restricción a la expresión de los asalariados sobre la seguridad y las condiciones de trabajo, **también y sobre todo, hay que crear las condiciones favorables para su creatividad en el terreno económico, pues todo está íntimamente relacionado en un todo coherente.**

Es imposible mejorar la seguridad y las condiciones de trabajo sin mejorar la productividad. Por eso incorporamos **la idea de la productividad... pero sin decirlo...** desde 1970 pensamos rebasar la idea intrínseca de mejoramiento de las condiciones de trabajo, **y debo confesar hoy que Maquiavelo nos había inspirado".** (13)

"Los patrones... deben... tomar en cuenta las reticencias, la desconfianza de los asalariados y los sindicatos con respecto a cualquier objetivo de movilización colectiva sobre la productividad". (14)

"De los 26 principales temas elegidos por el promotor de los círculos de calidad en Francia, G. Ravelau (*Les Cercles de Qualité Français*, EME, 1983, pág. 175), sólo tres temas tratan sobre condiciones de trabajo (reducción de riesgos de accidentes, organización de horarios, distribución de los puestos de trabajo), dos temas tratan sobre 'relaciones de trabajo' (ambiente, relaciones jerárquicas), ya que **todos los demás están consagrados a la productividad.** Ahora bien, entre estos últimos, diez tratan claramente sobre **ahorro de capital material:** ahorro de energía, mejoramiento del equipo, reducción del consumo de materias, mejoramiento de los abastecimientos, reducción de los productos en proceso, mejoramiento en la planificación de la producción (disminución de los tiempos muertos, de tiempos de espera), terminación de tableros de control de producción, disminución de paros de máquinas, mejoramiento de cambio de moldes, maquetas, herramientas, automatización de tareas". (15)

Está claro que las empresas esperan, en Francia y en todo el sistema, obtener casi gratis, importantes beneficios de esta nueva forma de gestión. El maquiavelismo estratégico, el disimulo táctico, la presión sobre los asalariados de nuevo tipo en la empresa revolucionada tecnológicamente, lo permiten.

El tema de **cómo gestionar para competir** fue el centro de una investigación realizada a lo largo de 5 años. La investigación por 53 investigadores del M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology - Boston) en cien empresas japonesas y occidentales "...aporta precisos resultados. Los grupos nipones más competitivos no sólo construyen coches con un porcentaje de defectos 1/3 inferior al de los fabricantes occidentales, con la mitad menos de mano de obra, y en una superficie industrial notablemente inferior, sino que sus stocks de coches acabados y de piezas representan, respectivamente, una cuarta y una décima parte de los de sus competidores". (16)

Como resultado de un **sistema de producción superior**, los fabricantes japoneses Toyota y Nissan están superando a Ford, General Motors, Mercedes Benz, BMW, etc.

Los expertos del M.I.T. han bautizado este sistema "... como 'producción económica' - lean manufacturing". (17)

"Sistema de producción superior" o Nuevas Formas de Gestión o Calidad Total de la Gestión, o sea lo que estamos analizando en este trabajo.

Este sistema implica pasar del fordismo al toyotismo y "se basa en tres aspectos: trabajo en equipo (team work), entrega de las piezas en el momento justo y según unos 'flujos constantes' (justo a tiempo, just in time), y la mejora continua del proceso de producción (calidad del producto incluido)". (18)

"La fuerza del sistema Toyota **no** descansa en una mecanización muy perfeccionada, sino en el propósito de obtener el mejor partido de los recursos tecnológicos y humanos existentes". (19)

En las fábricas japonesas radicadas en EE.UU., gestionadas bajo el sistema toyotista, los trabajadores están especializados en varias tareas, lo que les permite cambiar de labor sin dificultades. Trabajan en equipos flexibles de 5 a 7 miembros, con un jefe.

Este controla la calidad, forma a los miembros de su grupo para trabajos múltiples y sustituye, en caso de ausentismo, al miembro que falte.

Esto, **combinado con un severo sistema de sanciones** explica la baja tasa de ausentismo (3% aproximadamente, o sea tres veces menos que en la industria americana o europea. "...David Herman (directivo de Opel, Alemania) está ... alarmado por el ausentismo del 10% de Opel, donde 3.500 obreros de producción faltan a su trabajo diariamente..." (20)

Sobre la importancia de la nueva gestión en cuanto a la calidad del producto

y sus directos efectos en costos, competencia y mercado leemos que:

"La General Motors comenzó en 1993 con el pie izquierdo. A las millonarias pérdidas del año pasado debe sumarle eventuales fallas de fábrica en medio millón de sus vehículos, cuya reparación podría costar 275 millones de dólares".

"... General Motors anunció ... que ha detectado en 40.000 de los 500.000 vehículos 'Quad 4', fabricados entre 1987 y 1991, que tienen filtraciones en la junta de la culata..." (21)

En el último quinquenio, General Motors ha perdido dinero y mercado. Ha cerrado plantas y despedido miles de asalariados.

