

LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

Trabajo final de Graduación

“MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA
ORGANIZACIONAL”



“La Balsa de la Medusa” - Theodore Gericault

“Una mirada hacia el sujeto laboral”

MARIANA ALASSIA
PSI 375

CORDOBA, Junio de 2006



Para Justina, el tesoro más preciado

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por las apuestas incesantes y la incondicionalidad

A mi continente de amigos, por su existencia

Al Lic. Hugo Risatti, por la confianza

A los Lic Carlos Curtó y Dante Cardone, por sus aportes

A Majo, por el empujón final y la compañía...



INDICE

I- INTRODUCCION

I. 1- Marco contextual.....	1
II. 2- Presentación del Problema.....	3
III. 3. Antecedentes.....	3
IV. 4- Fundamentación.....	8
V. 5- Objetivos.....	10

II- MARCO TEORICO

II. 1- Sobre las Movilizaciones Subjetivas	11
II. 2- Sobre la Cultura Organizacional.....	18

III- METODOLOGIA

III. 1. Tipo de Investigación.....	26
III. 2- Diseño de Investigación	26
III. 3- Procedimiento Metodológico	27
III. 3. a- Criterios Muestrales27
III. 3. b- . Definición de las Variables27
III. 3. b- 1) Movilizaciones Subjetivas	27
III. 3. b- 2) Cultura de la empresa	28
III.3. c Instrumentos de Recolección de Datos.....	29
III.3. c- 1) Observación.....	29



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

III.3. c- 2) Entrevistas.....	30
III.3. c- 3) Cuestionario.....	31
III. 4- Análisis de Datos.....	32
III. 5. - Anexo Metodológico	30
IV- ANALISIS DE DATOS	
IV. 1. La Organización.....	...40
IV. 2. El Contexto.....42
IV. 3. La Cultura.....	...44
IV. 4. Las Movilizaciones Subjetivas.....	..54
V- PRESENTACION DE RESULTADOS.....	74
VI- CONCLUSIONES.....	82
VII- CONSIDERACIONES FINALES.....	87
VIII- BIBLIOGRAFIA.....	89
IX- ANEXO	
VII. 1. Ficha Técnica de la Empresa.....	92
VII. 2. Registro de Observación	94
VII. 3. Entrevista a Informante clave	96
VII. 4. Entrevistas Grupales	101



I- INTRODUCCIÓN

1- Marco Contextual:



"Una máquina puede hacer el trabajo de 50 hombres corrientes. Pero no existe ninguna máquina que pueda hacer el trabajo de un hombre extraordinario." - Elbert Green Hubbard –

El presente escrito tiene como objetivo la elaboración del trabajo final de graduación para obtener el título en la Licenciatura en Psicología con orientación en Psicología Organizacional.

Contando con los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y sumado a esto, la experiencia realizada a través de diferentes prácticas profesionales, se pudo observar que la escena laboral se presenta como un entorno interesante y particular a la hora de investigar.

La práctica profesional y las diferentes experiencias vivenciadas en el ámbito académico, con el importante contacto con la realidad laboral permitieron conocer escenarios de sumo interés y de esta manera, plantearse interrogantes que originan el presente trabajo.

A través de las distintas experiencias realizadas se observó que la dinámica interna de la organización en términos de su cultura, políticas, procesos de trabajos, organización informal, canales de comunicación, impactan de manera directa sobre los empleados de la misma forma que éstos influyen sobre el devenir organizacional.

En este encuentro con la realidad organizacional se pudo advertir el impacto que produce la actividad laboral en la subjetividad de las personas que intervienen en el



desarrollo de la organización si se considera la importancia del trabajo en la economía psíquica de las personas, como lo plantea Stefan Zweig: "En Freud, el trabajo no aparece como una acción sometida a la voluntad, sino por el contrario, como una función permanente e inherente al individuo".

Durante la materia Diagnóstico Organizacional se trabajó con un modelo psicodinámico de origen francés denominado Psicodinámica del Trabajo, el cual surge a partir de un programa de investigación bajo la dirección de Christophe Dejours quien lo denomina como el "análisis dinámico de los procesos psíquicos movilizados por la confrontación del sujeto con la realidad del trabajo" (D.Dessors – M.P Guiho-Bailly. 1998).

Estos procesos psíquicos movilizados por la confrontación de las personas con la organización real del trabajo los llama "movilizaciones subjetivas", Cristophe Dejours entiende por este término a esfuerzos de inteligencia, esfuerzos por construir opiniones y esfuerzos por involucrarse en el debate de opiniones para la deliberación que acompaña o precede las elecciones o decisiones de la organización del trabajo (Dejours. 1980).

Estas movilizaciones, dice el autor, "surgen como producto frente al desafío de la organización del trabajo en términos del compromiso de los trabajadores en la dinámica de la construcción y evolución de la organización del trabajo". (C. Dejours. 1980).

Dejours manifiesta que las movilizaciones subjetivas no pueden prescribirse pero se puede llamar a la movilización a través de la ayuda de la cultura de la empresa ya que depende de la dinámica entre retribución y contribución que implica lo que este modelo toma como fundamento: la identidad de las personas y el trabajo (Dejours. 1994).

El autor entiende por identidad a la realización de sí mismo mediatizada por el otro. "La identidad es esa parte del sujeto que nunca se estabiliza definitivamente y necesita de una confirmación reiterada cada día, si no se da, puede producirse una crisis de identidad durante la que el sujeto ya no logra reconocerse a si mismo. Y el trabajo, actividad desplegada por hombres y mujeres dentro de una organización, como aspecto posibilitador de salud o enfermedad" (Dejours, Dessors, Moliner. 1994).

Siguiendo esta línea de pensamiento las personas realizan su tarea dentro de una cultura particular que determina su accionar. Esta cultura es definida por Dejours como los valores referidos al bien y al mal, a lo justo y lo injusto, a lo deseable y a lo indeseable.



Este término, según Dejours, está relacionado con la organización prescrita del trabajo que engloba a las normas, procedimientos, reglamentos que imponen restricciones a los trabajadores y determinan un desfase entre la tarea prescrita y la actividad real de trabajo (Dejours, 1980).

Sin embargo, este concepto resulta muy amplio en función de lo que se investiga, con lo cual, se adoptará el concepto de *Cultura Organizacional* definido por Edgar Schein en tanto entiende a esta, como el conjunto de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

De esta manera, este trabajo intentará integrar los aspectos anteriormente referidos en una investigación acerca de los procesos psíquicos movilizados en los empleados a partir de su actividad laboral dentro de una organización empresarial agroindustrial, partiendo de una postura psicodinámica de las conductas de las personas dentro del contexto de una organización.

2-- Presentación explícita del problema a abordar

¿Cuáles son las movilizations subjetivas de los empleados de una organización industrial a partir de su cultura organizacional?

3- Antecedentes

Los antecedentes en función del tema que se pretende abordar, provienen de estudios que se refieren al trabajo y la subjetividad desde un sustento psicoanalítico, parte de la idea que; “el sujeto del que se trata es el de la historia singular, portador de esperanzas y deseos” (D. Dessors 1998) que articula las condiciones laborales y la subjetividad como lo hace la orientación de la psicodinámica del trabajo.



Miguel Matrajt, en su trabajo “Subjetividad, Trabajo e Institución” dice: “Las relaciones entre subjetividad y trabajo, han sido abordadas casi desde los albores de las civilizaciones aunque con denominaciones diferentes. Y no me refiero a las descripciones del trabajo o a su normatividad, sino al significado psíquico del mismo”. En este estudio se reconoce la existencia de dos epicentros que ocasionaron otros tantos desarrollos en el tema de la subjetividad y el trabajo. Uno, tiene lugar en Francia y el otro, se desarrolla en América Latina.

En el que se desarrolla en Francia, los primeros estudios se relacionan con aspectos médicos laborales, y surgen emparentados con cuestiones jurídicas y administrativas, como las enfermedades profesionales. Pero la presencia de tres pioneros marca la diferencia: P. Sivadon (1969), C. Veill (1999) y A. Fernández-Zoila (1985). Esa diferencia consiste en plantearse qué produce el trabajo en el hombre. A esto lo llaman psicopatología del trabajo.

El abordaje fenomenológico (Sivadon y Fernández-Zoila 1982) se centra en la vivencia. De esta forma se comienza a discriminar el tiempo de los ergónomos (el del cronómetro y el calendario) del tiempo vivido, el espacio de los ingenieros, del espacio vital humano, el rendimiento laboral de los administradores de la realización existencial en y por el trabajo (Fernández-Zoila 1999). En otras palabras, el trabajo real se subsume en la vivencia que el trabajador tiene de él, no estudiado en sí mismo, sino deducible a partir del impacto subjetivo que produce.

A mediados de los setenta, toma el protagonismo de la escena francesa. Con una sólida formación psicoanalítica, que incluye la práctica del psicoanálisis clínico, y una apertura interdisciplinaria, funda una corriente que inicialmente mantiene el nombre de “psicopatología del trabajo”, para luego cambiar a psicodinámica del trabajo (C. Dejours 1998), y cuyos puntos esenciales son: por una parte, parte del paradigma central de la relación entre dos fenómenos, el trabajo real y la subjetividad. Y para estudiar esos dos fenómenos, recurre a las disciplinas del trabajo, en primer término, la ergonomía “francófona” (Daniellou 1996) y luego al psicoanálisis.

Con el correr del tiempo abre el campo a otras disciplinas, en sus aportes específicos al trabajo: la sociología, la lingüística, la economía y la antropología. La línea epistemológica que sigue es la de monismo anomal de Davisson (1982), esto es que hay



fenómenos que son unívocos en su esencia (en este caso la interrelación entre condiciones de trabajo y subjetividad) pero no hay normas que regulen su interacción.

Por otra parte, Dejours (1993) prefiere elaborar teóricamente alrededor de pocos términos. Así, el centro de sus postulados son el placer y el sufrimiento en y por el trabajo. Ante el sufrimiento estudia las defensas, tanto las individuales como las colectivas. Su quehacer está al servicio del trabajador, su objetivo es mejorar la calidad de vida en el trabajo, su práctica profesional parte del requisito que los trabajadores involucrados deben no sólo efectuar la demanda, sino también participar libremente en la investigación / acción y en la puesta en marcha de los cambios.

En su libro “El Factor Humano”, C. Dejours considera las movilizaciones subjetivas como una dimensión respecto de las teorías del factor humano. Es así, que la dimensión de la movilización subjetiva, es la dimensión irreductible del compromiso de los hombres y las mujeres con el objetivo de producción y con la acción: se trata de la movilización subjetiva de las personalidades y de las inteligencias en los actos de trabajo. Es decir, de la dimensión subjetivo-psicológica, irreductible de toda conceptualización del factor humano (C. Dejours. 1998).

En este sentido, en “De la psicopatología a la Psicodinámica del trabajo” (1992), Dejours plantea que las movilizaciones subjetivas surgen como producto frente al desafío de los hombres ante la organización real del trabajo y supone esfuerzos de inteligencia, esfuerzos para construir opiniones y esfuerzos para involucrarse en el debate de opiniones, necesarios como condiciones bajo las cuales los hombres se comprometen en la dinámica de la construcción y la evolución de la organización del trabajo. Estas movilizaciones no se pueden prescribir y dependen de la dinámica entre contribución y retribución.

Su metodología (Dejours 1995) se apoya en cinco puntos: a) la demanda debe emanar de los empleados y debe estar centrada en la elucidación de su sufrimiento en el trabajo; b) debe haber acuerdo de la dirección; c) los trabajadores que participen en la investigación deben hacerlo voluntariamente; d) la recolección del material se hace sólo en el seno de pequeños grupos; e) los investigadores deben hacer un reporte escrito y someterlo a la validación de los destinatarios. La metodología que propone sólo se aplica para pequeños grupos y sólo tiene función correctiva. En otros términos, se deja de lado la



posibilidad de trabajar con empresas medianas y grandes (Dejours trabaja en ellas, pero en el ámbito de pequeño grupo), de abordar una dimensión sanitaria (una región, una rama empresarial, un país) o de plantear promoción de la salud o prevención primaria. Algunos de los seguidores de Dejours (Molinier 1999) han concentrado su atención, al igual que los fenomenólogos, en la subjetividad, dejando de lado el análisis directo de las condiciones de trabajo (Pez 2002). De esta forma, el trabajo real deviene en un fantasma, en nada diferente de otros fantasmas que aparecen en las asociaciones de un paciente.

Por otra parte, la postura que se desarrolla en Latinoamérica se contextualiza a raíz de los replanteos ideológicos y las luchas políticas que condujeron a una revisión de teorías científicas y prácticas profesionales (Langer 1971), así como a una mayor cercanía con las luchas populares.

Miguel Matrajt comienza sus primeras investigaciones / acciones en salud mental y trabajo en Argentina en 1974. Por entonces, utilizaba la entrevista individual y grupal de orientación psicoanalítica, y procuraba entender las relaciones entre profesiones (yeseros, metalmecánicos, mineros y telefonistas) y psicopatologías. Ya instalado en México, en 1976, continúa las investigaciones, pero rápidamente cambia la orientación en dos sentidos: amplía las herramientas de investigación / acción, y cambia el epicentro teórico, buscando entender las características del trabajo que producen cambios en la subjetividad, sana y/o enferma (Matrajt 1992). Posteriormente, reformula el objeto de estudio, al conceptualizar las relaciones entre trabajo y subjetividad dentro de una institución, y ésta dentro de un sector de la sociedad (Matrajt 1999). Así las acciones en este terreno se desarrollan en tres ámbitos distintos: lo personal a profundidad, centrado en la subjetividad; lo intermedio, atravesado y determinado por la institución/empresa, y lo macrosocial, entendido a dimensión sanitaria.

Majtrajt postula que se pasó de considerar aisladamente la relación de las condiciones de trabajo/subjetividad, para incluirlas sistemáticamente en un contexto reducido, la institución (Matrajt 1991), y a ésta en un contexto amplio, la sociedad, o, incluso, las relaciones geopolíticas. Para entender mejor las relaciones entre sujeto e institución, y ambos con la sociedad, se creó un nuevo concepto sociológico, el modo de



organización social (Matrajt 1987), que da cuenta de las configuraciones regionales de organización social.

Para abordar fenómenos tan disímiles y de amplitud y características tan diferentes, se utilizó la epistemología de los sistemas complejos, que Rolando García (2002) desarrolló a partir de la epistemología general de Piaget (1978).

La postura de Matrajt apunta a que las relaciones entre condiciones de trabajo y subjetividad están atravesadas, interdeterminadas e interpenetradas por las relaciones con el grupo de trabajo y con la institución (establecimiento) como conjunto. Para estudiar esta complejidad, utilizó la metodología de la investigación institucional, adaptada a la magnitud de una gran empresa (Matrajt 1997). Nuevamente, casi toda la bibliografía institucionalista se refiere a pequeños grupos en pequeños establecimientos (casi siempre educativos o de salud). Entonces se creó una metodología novedosa, *ad hoc* para los objetivos que se propuso, tanto en su magnitud como en sus fines. “Recordemos que gran parte de nuestras investigaciones y acciones se llevaron a cabo en empresas grandes (varias sedes, miles de trabajadores, dos o tres turnos, muchas tareas y oficios, etc) o a nivel regional o nacional. Obviamente, cuando laboramos en pequeños establecimientos, o con pequeños grupos aislados, nuestra práctica es muy semejante a la institucionalista tradicional y a la de la psicodinámica del trabajo”. (Matrajt, Miguel 1989)

Por otro lado, Dominique Dessors, psicóloga, miembro del Laboratorio de psicología del trabajo dirigido por el Prof. Dejours en el Conservatoire National d'Arts et Matiers (CNAM) de Francia y Marie-Pierre Guiho-Bailly, psiquiatra, médica en el Hospital Cholet, y miembro del equipo de investigación "Clínica y psicopatología del trabajo" del Laboratorio de Psicología del Trabajo del CNAM, en el libro “Organización del trabajo y salud: de la psicopatología a la psicodinámica del trabajo”, apuntan que “es posible relevar cuatro grandes articulaciones que estos textos ayudan a poner en evidencia: en primer lugar, la articulación de la salud con el trabajo, que supone modelizar uno y otro; segundo, la articulación entre lo individual y lo colectivo que, frente al sufrimiento siempre individual, supone distinguir defensas individuales y estrategias colectivas que apuntan a proteger la salud de una amenaza común en el trabajo; esta articulación permite discutir el estatus de la inteligibilidad de la relación salud/trabajo según se la aborde por la salud o el



trabajo; tercero, la articulación de la investigación y la práctica; y finalmente, la articulación de la clínica y la teoría, que subraya aquí el postulado de la psicodinámica del trabajo, el de “arriesgar” la teoría en cada situación de investigación y no “aplicarla” sobre el terreno”.

Los antecedentes referidos abordan el tema de la subjetividad en el trabajo, pero es Cristophe Dejours quien introduce el término de movilizaciones subjetivas para incluirlo en su teoría de la psicodinámica del trabajo.

4- Fundamentación

La aproximación al conocimiento de las movilizaciones subjetivas en los empleados de una empresa industrial en relación a la cultura de ésta, amplía el campo de intervención de los psicólogos organizacionales aportando nuevos conocimientos o aspectos psicológicos que contribuirán al entendimiento del funcionamiento humano en las organizaciones.

Además, estos nuevos aportes serán de utilidad al momento del análisis organizacional, posibilitando ampliar el espectro de fenómenos que aparecen en el intercambio individuo – organización.

A quienes desarrollan su quehacer profesional desde la Psicología de las Organizaciones, las contribuciones de este estudio servirán como indicadores a la hora del diagnóstico y, posteriormente, diseñar estrategias de intervención aplicables al contexto organizacional en pos de mejorar la calidad de vida laboral de los que participan en este contexto y promover el desarrollo de los mismos.

Por otra parte, y desde la perspectiva de quienes conducen, lideran o dirigen organizaciones, este estudio brinda beneficios en tanto sus contribuciones permitirán repensar a la organización -empresarial en este caso- como un lugar donde se despliegan factores intrínsecos que determinan su funcionamiento y ésta, según sus características, provee a través de su dinámica un espacio para la construcción de la identidad, si se piensa a ésta como inacabada y pasible de modificaciones e influencias a favor de la salud y/o la enfermedad.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Tener en cuenta los aspectos subjetivos que elaboran los empleados ante su situación de trabajo, posibilitaría a las empresas disponer de estrategias, políticas y procedimientos que equilibren el proceso de reciprocidad entre los individuos y la organización, generando así lo que Leonardo Schvarstein llama “organizaciones sanas, aquellas que procuran simultáneamente la eficacia de la organización y la salud de las personas que la componen (Schvarstein L. 2002).