Uno de ellos "... comprobaba, luego de haber sido despedido, que durante los últimos 16 años, había fabricado coches de mala calidad sin que nadie le preguntara su opinión sobre posibles mejoras". (22)

La nueva gestión ya tiene raíces en Argentina. Tomemos el caso de Alpargatas, descrito en la revista *Negocios*. Titula:

"Como en Japón, empresas locales adoptan la producción flexible para bajar costos". Y dice: "Antes las ideas sólo podían venir de arriba". Ahora "... Alvarez, hombre de la sección Hilandería de la planta, se reúne todos los meses con su equipo de una docena de obreros para discutir mejoras al proceso: toda una novedad en un ambiente industrial en el que ni la dirección ni el sindicato imaginaban que el trabajo en equipo podría funcionar en Argentina".

"... Se redujo el costo directo de mano de obra 27%... y el ciclo de fabricación 15% y para ahorrar capital... los stocks cayeron 30% mientras que economizaron 15% de la costosa superficie de la planta".

Por último, "... competidores importantes de Alpargatas, como Grafa (de Bunge y Born) e INTA, del grupo De Narvaez (Casa Tía), se embarcaron en programas de productividad similares a los de Alpargatas..." (23)

Los "límites" del cambio: la nueva gestión y el poder en la empresa

"Una fábrica francesa de vidrio acaba de elevar en cuatro puntos su índice de calidad, mediante un programa de capacitación, integrado por una reestructuración de los puestos de trabajo.

La ganancia asciende, en un año, a 3 millones de francos. Una empresa agroalimentaria, también en Francia (600 personas), acaba de dedicar 2.000 horas

mensuales de capacitación (en temas de calidad) a todo su personal... Este ha reducido ya el 50% en desechos de producción. Estos dos ejemplos revelan la eficacia de un refuerzo del capital intelectual, aún sin la incorporación de tecnologías nuevas. Hay una condición necesaria, sin embargo: la introducción de un cambio de mentalidad. La movilización del personal sólo ha sido posible porque se prestó más atención a los hombres y se delegó algo de poder.

Hubo aquí un comienzo de **reapropiación** del acto industrial por cada uno de sus actores".

"Se ha hablado mucho en los últimos años, de la distribución del trabajo medida en horas. **Más esencial es la distribución del poder.** Ese es probablemente el precio que deberá pagarse para salvar la situación" (o sea poder competir). (24)

"La descentralización de las estructuras de decisión, síntoma profundo de la crisis de las gestiones patronales, es también un instrumento particularmente temible para conducir subrepticamente a los asalariados hacia la autoexplotación. Asimismo, **puede ser una formidable palanca para socavar el poder patronal... si el movimiento obrero se inmiscuye**". (25)

Es redundante destacar cuán diferente es en sus formas de actuar, en su capacidad para planificar las grandes líneas de acción y desarrollo, en el predominio de sus aspectos financieros, el capitalismo de 1990, el de las corporaciones multinacionales, respecto del de hace 100 años. Pero no es redundante señalar que su **esencia** no ha variado. El complejo desarrollo de las ramas no niega el tronco. El objetivo último del capitalismo sigue siendo la obtención de ganancia, su acumulación y el relanzamiento al mercado en forma de capital acrecentado, que así genere mayor masa de ganancia.

La discusión sobre cómo estarán conformadas las clases asalariadas y capitalista en la próxima centuria, está absolutamente abierta en la mente y preocupación de amplios grupos de investigadores (políticos, sociólogos, economistas, etc.).

Estamos en un momento de amplia expansión y difusión de nuevos aspectos de la revolución tecnológica. En un capitalismo que tras Keynes, trata de superar (y en muchos sentidos lo logra) lo que Marx entendió como uno de sus puntos más vulnerables: la crisis de sobreproducción. En un capitalismo que resuelve los temas de competencia con confrontaciones y alianzas entre "las primeras espadas". Donde coexisten el desarrollo desigual, el neocolonialismo,

los países del tercer mundo y los "neocapitalistas" (ex socialismo real). Donde cuesta distinguir las reales fronteras nacionales.

Es en este contexto concreto donde queremos analizar los límites de la **nueva gestión capitalista y el tema del poder**.

En esta etapa, para obtener de los asalariados toda la potencialidad que contienen, "los patrones ponen en marcha un proceso que desestabiliza profundamente las **relaciones de poder** que fundaban y legitimaban la **autoridad patronal**". (26)

Coincidimos con Lojkin cuando afirma que la organización jerárquica tradicional no puede evitar hoy la "desmotivación" de obreros, capataces y cuadros directivos. Los dirigentes de las empresas saben que "sólo es posible atacar los costos de los consumos intermedios, los gastos generales, los costos de las existencias, etc., si la totalidad del personal está motivada y si la gestión ... es responsabilidad de todos".