Este estudio permitirá la comprensión de la dinámica que se da en un contexto organizacional particular con un grupo de personas determinadas, que cumplen una función específica las cuales responden a las demandas de la organización a partir de un perfil exigido.

En esta era globalizada, donde las comunicaciones adquieren magnitudes insospechadas, donde la eficiencia y la productividad son los referentes, donde las exigencias apuntan a perfiles multifuncionales, es relevante mirar en el aspecto subjetivo de los trabajadores para conocer de qué manera el trabajo permite, o no, el despliegue de la propia subjetividad, determinando así una condición de salud o enfermedad, que no solo incide en el trabajador sino también es extensiva a la organización y a la sociedad misma.

Si la subjetividad está presente en todas las acciones humanas y el trabajo es una de las tantas, este trabajo podrá dilucidar aquellas variables que inciden sobre el desarrollo individual (realización de sí mismo) de un sujeto que vive en constante interacción, construyendo subjetivamente su identidad en un espacio donde contribuye no solo con el desarrollo de su tarea sino también con el despliegue de deseos y esperanzas.



5- Objetivos:

5. a- Objetivo General:

- Describir las movilizaciones subjetivas de los empleados de una organización industrial a partir de su cultura organizacional.

5. b- Objetivos específicos:

- Describir las características centrales del contexto organizacional y de la población objeto de estudio.
- Describir la Cultura de la empresa a partir de las presunciones básicas que comparten los miembros de la organización.
- Explorar las dimensiones subjetivas que los empleados construyen en relación a su actividad laboral.
- Ponderar la importancia de las variables organizacionales que inciden en las movilizaciones subjetivas de los empleados ante su situación laboral.



II – MARCO TEÓRICO

En la presente investigación, se abordará la problemática de las movilizaciones subjetivas de los empleados de una organización industrial a partir de la cultura de la empresa desde el siguiente marco teórico referencial.

II- 1 – Sobre las Movilizaciones Subjetivas

La psicodinámica del trabajo surge a partir de un programa de investigación bajo la dirección de Christophe Dejours quien la define como el “análisis dinámico de los procesos psíquicos movilizados por la confrontación del sujeto con la realidad del trabajo”. En esta perspectiva, el modelo de hombre es el de la teoría psicoanalítica, el sujeto del que se trata es el de la historia singular, portador de esperanzas y deseos” (D. Dessors. 1998).

En el capítulo dos, “De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo”, Dejours describe su enfoque. En estos términos, “el análisis psicodinámico de las situaciones de trabajo, apunta a una dimensión específica del desfase entre lo prescrito y lo real. La psicodinámica del trabajo se interesa, por su parte, en los procesos intersubjetivos que hacen posible la gestión social de las interpretaciones del trabajo por los sujetos (creadoras de actividades, de “saber hacer” y de modos operatorios nuevos)”.

Desde la psicodinámica, el trabajo “es la actividad desplegada por los hombres y las mujeres para enfrentar lo que no está dado por la organización prescrita del trabajo” (P. Davezies, 1991). A su vez, la organización del trabajo es un producto de las relaciones sociales. Lo que aquí se pone en juego es la elaboración de la actividad. Pero, la dinámica social no agota la dinámica local de la situación de trabajo.

El sujeto espera una retribución simbólica, el Reconocimiento. Este tiene dos dimensiones: en el sentido de la constatación, reconocimiento de la realidad constituida por la contribución del sujeto. En el sentido de gratitud, por el aporte de los trabajadores a la organización del trabajo El reconocimiento pasa por la construcción rigurosa de juicios: de utilidad (utilidad social, económica y técnica de las contribuciones singulares y colectivas



de los sujetos a la elaboración del trabajo) y el juicio de belleza. El primer aspecto consiste en reconocer que el sujeto trabaje correctamente, de acuerdo con las reglas del arte. El segundo aspecto consiste en atribuir al sujeto cualidades que lo distinguen de los otros.

Estos juicios se refieren al trabajo realizado, al hacer y no a la persona. Pero contribuye a ganancia en la Identidad.

Esta investigación pretende describir una realidad compleja: la relación del hombre frente a la organización, tomando el decir de Graciela Filippi: “toda la vida mental del hombre se juega en este espacio: la emoción, la angustia, el enojo, el sueño, las ilusiones, el amor, siendo todos ellos sentimientos que escapan a la observación objetiva pero que no por esto dejan de influir permanentemente en la relación del individuo consigo mismo y con el afuera”... (Filippi, 2005).

La organización real del trabajo aparece como un compromiso que no puede elaborarse únicamente sobre la base de argumentos técnicos. En la medida que hay un trabajo de interpretación, hay también, multiplicidad de interpretaciones posibles, y por lo tanto, conflicto de interpretaciones entre los agentes. Construir un compromiso pasa por un juego social. La organización real del trabajo es un producto de las relaciones sociales. Lo que esta en juego en las relaciones sociales de trabajo es la elaboración de la actividad (modos operatorios reales).

La nueva mirada sobre la organización del trabajo lleva a refutar la división tradicional entre “trabajo de concepción” y “trabajo de ejecución” (D. Dessors- Guiho Bailly 1998). Todo trabajo es siempre de concepción. La definición que se desprende insiste en la dimensión humana del trabajo. El trabajo es por definición humano, ya que se convoca ahí donde el orden tecnológico-maquinal es insuficiente.

¿Bajo qué condiciones los hombres se comprometen en la dinámica de la construcción y la evolución de la organización del trabajo? A través de la movilización subjetiva que, frente al desafío de la organización del trabajo, supone:

- Esfuerzos de inteligencia; las producciones del ingenio que consisten en el conjunto de técnicas inventadas en el ejercicio del trabajo. Es la forma de inteligencia movilizadora por el encuentro con lo real, entendido como lo que se nos manifiesta por la resistencia opuesta al dominio de lo convencional, es decir, hace al



acontecimiento: sucede algo que sorprende nuestras expectativas. Lo real es el desfase entre la prescripción teórica del trabajo y la actividad real de los hombres. Son los azares y las contradicciones inherentes a las tareas o a los procedimientos lo que hacen que el trabajo nunca sea exactamente como estaba previsto que fuera. Este tipo de inteligencia se distinguen de los requisitos cognitivos, son motores psíquicos de la inteligencia práctica. Esta tienen características distintivas:

- 1- Desde el punto de vista psíquico está enraizada en el cuerpo: los sentidos son alertados por una situación o acontecimiento que rompe la costumbre u ocasiona una incomodidad. El involucramiento del cuerpo se da con la condición de que exista previamente una experiencia de la situación de trabajo común vivida por todo el cuerpo. Por lo tanto, los cambios son los que alertan al cuerpo y solicitan la búsqueda de una solución. A partir de los datos perceptivos, el trabajador dibuja rápidamente una interpretación, un diagnóstico o una medida correctiva e interroga la técnica solo a posteriori para verificar, operacionalizar y universalizar el ensayo sugerido por la intuición alimentada y guiada por estas percepciones. El involucramiento del cuerpo no implica la ausencia de pensamiento.
- 2- Acordar más importancia a los resultados de la acción que al camino tomado para alcanzar los objetivos: hace referencia a la astucia: obtener lo mayor y lo mejor con el menor gasto de energía.
- 3- Estar presente en todas las tareas y actividades de trabajo: no se despliega únicamente en la esfera del trabajo manual.
- 4- Su poder creador: la astucia y el ingenio se evalúan en las nuevas formas que hacen surgir. La creación parte siempre de algo previo sobre lo que se apoya, para operar por “trampa” según un proceso fundamental de subversión.
- 5- Estar ampliamente distribuida entre los hombres, es activa y se despliega en todos los sujetos con la condición de que tengan salud suficiente. El estado del cuerpo es un componente de la potencia de la inteligencia. Es lo que le confiere a la inteligencia astuta un carácter “pulsional”.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- Esfuerzos de elaboración para construir opiniones (a partir de la experiencia personal de trabajo, de las interpretaciones que la referencia a las prescripciones de la organización del trabajo implica, de los valores a los que cada cual está atado, de las obligaciones morales con respecto a los otros, de las preferencias y gustos vinculados a la personalidad), sobre la mejor manera de arbitrar las contradicciones y resolver las dificultades de la organización del trabajo: en la discusión entre los obreros se toman en cuenta no solo argumentos técnicos y relativos a la experiencia laboral sino también relativos a la solidaridad, a las personas, a los valores del trabajo, al lugar de la vida privada, a la personalidad y la historia singular de unos y otros; o incluso relativos a las ideologías. En otras palabras, la construcción de reglas de trabajo implica la efectividad de una dimensión colectiva, y de un espacio específico de discusión en el que se expresan verbalmente opiniones y no solamente consejos técnicos.
- Esfuerzos para involucrarse en el debate de opiniones necesario para la deliberación que debe preceder o acompañar las elecciones o decisiones sobre la organización del trabajo: fundamentalmente, el sujeto en relación con el trabajo espera de la organización del trabajo que le ofrezca una posibilidad de contribución y no, solo de retribución aunque solo sea para pagar su sufrimiento o la falta de sentido de su situación subjetiva. Lo que moviliza al sujeto en relación con la tarea no es únicamente la compulsividad, o la fuerza de la pulsión, sino el objetivo fundamental de obtener a cambio de su compromiso y de su contribución, un beneficio en términos de sentido para sí mismo. Detrás de la movilización subjetiva está la búsqueda de identidad. Se comprende entonces, que el motor de la confiabilidad sea esta creatividad que se alimenta del sufrimiento y trata de subvertirlo en placer en el trabajo. Aquí se juega el problema de la coordinación de las inteligencias astutas singulares. Sin embargo, este nivel de integración colectiva debe recurrir al uso de otra forma de inteligencia, la “sabiduría práctica” que se trata de una inteligencia específicamente involucrada en la deliberación y discusión que rodean a una decisión.



Siempre en esta perspectiva, el trabajo es creación de novedad, de inédito. Ajustar la organización prescrita del trabajo exige la puesta en juego de iniciativa, invención, creatividad y formas de inteligencia específicas cercanas a aquello que el sentido común llama ingenio. Esta inteligencia que se despliega en el campo de la práctica, Boehle y Miklau (1991) la caracterizan como “actividad subjetivante”.

Los hallazgos, los trucos, las innovaciones surgidas de las interpretaciones de la organización prescrita y de las experimentaciones o experiencias singulares del trabajo deben coordinarse, si no, el mayor riesgo que se corre es el de la incomprensión y la incoherencia entre agentes. Pero, más allá de la coordinación, se plantea el problema, quizás más importante de todos, de la cooperación.

“La cooperación es un grado suplementario en la complejidad e integración de la organización del trabajo. Ya no se trata únicamente, como para la coordinación, de garantizar las condiciones lógicas y cognitivas de una articulación exitosa de las actividades singulares, sino de la voluntad de las personas para trabajar juntas y superar colectivamente las contradicciones que nacen por la esencia de la organización del trabajo. La cooperación tiene que ver con la libertad de los sujetos y la formación de una voluntad común. Si es un hecho de libertad, no puede prescribirse so pena de desembocar en una exhortación paradójica” (D.Dessors – Guiho-Bailly).

En efecto, la cooperación exige relaciones de confianza entre los sujetos. Confianza en los colegas, en los subordinados y en los jefes y mandos medios. Sin confianza hay que enfrentar la desconfianza y la sospecha. La organización real del trabajo no puede ser neutra respecto de la confianza o desconfianza, cooperación o incoherencia – tales son las alternativas.

La confianza no es un sentimiento, tiene que ver con la deóntica, es decir, con la construcción de acuerdos, normas y reglas que encuadran la manera de ejecutar el trabajo. Elucidar los resortes de la confianza en las relaciones de trabajo hace comprender en qué consisten y cómo se construyen y estabilizan las “reglas de trabajo” o “las reglas de oficio” (D. Cru, 1998).



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Así, el ajuste de la organización de trabajo pasa por la realización de condiciones éticas. Dimensión irreductible del trabajo que introduce en la gestión ordinaria de la organización del trabajo una parte que escapa a la técnica.

Más allá de la puesta en coherencia de los aportes singulares de cada sujeto a la construcción de la organización del trabajo – la coordinación-, más allá de las condiciones éticas, inclusive políticas, de la construcción de las relaciones de confianza entre los trabajadores, la cooperación solo se vuelve efectiva si ellos tienen el deseo de cooperar.

Esta movilización no puede prescribirse, sin embargo, eventualmente se puede llamar a la movilización, suscitar compromisos singulares con la ayuda de la cultura de la empresa. Todas las experiencias de gestión de recursos humanos apuntan específicamente a franquear el obstáculo de la no- prescribibilidad de la cooperación.

La movilización subjetiva, por espontánea que sea no deja de ser extremadamente frágil. Depende de la dinámica entre contribución y retribución. En contrapartida a la contribución que aporta a la organización del trabajo, el sujeto espera una retribución. Sin esta retribución termina por desmovilizarse. El análisis psicodinámico sugiere que la retribución esperada por el sujeto es fundamentalmente de naturaleza simbólica, reviste una forma específica: el reconocimiento.

Reconocimiento en sus dos dimensiones, en el sentido de constatación (reconocimiento de la realidad constituida por la contribución del sujeto a la organización del trabajo) y en el sentido de gratitud (por el aporte de los trabajadores a la organización del trabajo).

Pero, en respuesta; el reconocimiento de la calidad del trabajo realizado puede inscribirse, a nivel de la personalidad, en términos de ganancia en el registro de la identidad.

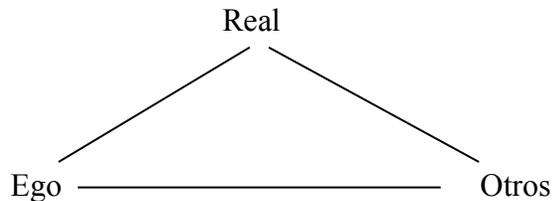
La retribución simbólica conferida por el reconocimiento puede cobrar sentido en relación con las expectativas subjetivas sobre la realización de sí mismo.

Las relaciones entre movilización subjetiva de la personalidad y de la inteligencia, y realización de sí mismo, pasan por una mediatización, a saber la relación con lo real constituida por el trabajo.

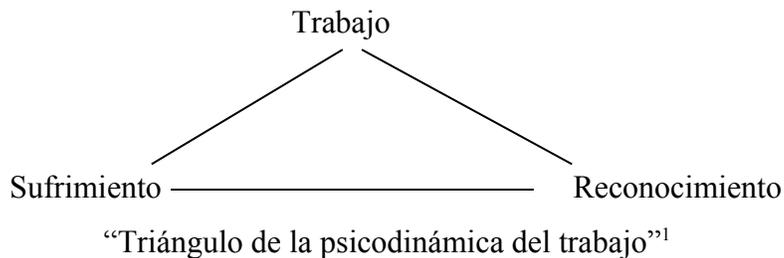


Por otra parte, la relación entre identidad y trabajo también esta mediatizada por los otros, en el juicio de reconocimiento.

Así se constituye el triángulo fundamental, el de la dinámica de la identidad que propone F. Sigaut (1990).



Este triángulo adquiere una forma particular en psicodinámica del trabajo:



La retribución simbólica acordada por el reconocimiento procede de la producción de sentido que confiere a lo vivido en el trabajo. El sentido al que da acceso el reconocimiento, es el sentido del sufrimiento en el trabajo que es originario y consubstancial a toda situación de trabajo, en tanto confrontación de restricciones sistémicas y técnicas. La construcción del sentido del trabajo por el reconocimiento, al gratificar al sujeto con respecto a sus expectativas sobre la realización de sí mismo (edificación de la identidad en el campo social), puede transformar el sufrimiento en placer.

La conquista de la identidad en la dinámica intersubjetiva del reconocimiento en el trabajo concierne esencialmente la realización de sí mismo en el campo de las relaciones sociales.

¹ Dejours. 1998.



“El trabajo esta ligado al sufrimiento y al reconocimiento. Si el reconocimiento falta los sujetos se involucran en estrategias defensivas para evitar la enfermedad mental, con consecuencias serias para la organización del trabajo que se arriesga a la parálisis” (C. Dejours, 1989; D. Dessors, C Layet, 1990; M.C. Carpenter-Roy, 1991).

Entre dinámica del reconocimiento y estrategia defensiva contra el sufrimiento, las relaciones intersubjetivas de las personas son portadoras del trabajo entero. “Las conductas humanas de movilización, desmovilización o defensa se ordenan bajo la primacía de la “racionalidad subjetiva” (C. Dejours).

El trabajo no se despliega solo en el mundo objetivo y en el mundo social, sino también en el mundo subjetivo (el del reconocimiento). Sobre la base de estas consideraciones, Dejours plantea la hipótesis de que “en la gestión de toda situación de trabajo, es más prudente tener en cuenta la racionalidad subjetiva de las conductas, que apartarla en nombre de las racionalidades teleológicas y axiológicas” (D. Dessors. 1998).

II. 2 – Sobre la Cultura Organizacional

Previo a desarrollar la variable pertinente, resulta relevante comenzar por una definición de Organización. Para eso, se tomará a Aldo Schlemensón (1981) quien define a la organización como “la configuración de un grupo humano complejo; que actúa dentro de un contexto temporo-espacial concreto, artificial y deliberadamente constituido, para la realización de fines y necesidades específicas. Se encuentra enmarcada por políticas, que engloban fines y que son la expresión abstracta de conductas organizativas deseadas”.

Este autor, toma en cuenta como en un encadenamiento lógico, el análisis de la estructura organizativa como sistema interrelacionado de roles y definición de funciones y responsabilidades. Por otra parte, Elliot Jacques (1976) asigna a la clarificación e responsabilidades y definición precisa una importancia fundamental ya que permite describir como funciona la organización. Señala la existencia de cuatro tipos de estructuras organizativas en una situación determinada: a) la estructura formal u oficial; b) la estructura presunta que es la que los miembros perciben como real, c) la existente, que es la que



efectivamente opera y puede ser inferida a través del análisis sistemático y d) la requerida, que es la que todos los componentes de la situación necesitan.

La divergencia o contradicción entre estos cuatro distintos tipos de organización crean desajustes que favorecen la ineficiencia, la aparición de tensiones y conflictos entre los miembros.

Jacques (1974) elaboró una metodología del análisis de roles y del tiempo de discreción a través de la teoría de los niveles de abstracción. De esta manera, ubica los roles en distintos niveles ejecutivo-jerárquicos.