"El capitalismo está tratando de resolver a su favor la cuestión de ... cómo movilizarlos (a los trabajadores) en favor de problemas que hasta hoy se han revelado siempre fuente de creciente explotación. ¿Porqué habrían de aceptar formas nuevas de autoexplotación?" (27)

Los ojos se dirigen hacia la experiencia gestonaria japonesa, hacia sus Círculos de Calidad (CC), cuyos métodos se adaptan y adoptan.

El capitalismo obtuvo importantes éxitos parciales en distintos países. Los CC son una realidad a lo largo de todo el sistema. Pero surgen las "contracorrientes".

En primer lugar, a medida que los asalariados hacen su experiencia se van corriendo los velos y se hace evidente que en la práctica estamos frente a uno de los mayores intentos para lograr la colaboración de clases y que los temas de la verdadera decisión en la empresa van quedando fuera del alcance de los CC.

En segundo lugar, las contradicciones del sistema se resuelven duramente contra los asalariados (jornadas parciales, despidos) a medida que la crisis de productividad (base de la necesidad de cambiar las formas de gestión sin que nada cambie...otra vez Maquiavelo!), va resolviéndose a favor del incremento de competitividad de las empresas.

Sobre la experiencia francesa (asalariados organizados sindicalmente, individualistas, con importantes grupos de inmigrantes tratando de integrarse

en forma igualitaria al trabajo), nos indica J. Lojkin que del accionar de los CC surgen tres "círculos viciosos" que traban y bloquean el progreso de la nueva gestión:

A ("Un círculo vicioso organizacional: los CC quieren ser el elemento más representativo de una "destaloyrización" de la empresa, de un cuestionamiento de la división entre quienes piensan y quienes ejecutan, pero sin afectar las estructuras de la empresa. Esto choca con el hecho de que "un número creciente de miembros de la empresa, particularmente los más jóvenes, quieren tener poder de decisión " y " la empresa es incapaz de ofrecerles responsabilidades a la medida de sus capacidades". (28).

B) "Un círculo vicioso financiero: se refieren al trabajo gratuito y la gratificación simbólica para los miembros del CC. Al tiempo que esperan de esos CC (para la patronal) eficacia en términos de productividad según criterios puramente mercantiles y cuantitativos". (29)

C) Un círculo vicioso psicológico: los CC descansan sobre una teoría de la motivación individual que implica la estabilidad y la seguridad de la inserción en la empresa, pero... ¿cómo "responsabilizar" a operadores "desestabilizados" por amenazas sobre su empleo y su poder de compra, y sin la esperanza de su futuro profesional? "Sin seguridad, sin estabilidad, no surgen las necesidades de pertenencia, de realización propia y de reconocimiento, que van a despertar y alimentar la motivación para el trabajo". (29)

También en Japón el proceso debe superar contracorrientes. En la cuna de los CC, existe "una sociedad homogénea (sin inmigrantes entre los asalariados)" donde "tenemos más de 2.000 años de historia en los cuales el feudalismo fue dominante. Una élite... manejó Japón y el pueblo estuvo forzado a obedecer órdenes". "Esta costumbre de obedecer a los mayores es muy fuerte en Japón comparada con otras naciones ... está considerada como una virtud". Japón es... "...una sociedad grupal" (no individualista). "En Japón el grupo psicológico limita al individualismo". "Esto puede crear una buena, fuerte cultura del trabajo, hacia el progreso económico. Esta es una de las más importantes razones del éxito japonés en lo que hace al crecimiento económico". "Nosotros aún tenemos predominio de estos 'grupos-orientados', pero se está dando, en mi opinión, un crecimiento del individualismo en el Japón actual. Esta tendencia se está dando, sobre todo, en la joven generación". (30)

En la sociedad japonesa tan homogénea y "obediente", los CC encontraron

una especie de vía libre. Pero... ni siquiera en aquel clima humano se pueden eludir las contradicciones del sistema. Es que... "¿cómo motivar positivamente, cómo obtener un consenso activo de un personal amenazado de despido?. Ese problema ha sido muy bien expuesto por el economista japonés Takao Nuki en relación con la crisis de los CC en su país. Una de las principales razones de la productividad de las empresas japonesas, señala, "se debe a que cuentan con ciertos contactos humanos específicos que encuentran su apogeo en los CC". "Ahora bien, ese espíritu de grupo se ha basado, en las grandes empresas, en el sistema llamado de empleo vitalicio y antigüedad. Con la actual crisis mundial... las empresas japonesas recurren cada vez más a competencias procedentes del exterior, al trabajo de tiempo parcial (suspensiones, medias jornadas) y ya no se encuentran en posibilidad de garantizar un empleo permanente a sus antiguos empleados".