Freud definía a la cultura como algo que surge inicialmente con la capacidad del hombre para dominar y cultivar la tierra en beneficio propio con la capacidad de instaurar la limpieza, la higiene y el orden. Se caracteriza por la manera como son reguladas las relaciones de los hombres entre sí, puesto que son múltiples y variadas (Freud, 1929).

Es Schein quien conceptualiza la Cultura Organizacional como un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (E. Schein, 1988).

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa. Las presunciones se dan en distintos ámbitos, unos más superficiales y periféricos que otros. Para explorar estos niveles profundos, se requieren tipologías o dimensiones para el análisis que Schein propone:

- I. *Relación de la organización con el ambiente externo:* en todo grupo llega a implantarse firmemente una visión de la Naturaleza, el entorno global percibido, que bien puede afirmar que la misma es susceptible de ser *sometida y controlada*, bien que hay que estar *en armonía* con ella o bien



que es uno el que debe *someterse* a la Naturaleza. El equivalente empresarial es la visión que tiene el grupo sobre la relación con su entorno definido y enmarcado dentro de la cultura receptora. En este nivel se habla de presunciones que subyacen en la “tarea primordial”, “la misión central” o las funciones sean manifiestas o latentes, de una empresa. Si lo que presume la empresa no concuerda con las realidades del entorno, antes o después tendrá que hacer frente a un problema de supervivencia. Las presunciones relativas a la relación entre la empresa y su entorno, no versan solo sobre los temas básicos de dominación/ sumisión, sino también sobre aspectos nucleares, en donde la empresa puede asumir una de las dimensiones del entorno – la tecnológica, la económica o la sociocultural –, como la más digna de tomarse en cuenta. Aquellos aspectos que se consideren y en torno a los cuales se formen las presunciones, configurarán la visión del mundo de la empresa, convirtiéndose en elementos centrales de su cultura.

- II. *Naturaleza del tiempo*: toda empresa posee una orientación básica en relación con el pasado, el presente o el futuro. Hall considera al tiempo como “monocrónico” (en tanto línea infinitamente divisible que puede ser separada en compromisos y otros compartimentos, pero en la cual no se puede hacer más de una cosa a la vez) o “policrónico” (espacio definido más por lo que llegue a hacerse que por el tiempo empleado y en el que cabe realizar varias cosas simultáneamente) o “circular” (por fases, se oyen las diferentes causas dejando cada asunto en suspenso hasta la conclusión, las relaciones son más importantes que la eficiencia). Lo crucial no es el concepto de tiempo que se emplee, sino el grado de consenso que exista entre los miembros del grupo para determinar el concepto que sea adecuado emplear en un determinado momento. Las presunciones sobre el tiempo “monocrónico” tiene implicaciones en la organización del espacio; dado que se vincula con la eficacia uno está obligado a aprovecharlo; el tiempo puede ser malgastado, ahorrado o bien empleado, y para su aprovechamiento se



requiere una distribución espacial que permita cierta pérdida de tiempo; controla el comportamiento humano, por lo que se adapta bien a las acciones que requieran una perfecta coordinación; facilita la coordinación, se adapta bien a la conducción de amplios sistemas. Las presunciones relativas al tiempo “policrónico” por su lado, requieren espacios abiertos, un fácil acceso y comodidad, de modo de hacer viable un contacto prolongado; se adapta fácilmente en las etapas iniciales de las empresas y a los sistemas de escasas dimensiones. Otra dimensión de tiempo sobre la cual el grupo debe llegar a un consenso, concierne a la medida que debe adoptarse para la realización de determinadas tareas (Jaques, 1982)), es decir, determinar el horizonte temporal depende del tipo de trabajo que uno realice y además, del rango que posea. Cuanto más alto sea el rango, mayor será el horizonte temporal que se le conceda al directivo (Jaques, 1982).

- III. *Naturaleza del espacio*: el espacio tiene tanto un sentido físico como social (Van Manen, 1977). Esto es, para que pueda tener efecto una acción coordinada, es necesario que se compartan presunciones sobre el sentido del emplazamiento de los objetos físicos del entorno, como necesario es que el individuo sepa como debe orientarse espacialmente en relación a otros miembros del su propio grupo. La posición de uno frente a los demás simboliza la distancia social y la condición de miembro. Las empresas desarrollan distintas normas relativas al espacio con que debe contar uno. En la mayor parte de empresas los mejores panoramas y ubicaciones están reservados a los individuos de mayor jerarquía, aplicando a la distribución del espacio como un inequívoco símbolo jerárquico, el tamaño del despacho, la calidad de su mobiliario e incluso la calidad de adornos de la pared, están determinadas por el rango. Las pautas de posición y distancia a las que recurren los miembros para definir las situaciones y las relaciones, son reflejo de presunciones profundas.



- IV. *La naturaleza del género humano:* en toda cultura existen presunciones básicas sobre lo que significa ser “humano”, sobre cuáles instintos primordiales y sobre las conductas que deben ser “inhumanas” y, por extensión, causa de expulsión del grupo. En el nivel empresarial, las presunciones centrales sobre la naturaleza del género humano – esto es la manera en que son vistos los trabajadores y los directivos – reflejarían las presunciones más básicas de la cultura receptora. Las presunciones inicialmente adoptadas por los miembros pueden reflejar los enfoques personales de los fundadores / propietarios de una empresa, en la medida que éstos tiene propensión a elegir como asociados a aquellos que exhiban presunciones similares a las suyas. Estas presunciones se insertan luego en los sistemas de incentivos, recompensas y control de la empresa, de modo tal que los nuevos miembros de la misma han de verse motivados a compartirlas o caso contrario, abandonar la empresa.
- V. *La naturaleza de la actividad humana:* Kluckhohm y Strodbeck (1961) señalan que las culturas poseen distintas presunciones sobre la manera de actuar, siendo las mismas reflejo de sus presunciones sobre la naturaleza humana, y sobre la relación fundamental del grupo y del entorno. En un extremo aparece una “orientación activa”, emparentada con: 1) la presunción de que la naturaleza humana puede ser controlada y manipulada; 2) una orientación práctica frente a la naturaleza de la realidad; y 3) la creencia en la perfectibilidad de lo humano. La orientación activa se centra en la tarea, en la eficacia y en el descubrimiento. Handy (1987) describe dos tipos de empresas con orientación básicamente activa: las del primer grupo se centran en el cumplimiento de las tareas, las del segundo se centran en la búsqueda de relaciones útiles, esto es, en el esfuerzo del sujeto por aumentar su influencia a través de la constitución de alianzas políticas y el desarrollo de su carisma personal. En el extremo opuesto aparece la “orientación vital”, la cual guarda una estrecha relación con la presunción según la cual



la Humanidad esta sometida al poderío de la Naturaleza. Esta orientación lleva consigo mismo cierto fatalismo; dado que de ningún modo cabe influir sobre la naturaleza, es necesario resignarse y disfrutar de lo que se tenga. Una tercera orientación, intermedia entre las dos anteriores, es la del ser-en-transformación”, que alude a la idea que el individuo – merced a la concreción, la reflexión y al control de aquellos hechos, es decir a los sentimientos y las funciones corporales, que quepa controlar -, puede llegar a estar en armonía con la naturaleza. Esta orientación incide sobre el autodesarrollo, la autorrealización y el desenvolvimiento de las propias potencialidades. El punto focal es lo que la persona *es* y no en lo que puede *realizar*. Un elemento de la orientación de la actividad no contemplada en la tipología de Kluckhohm pero de creciente importancia guarda relación con las presunciones subyacentes sobre la naturaleza del trabajo y las relaciones entre el trabajo, la familia y los intereses personales (Schein, 1978). Si los miembros de una empresa poseen distintas presunciones sobre la naturaleza de la actividad del trabajo y de su importancia para otras actividades, la diferencia misma será causa de frustración y de quiebra en la comunicación.

- VI. *La naturaleza de las relaciones humanas*: en el núcleo de toda cultura existen presunciones sobre la forma en que deben relacionarse los individuos entre ellos para que el grupo sea seguro y acogedor. Cuando tales presunciones no están ampliamente compartidas, se habla de “anarquías” y “anomalías”. Esta serie de presunciones se ocupa más bien de la naturaleza del grupo en cuanto tal, y de la clase de ambiente interno que él mismo crea para sí. Las presunciones sobre las relaciones deben resolver problemas de: 1) Poder, influencia y jerarquía. 2) Intimidad, amor y relación entre iguales. Dichas presunciones reflejarán, obviamente, incluso las presunciones más básicas sobre la naturaleza del género humano. Ciertas culturas, de acuerdo con la nomenclatura de Kluckhohm y Strodbeck, son “individualistas”; otras son “colaterales o solidarias”, en cuanto que resaltan que el grupo es



más importante que el individuo; y otras son “lineales”, en cuanto en ellas destacan la jerarquía y la tradición como fundamentos de la autoridad. La mayor parte de las tipologías propuestas se centran en el grado de participación que se considera apropiado en el sistema básicamente jerárquico de la empresa. Etzioni (1975) hace una distinción entre: 1) Sistemas coactivos, en el cual los miembros están disconformes y huirían de él si pudieran. 2) Sistemas utilitaristas, donde participarán en función de las normas de “una jornada justa por una paga justa”. 3) Sistemas basados en el consenso sobre las metas entre líderes y seguidores, en el cual estarán moralmente comprometidos e identificados con la empresa. Las presunciones de las relaciones entre iguales se pueden reducir de estos sistemas. En el sistema coactivo, las relaciones entre iguales se instauran como defensa ante la autoridad; en el utilitarista, se forman alrededor de un grupo de trabajo y reflejan la clase de incentivos empleadas por los directivos; en el sistema normativo, en fin, se forman naturalmente en torno a las tareas y como sostén de la empresa. En un nivel más específico, las tipologías desarrolladas subrayan el grado de absolutismo de la autoridad; 1) Autocrático. 2) Paternalista. 3) Consultivo o democrático. 4) Participativo o división de poderes. 5) De delegación. 6) De abdicación, el cual implica no sólo delegar tareas y actividades sino también poder y gobierno. Estas tipologías empresariales atañen más a la agresividad, el poder y el control que al amor, la intimidad y las relaciones entre iguales. Las dimensiones para el análisis de las relaciones humanas pueden basarse a partir de las “ variables normativas” de Parsons (1951) quien enumera las siguientes relaciones propias de los papeles en un sistema social; 1) Emocionalmente vinculadas o emocionalmente neutras. 2) Difusas o específicas. 3) Universalistas o particularistas. 4) Dependientes de la filiación o el rendimiento. 5) Orientadas hacia el yo o la colectividad.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Estas y otras dimensiones señalan cuales son los ámbitos en los que se requiere que haya consenso para que una empresa pueda funcionar adecuadamente. El consenso aparece entonces, como una pieza importante de la cultura, que aflora únicamente cuando alguien recusa o viola alguna de las presunciones.

En cada premisa se debe encontrar el patrón básico subyacente, contrastando las informaciones con las reglas comportamentales vigentes, ya que las premisas culturales se traducen objetivamente en prácticas institucionales y de comportamiento (Schein, 1988).



III- METODOLOGÍA

1 - Tipo de Investigación.

Esta investigación pretende indagar las movilizaciones subjetivas en tanto dimensión subjetiva-psicológica presente en la organización del trabajo.

El tipo de investigación más apropiada para lograr un panorama lo más preciso posible del fenómeno al que se hace referencia es un estudio descriptivo.

Como señala Hernandez Sampieri, un estudio descriptivo busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Danke, 1986). En este tipo de estudio se selecciona a una serie de cuestiones y se mide independientemente para describir lo que se investiga (Henández Sampieri. 2000).

2- Diseño de Investigación:

Las movilizaciones subjetivas, tal como se mencionó anteriormente, están insertas dentro de la dimensión subjetivo- psicológica, del compromiso de hombres y mujeres con el objetivo de producción y acción. Se trata de la movilización subjetiva de las personalidades y de las inteligencias en los actos de trabajo. No obstante, esta movilización se presenta en sujetos insertos en un contexto organizacional particular. Se trata de una organización industrial con características propias.

Para reflejar esa dimensión dentro de este contexto organizacional es necesario adoptar un diseño metodológico que aborde estas variables desde un enfoque cualitativo ya que implica operaciones tales como describir y comprender.

Siguiendo a Hernández Sampieri y para responder a la pregunta de investigación se propone un diseño de investigación transeccional descriptivo. Este tipo de estudio tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables en determinado momento (Henández Sampieri. 2000).



3- Procedimiento Metodológico:

3. 1- Criterios muestrales:

La unidad de análisis está compuesta por los integrantes de una empresa agro-industrial en todos los niveles, dirección, mandos medios y operarios.

El rango etario será comprendido entre los 21 y 56 años.

Muestra: Socio Gerente y 26 empleados que representan un 100% de la población total.

3. 2- Definición de las Variables:

3. 2. 1- Movilizaciones Subjetivas:

3. 2. 1. a- Definición Conceptual

Desde la Psicodinámica del Trabajo, Cristophe Dejours conceptualiza a las movilizaciones subjetivas como procesos psíquicos movilizados por la confrontación de las personas con la organización real del trabajo.

Según este autor, estos procesos psíquicos comprenden los esfuerzos de inteligencia, esfuerzos por construir opiniones (a partir de la experiencia personal, de las interpretaciones a las prescripciones del trabajo, de los valores, de las obligaciones con respecto a los otros, de lo vinculado a la personalidad), y esfuerzos por involucrarse en el debate de opiniones para la deliberación que acompaña o precede las elecciones o decisiones de la organización del trabajo (Dessors, D. , Guiho-Bailly, 1998).

Estas movilizaciones, dice Dejours “surgen como producto frente al desafío de la organización del trabajo en términos del compromiso de los trabajadores en la dinámica de la construcción y evolución de la organización del trabajo”. (C. Dejours. 1980). Esos procesos psíquicos no pueden prescribirse pero se puede llamar a la movilización a través de la ayuda de la cultura de la empresa ya que depende de la dinámica entre retribución y contribución que implica lo que esta teoría toma como fundamento: la identidad de las personas y el trabajo (Dejours. 1994).

En su libro “El Factor Humano”, C. Dejours considera las movilizaciones subjetivas como una dimensión respecto de las teorías del factor humano. Es así, que la dimensión de



la movilización subjetiva, es la dimensión irreductible del compromiso de los hombres y las mujeres con el objetivo de producción y con la acción: se trata de la movilización subjetiva de las personalidades y de las inteligencias en los actos de trabajo. Es decir, de la dimensión subjetivo-psicológica, irreductible de toda conceptualización del factor humano (C. Dejours. 1998. El Factor Humano. CONICET. Ed. Lumen Humanitas. Buenos Aires).

3. 2. 1. b- Definición operacional:

Las movilizaciones subjetivas serán indagadas a través de entrevistas grupales constituidas por cuatro grupos de siete personas cada uno pertenecientes al nivel operativo. Se seguirá una pauta de entrevista con preguntas abiertas. Por otra parte, se recurrirá a la observación basada en una guía que contenga indicadores pertinentes para medir la variable.

3. 2. 2- Cultura de la empresa:

3.2.2.a- Definición conceptual

Cristophe Dejours, en su libro El Factor Humano plantea la noción de cultura como los valores referidos al bien y al mal, a lo justo y lo injusto, a lo deseable y a lo indeseable. Este término, según Dejours, está relacionado con la organización prescrita del trabajo que engloba a las normas, procedimientos, reglamentos que imponen restricciones a los trabajadores y determinan un desfase entre la tarea prescrita y la actividad real de trabajo (Dejours, C. 1980).

Sin embargo, este concepto resulta muy amplio en función de lo que se investiga, con lo cual, se adopta el concepto de Cultura Organizacional definido por Edgar Schein en tanto entiende a esta como el conjunto de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.



3. 2. 2. b- Definición operacional:

La cultura organizacional se describirá a partir del examen de las presunciones básicas de los integrantes de esta organización a partir de diversos elementos culturales tales como: las producciones, los valores y las creencias. Estos elementos se obtendrán a través de los resultados obtenidos de la observación, de entrevistas semi pautadas a informantes claves, a la población y de la aplicación de un cuestionario a la muestra representativa de la misma. Se intentará abordar esta variable con la recolección de material escrito como reglamentos, manuales de puestos, folletos o boletines internos, organigrama, ficha técnica de la empresa, etc.

3.3 Instrumentos de Recolección de Datos::

3.3.a- Observación:

“La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta” ((Henández Sampieri. 2000).

Este sistema de observación ha sido construido por la autora de este estudio a través de indicadores que devienen del marco teórico propuesto.

Indicadores:

- Comportamiento de operarios en situación de trabajo: se refiere a conductas significativas respecto del sujeto con la tarea (esfuerzos físicos, concentración/dispersión, reacciones ante dificultades).

- Condiciones de trabajo: factores ambientales que inciden sobre el desempeño de los trabajadores (iluminación, ventilación, seguridad, condiciones técnicas de las herramientas de trabajo, disposición física del ambiente de trabajo).

- Relaciones Interpersonales: modo de comunicación entre los trabajadores (existencia de dialogo con los compañeros, cercanía/lejanía física de lo otros trabajadores, existencia de espacios de discusión, existencia de espacios físicos de distensión).



3.3. b- Entrevistas

Considerando a Hernandez Sampieri (2000), estas entrevistas implican hacer preguntas, escuchar y registrar las respuestas, y posteriormente hacer otras preguntas que aclaren o amplíen un tema en particular. En este caso, se realizarán entrevistas semi-estructuradas las cuales involucran la preparación de una guía para la entrevista que enumere un conjunto predeterminado de preguntas o temas que se van a tratar. Esta guía sirve como una lista de verificación durante la entrevista y asegura que se obtenga básicamente la misma información a partir de varias personas. Existe bastante flexibilidad. El orden y el funcionamiento real de las preguntas no necesariamente se determinan por anticipado y dentro de la lista de temas o áreas temáticas, el entrevistador tiene la libertad de dar mayor profundidad a determinadas preguntas.

3.3. b.1- Pauta de Entrevista a Informante Clave (Anexo)

La pauta esta diseñada por la autora de este trabajo con el objetivo de indagar sobre la variable *Cultura organizacional* planteada a través de indicadores extraídos del marco teórico. Se trata de una entrevista semi-estructurada dirigida al Socio Gerente.