"¿Qué queda pues del 'modelo japonés', de los CC, basados en 'una relación muy personalizada' entre el jefe y su subordinado, en un vínculo permanente entre la vida profesional y la vida extraprofesional, en un gran sentido del rito, etc., si justamente lo que suscitó el éxito de Japón (en cuanto a CC y productividad) es puesto en tela de juicio?". (31)

No todo es armonioso en la cesión de parcelas de poder, de "pequeños poderes" que las empresas deben realizar y están, en la práctica, realizando.

Junto a la formación técnica y el desarrollo de la conciencia de la responsabilidad individual, las patronales empujan a que el personal acepte mayor tensión en sus tareas y confíe en las soluciones individuales a sus problemas, empujando a los asalariados hacia el rechazo de todo concepto clasista y tratando de alejarlo de la sindicalización. Incluso, sutilmente, se recurre al "halago" de los individuos para separarlos del conjunto de los asalariados.

Pero repetimos: no todo es armonioso en la cesión de parcelas de poder.

La patronal abrió una puerta, desbloqueó su anterior poder absoluto sobre la gestión. Pero pone límites y se abroqueló en ellos. ¿Que posibilidad existe para desplazar esos límites, en una nueva forma de gestión, en la cual el capitalista se ve obligado a ceder parte del poder en sus empresas a manos de sus asalariados, sin que esté en juego el poder de concepción, la decisión económica-financiera, o sea el verdadero poder en la empresa?... **al menos mientras el capitalismo pueda evitarlo.** Es la difícil dialéctica de ceder y al mismo tiempo no ceder, en la cuestión del poder.

Sobre la alienación

La alienación que el sistema capitalista ha generado en los asalariados tiene su base en la organización clasista de la sociedad. El productor de bienes materiales percibe que éstos nada tienen que ver con él (en lo que hace a propiedad, uso, decisión de producir o no, etc.)

Un pequeño grupo de **personas** lo decide todo. El, productor, es totalmente "extraño" al producto. A veces éste se vuelca en su contra (sí, por ejemplo, se producen mercancías por encima de lo que requiere "el mercado solvente", el asalariado se queda sin trabajo). Es a partir de estos hechos que se genera su alienación. Su conciencia sufre de alteraciones profundas. La "realidad" cotidiana le obliga a aceptar relaciones sociales que no está en sus manos modificar: la existencia de la propiedad privada, la división antagónica del trabajo, su propia calificación... o descalificación, el paro forzoso, el cambio de oficio.

La alienación, tomada como visión deformada de la realidad, abarca todos los aspectos de la vida social de los asalariados. Genera trastornos en su conciencia. Distorsiona su visión de la realidad. Los asalariados expulsados de sus puestos de trabajo en la cadena "fordista" o la línea tayloriana, que no dominan el proceso productivo ni llegan a percibir, a tener conciencia de porqué les ocurre lo que ocurre, llegan a sentirse "extraños", "alienados". Pierden interés por muchos aspectos de la vida social. Se distorsiona su contacto con una realidad que les es traumática.

No es sorprendente entonces que tras décadas de aspiraciones frustradas, de luchas por salarios y mejoras de la calidad de vida, de aspiraciones y sueños frustrados (como el "bienestar generalizado" de EE.UU. o la justicia social de Argentina, o el "dar la vida por trabajo para toda la vida" de Japón), se haya acentuado la alienación de quienes viven de salario. Desgano hacia el trabajo, indiferencia por el trabajo y su producto, derroche, ausentismo, son algunas de las consecuencias de la alienación capitalista. Esto resta eficiencia y productividad al sistema. Para superar esta crisis, que se hace más notable en las **nuevas condiciones de desarrollo revolucionario de la tecnología**, para competir en la carrera por la ganancia, el capitalismo recurre a nuevas formas de gestión.

Se busca y se logra, desde la dirección de las empresas, hacerlo sentir un "ser

vivo" y pensante. Ahora toma decisiones en la organización y ejecución de su propio trabajo. En esta forma superior de la organización de la gestión en la empresa, se crea la apariencia, se genera la falsa conciencia de que el asalariado se "acerca" a la dirección real del proceso productivo.

El asalariado se "brinda" a esta nueva forma de explotación. Entrega ahora su creatividad, la potenciación de su capacidad, lograda en el trabajo en equipo.

Las formas de organización del trabajo en cada empresa varían según el país, el tipo de empresa, la experiencia y conciencia de los asalariados y de su organización sindical, etc. Pero el objetivo final es insuflar las ideas policlasistas generadoras de confusa y falsa conciencia de lo que en realidad ocurre. Las formas más desarrolladas de CC o grupos celulares de trabajo han logrado introducir la idea de que: "tenemos objetivos comunes", "somos socios" en cuanto a este proyecto productivo. El grupo de asalariados obtiene el orgullo de ser destacado ante el conjunto y, en algunos casos, gratificaciones materiales. La empresa pudo reducir sus stocks y capital de giro a la mitad o menos (los costos financieros tienden a cero y con el mismo capital en giro el capitalista puede operar dos empresas o generar el doble de ganancia). Los productos defectuosos y los desperdicios tienden a cero, lo cual además de generar mayores beneficios organizativos y contables, posiciona mejor a la empresa en el mercado. Se logra cumplir con las entregas "justo a tiempo", etc.

La experiencia empresarial de éxitos y fracasos en la implantación concreta de estas formas de gestión está reflejada en una amplia literatura: seminarios, cursos, videos, etc., sobre el tema, están dando la vuelta al mundo. Se trata y en general se logra, introducir los nuevos métodos en forma "consensuada".

Esta "nueva gestión" no es una moda. Llegó para quedarse y se desarrolla sin dejar de aplicar las antiguas formas (disciplina, horarios y el conjunto de las relaciones sociales clasistas dentro y fuera de la empresa).

Nuestra hipótesis es que el sistema está generando **una nueva calidad de alineación en los asalariados**. Pero, por esas cosas de la dialéctica, los asalariados acceden también a un nuevo nivel de comprensión, de captación, de entendimiento del complejo proceso productivo. Esto abre la posibilidad de desarrollo de diferentes niveles de conciencia de clase. De diferentes formas de organización para avanzar en la disputa por el poder en la empresa.

Los nuevos niveles de conciencia de clase, para abrirse paso deberán superar confusiones y falsas expectativas. Son las que la gestión participativa

generan en la mente de un asalariado que tiene el poder de detener una línea de producción al detectar que el producto que él está fabricando (y ahora también controla), está saliendo defectuoso. Ahora, sin consultar a sus jefes, detiene una máquina que está averiada o rechaza una materia prima que está defectuosa y generará productos con problemas. Ahora tiene poder sobre el proceso productivo. Le abrieron la puerta para ejercerlo a fin de evitar la producción de desperdicios y/o productos que luego rechazará el mercado. El poder de INCREMENTAR la ganancia de la Empresa.

Nos preguntamos sobre los niveles de alienación que resultan de esta tensión (al servicio del capital) de los más íntimos valores del ser humano: el orgullo de ejecutar bien una tarea, la potenciación de su autoestima, la potenciación de su capacidad en el trabajo grupal, la aplicación de su mente y voluntad en la tarea creativa... dentro de las viejas relaciones sociales clasistas, sin cambios en sus relaciones con el producto.

Estamos -por lo tanto- frente a una nueva y superior etapa de socialización de la producción que se corresponde con:

- a) la nueva revolución tecno-productiva.
- b) la necesidad del capitalismo de superar, para ser competitivo, aspectos ineficientes de la anterior gestión.

Esta nueva gestión deja, sin embargo, a los asalariados fuera del verdadero poder de decisión: el poder de decidir sobre las inversiones, las finanzas, el cierre o apertura de centros de producción y de qué producir en ellos. Sobre la política de reparto de lo que se produce, sobre los salarios, sobre su propia continuidad en el trabajo.

Por otro lado, la actual tendencia a operar en unidades de producción más pequeñas y descentralizadas, la tendencia a la eliminación o redistribución de tareas repetitivas o embrutecedoras, el nuevo e **imprescindible** nivel de conocimiento de los asalariados acerca de lo que hacen, ellos y su entorno, operan indudablemente como fuerza importante hacia la concientización del carácter alienante del sistema para los asalariados.

El desafío de esta época: ¿Qué hacer?

Hasta aquí hemos descrito aspectos de las nuevas formas de la gestión capitalista, un tema todavía poco analizado desde la economía de nuestro país.

Hemos mencionado:

- 1) Cómo se dan algunas formas generales y concretas de esta nueva forma de organización participativa capitalista del trabajo.
- 2) Los objetivos y límites que la patronal impone a la cesión del poder en las empresas.
- 3) Que la **competencia** está en la base de por qué el capitalismo debe aplicar esta forma de gestión en la actual etapa de desarrollo de las fuerzas productivas, para resolver su crisis de productividad.
- 4) Que esta nueva organización gestiona:
 - a) descarta décadas de taylorismo
 - b) se agrega a las antiguas formas coercitivas de organización del trabajo.
- 5) Una **nueva calidad de alienación** de los asalariados, consecuencia de la actual exacerbación de las contradicciones de las relaciones capitalistas sociales y de producción.

Agregamos ahora que desde mediados de los '80 esta organización gestiona hizo pie en empresas argentinas. Su difusión se está acelerando en esta década. Abarca empresas que buscan **competir** no sólo en lo interno, sino y sobre todo, las que se han lanzado a incrementar su eficacia global en el intento de ocupar un lugar en el mercado mundial.

O sea que esta cuestión no nos es extraña: abarca y compete a los asalariados argentinos. Las luchas por una mejor calidad de vida se darán en forma creciente en el campo de la nueva gestión.