3.3. b.2- Pauta de entrevista grupal (Anexo)

La característica principal de la entrevista grupal es que en ella las preguntas constituyen temas que no se encuentran dirigidos a una persona particular, sino que son planteados al grupo, esperando que sea éste el que reaccione a ellos. Se produce, en consecuencia, una dinámica grupal de respuesta, que permite obtener respuestas disímiles, complementarias, al problema planteado. Es una conversación entre varias personas, en que el entrevistador es una de ellas, cuya misión se reduce a dirigir la entrevista conduciendo al grupo mediante una pauta amplia. Hay un efecto sinérgico que llevará a que la pauta sea respondida de forma muy diversa a si se dividieran los miembros del grupo y se condujera con cada uno de ellos una misma entrevista individual.

Esta pauta de entrevista esta dirigida a cuatro grupos de siete trabajadores. Un grupo perteneciente a los mandos medios de la empresa mientras que los grupos restantes será



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

constituido por personas del nivel operativo. La distribución de los grupos será arbitrariamente decidida por el Socio Gerente.

La pauta esta diseñada por la autora de este trabajo con el objetivo de indagar sobre las variables *Cultura Organizacional* y *Movilizaciones Subjetivas* planteada a través de indicadores extraídos del marco teórico.

3.3. c- Cuestionario (Anexo)

El Cuestionario consiste en un conjunto de preguntas cerradas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas. El objetivo es conocer, a través de esta herramienta, el Clima Organizacional ya que es uno de los indicadores para acercarse a la Cultura Organizacional.

3.4-*Análisis de Datos:*

3. 4- a- Análisis de contenido de material escrito, de la información recabada de las entrevistas individuales y grupales y de los datos de la observación registrada.

3. 4- b- Análisis cuantitativo del cuestionario aplicado mediante el uso de SSPS.

3. 4. c-Medición nominal de las variables vinculándolas entre si y ajustando los datos con el marco teórico referencial.



ANEXO METODOLOGICO

PAUTA DE ENTREVISTA A INFORMANTE CLAVE

1. ¿Cual es el nombre de su puesto?
2. ¿Cuales son sus principales tareas?
3. ¿Cómo surge o nace TIMAG?
4. ¿En que año se funda la empresa?
5. ¿Cuál es la misión de la empresa?
6. ¿Cuántos niveles jerárquicos hay en la organización?
7. ¿Qué cantidad de personas trabajan aquí?
8. ¿Qué cantidad de puestos existen?
9. ¿Cuales cree Ud., son los puestos claves dentro de su empresa?
10. ¿A través de que sistemas se comunican? Reuniones semanales, periódicas, mensuales, etc. Paneles, memos, informes, etc.
11. ¿Cuales son los pasos que generalmente sigue para la toma de decisiones?
12. ¿Quién fija las reglas y procedimientos?
13. ¿Existen sistemas de premios y castigos?
14. ¿Existen sistemas de evaluación de desempeño?
15. ¿Qué importancia tiene para Ud. el contexto o entorno sociocultural en el que esta inserta su empresa?
16. ¿Cuáles fueron los cambios más importantes que sufrió la organización?
17. ¿Desde su visión, cuáles son las principales fortalezas que tiene su empresa?
18. ¿En cuanto a las debilidades?
19. ¿Qué percibe como amenazas para la organización?
20. ¿En cuanto a las oportunidades?
21. ¿Cuales son las capacidades y habilidades que Ud. Piensa que tiene para poder asumir satisfactoriamente su Posición?



PAUTA DE ENTREVISTA GRUPAL

- 1 -¿Qué significado le encuentran a su tarea dentro de esta organización? ¿Por qué?
- 2- ¿La tarea que realizan les permite modos personales de ejecución? ¿Cuáles?
- 3- ¿Pueden ser creativos e innovadores en sus tareas? ¿Por qué?
- 4- ¿Ante una dificultad, ¿cómo la resuelven?
- 5- ¿Es posible prever o anticipar cambios o dificultades en la tarea que realizan?
- 6- ¿Sienten que es posible cambiar algo relacionado a la tarea que realizan? ¿Qué aspectos?
- 7- ¿Las normas que establece la organización son posibles de respetar de acuerdo al proceso de trabajo que se realiza? ¿Por qué? ¿Que sucede cuando no se respetan las normas?
- 8- ¿Los procedimientos que establece la organización se ajustan a la tarea real? ¿Por qué?
- 9- ¿Existen reuniones de trabajo?
- 10- ¿Existen espacios donde pueden ser escuchados?
- 11- ¿Durante los momentos de distensión o descanso, de qué temas se habla con frecuencia?
- 12- ¿Qué opinan sobre la cooperación que existe en la empresa?



CUESTIONARIO ORGANIZACIONAL

Este cuestionario tiene el objetivo de conocer diferentes aspectos de la organización a la cual pertenece. Es **anónimo** y toda la información que contenga es **confidencial**.

A continuación, luego de completar la información requerida, marque con una cruz (x) la opción que refleje su opinión.

Desde ya se le agradece su colaboración.

INFORMACION LABORAL

Nombre del puesto: _____

Sección: _____

Personas a cargo: NO SI ¿Cuántas? _____

Horas de trabajo: _____

Antigüedad en la empresa: _____

INFORMACION SOCIODEMOGRAFICA

Edad: _____

Estado Civil: Soltero Casado Divorciado

Escolaridad: Primario Incompleto Primario Completo

Secundario Incompleto Secundario Completo

Universitario Incompleto Universitario Completo

Hijos: NO SI ¿Cuántos? _____

CUESTIONARIO

Marque con una cruz (x) la opción que refleje su opinión

1- Comprendo claramente los objetivos de mi puesto.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

2- Considero que cuento con las herramientas y materiales necesarios para lograr los objetivos de mi puesto.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3- En esta organización todos trabajamos para un proyecto común.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4- En esta organización es posible innovar y ser creativo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5- El nivel de información brindada por mis jefes es suficiente en cantidad y calidad

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6- Considero que mi trabajo es un factor de crecimiento y de realización personal

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

7- En esta empresa, generalmente se respetan todas las normas.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8- Considero que en esta empresa existe colaboración entre los miembros de la organización

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9- Siento que mi salario es justo en relación a la tarea que realizo

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10- El salario que recibo me permite satisfacer mis principales necesidades.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11- Considero que esta empresa incentiva a los trabajadores.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

12- Recibo reconocimiento de mis superiores por la tarea que realizo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13- Además de los lineamientos de la jefatura, poseo cierta autonomía para realizar mi tarea.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14- Mi grado de entusiasmo para realizar mi tarea es elevado.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15- Al trabajar pongo en riesgo mi salud.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16- Mis superiores me estimulan para que ejerza mi tarea de manera óptima.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



IV- ANÁLISIS DE DATOS

En el presente trabajo se intenta lograr un punto de convergencia entre los diferentes autores que referencian esta investigación y la información recabada a través de las diferentes herramientas o instrumentos de recolección de datos.

Es necesario iniciar este análisis describiendo la organización y el contexto objeto de estudio.

Para entender de qué organización se está hablando, se parte del concepto de Schlemenson cuando dice que:

“...la organización es la configuración de un grupo humano complejo; que actúa dentro de un contexto temporo-espacial concreto, artificial y deliberadamente constituido, para la realización de fines y necesidades específicas. Se encuentra enmarcada por políticas, que engloban fines y que son la expresión abstracta de conductas organizativas deseadas”.

Siguiendo con este autor, este grupo humano interactúa entre sí, y tal interacción opera en dos planos, el Interpersonal donde aparecen mecanismos de identificación, necesidades, motivaciones ansiedades inconscientes que encuentran en este ámbito posibilidades de expresión y expectativas de realización.

A través de un sistema sancionado, explícito e implícito, de roles interrelacionales que conforman una estructura susceptible de ser definida en término de tareas y expectativas fijadas para los ocupantes de dichos roles.

El eje central de la estructura lo constituye el sistema de autoridad que regula los roles y sus interacciones. Por otra parte, para el desarrollo de ciertas autoridades básicas, utiliza cierta tecnología que suele condicionar la manera de realizar el trabajo y las relaciones laborales.

El contexto externo, es el ámbito más amplio con el cual establece relaciones de intercambio significativas y que contribuye a darle sentido.



Todos estos aspectos: fines, políticas, estructuras de roles, sistema de autoridad, tareas, tecnología y contexto forman parte del encuadre o continente dentro del cual se expresan los procesos interpersonales ejerciendo influencia duradera sobre la personalidad.

VI- 1- La Organización

Con la finalidad de ubicar a los lectores de que empresa se trata, se describe a continuación las características de la estructura organizativa a través de los roles y funciones claves.

Se trata de una empresa industrial agropartista, ubicada en un pueblo del sur de la provincia de Córdoba. Su misión es la fabricación de agropartes que tercerizan a empresas comercializadoras de maquinarias agrícolas de la zona a través de alianzas estratégicas.

Esta empresa nace en 1999 aunque es el producto de una fusión entre otras del mismo rubro. Originalmente, existe desde el año 1970, luego pasó a otros dueños y, posteriormente, se forma TIMAG.

Es así, que dentro de esta estructura hubo muchos cambios relacionados con la dirección de la empresa, es decir, han cambiado sus dueños y el nombre pero muchos de sus empleados, que hoy permanecen, han participado de todos los procesos de fusión anteriores.

Actualmente, la estructura se compone de tres niveles a saber:

- Nivel 3: Dirección (Socios Gerentes)
- Nivel 2: Administración (Administrativos)
- Nivel 1: Producción (Capataces y Operarios)

Según Aldo Schlemenson, este tipo de estructuras responden a la categoría de la Mediana y Pequeña empresa.

Tomando el modelo de los Niveles de Abstracción y Ejecutivo- Jerárquicos planteado por Jacques, en el Nivel III se encuentra el Empresario, Socio Gerente de esta empresa. El tipo de tareas que lleva a cabo es dirigir la organización, plantear objetivos y el desarrollo del negocio. En cuanto a las habilidades y capacidades requeridas para el desarrollo de la posición se halla el fuerte conocimiento del rubro en función de la



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

resolución de problemas de producción, por otro lado, la capacidad para administrar y manejar al personal. El tipo de decisiones discrecionales se relacionan con la planificación estratégica, la lectura de oportunidades y amenazas, resolución de problemas, plan táctico y manejo de las relaciones institucionales. Las relaciones significativas del rol suponen ser la autoridad ejecutiva principal de la organización. De este rol dependen en forma directa los niveles II y I.

En el Nivel II se encuentra la Administración, en este nivel, el tipo de tareas se relacionan con los aspectos administrativos vinculados con el personal: pago de sueldos y jornales, control de ausentismo, trámites de ingreso, etc. Además, supone el manejo económico financiero de acuerdo con los ingresos y egresos con asesoramiento contable externo. La discrecionalidad principal del área se ejerce en la registración administrativo – contable de la empresa y muy significativo en lo referente a las responsabilidades financieras de la misma. En cuanto a las relaciones significativas, depende en forma directa del dueño. Cuenta con el asesoramiento externo de un contador y absorbe las demandas que vienen del Nivel III.

En el nivel mencionado se encuentran los Capataces y Operarios. Dentro de este nivel existe una diferenciación en las tareas y roles. Los Capataces tiene como fin la supervisión de las secciones a las que pertenecen como ser: Soldadura, Mecanizado, Agujereado, Armado y Pintura. Vigila que el operario cumpla con las especificaciones establecidas de un determinado trabajo. A su vez, realiza controles periódicos en las máquinas, controla calidad, verifica e intenta mantener el ritmo de trabajo, entrena a nuevos operarios y constituye un puente entre la administración y la planta de producción. En cuanto a los Operarios, su tarea consiste en la ejecución de las tareas que conciernen a su sección. Se relacionan con tareas concretas manuales, en función de un objetivo fijado. Tienen una acción directa sobre el objeto además de un rol de tarea simple, esta empieza y termina. Su relación significativa es con el Capataz de su sección.

De esta manera, esta estructura organizacional queda constituida como Schlemenson conceptualiza a la “*estructura existente*”, aquella que es la que efectivamente opera y puede ser inferida a través del análisis sistemático, en función de la ausencia un



organigrama que defina explícita y formalmente la clarificación de responsabilidades diferenciales como sí lo hace dentro de una estructura formal u oficial.

Otro de los aspectos importantes para la comprensión, análisis y conocimiento de una organización es tener en cuenta el contexto en el cual está inserta. En primer lugar, porque, como dice Aldo Schlemenson: *“por ser un ente semiautónomo, la organización depende funcionalmente de él”*. En segundo lugar, como dice Graciela Filippi: *“estamos asistiendo a modificaciones sustanciales al nivel del crecimiento económico, reestructuración de algunos sectores básicos, aumento irregular de costos, variación en las actitudes y valores de las nuevas generaciones. Cada país, cada sector, cada empresa, son diferentes y tienen distintos matices”*.

VI- 2- El Contexto

- Características centrales del Contexto Organizacional

La empresa está situada en una localidad que se encuentra inserta en la división político territorial denominada Departamento Unión. Esta localidad pertenece a la Pedanía de Ascasubi y dista a 230 Km de la Ciudad de Córdoba capital; 35 Km. de la Ciudad de Bell Ville (Cabecera Departamental).

Se encuentra rodeada de una red vial importante que le permiten una ágil y continua vinculación con los grandes centros urbanos del país: Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Villa María y otros. Las Rutas Provinciales N° 3 y 6 la rodean y le otorgan una gran flexibilidad en materia de comunicaciones en el espacio regional en que se ubica y, afianzan su polarización en la zona central del Departamento Unión.

La actividad agropecuaria es el motor principal de esta localidad, ya que el Sector Industrial es escaso y el comercio local depende de la producción del agro para su buen funcionamiento.

Es de destacar que siendo ésta un área fundamentalmente agropecuaria, las principales actividades industriales vienen dadas por la transformación de materias primas de dicho origen (chacinados, embutidos, preparación de carnes, etc.); seguida de una importante actividad en el rubro de maquinarias y equipos para el agro de una larga



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

trayectoria en la región. Existe otra industria iniciada hace poco tiempo y de vital importancia, el Molino Harinero.

De acuerdo al Censo Nacional 2001 es la tercera localidad del Departamento Unión de la Provincia de Córdoba. La Población urbana es 7.397 habitantes (hombres: 3.628 y mujeres: 3.769).

- Características sociodemográficas de la población objeto de estudio

En la empresa trabajan 26 personas, 25 hombres y una mujer. Los entrevistados se encuentran en un rango de edad situado entre los 19 y 57 años siendo el grupo etéreo predominante el de 19 y 30 años.

En cuanto al Estado Civil de los empleados, la mayoría está casada y tienen un promedio de 2 hijos.

Respecto del nivel de escolaridad, no hay profesionales universitarios sino que la gran parte posee el Secundario Completo.

Vale resaltar que la mayoría de los empleados son oriundos de la localidad en donde esta situada la fábrica.

Teniendo como precedentes los datos consignados en torno a la organización tanto en su estructura como con su contexto, es posible sumergirse en un nivel más profundo de conocimientos para comenzar a identificar cuales son las características primordiales de la Cultura organizacional de esta empresa. Como ha sido mencionado anteriormente, según E. Schein, la Cultura de una organización:

“son las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiende de sí misma y de su entorno”.



Tomando a este autor, la descripción de la cultura se realizará considerando las siguientes dimensiones:

- Dimensión: La relación de la Empresa con el entorno
- Dimensión: Naturaleza del tiempo
- Dimensión: Naturaleza del espacio
- Dimensión: Naturaleza del género humano
- Dimensión: Naturaleza de las actividades humanas
- Dimensión: Naturaleza de las relaciones humanas

VI- 3- La Cultura Organizacional

- *La relación de la empresa con su entorno*: a nivel tecnológico, se presupone que está en *armonía*, ya que se percibe al contexto en el que está inserta la organización, el tipo de producto que fabrican, el nicho de mercado que abarca y el tipo de clientes como favorable y beneficioso.

- “por la zona es bueno porque acá se trabaja principalmente con el campo, o sea que como es una fábrica de agro partes y trabajamos para mega empresas del agro que están en esta zona es bueno”.

Por otra parte, si se incluye a la identidad básica y papel que cumple en la sociedad, se encuentran presunciones que indican un *dominio del entorno* sobre la empresa como por ejemplo,

- “...la idea es llegar al 50% de producción propia y el otro 50% tercerizados. Porque así somos como “el papel higiénico del grupo”.

- “hoy en día las empresas argentinas crecen de otra forma, no de esta”.



A nivel del contexto sociocultural se infiere que se adopta una posición de *sometimiento al entorno*-

- "...es un pueblo chico, acá los empleados te piden aumento porque sos XXX y como te compraste un auto se creen que vos les tenés que pagar más, o van a tu casa a cualquier hora...".
- "...es muy difícil poner los límites, acá está todo muy personalizado, te llaman por tu nombre o sobrenombre, van a tu casa a cualquier hora a pedirte o reclamarte cosas. El hecho de ser un pueblo tan chico hace que todo el mundo sepa que haces que no haces, que te compras, como vivís y acá en la fábrica no se respeta el orden, es cualquier cosa."

En lo que respecta al contexto político, el dominio del contexto se infiere desde la visión del Socio cuando expresa que:

- "...el problema de la exportación incluye convencer al cliente de que somos confiables que es el gran problema de los argentinos, no nos cree nadie".

Con relación al entorno económico, en función de los beneficios se adopta una actitud simbiótica y de armonía en este aspecto cuando habla de los cambios sufridos:

- "Sin dudas el cambio de la convertibilidad, esto tuvo un impacto que benefició al agro y entonces hizo crecer la demanda de productos como nunca hemos tenido".

- *La naturaleza del Tiempo*: esta dimensión hace referencia a como se estructura el tiempo en esta empresa. Al ser una empresa que realiza piezas a pedido, el tiempo es más bien estructurado por los otros:



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- "...a nosotros nos tercerizan entonces dependemos de los programas que hacen los otros. Además siempre hay que tener en cuenta los costos, las circunstancias, el hecho de trabajar siempre con el "justo a tiempo".

Lo que subyace a esta presunción sumada a otras creencias es que la empresa está supeditada a las necesidades de otros y no se permite la variabilidad en los objetivos y plazos. Existe una concepción del tiempo monocrónico vinculado a la eficacia y a la creencia de que uno está obligado a aprovecharlo. Controla el comportamiento humano por lo que se adapta bien a las acciones que requieran una perfecta coordinación.

De esta presunción del tiempo se desprenden otras características como el sistema de remuneración:

- "...como aquí se paga por hora, al ser suspendido se le descuentan las horas que no trabajó. También se paga presentismo."

El horizonte temporal se mide en diferentes maneras según el rango que se ocupe, en la jerarquía se puede hablar de años si existe una orientación y dirección enfocada hacia el futuro:

- "la posibilidad de exportar, hay un mercado abierto hacia fuera que da un alto valor agregado hay una alta demanda y búsqueda de piezas elaboradas y nichos de mercados relativamente chico que las ofrece. Si nosotros sabemos aprovechar esto podría ser altamente beneficioso".

- *La Naturaleza del Espacio:* esta dimensión hace referencia a las presunciones sobre el espacio, hasta que punto se dispone de él, como se estructura y cuales son sus significados simbólicos. La estructura edilicia forma parte de una de las fortalezas que tiene la empresa. El recinto está cercado y el edificio está en el centro de un gran parque cuidado, con flores, galería para estacionar los autos y bicicletas. El espacio dentro de la fábrica se estructura en función de los niveles jerárquicos, de esta manera en la entrada está la Administración, en un espacio cerrado donde la recepción se hace a través de un vidrio, detrás de la Administración se encuentra la Oficina de la Gerencia, y el espacio para los



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

operarios está en la Planta de producción que consiste en un galpón construido por ladrillos y techo de chapa, con ventanas pequeñas de vidrio y portones abiertos que dejan pasar la luz del día. Tanto para el ingreso como para la salida, los Operarios deben pasar enfrente de la Administración para marcar su tarjeta de asistencia.

Como presunciones básicas, se encuentra que el espacio es usado para simbolizar la jerarquía y el poder “delante de todo” como modo de ejercer control sobre los empleados,

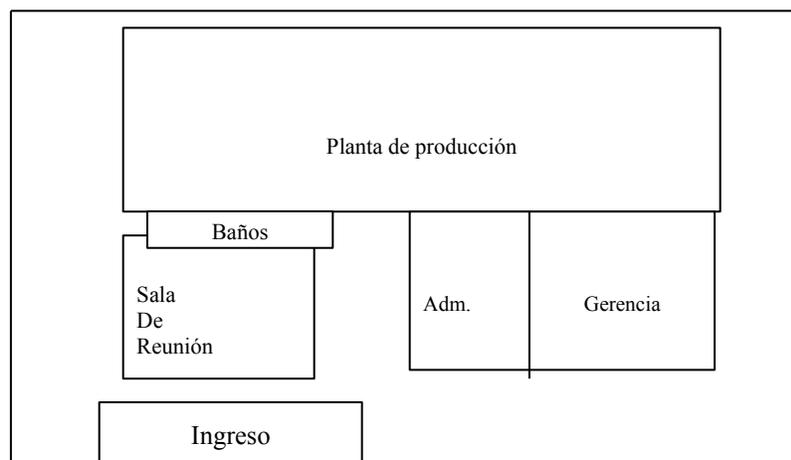
- “el problema no es de los encargados, es de los de la oficina”.

Cuando se habla de la colaboración está simbolizado el espacio en donde esto se da:

- “allá afuera si, en el galpón grande si, ahora el cuadradito ese nada, ahí es como la cámara de la tortura, te retan por cualquier cosa”.

De esta manera, el acceso al Gerente debe pasar por filtros que van desde el Supervisor del sector, la Administración y el propio gerente. El espacio para simbolizar las relaciones entre iguales se encuentran fuera de la Planta de producción. Lo que también indica las distancias apropiadas para las relaciones jerárquicas, íntimas y de amistad así como las distancias apropiadas para las reuniones con terceros, etc.

Mapa de la estructura edilicia de la empresa





MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- *Naturaleza del Género Humano*: esta dimensión revela las presunciones centrales sobre la naturaleza de las personas, esto es la manera en que son vistos los trabajadores y los directivos, reflejaría las presunciones más básicas de la cultura receptora.

En esta empresa, si recurrimos a las concepciones el Socio gerente respecto de los empleados:

- “yo no entiendo a los jóvenes de hoy, no les importa nada, tienen un trabajo y no vienen, se van, uno pierde tiempo formándolos para nada”
- “yo me mato buscando personas capaces y no te duran”
- “si vos les das muchas alas nadie te tiene respeto”.

A partir de esta creencia, se presume que los humanos son vistos como ociosos, contrarios a la empresa y egoístas. Por otro lado, del lado de los trabajadores respecto a la Dirección se encuentran este tipo de manifestaciones:

- “hay una cabeza muy loca...”,
- “No confía en nadie y a veces confía en todos...”,
- “...está acostumbrado así, no lo hacen intencionalmente, está criado de esta forma, tiene esa cultura...”,
- “...yo creo que es falta de asesoramiento para ser un empresario, no tiene cultura empresarial...”,
- “No se valora a la gente por lo que hace...”,
- “...hay mucha desconfianza, todo está muy centralizado y se vive pensando que uno le miente o le quiere hacer una macana...”,
- “Habría que cambiar al patrón...”,
- “... no se fija en nada, no te respeta...”,
- “Tiene que ponerse las pilas...”,
- “El problema es el trato al personal, no es bueno”,
- “El problema es con el patrón, con el encargado si podemos hablar...”,
- “No se puede hablar...”,



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- "...Te dice si te gusta bien y si no también...",
- "Es orgulloso, falta de ética y compañerismo entre el patrón y el empleado...",
- "...es como un capricho...",
- "...no va a cambiar nunca, siempre va a seguir siendo así porque el fue criado así...",
- "... es roñoso...",
- "... lo bueno es que a veces pasa al lado tuyo y te dice buenos días, te pegas un susto!. Porque decís bueno, me considera una persona, no una máquina más...",
- "...yo me siento bien con que pase y no me diga nada...",
- "Por más que quieras son todos iguales, hay que producir, producir y producir, no queda otra..."

Aunque también existen posiciones sobre cada uno que refuerzan las presunciones básicas que tiene la Dirección como por ejemplo:

- "...si fuera por mi no trabajaría...",
- "... vos naciste cansado...",
- "... no habría que trabajar..."

De cualquier manera, se evidencia una coincidencia entre las presunciones básicas de la Dirección y de los Operarios, donde los comportamientos que se llevan a cabo devienen de lo que subyace en la Cultura de esta organización.

En este sentido, se pueden evidenciar presunciones básicas vinculadas a una estructura altamente centralizada donde, el socio gerente de la empresa no confía en las personas y así se instaura un sistema de control tendientes a impedir la automotivación y el autocontrol por parte de los empleados con lo cual podrían optar por marcharse si no soportan esta clase de ambiente.

Del lado de los operarios, coinciden con esta presunción y adoptan actitudes que sostienen la misma.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- *La Naturaleza de la Actividad Humana*: en esta dimensión están implicadas directamente las presunciones sobre la forma de actuar, siendo las mismas reflejo de las presunciones sobre la naturaleza humana y sobre la relación fundamental del grupo con su entorno. En las manifestaciones encontradas por parte de la Dirección:
 - “No hay un método sistematizado para saber como van las cosas”, “mis principales tareas son dirigir la empresa, plantear objetivos, y bueno... llevar adelante todo esto...”

Existe una orientación activa, centrada en la tarea y en la búsqueda de la eficacia. Por parte de los operarios, existen presunciones que coinciden con la anterior ya que hay una orientación al “hacer” que implica hay que actuar para resolver los problemas, nada es imposible, se intenta y se aprende:

- “...normalmente aparece una pieza nueva y aprendes como encarar la pieza y por ahí usas el pensamiento...”
- “Por ahí es una cuestión de uno o de despejarse y hacer otra cosa, no es que uno quiere estar sin hacer nada”
- “...este es un trabajo lindo para aprender...”
- “...renegás un poco y ya si no podes llamas a alguno, pero siempre es lindo por ahí usar la mente y pensar porque me pasa esto o como puedo resolverlo...”
- “si hay algún problema, lo tratamos de solucionar, no crear más problemas todavía”
- “...medianamente siempre se trata de resolver y aprender”

En otros casos, la gran mayoría adopta una posición en la que subyace la idea de que la persona esta subordinado a la Naturaleza, entonces se acepta el destino, se resigna:

- “...simplemente que uno tiene que venir a trabajar todos los días...”
- “Hay una sola manera de hacer las cosas y eso está claro”
- “Nosotros obedecemos a lo que nos dicen que tenemos que hacer, ni más ni menos”
- “...hace años que venimos haciendo lo mismo y uno ya sabe que es lo que tienen que hacer...”



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- "...uno esta siempre con lo mismo y por ahí te cansas solo haciendo lo que haces...”,
 - "...cumplimos y nos vamos a casa y hasta el otro día no tenemos otro problema...”,
 - “vos tomaste la responsabilidad de venir a trabajar acá y por más que no te guste, si ya la tomaste, tenés que venir igual...”,
 - “Yo hace muchos años que hago este trabajo y me gusta, me siento cómodo como en mi casa...”,
 - “Tenés que seguir los programas...”,
 - “...es siempre lo mismo...”,
 - “...es muy estructurado...”,
 - “...en serie, tal vez un mes haciendo siempre lo mismo siguiendo todo lo planeado...”,
 - “A veces, cuando son piezas grandes, se torna medio monótono y hasta cansador...”,
 - “...ya no te quedan ganas de hacer las mismas piezas, suponte que te quedan quince o veinte días más...”,
 - “Yo estoy chocho o es a lo mejor porque uno lo hace tan mecánicamente, casi sin pensar...”.
- *La Naturaleza de las Relaciones Humanas*: en toda cultura existen presunciones sobre la forma en que deben relacionarse los individuos entre ellos para que el grupo sea seguro y acogedor. En el nivel de la Dirección, las presunciones reflejan un modo de vinculación que intenta enfatizar las distancias entre superiores y subordinados con la idea de poder controlar dentro de un orden jerárquico el comportamientos de los demás:
 - “yo trato de que los encargados hagan cumplir las reglas y yo les hago cumplir las reglas a los encargados”,



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- “es muy difícil poner los límites, acá está todo muy personalizado, te llaman por tu nombre o sobrenombre, van a tu casa a cualquier hora a pedirte o reclamarte cosas”,
- “hay reglamentos internos escritos, pero generalmente eso se baja a través de las personas que saben lo que se tiene que hacer y como”,
- “si vos les das muchas alas nadie te tiene respeto”.

Evidentemente, esta tipología “lineal” de acuerdo a la nomenclatura de Havrylyshyn (1980) remarca la diferencia entre los operarios del poder de los directivos, es decir “*la distancia del poder*” (Hofstede, 1980). De la percepción de los encargados existen presunciones que se fundamentan en esta distancia:

- “...nosotros tenemos que hacer cumplir las normas, pero cuando no hay definiciones claras se hace muy difícil...”
- “...cuando querés consultar, se queja porque dice: ¡Todo lo tengo que resolver yo, para que los tengo a Uds.! Y cuando uno hace algo te dice: ¡Cómo no me lo comunicaron! No tenemos definición ni espacios de autoridad para definir las cosas, no sabés que hacer”.

Los Operarios comparten esta presunción de la “*distancia del poder*” comportándose como receptores del modo en que se vinculan con la autoridad:

- “Nosotros obedecemos a lo que nos dicen que tenemos que hacer, ni mas ni menos”,
- “...no hay espacios, ni comprensión...”,
- “Yo no le tengo que andar diciéndole al dueño de la empresa que estoy en un trabajo insalubre...”,
- “No tenemos alguien que pelee con nosotros acá adentro, con el encargado todo bien pero ¿quien llega a la cabecera principal?”.

En este sentido, recurriendo a Etzioni, las presunciones sobre las relaciones humanas parten de un “*sistema coactivo*” donde los miembros están disconformes y



huirían de él si pudieran. Las relaciones entre iguales se deducen de este sistema y se instauran como defensa ante la autoridad:

- “Entre nosotros hay cooperación, si no, no se podría lograr nada...”,
- “...todos necesitamos de todos, acá no pasa como en otras empresas o estás en la oficina y viene el jefe y de dice: ¿che, que te pasa? Y decís, buenos me pasa esto o esto y te dicen bueno, che fijate, busca la solución. Tener una charla de 5 minutos que no va a hacer ni más producción ni menos pero muchas veces, el desahogarse con un compañero o un amigo quiere decir mucho, en algunos lados lo hacen pero acá, no”,
- “Igual entre nosotros hay mucho compañerismo que en otras partes no se da. Nosotros tiramos parejo todos para un lado por más que algunos tengan un sueldo más alto que el otro o mayores oportunidades más que los otros pero igual, nadie compite nada con nadie...”.

Continuando con el análisis e interpretación que dan respuestas a la pregunta de investigación y curso al logro de los objetivos planteados, la mirada se dirige al sujeto laboral a partir de un mayor grado de profundidad.

En el marco de esta investigación, recordando a Filippi, la Organización está vista como *“un espacio en donde se juega la vida mental del hombre: la emoción, la angustia, el enojo, el sueño, las ilusiones, el amor, siendo todos ellos sentimientos que escapan de la observación objetiva pero no por eso deja de influir en la relación del hombre consigo mismo y con el afuera”*.

De esta manera, se considera necesario retomar el interrogante que da origen a la presente investigación ***¿Cuáles son las movilizaciones subjetivas de los empleados de una organización industrial a partir de su Cultura organizacional?***

Tal como se destaca en el marco teórico, las movilizaciones subjetivas corresponden a la dimensión subjetivo-psicológica del hombre y en estas, subyace el compromiso de las personas con la organización real del trabajo entendida como el desfase entre lo prescrito y lo real.



VI- 4- Las Movilizaciones Subjetivas

La organización real del trabajo implica apartarse de la letra, de las prescripciones y pasar por interpretaciones, y esto se hace a través de un compromiso que no puede elaborarse únicamente sobre la base de argumentos técnicos sino a través de un juego social, la organización del trabajo es un producto de las relaciones sociales donde lo que está en juego es la elaboración de la actividad.

Lo que se destacará en este análisis son los procesos intersubjetivos que hacen posible la gestión de las interpretaciones del trabajo por los sujetos, creadores de actividades, de saber hacer y de modos operatorios nuevos. El objetivo consiste en comprender como entienden los trabajadores su situación social y subjetiva.

Dice Sigmund Freud:

“En el marco de un panorama sucinto no se puede apreciar de manera satisfactoria el valor del trabajo para la economía libidinal. Ninguna otra técnica de conducción de la vida liga al individuo tan firmemente a la realidad como la insistencia en el trabajo, que al menos lo inserta en forma segura en un fragmento de la realidad, a saber, la comunidad humana. La posibilidad de desplazar sobre el trabajo profesional, y sobre los vínculos humanos que con él se enlazan, una considerable medida de los componentes libidinosos, narcisistas, agresivos y hasta eróticos le confiere un valor que no le va en zaga a su carácter indispensable para afianzar y justificar la vida en sociedad. La actividad profesional brinda una satisfacción particular cuando ha sido elegida libremente, o sea, cuando permite volver utilizables mediante sublimación inclinaciones existentes, mociones pulsionales proseguidas o reforzadas constitucionalmente. No obstante, el trabajo es poco apreciado, como vía hacia la felicidad por los seres humanos. Uno no se esfuerza hacia él como hacia las otras posibilidades de satisfacción. La gran mayoría de los seres humanos solo trabajan forzados a ello, y de esta natural aversión de los hombres al trabajo derivan los más difíciles problemas sociales” (pág. 80, nota 5).

La relación del hombre con el contenido significativo del trabajo pasa por dos componentes: el contenido significativo con respecto al sujeto y el contenido significativo



con respecto al objeto. Al trabajar, varios elementos entran en juego y cuentan en la formación de la imagen de sí mismo, es decir del narcisismo.

Con respecto al Significado de la tarea, los trabajadores manifiestan diferentes posiciones que van desde el *contenido respecto al sujeto*: donde entra la dificultad práctica de la tarea, el significado de la tarea realizada con respecto a un oficio o una profesión y el status social implícitamente ligado al puesto de trabajo afectado.

Del lado de los Supervisores:

- “Mucha responsabilidad”, “...hace 23 años que estoy en esta fábrica, con distintos patrones, entonces este edificio y todo lo que pasa acá dentro es mío, lo vivo como mío y lo sufro y le pongo todo lo que tengo.”

- “Es una responsabilidad que tienen que cumplir, vos tomaste la responsabilidad de venir a trabajar acá y por más que no te guste si ya la tomaste tenés que venir igual”.

- “Yo hace muchos años que hago este trabajo y me gusta, me siento cómodo como en mi casa”.

Y desde el *contenido respecto al objeto*, en que al mismo tiempo que la actividad lleva consigo un significado narcisista, puede soportar inversiones simbólicas y materiales destinadas a otro, de esta manera, la tarea transmite un mensaje simbólico para alguien. El significado con respecto al objeto pone en cuestión la vida pasada y presente del sujeto, su vida íntima y su historia personal.

A partir de esto se escuchan manifestaciones como las siguientes:

- “Para poder vivir, para mantener a la familia...”

- “Para sobrevivir, en primer lugar, el trabajo dignifica, dicen. Que se yo, es parte de la vida de cada uno, después, el trabajo que hagas, si te gusta o no”.

- “yo también trabajo para sobrevivir. Por supuesto que a nadie le gusta lo que hace pero... a nadie le gusta trabajar...”,

- “Para sobrevivir, por tu familia, por tus hijos, tenés tus compromisos...”

- “...por el estudio, yo por ejemplo estoy trabajando acá por no tener estudios, pero estoy terminando mis estudios para el día de mañana tener otra cosa.”

- “es sencillo, para, yo calculo que si uno no trabaja no se si comería., es lógico que si no trabajas no comes y no sobrevivís, no tenés entrada.”



- “es más que todo una necesidad...”.

Aquí se expresa también un contenido relacional del trabajo fuera de la empresa donde el salario contiene numerosas significaciones concretas (mantener a la familia, sobrevivir, comer) pero también más abstractas en la medida que contiene sueños, visiones imaginarias y proyectos de posibles realizaciones (“estoy trabajando acá por no tener estudios, pero estoy terminando mis estudios para el día de mañana tener otra cosa”).

Si la organización real del trabajo supone el desfasaje entre lo prescripto y lo real, si trabajar implica la actividad desplegada por los hombres para enfrentarse con lo que no está dado por la organización prescripta del trabajo, si el trabajo real no corresponde al trabajo prescripto, para manejar este desfasaje y evitar el sufrimiento que esto implica, los sujetos eventualmente apelan a una forma de inteligencia que se produce en el mismo ejercicio del trabajo.

Esto lleva a considerar los motores psíquicos de esta inteligencia la cual permite modos personales de ejecución más allá de lo prescripto y se descubre un “saber hacer”, que vuelve el trabajo meramente de ejecución a uno de concepción ya que se utiliza la inteligencia, el pensamiento para la invención de modalidades de adaptación a las situaciones concretas.