¿Qué hacer, entonces? ¿Cómo pueden los asalariados armarse para encontrar salidas clasistas y globales a estas cuestiones?

Es imposible escribir sobre lo que la vida aún no desarrolló. Pero sí podemos intentar el desarrollo de las ideas e hipótesis que sugiere el actual conocimiento del tema.

Lo primero que aparece es la necesidad, para los asalariados, de conocer a fondo las leyes generales de la nueva organización gestiona. El mejor camino es meterse a fondo, en cada lugar de trabajo, en los temas que proponen las patronales. Conocer íntimamente los por qué, cómo y para qué de la nueva organización del trabajo.

Estamos planteando como necesidad insustituible que **todos y cada uno de los asalariados** se familiaricen y dominen el tema. No una delegación en sus representantes sindicales del conocimiento y de las discusiones con la patronal.

J. Lojkin nos decía que, por esas cosas de la dialéctica, las nuevas formas de explotación pueden también ser "...una formidable palanca para socavar el poder patronal..." ¿Cómo se entiende eso? Para efectivizar, para poner en marcha la nueva gestión, la patronal organiza a los asalariados en CC, grupos de expresión y debate, módulos y células de trabajo justo a tiempo, etc. Esta forma de organización implica ceder a los asalariados una cantidad de información sobre el manejo interno de la empresa (hasta ahora patrimonio exclusivo del poder capitalista), que no era necesario ceder en el viejo taylorismo.

Conceptos de base económica son analizados y discutidos por todos los asalariados del grupo: bajar los costos, eliminar los desperdicios, incrementar la calidad, acelerar los tiempos de elaboración. La disminución de los tiempos muertos de cada proceso productivo concreto, son ahora debatidos por el grupo que solicita y necesita la opinión de todos y cada uno. La patronal lleva "abajo", a la base, **conceptos de tipo financiero**: mínimo capital circulante en el proceso productivo; fluidez y economía basados en el "justo a tiempo"; optimización en el uso de la maquinaria disponible en función de un nuevo concepto de "saturación de la máquina": se trata de eliminar al máximo los tiempos muertos en la circulación del producto en proceso dentro del taller, de "borrar" los tiempos de "estacionamiento".

Los lotes mínimos de producción se reducen y se aplican nuevos conceptos de "líneas flexibles". Esto posibilita producir exactamente lo que se necesita, en el momento adecuado, con el **mínimo de capital circulando en la empresa**.

Precisamente **bajo costo financiero** es la más importante herramienta en la competencia. El capitalismo está en la "caza y eliminación" de los tiempos perdidos.

Los asalariados tienen ahora la posibilidad de **dominar estas categorías, hasta ahora patrimonio exclusivo de la patronal y base de la estrategia de gestión**.

Ese dominio es insustituible como primer eslabón de la estrategia asalariada para transformar la realidad a su favor. Para poder dar la lucha por una mejor calidad de vida en el terreno a que los ha llevado la nueva organización de la explotación del hombre por otros hombres.

Esto no es una afirmación teórica. Hay ejemplos concretos de las nuevas formas que está adoptando la vieja lucha de clases. A nosotros, formados en el

taylorismo, mentalizados por la cadena fordista (32), nos cuesta mucho entender que en muchas fábricas de Japón la lucha por mejores condiciones se realiza ... acelerando la producción!, **produciendo más**. Es que la organización "justo a tiempo", precisa, informatizada, desburocratizada, etc., "enloquece" y da respuestas insólitas, se **hace inmanejable**, cuando una parte del sistema genera más de lo previsto y necesario. Los antiguos paros tipo 24 horas pueden ser una bendición para la patronal, comparados con las consecuencias de bruscas y desequilibradas aceleraciones del proceso en las distintas secciones de una empresa (33).

Por otro lado hay ejemplos en la Francia de los '80 (34), donde retiros de colaboración de algunos sectores o miembros del nuevo asalariado colectivo agrupados en los grupos complejos de gestión, fueron la respuesta contundente a la intransigencia patronal.

Desde el momento en que la patronal adopta la nueva gestión **para sí**, se produce una normal, por simple memoria histórica, resistencia de los asalariados a "meterse" en el sistema. Esta es, desde luego, una más sofisticada y científica forma de explotación. Pero "...sería profundamente erróneo creer que nada ha cambiado, pues la revolución de la información obliga al capitalismo a jugar incesantemente con fuego, alterando sus propias normas, su propia cultura, para intentar salvar lo esencial, es decir, su sistema de explotación". "Se ha lanzado, pues, un desafío directo al movimiento obrero. No aceptar ese desafío, limitarse a las luchas sociales defensivas, sería perder una ocasión histórica importante. Y eso justo en el momento en que el sistema capitalista manifiestamente no ha sabido hallar todavía una solución duradera a la crisis actual.