Con respecto a la vivencia de los Supervisores:

- “...cada uno de nosotros sabemos nuestra función independientemente de que esté o no esté definido. En esto no hay chances.”,
- “Yo muchas veces los consulto, y ellos a mí, lo que pasa es que por ahí, yo pongo más la cabeza, ellos no es que no lo hacen porque no quieren sino porque lo hago más yo.”, “...tenemos más libertad para hacerlo en decidir que hacer y que no sin consultar”,
- “...es una libertad muy limitada. Sabes que tenés que hacer algo, y ahí te ponés a pensar, si aviso o no aviso, si lo hago se enoja si no lo hago también se enoja. ¿Cuál es lo real? ¿Qué tenés que hacer?”,
- “...hay otras cosas que las hacemos independientemente de lo que piensen o digan, porque hay algunas cosas que se pueden hacer así, otras no pero otras si.”,



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- “El problema no es con la tarea o el trabajo de producción, sabemos perfectamente que hacer y como hacerlo más allá de que a veces te cambian las fechas de entrega pero si no, sabemos muy bien qué y cómo hacer las cosas. Cada uno es muy bueno en su función, ese no es el problema. El problema es que alguien nos ordene, o nos deje ordenar y eso no sucede.”

Desde la perspectiva de los Operarios:

- “Cuando uno viene a pedir trabajo ya se anota como soldador, tornero u otra cosa y después ellos te van diciendo cosas varias, que se yo...”
- “Nosotros obedecemos a lo que nos dicen que tenemos que hacer, ni más ni menos.”
- “...pero nadie nos apura para hacerlas, las hacemos... cada uno tiene su ritmo para trabajar”.
- “Saben el tiempo de cada pieza pero no hay tanta presión y en eso tenés que ir a preguntar”.
- “Tenés que seguir los programas...”, “...es siempre lo mismo...”, “...es muy estructurado...”, “Las mismas medidas, los mismos botones...”.
- “A veces cuando son piezas grandes, como dicen ellos, a veces se torna medio monótono y hasta cansador”.

Espontáneamente, los sujetos invierten en el trabajo, bajo los efectos de la pulsión para desplegar la inteligencia astuta por una parte, bajo el efecto del sufrimiento en la búsqueda de sentido por otra.

- “En cuanto a eso, la libertad es, la forma es muy personal la forma de trabajar y manejarse los tiempos de uno, en cuanto a lo que es el trabajo es muy estructurado, en serie tal vez un mes haciendo siempre lo mismo siguiendo tolo lo planeado”.
- “Por un lado es lindo porque uno cuando ves el trabajo decís, bueno por lo menos tengo trabajo pero ves las series y...”.
- “Por ahí es una cuestión de uno o de despejarse y hacer otra cosa, no es que uno quiere estar sin hacer nada. Pero a veces es bueno cuando vos haces una serie de 500 masas ponele, vos sabés que en tres días la terminas y cambiar otra cosa... o sea seguís trabajando, pero es mejor en mi caso particular cambiar a determinadas cosas, usar otras medidas, etc.”.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- "...tenés programado y ya esta listo y el operario va y toca el botón, son dos o tres botones para la pieza. No es lo mismo que venir y programarlo vos”.
- “Lo que tiene de lindo ahora acá es que vos lo armas y desarma todo vos y lo vas haciendo de a poco, con la práctica, tornear las mordazas...”.
- “lo que pasa es que a veces no te dan las posibilidades porque los tiempos a veces son bastante ajustados y el tema es que acá el menor tiempo es lo que se prioriza, y tiene que ser así no queda otra. Siempre hay que optimizar los tiempos para que salga en el mejor tiempo posible”.
- “fuera por los encargados ellos te enseñan todo lo que quieras pero claro, a veces cuando las piezas vienen con mucho tiempo de anticipación ahí te enseñan un poco más”.
- “también te van dando un poco mas de libertad porque sino viene el C y lo hace más rápido él y listo”, “este es un trabajo lindo para aprender”.
- “Y hay diferentes medidas entonces ahí ya cambia el sistema”, “Siempre hay un margen de error que no se puede exceder, no? Es el control de calidad de la fábrica”, “Ya tiene una medida y un margen”, “Cuando es de determinada medida, ya...”.
- “Pero si pudiera hacerlo, por mas que pueda, la responsabilidad es del encargado de tomar esas decisiones, si se me ocurre algo la responsabilidad pasa por mi”.
- “... por más que tengamos alguna idea de algo hay que comunicarlo a ellos y si después pueden llevar a delante esa idea mejor”.
- “la parte de mecanizado es donde se elabora todo tipo de piezas con máquinas de control numérico y digamos es donde la pieza prácticamente ya sale lista y todo el trabajo más fino de tipos de medidas, ya que requiere de uso de tornos de mayor precisión que el resto de las máquinas que hay. Seria eso, en definitiva. Cada máquina que nosotros manejamos tiene un costo muy elevado, mantenimiento especial y muy caro. Se trabaja bien, muy cómodos porque te explican todo, vos entras sin saber nada y te vas con cosas que aprendiste”.
- “...después de pagar piso se trabaja cómodo”.



En estos fragmentos se observa que se trata de un trabajo taylorizado, repetitivo aunque se establece una ventaja del operador, que se incluye en el conocimiento de la tarea, en la discusión de los tiempos y los ritmos de trabajo. De esta manera, el conocimiento de la tarea y del modo operatorio se encuentra en el campo del obrero.

Por otra parte, se evidencian diferentes posiciones con respecto al compromiso en la evolución de la organización del trabajo, hay quienes se ajustan a la tarea de modo compulsivo y otros que buscan dentro de sí, la posibilidad de encontrar cierta autonomía mental que les permite fantasear ganando el valor funcional de la posibilidad de relajarse que a veces, y de manera desigual en todos los sujetos, posee la visión imaginaria.

Esto también se da cuando el trabajador se enfrenta ante los problemas y dificultades que la tarea implica. En este aspecto se ven dos tipos de actitudes que conllevan la puesta en marcha de procesos subjetivos enraizados en la sabiduría y la inteligencia práctica.

Frente a los problemas:

- “Lo consultamos al encargado, y si no está el encargado al segundo que es R”, “...como el tiene más años que nosotros acá...”, “Es el que nos enseña todo...”.
- “renegas un poco y ya si no podes llamas a alguno”, “sí, llamás a alguien pero siempre es lindo por ahí usar la mente y pensar porque me pasa esto o como puedo resolverlo”.
- “por ejemplo yo aprendí mirando lo que hace él, y al encargado le explico todo los pasos que se vino sucediendo hasta el momento cuando se rompió...”.
- “es bueno tener a alguien en quien apoyarte...”, “pero a veces es algo que supera a todos y ahí hay que llamar al mecánico o al service para arreglarlo”.
- “...medianamente siempre se trata de resolver y aprender”.
- “a veces se reniega bastante pero bueno, es el precio que uno paga por aprender, yo en el caso mío pague precios altos porque renegué mucho pero aprendí bastante”.
- “...entrar a experimentar, me salió creo que todo bien pero... tuve que renegar bastante”, “Pero lo bueno, gracias a Dios que a veces ellos no se, les pasa algo o no saben y yo voy ayudo, puedo enseñarle y ser más práctico, por ejemplo el hecho de renegar tanto me hizo ser más práctico con las cosas”.



Estas inteligencias no están emparentadas ni se consideran competencias previas a la situación del trabajo. Por el contrario, se producen en el ejercicio mismo del trabajo. Aquí el trabajo es el que produce inteligencia y no la inteligencia la que produce el trabajo.

Fundamentalmente, este ingenio es sectorizado por el ahorro del esfuerzo: obtener lo mayor y lo mejor con el menor gasto de energía. En el ingenio existe una preocupación por la economía entendida en relación al cuerpo y el sufrimiento. En este sentido el ingenio y la astucia son solidarios con el cuerpo.

- “...por ejemplo él hoy no encontraba para aflojar una cosa y yo sabiendo que iba a tardar el doble fui e hice todo más práctico, pi pi pi fui y lo saque. No es la forma pero fui y lo solucione, busque el camino más fácil y lo hice en dos minutos y este hacia 10 que estaba buscando una llave y no podía encontrarla entonces eso te lleva a que no pierdas tanto tiempo, seas más práctico”.
- “Dentro de lo que es hacer las cosas bien, no se trata de romper si no...”.
- “...el monitor del centro no anda y el gordo va y lo caga a chirlos...”, “...Y anda... es masoquista”.
- “En mi caso trato de resolverla yo, si ni puedo llamo al encargado o consulto con mis compañeros para buscar una solución rápida”.
- “Y ese es el sistema...”, “Y si, si lo podemos solucionar nosotros lo solucionamos o si no, llamamos al encargado o le comunicamos a él”, “Y ahí se ve”.
- “Pero tratamos de resolverlo solos”, “Hay cosas que si pero otras no se pueden”, “Cuando afecta a la serie, las cosas se van y no hay vuelta después”, “Hay que explicarle al encargado para explicarle porque motivo se rompió algo o paso lo que paso”.
- “Nos arreglamos como podemos...”.
- “Ya le digo, todos tienen que estar supervisados por el encargado, podemos tomar decisiones nosotros por nuestra cuenta pero en casos muy pequeños, en errores graves no el encargado es el que domina y es el que nos organiza...”.

Este saber hacer aprendido a través de la experiencia, de lo vivido comporta una conducta que tiene un sentido y una razón de ser. Más aún cuando posee cierta estabilidad en la vida común del trabajo y se transforma en una norma o una regla, construida por el



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

colectivo de trabajo la cual permite, no solo el descubrimiento de una nueva realidad sino también la anticipación a los cambios o dificultades.

- "...si hay algún problema, lo tratamos de solucionar, no crear más problemas todavía".
- "lo que pasa es que siempre estamos trabajamos sobre la misma pieza y si hay algún problemita en algo enseguida recurrimos al encargado".
- "A veces no y a veces si, normalmente vos podés hacer un programa para hacer por ejemplo el cenicero este, cuando vos ya lo hiciste a este cenicero pero te llega una tanda nueva y depende del material y de algunos parámetros y bueno vos lo pones y no te sale igual".
- "...si pero a veces es porque el material es distinto, es más blando o más duro, depende pero por eso no siempre puedes anticipar esos cambios".
- "...y ahí es cuando renegás más todavía porque se te rompe la medida, tenés que volver a encontrar el punto justo para que te salga bien".
- "además vos puedes intentar que te salga bien pero tenés que cuidar cosas que salen caras, optimizar los tiempos...".
- "...es un laburo donde tenés que tener en cuenta muchas cosas", "hay que ser bicho".
- "...Se pueden prevenir situaciones si se produce un error anteriormente, de la experiencia para no volver a cometerlos y hay otras cosas que son nuevas que mucho por ahí no se puede hacer...".

Estos nuevos aprendizajes, producto de lo vivido frente a lo que no es dado por la organización prescripta del trabajo también supone la posibilidad de cambiar algo relacionado a la tarea si bien, algunos operarios actúan con el objetivo de realizar correctamente la tarea, de la mejor forma posible y alcanzar con precisión los objetivos fijados por la organización, en la medida que sean razonables.

Fundamentalmente, el sujeto espera en su relación con el trabajo que este le ofrezca una posibilidad de contribución y no solo una retribución como modo de sanear parte del sufrimiento y la falta de sentido de su situación subjetiva. En reglas generales, estos trabajadores no están interesados de situarse en la posición de estricto ejecutante.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- “creo que tiene que ver con la capacidad de superación, nosotros sabemos hacer, estamos seguros y ponemos ganas”.
- “No hay que dejar caer los brazos, hay que ser emprendedor”.
- “Si, hay un montón de cosas que se pueden cambiar para mejorar las cosas...”.
- “Habría que cambiar al patrón...”.
- “No te valora mucho como trabajadores, esa es una de las cosas que más, no se si cambiar pero si agregar, por ejemplo, nosotros los trabajadores tenemos un trabajo insalubre, por el humo que larga ya sea el material, si está sucio con grasa, con aceite., aparte los rayos ultravioleta que despide la soldadura también provocan mal en el organismo nuestro..., yo por ejemplo, cuando trabajaba en la fábrica X, pasaban con un vasito de leche y si no les gustaba la leche pura la cortaban con un poquito de café, otra cosa más de esa unas cuantas...”.
- “Nosotros estamos en un lugar apartado de la localidad, en ese caso correspondería poner un transporte o hacer un ciclo vía que estábamos viéndola y todavía no se movió nada., porque ya hubo un caso el año pasado que un a un chico lo atropello una camioneta y lo mató. Claro a lo mejor les parece insignificante un vasito de leche pero es algo bueno, es saludable”.
- “...el problema es que a las 6 y 30 de la mañana, o a las 7 hay una neblina terrible y corremos un problema, todos, los que venimos en bici, grandes y chicos”, “O en motos, todos. Por eso queremos que hagan la ciclo vía o que nos pongan un transporte”.
- “...no tenemos que vivir así, tenemos que vivir positivamente., Si no te enfermas, llegás a un punto que te enfermas. “...estás odioso, estás mal, llegas a casa y también estás odioso con la familia por más que quieras cambiar las cosas... tratar de bajar la careta y seguir soldando, no hay nada que hacer, tenés que seguir viniendo todos los días. Por ahí sería bueno poder rotar más el trabajo es lindo, siempre tenés algo nuevo para aprender, si uno esta mas seguro con lo que esta haciendo te da la confianza de que estas haciendo las cosas bien”.
- “Si, el tema es que por ahí hay compañeros que no quieren cambiar, por ejemplo el compañero esta chocho con los bujes esos y yo no lo puedo ver”.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- “Yo estoy chocho o es a lo mejor porque uno lo hace tan mecánicamente, casi sin pensar...”.
- “hace del año pasado que estas con esos”, “lo único que estas a cada ratito mirando el reloj y pensás: ¡ay, cuando llegaran las seis!”.
- “yo labure una semana con eso y casi me muero, ¡no!”, “llega un momento en que, por ejemplo es una pieza que la corta y cae y automáticamente la levantás y la medis”.
- “Igual pero te confías mucho, te confías mucho y cuando menos te diste cuenta te mandas una clavada lo que le paso a B, la otra vez”.

El recorrido del pensamiento es un hecho fundamental aunque no implique rigor. Se trata de una forma de inteligencia en la cual se le da mayor importancia a los resultados de la acción que al camino tomado para alcanzar los objetivos. A través de la astucia, la justificación la explicación y la legitimación vienen después del éxito. La experiencia precede al saber. Esta *métis* que asegura el éxito en las pruebas practicas y en la acción, es la que funda el oficio, esta en el núcleo del ingenio que constituiría el motor del oficio.

- “No, y además normalmente aparece una pieza nueva y aprendes como encarar la pieza y por ahí usas el pensamiento”.
- “Cuando aparece esto nuevo vos tenés que ver como agarrar la pieza, como realizarla y hacerla en el menor tiempo”.
- “Tenés que pensar mucho”.
- “...para el aprendizaje la que te queda es ir a hacer cursos, porque acá adentro como estas con los tiempos no podes nunca. Lo que no se aprendió no se aprendió y cuando hay poco laburo ahí podes aprender más”.
- “nos falta, si, yo creo que falta todavía. Todos los días se aprende algo. Por ejemplo la escuela, o sea, como te explico, nos larga a nosotros con un titulo de técnico electro mecánico como somos nosotros dos, por ahí nos da como una base pero muy por arriba de lo que es el trabajo en la fábrica”.

Con respecto a la existencia de normas y al respeto de las mismas, en algunas ocasiones, los operarios se ven obligados a menudo a salir de la legalidad y a hacer trampa



con las consignas no debido a la intencionalidad del fraude o por la irresponsabilidad, sino con el objeto de realizar lo mejor posible su tarea.

La confiabilidad de los sistemas complejos y las tecnologías presentan riesgos de accidentes graves para los trabajadores y para el medio ambiente que tienen que ver con objetos técnicos e instalaciones de seguridad, los estudios de confiabilidad y los estudios referidos a la calidad del trabajo efectuado por los operarios, los estudios sobre el factor humano. En materia de seguridad de las personas en el trabajo los mismos obreros inventan, elaboran y se transmiten procedimientos gracias a los cuales previenen ciertos accidentes de trabajo, procedimientos que ni les enseñaron, son los *saber hacer de prudencia* (Cru, 1983).

- "...si, hay algunas que sí. Lo que pasa es que nosotros tenemos que hacer cumplir las normas, pero cuando no hay definiciones claras se hace muy difícil. El problema es que yo hace 23 años que estoy acá y yo ya sé cuales son las cosas que hay que cumplir".
- "No, por ejemplo en el asunto del transporte, si uno no tiene uno que lo traiga te tienen que pagar un viático, creo que son algo de 32 pesos. A mi no me convienen los 32 pesos, el día de mañana viene un auto y me pasa por arriba y que hago con la plata, en cambio en un transporte yo vengo tranquilo. O sea lo que yo valgo o lo que cualquier compañero vale no son 32 pesos., "Si igual que el viático también solo que los fueron sacando".
- "en cuanto al uso del casco es imposible porque están todos rayados o la mayoría están vencidos".
- "y los guantes cuando vas a pedirlos te hacen un lío", "el tema de la ropa, de los botines... se te rompen y no te lo reponen, o te dan botines que te duran tres meses y es uno por año. Aparte de ser malos, de mala calidad te arruinan todos lo pies porque termina el día y te duelen no puedes estar parado. Eso pasa mucho...".
- "por ejemplo nosotros usamos unos guantes de vinilo, usamos uno por mes y a veces se te rompen y te dan uno por mes".
- "a mi me dieron unos el viernes y ya se me rompieron. Se me abrió acá y tengo que esperar un mes".



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- “Las consecuencias son cortarte un dedo, además nosotros trabajamos con un liquido que te pela toda la mano porque es un liquido para que no se te rompan las cosas, el soluble que usamos, nosotros con el tema de las gafas hay veces que no lo usamos, hace falta unos cursos de seguridad para..., viene un tipo de seguridad, pero de todas las veces nos hablo una sola vez, nos dejo una fotocopia y se va, hace falta un curso de seguridad para que uno aprenda mucho más, imaginate nosotros trabajamos todo con fierro, sea fundición sea acero sea el material que sea y todo tiene filo, todo tiene su peso se te cae arriba del pie y es capaz de reventarte un dedo”.
- “pasa que al principio te haces mala sangre pero con el tiempo, con la experiencia ya te resignas, lo tomás como que está todo bien”.
- “los soldadores mismos, fijate cuantas veces se le rompen los guantes y no se los cambian, andan con los guantes colgando con la soldadura, te quemás la mano...”.
- “o las cosas de cuero, los chalecos que tenés que andar todo el día, las polainas y no te las dan... o reniegan con los guantes porque se quedan sin guantes...”.
- “se les rompe el izquierdo y no encontras para hacer el par, entonces ahí empieza esto de que vos aportas a la fábrica porque querés lo mejor que las cosas salgan bien y te das cuenta que lo que vos entregas no es lo mismo que lo que estas recibiendo”.
- “te pijotean un montón de cosas en el sueldo como es movilidad y te duele que no te den algo y ahí empiezan los roces, los desacuerdos”.
- “Esta sensación de malestar...”.