Pero... ¿Por cuánto tiempo, si el movimiento revolucionario no se revela capaz de ofrecer una alternativa creíble al neotaylorismo a la japonesa, movilizandó todas las inteligencias en la empresa alrededor de un proyecto autogestionario?" (35)

De eso precisamente se trata: **avanzar hacia un real proyecto autogestionario de los asalariados**. ¿Nueva forma de viejas utopías? o ¿nuevas posibilidades de concretar una sociedad sin clases?. No lo sabemos, pero está claro que la historia se sigue escribiendo y no hay ganadores definitivos, "para siempre".

Porque por ejemplo, "¿En qué medida la 'desacralización' de la gestión... no

producirá (en los asalariados) una sensación colectiva de micropoderes sobre la gestión que permitirá después nuevos avances en los terrenos más globales de las decisiones de inversión?". (36)

Lo primero, entonces, es aceptar el desafío y dominar (para sí, para usar el conocimiento para sí, para los asalariados) las nuevas formas de gestión. Ahora la puerta de acceso al manejo financiero, a las decisiones estratégicas de la empresa, dejó de estar bloqueada. Lo que no es poco.

Los pasos siguientes en la lucha por autogestionar, por el poder en la empresa serán, seguramente, más difíciles. Pero la experiencia y conocimiento de los asalariados también será mayor.

El camino hacia la profundización de la autogestión en el capitalismo, que cuestione los límites que colocan las patronales y empuje por los caminos de una distinta distribución social del producto, bien puede tener su base en un progresivo cuestionamiento al poder patronal de decidir, por su exclusiva cuenta, los aspectos económico-financieros.

El CC, o grupo de expresión es "... el sitio principal donde puede nacer, en la empresa, un nuevo movimiento social autogestionario, a condición de que la clase obrera sepa apropiarse, más rápido que sus adversarios, de esos nuevos factores en juego". (37)

Los límites a la autogestión podrán desplazarse en la medida que asalariados conscientes y con experiencia los empujen. Discutir mano a mano con la patronal la conveniencia o no de incorporar una nueva y tal máquina, de colocarla en tal parte del proceso, de incorporar o desplazar operarios, técnicos y controles de un sitio a otro, en base a valores económicos como la eficiencia y la disminución de costos, puede habilitar también a discutir mano a mano sobre las partes de la ganancia que hay que "distribuir hacia abajo".

El eslabón siguiente en la lucha clasista por la autogestión bien puede ser la conexión sistemática entre los grupos de calidad o expresión de cada empresa, para luego pasar a agrupar empresas del mismo municipio, zona o rama, etc.

Para enfrentar los límites que la patronal impone a la autogestión y llegar a una autogestión de carácter social, hay que conectar la gestión interna en la empresa con las luchas políticas. Esa es la perspectiva que se están dando sectores asalariados de Francia. En una primer etapa, "...¿por qué el movimiento obrero no aprovecharía esta ocasión de desbloquear la información estraté-

gica y coordinar las proposiciones de los pequeños grupos con proposiciones... del consejo de Administración?" (38). Es claro que no debemos crear la ilusión de que los grupos autogestionarios por sí mismos transformarán la sociedad. Pero al tiempo que la patronal trata de "cambiar mucho para no cambiar la dominación capitalista y estatista" ... los asalariados tratan de comenzar a forjar el instrumento político que responda a las luchas por la autogestión. Es por eso que J. Lojkin abre un capítulo de su libro preguntándose: "¿Cómo transformar esos pequeños arroyos autogestionarios en un movimiento social de amplitud nacional?" (39). "Es el problema de la unión política entre forma y contenido, de la intervención de los asalariados". (40).

Cuando en 1917 obreros y campesinos tomaron el poder político en la Rusia zarista, asumieron la dirección económica del estado y de las empresas. Fueron improvisados dirigentes de una gestión económica que les era poco conocida. El desconocimiento de la gestión concreta fue un lastre penoso para la nueva organización social en un doble aspecto: a) la gestión quedó en manos de gente con gran experiencia política y escasa experiencia gerencial. b) el conjunto de la población quedó al margen de la gestión, la delegó en sus representantes. Hay quienes afirman que esos hechos facilitaron la burocratización y el vuelco hacia un estatismo dirigido por una élite, con las mayorías marginadas. Esos temas forman parte del debate abierto tras el derrumbe del llamado socialismo real. Pero de lo que no cabe duda es que existió la imposibilidad histórica de manejar la economía sobre una base autogestionaria. El insuficiente desarrollo de las fuerzas productivas en aquellos años, incluyendo en esas fuerzas productivas a los asalariados, parcializados en cuanto al conocimiento del proceso productivo, creó dificultades insalvables para implantar lo que los revolucionarios consideran, desde la Revolución Francesa hasta nuestros días, la base esencial de la gestión democrática socialista: **participación activa, directa y crítica de amplias mayorías en la gestión concreta.**

El desarrollo tecnológico con que está terminando este milenio, brinda bases objetivamente diferentes. Los asalariados que están surgiendo del actual proceso gestor poseerán, como efecto buscado y deseado, capacidad real, conocimiento concreto de cómo se realiza la gestión empresarial... pequeña cosa!, que les dará la posibilidad, **ahora sí**, de manejar con la eficiencia imprescindible y a través de una amplia autogestión democrática, las empresas que ya no serán tan totalmente capitalistas.