Muchos hallazgos extraordinarios en la organización del trabajo y en la prevención de los incidentes pasan por la solicitud de los sentidos, alertados por una situación o un acontecimiento que rompe la costumbre u ocasiona una incomodidad (o disgusto, malestar). Un ruido, una vibraron, un olor, una señal visual pueden solicitar al sujeto, pero antes que nada en su cuerpo; con la condición de que exista previamente una experiencia de la situación de trabajo común vivida por todo el cuerpo. Por lo tanto los cambios son los que alertan al cuerpo y solicitan la curiosidad por la búsqueda de una explicación o de una solución tranquilizadora.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- “Por ahí te hacen perder el tiempo. Por ejemplo las reglas de seguridad, hay mucha gente que no las respeta porque se siente incómodo o es una pérdida de tiempo en el trabajo, pero en realidad hay que respetarlas porque yo he hecho cursos de seguridad donde te dicen que hacer pero...por ejemplo las máscaras, son incómodas, se te caen y es una pérdida de tiempo agarrarla”.
- “Es una forma de decir, cuando se presenta una incomodidad pero son imprescindibles esas reglas, las tenemos que utilizar, Son por la seguridad del operario, Claro se pueden prevenir accidentes”.
- “Nosotros estamos expuestos desde que entramos hasta que salimos, por ejemplo en el torno levanta un polvillo que es perjudicial, el humo de las soldaduras, Todo lo que se hace, el 100 por ciento de la fábrica”.
- “Lo insalubre por un lado y la seguridad por el otro también, tenés que estar despierto en todo en el tema de ellos”.
- “Por el tema de los accidentes también, es cuestión de prevenir nomás, No tenés muchas opciones, además en todos lados se corren riesgos”.
- “Y si no cumplís puede haber una sanción, por ahí si usamos las antiparras no vemos bien con claridad donde hacer la pieza porque esta sucia y además el acrílico se raya por el abrasivo...Por un lado prevenís y por el otro como no ves puedes hacer mal las cosas”.
- “Es más hay algunas que dicen en un cartelito abajo no usar continuamente, entonces... no sabes que hacer”.

El involucramiento del cuerpo no implica ausencia de pensamiento pero su uso juega un papel importante en la forma de las modelizaciones prácticas y representaciones metafóricas del funcionamiento técnico que los operarios ajustan fácilmente al diapasón del cuerpo humano.

- “Los que tienen que ver con el trabajo de la producción si. Hay una sola manera de hacer las cosas y eso está claro”.
- “si, nosotros hacemos piezas para máquinas agrícolas y tenemos todas las pautas de las medidas, además hacemos series y todas tienen que salir igual”.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- “Es muy jodido soldar con 40 grados de calor y el canal de la soldadura esta a 50 o 60 grados, transpiramos., la aguantamos”.
- “En el verano es la muerte acá adentro, es la muerte, no ves la hora que se hagan las 6 para irte a tu casa, llegas te bañas y te acostas”.
- “es una falta de inteligencia del dueño porque compraron 4 extractores y los pusieron en la pared allá que no sirven para nada, no cumple la función porque en vez de sacar el humo por la ubicación en donde esta es peor lo desparrama más adentro de la fábrica”.
- “sí, por ejemplo no es tan sucio como soldadura o que tenés que bancarte el humo. Acá lo único que estas embolado 7 u 8 minutos a que termine la pieza...”.
- “como a lo mejor tenés una pieza de 30 segundos que no te alcanzan las manos”.
- “pareces un pulpo, en cambio en soldadura están continuamente y no pueden parar nunca”.
- “si fuera la parte de tornería sola no el problema que estamos con soldadura”.
- “te empieza a agarrar un dolor de cabeza...”, “sí, y el ruido”, “y acá también la salud, porque por ejemplo en estas máquinas tenés que estar con lo ojos muy abiertos porque si la máquina no paro, metiste la mano y te la cortó, o sea si vos por ahí abriste la puerta y eso esta girando a 2200 vueltas y te puede cortar la mano tranquilamente y ni la sentís”.

Esta dimensión corporal de la inteligencia se moviliza cuando los operarios tratan de corregir el funcionamiento de una línea de producción o inclusive introducir verdaderas innovaciones. Involucramiento del cuerpo en beneficio de una inteligencia practica que aporta logros obtenidos respecto de los conocimientos y del razonamiento tecno-científico que generalmente se consideran indisociables del orden de la máquina. Como lo determina la Psicodinámica del trabajo, es un descubrimiento empírico, lleno de ingenio, cuya legitimidad solo se demuestra por su eficacia práctica.

- “Por eso, por ese motivo vos tenés que estar siempre pendiente, si sentís un ruido extraño que con el tiempo después se hace conocido...”.
- “si sentís algún ruido vos ya sabes que tenés que ir automáticamente a apagarla porque si no...”.



- “se llega a salir la pieza, salta la pieza y vos estas siempre en frente y te podés golpear”.
- “es un trabajo para hacerlo muy tranquilo pero alerta porque si te llega a pasar algo, no sabés, a lo mejor a uno no le pasa nada pero puede que si no prestás atención se sale una pieza y puede romper una herramienta cara, siempre tenés que estar muy alerta...”.
- “Generalmente se aprende más de las malas y no de las buenas, se aprende siempre de los errores”. “de los problemas que siempre tenés”.
- “si le paso algo a él vos ya sabes si te va a pasar a vos vas a tener más cuidado”.
- “yo lo que más almaceno es todo tipo de problemas porque a veces, decís a vos ¿te acordás que te paso? Eso es una de las cosas que me hizo práctico, de ver como renequé entonces almacené todo eso para aprender de esos errores”.

Este involucramiento en la tarea así como la primacía de la percepción colocan a la inteligencia práctica tanto en su desencadenamiento como en su intencionalidad en una temporalidad actual que únicamente la fenomenología permite captar y comentar.

Esta dimensión corporal de la inteligencia práctica implica un funcionamiento diferente a la de un razonamiento lógico. La desestabilización del cuerpo en su relación con la situación, desencadena, inicia y acompaña el juego en esta inteligencia.

El objetivo intencional de este acto de conciencia que guía la acción asigna a la inteligencia una orientación y metas que, una vez más, el cuerpo y la percepción portan. A partir de los datos perceptivos los operarios dibujan rápidamente una interpretación, un diagnóstico o una medida correctiva e interroga la técnica solo *a posteriori*, para verificar, operacionalizar y universalizar el ensayo sugerido por la institución alimentada y guiada por estas percepciones.

Hasta aquí, se puede observar que la inteligencia práctica es una inteligencia del cuerpo donde la astucia está en el centro del oficio y se aplica a todas las actividades del trabajo, suele ser subversiva y creadora. Se distribuye entre los hombres, se transmiten en los espacios intersubjetivos, es pulsional y si no se utiliza puede ser patógena.

En la movilización de la inteligencia interviene de manera determinante el sufrimiento del sujeto que responde a la brecha sentida entre el contexto de la organización



del trabajo y las expectativas o esperanzas que el sujeto ha construido en el pasado y con los que aborda esta situación real de trabajo si se considera a éste como un teatro en el que se transponen los libretos originales de sufrimiento. Dinámicamente, se da el pasaje del teatro psíquico al teatro del trabajo a través de “cambio de objeto” y de meta, destinos pulsionales específicos de la sublimación.

Toda tarea supone una interpretación, una discusión, elecciones, decisiones. La organización prescripta no funciona como prescripción sino como referencia común. Las dificultades, los hallazgos y las mejoras solo funcionan en condiciones privilegiadas de acuerdo, sobre la imperfección del dominio técnico del proceso y de su mantenimiento.

Las reglas de trabajo organizan todas las relaciones entre los trabajadores de un equipo, pero también con los subordinados, los encargados y directivos. En la discusión no se toman en cuenta solo argumentos técnicos y relativos a la experiencia profesional sino también relativos a la solidaridad, a las personas, al lugar de la vida privada, a la personalidad y la historia singular de unos y otros.

Generalmente, este espacio de discusión no se constituye en un marco institucional sino en ocasiones informales dedicadas exclusivamente a la sociabilidad.

En este caso, en cuanto a la existencia de reuniones o espacios para acordar y discutir dentro de una dimensión colectiva este espacio está restringido. Los Supervisores:

- “no, formalmente no tenemos.”

- “Si podemos decir que nos juntamos para saber si hay algún pedido de las empresas o por cosas puntuales pero no hay una planificación a seguir”.

- “Se plantean objetivos a partir de las necesidades de producción que haya”.

Los Operarios:

- “a comer asados se juntan pero de trabajo no habla nadie”.

- “en la fábrica nos reúnen cuando hay reto”.

- “no, las reuniones la realizan los encargados y después con cada sección...”.

- “Tenemos espacios hacia el encargado, pero del encargado al dueño, no se...”.

- “No tenemos alguien que pelee con nosotros acá adentro, con el encargado todo bien pero ¿quién llega a la cabecera principal?...que ahí es donde tenemos que ser escuchados”.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- “Lo que pasa es que nosotros no podemos unirnos para decir como hacer el trabajo...Eso lo maneja el encargado, a veces...”.
- “Si estamos juntos uno al lado del otro ahí si hablamos y decimos algo, o nos piden explicaciones por algo y nos juntamos...”.
- “No, definido no tenemos, tendríamos que agruparnos para ver cuales son los problemas que ocurren, pasa que nos cuesta unirnos”.

Como se dijo anteriormente, existe por parte de los trabajadores un derecho a la contribución y un involucramiento en el espacio de discusión. Cuando este espacio se niega, se obstruye el uso de la sabiduría práctica, forma de inteligencia específicamente involucrada en la deliberación y discusión que rodean a una decisión necesaria para integrar los descubrimientos de la inteligencia astuta en las reglas de trabajo.

En cuanto a la existencia de espacios donde pueden ser escuchados:

- “no, espacios no... yo puedo ir a pedir algo si necesito, el tema es como estamos ese día...”.
- “si, a veces podemos hablar pero eso no quiere decir que encontremos soluciones”.
- “No hay nada, no hay espacios, ni comprensión”.
- “Yo no le tengo que andar diciéndole al dueño de la empresa que estoy en un trabajo insalubre, dame un vasito de leche, no le tengo que andar diciéndole que ponga un transporte o busque un método para que uno venga con seguridad al trabajo, eso yo no se lo tengo que decir que soy el empleado. El ya que tiene una empresa tiene que saberlo y es obligación hacer lo que se cumpla”, “nosotros en este momento llegamos a ir con estos requisitos, no echan”.
- “no se puede hablar”, “te dice si te gusta bien y si no también, y es más, yo se que ve va a morder de los nervios si se le vamos dos o tres pero no te va a decir quédense porque me hacen falta”, “te pone mal, te da bronca. Mal cuando vas a pedirles las cosas y no te las quieren dar”.
- “vas a pedir un par de guantes y te dicen pero a vos te faltan 10 días, 15 días para cumplir el mes”, “uno se los pide por el bien de ellos también, para que no queden pegados”.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- “el problema no es de los encargados, es de los de la oficina”, “el malestar viene cuando haces todo ese esfuerzo y...no sos reconocido”, “o cuando hiciste algo bien a nadie le interesa ahora hiciste algo mal y agarrate.”, “cuando hiciste algo bien no te dice gracias... no existe el bien”.
- “No existen momentos de distensión, no tenemos nada”. “Podemos intercambiar alguna cuestión referida al trabajo pero no tenemos espacios ni para eso”.
- “el único descanso que tenemos es cuando vamos al baño... o a tomar agua”.

En la práctica del trabajo, también están en juego aspectos vinculados a la identidad, la salud, la justicia y la equidad. Precisamente, porque la producción es problemática y no puede ser dominada íntegramente por el saber científico, hace surgir en la situación de trabajo una pluralidad de finalidades; producir pero también asegurar el bienestar de las personas, optimizar la vivencia de trabajo, desarrollar relaciones intersubjetivas, conquistar la identidad y darle un sentido al trabajo.

La calidad del trabajo es una condición de placer, éste esta presente en el trabajo cuando se reconoce la contribución mayor que constituye para la organización del trabajo. Este placer esta unido a la salud ya que inscribe la relación con el trabajo como mediador de la realización de si mismo y de la construcción de la identidad.

La restricción del espacio de discusión genera malestar y le resta sentido a la práctica laboral, esto, sostenido en el tiempo puede llevar progresivamente a los trabajadores a un desinvolucramiento de las responsabilidades colectivas y replegarse en su espacio privado.

Sin embargo, la cooperación es la forma concreta que toma en situación de trabajo la regulación de las “trampas” y de la aplicación de la inteligencia astuta para el logro de los descubrimientos resultantes del trabajo.

- “Entre nosotros hay cooperación, si no, no se podría lograr nada, todos necesitamos de todos. Acá nunca pasó de una discusión de trabajo, nada más, bah, yo lo veo así”.

Con respecto a la Dirección:

- “es una falta de confianza hacia el personal de supervisión.: No confía en nadie y a veces confía en todos”.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- "...nosotros con el encargado podemos contarle lo que quiera. El sabe cuando estoy mal, cuando me pasa algo, todo".
- "Igual entre nosotros hay mucho compañerismo que en otras partes no se da. Nosotros tiramos parejo todos para un lado por más que algunos tengan un sueldo más alto que el otro o mayores oportunidades más que los otros pero igual, nadie compite nada con nadie".
- "Hay mucho compañerismo. Es buena, entre nosotros", "A nosotros nos ayuda mucho, por ejemplo, nosotros que somos nuevos necesitamos que venga alguien con más experiencia y que nos explique".
- "pagar el piso consiste un poco en ganarse el lugar que uno tiene, la confianza de los demás y también lo que es aprender, es ir mejorando porque siempre la voluntad es buena...".
- ¿Vos decís si hay compañerismo? (Silencio). "Yo no estoy disconforme", "Y si estas disconforme es lo mismo".
- "Porque en ese sentido no somos muy unidos", "Algunos tienen varios años de experiencias y no quieren tener problemas con el encargado, me parece que es así".
- "Nos cuesta hacer un grupo y ponernos a charlar...".

En este sentido la cooperación y la confianza entre los sujetos se tornan indispensables ya que son las personas, quienes tienen esperanza de obtener una retribución en contrapartida a su contribución. Esta retribución no es solamente material sino que también existe la necesidad de una retribución moral: el reconocimiento.

Frente al trabajo repetitivo, por piezas, en definitiva, taylorizado como se presenta en este caso, surgen en alguno de los trabajadores sentimientos que, en primera instancia debe asumirlos individualmente. La ansiedad es un aspecto que asoma frente a situaciones tales como el aburrimiento, la rigidez, las cadencias, los ambientes y condiciones laborales, la relación con la dirección, el anonimato y la intercambiabilidad con sus compañeros, la repetitividad de los gestos, la monotonía de la tarea y la robotización. Frente a esto, el trabajo en equipo, la participación en grupos de operaciones cuyo sentido es compartido por el grupo hacen posible la puesta en marcha de defensas colectivas.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Las defensas colectivas que se revelan en esta investigación se despliegan como una dimensión de la vivencia de los trabajadores para tolerar la ansiedad que produce el riesgo que vincula la salud física y las condiciones de trabajo identificable como fuente de peligro para el cuerpo, la tensión vivida por la sobrecarga sensorial y las relaciones de trabajo, especialmente con la jerarquía, donde se identifica una forma de ansiedad engendrada por la “disciplina del hambre” con la cual los trabajadores permanecen en sus puestos, exponen su equilibrio y funcionamiento mental a la amenaza que contiene el trabajo para hacer frente a una exigencia que es aún más imperiosa: sobrevivir.

En general, se evidencia que la ansiedad une estrechamente a los sujetos entre ellos creando un clima de complicidad y funciona también como una defensa contra la ansiedad. De la misma manera se observan defensas tales como el acostumbramiento y la antigüedad en la fábrica.

En este sentido, la actividad laboral, el saber productivo representa uno de los mecanismos fundamentales en defensa de la economía psíquica y para ciertos sujetos, el trabajo es un medio para equilibrarse. Por el contrario, el trabajo riesgoso, generador de ansiedad pone a prueba duramente la vida psíquica de los sujetos.

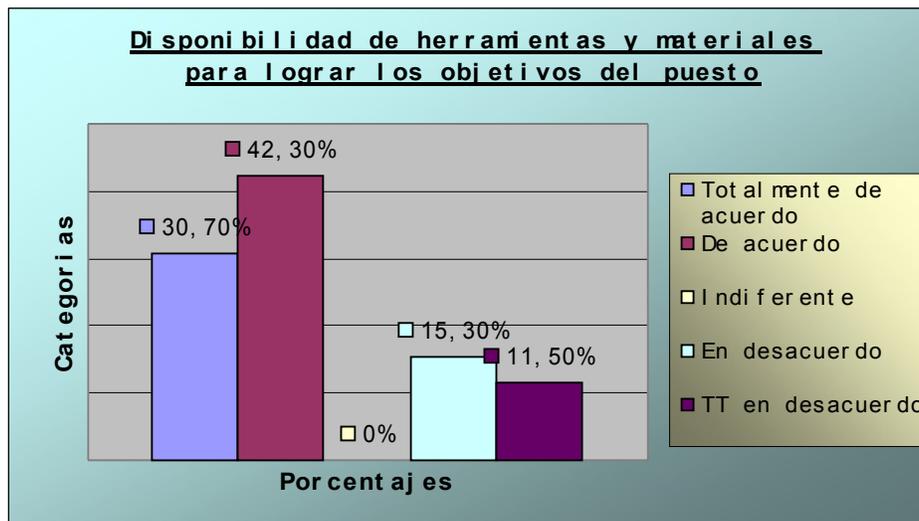


V- PRESENTACION DE RESULTADOS



Cuadro 1: Claridad respecto de los objetivos del puesto.

Se advierte que el 53,8% de los empleados están Totalmente de acuerdo en que sus objetivos está claramente definidos. El 26,9% piensa que está de acuerdo, mientras que el 11,5% opina estar En desacuerdo y el 7.9% Totalmente en Desacuerdo.