Lo que está planteado hoy es avanzar en el duro aprendizaje hacia una **democracia autogestionaria directa**, no por delegación, inédita. Durísima tarea, pero uno de los más bellos y atractivos caminos para alcanzar un mundo donde la persona humana arroje, de una vez y para siempre, las angustias de la alienación al baúl de la historia.

Mauricio Balestra
Abril, 1993

NOTAS

- (1) Commodity: Mercancía -en general de primera necesidad- obtenible a precios fijados internacionalmente (cereales, carnes, cobre, petróleo, etc.)
- (2) Noam Chomsky, Clarín, 27/03/93, pág. 14. ¿El mundo está dominado por las corporaciones? (Noam Chomsky es profesor de Lingüística y Filosofía del M.I.T.).
- (3) Lester Thuron: La guerra del Siglo XXI. Editorial Vergara, 1992, pág. 17 (Lester Thuron es decano de la Sloan Business School del M.I.T., Massachusetts Institute of Technology).
- (4) Ibid. pág. 19.
- (5) Kauru Ishikawa. ¿Qué es el Control Total de Calidad? Ed. Norma, 1991, pág. 106.
- (6) Ibid. pág. 22.
- (7) Ibid. pág. 23.
- (8) T. Peters y R. Waterman, In Search of Excellence. (Publicado en Argentina por Ed. Atlántida con el título: En busca de la Excelencia).
- (9) Andre - Yves Portnoof - Thierry Gaudin. La Revolución de la Inteligencia. Ed. INTI, 1988, pág. 21.
- (10) Ibid. pág. 21.
- (11) Ibid. pág. 19.
- (12) Ishikawa, obra citada, pág. 24.
- (13) Expresiones de Richard Chaput, en una publicación sobre "La participación y la expresión de los asalariados sobre la seguridad y las condiciones de trabajo". Jornadas de Estudio de la Sociedad Francesa de Psicología del Trabajo. "Quelles motivations au travail?", 1992. Citado por Jean Lojkine en su libro: La Clase Obrera hoy. Ed. Siglo XXI, 1988, pág. 98/99.
- (14) Jean Lojkine, obra citada, pág. 98.
- (15) Ibid. pág. 99.
- (16) Dominique Nora. El abrazo del Samurai (El desafío japonés) Ediciones de la Tempestad, Barcelona, 1991, pág. 91.
- (17) Ibid. pág. 90.
- (18) Ibid. pág. 111.
- (19) Ibid. pág. 114.
- (20) Baja productividad... europea, Clarín 30/01/93, pág. 20/21.
- (21) Clarín, 27/02/93, pág. 23.
- (22) La revolución de la Inteligencia, obra citada, pág. 27.

E

n los últimos años se han desarrollado en el capitalismo nuevos y revolucionarios métodos de gestión de empresas, tales como los "círculos de calidad", "grupos de expresión" y otros, basados en la participación de los asalariados de distintos niveles en grupos de trabajo que analizan colectivamente los problemas y aportan sugerencias o inclusive toman decisiones sobre asuntos que hacen sobre todo a la producción, al aumento de la productividad y a la eficiencia, la calidad, las innovaciones, etc, todo ello permitido por el aumento de la información y de la comprensión del proceso productivo global que han facilitado las nuevas tecnologías de la informática, e impulsado por las necesidades de la competitividad de los países capitalistas desarrollados, Japón en primer lugar, y de los grupos monopólicos.

El autor describe brillantemente, desde el ángulo progresista del interés histórico de los trabajadores, cómo estos métodos, si por un lado permiten a la empresa capitalista extraer mas materia gris y motivación de los trabajadores, en general por el mismo sueldo, aumentando así el rendimiento de su explotación, por otro lado y contradictoriamente, abren la posibilidad del desarrollo del conocimiento de los "actores directos de la producción" en cuanto a las formas de la explotación capitalista y las posibilidades reales de una autogestión basada en criterios de satisfacción de las necesidades sociales.

Se abren así posibilidades de un nivel cualitativamente nuevo y de honda profundidad estructural para nuevas formas de la vieja lucha de clases y para el desarrollo de la autoconciencia de los trabajadores, pues si es cierto que la conciencia está limitada por la realidad de la que es reflejo, esta nueva inserción de los trabajadores nada menos que en formas colectivas de gestión, aun cuando parciales y en el marco de la explotación capitalista, les otorgan un nivel potencialmente nuevo para la autopercepción de la factibilidad de una sociedad de nuevo tipo, sin explotación, basada en la autogestión social.