Cuadro 2: Disponibilidad de herramientas y materiales para cumplir con los objetivos.

Se advierte que el 42,3% de los empleados están Totalmente de acuerdo con que cuentan con las herramientas y materiales para alcanzar los objetivos de su puesto. Así mismo, el 30,7% piensa que está De acuerdo, mientras que el 15,3% y el 11,5% opina estar entre En desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo respectivamente.

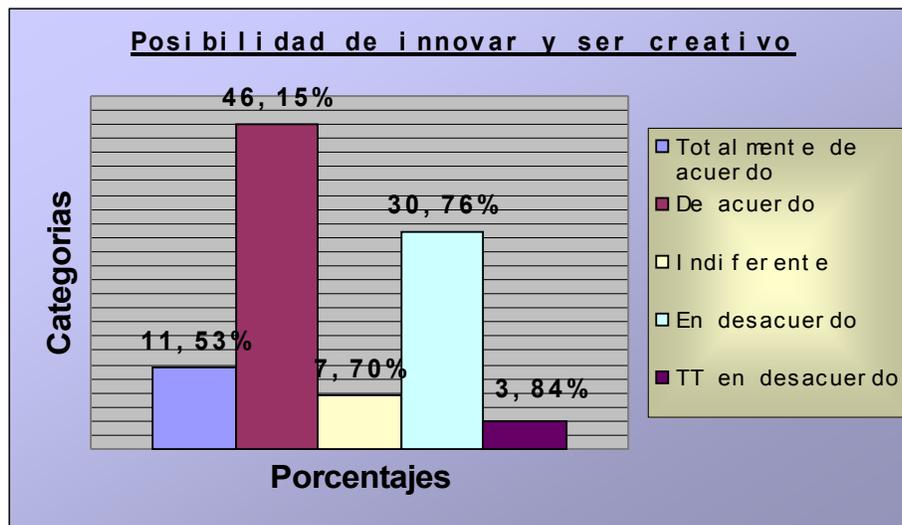


MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL



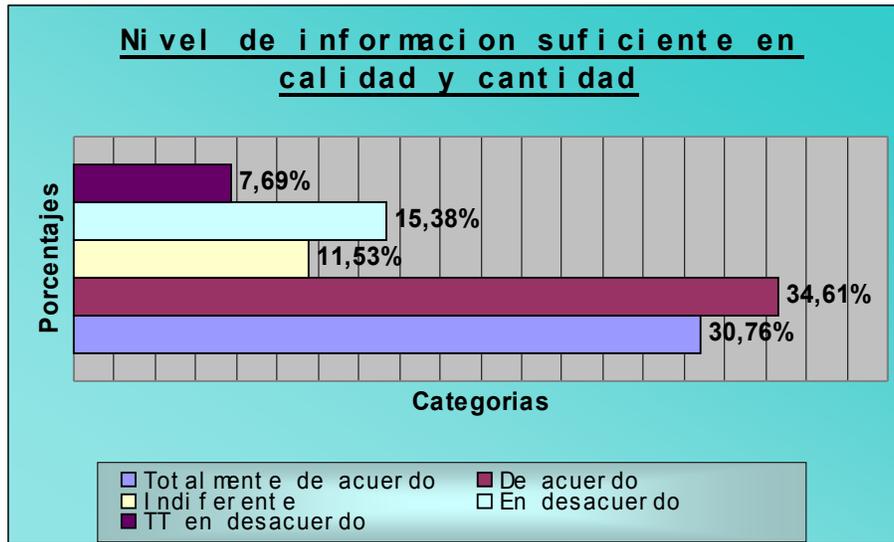
Cuadro 3: En la organización se trabaja para un proyecto en común.

En esta variable, se evidencia que la gran mayoría, esto es el 57,7% De Acuerdo y el 26,9% con Totalmente de acuerdo, cree que se trabaja para un objetivo común. Por otra parte, el 15,4% siente que están En Desacuerdo y Totalmente en desacuerdo con esta afirmación.



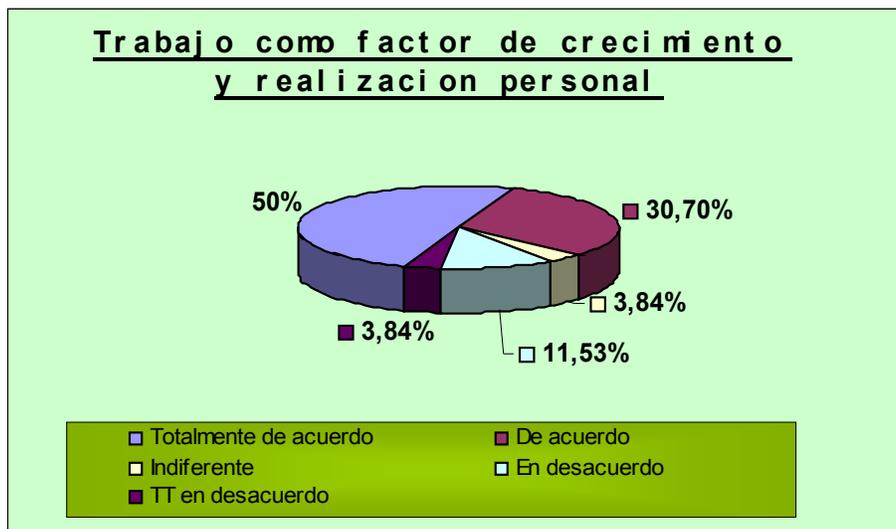
Cuadro 4: Innovación y creatividad.

Se advierte que el 46,15% de los empleados están De acuerdo en considerar que pueden ser creativos e innovadores en su tarea. Así mismo, el 11,53% piensa que está Totalmente de acuerdo, mientras que el 30,76% y el 7,7% opina estar entre En desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo respectivamente. Una porción, el 7,7% se mantiene Indiferente frente a esta variable.



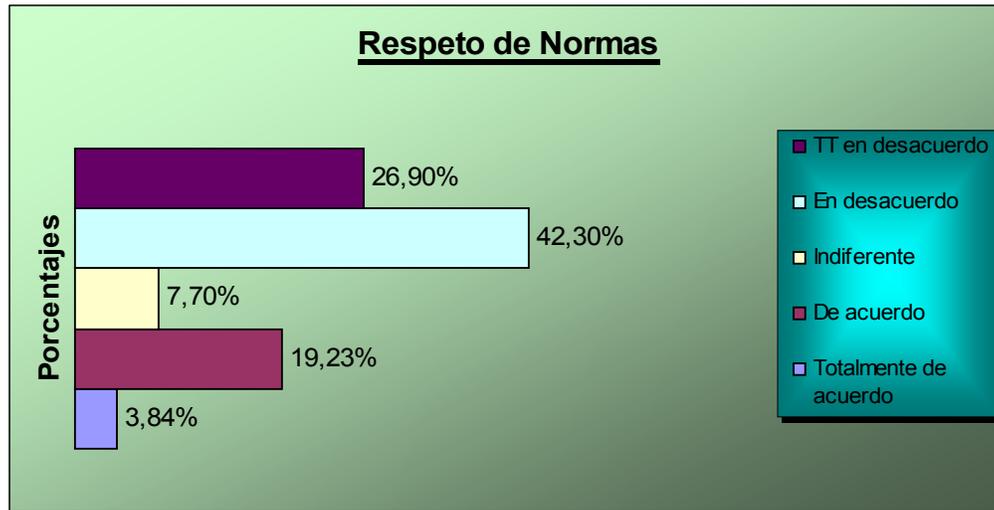
Cuadro 5: Nivel de Información suficiente en calidad y cantidad.

En esta variable, el 65,37% está Totalmente de acuerdo y De acuerdo con esta afirmación. Por el contrario, el 23,07% se considera en Desacuerdo y Totalmente en desacuerdo con esto. El 11,53% se mantiene indiferente.



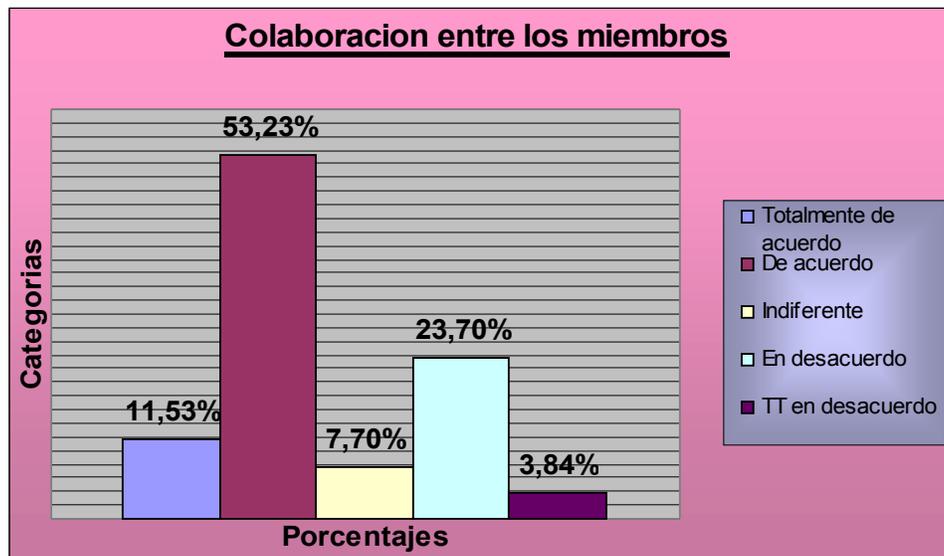
Cuadro 6: Trabajo como factor de crecimiento y realización personal

El 50% está Totalmente de acuerdo en que su trabajo le permite crecer y realizarse personalmente como así también, el 30,70% considera que está de acuerdo con esto. Por otra parte, hay un 11,53% de la población que se manifiesta en desacuerdo y un 3,84% como Totalmente en desacuerdo.



Cuadro 7: Respeto de Normas.

Se advierte que el 42,30% de los empleados están Totalmente de acuerdo con que es posible respetar las normas. Así mismo, el 26,90% piensa que está Totalmente en desacuerdo, mientras que el 19,23% y el 3,84% opina estar entre Totalmente de acuerdo y en Desacuerdo respectivamente. El 7,70% se mantiene indiferente.



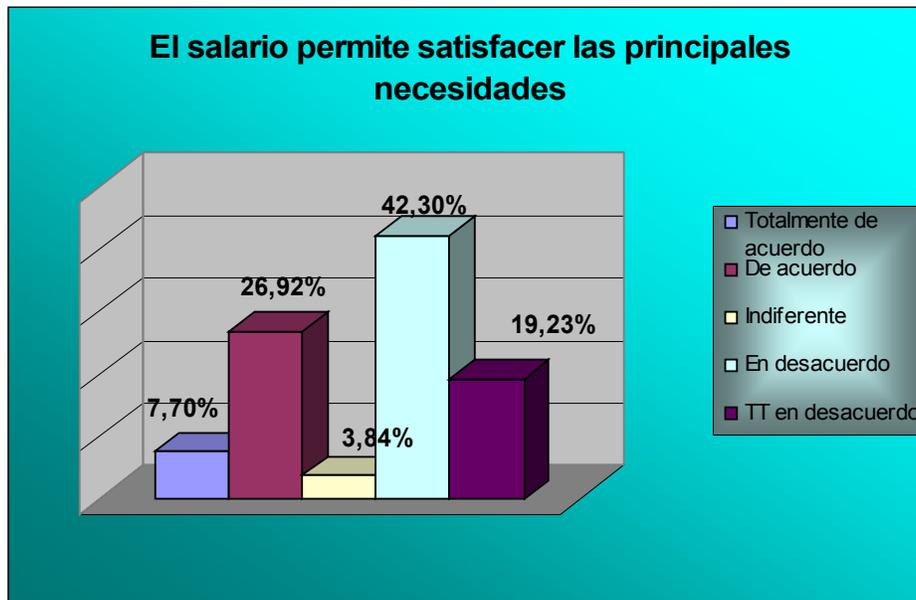
Cuadro 8: Colaboración entre los miembros de la empresa.

Se advierte que el 53,23% de los empleados están De acuerdo con que en la empresa existe colaboración entre sus miembros. Así también, el 11,59% piensa que está Totalmente de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo, el 23,70% y el 3,04% opina estar entre En desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo respectivamente. Indiferente, es la posición del 7,70% de la población.



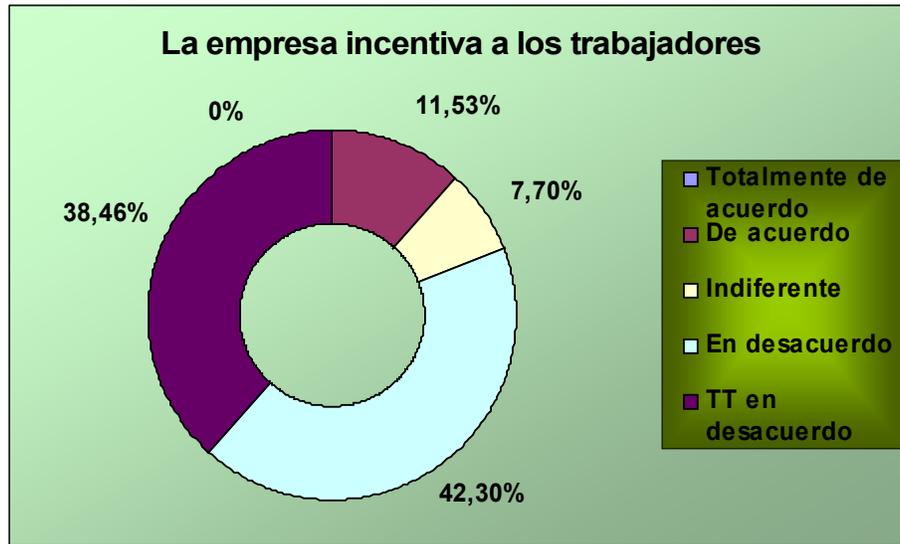
Cuadro 9: El salario es Justo con relación a la tarea que realizo.

Se advierte que el 38,46% de los empleados están En Desacuerdo con que el salario es justo con relación a la tarea que realizan, el 34,61% está Totalmente en desacuerdo. Por otra parte, el 23,07% siente que está De acuerdo y el 3,84% Totalmente De acuerdo.



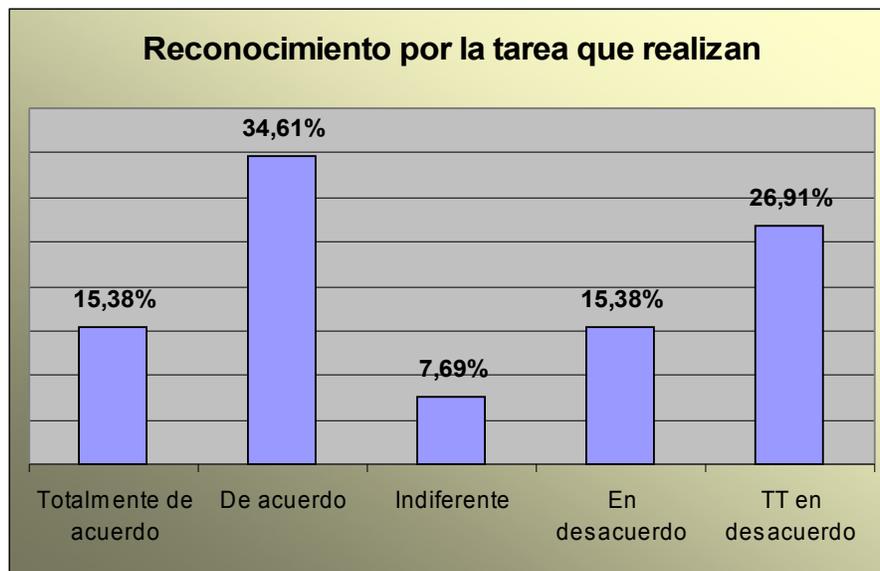
Cuadro 10: El salario permite satisfacer las principales necesidades.

El 42,30% de los empleados están En Desacuerdo con que el salario le permite satisfacer sus principales necesidades. Así también, el 19,23% piensa que está Totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Mientras, el 26,92% y el 7,70% opina estar entre De acuerdo y Totalmente De acuerdo respectivamente. Indiferente, es la posición del 3,81% de la población.



Cuadro 11: La empresa incentiva a los trabajadores.

En esta variable, la opinión de los empleados refleja que el 42,30% está En Desacuerdo y el 38,46% Totalmente en desacuerdo. Una porción menor, el 11,52% considera estar De acuerdo y el 7,70% es Indiferente.

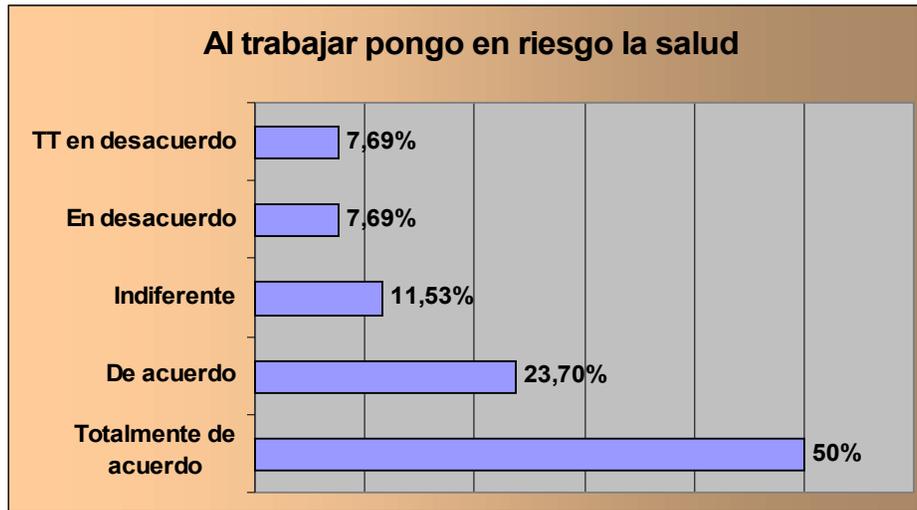


Cuadro 12: Reconocimiento por la tarea que realizan.

Se advierte que el 34,61% de los empleados están De acuerdo con que reciben reconocimiento por la tarea que realizan como también los demuestra el 15,38% Totalmente de acuerdo. Sin embargo, el 26,91% y el 15,38% opina estar entre Totalmente en Desacuerdo y En desacuerdo respectivamente. Indiferente, es la posición del 7,69% de la población.

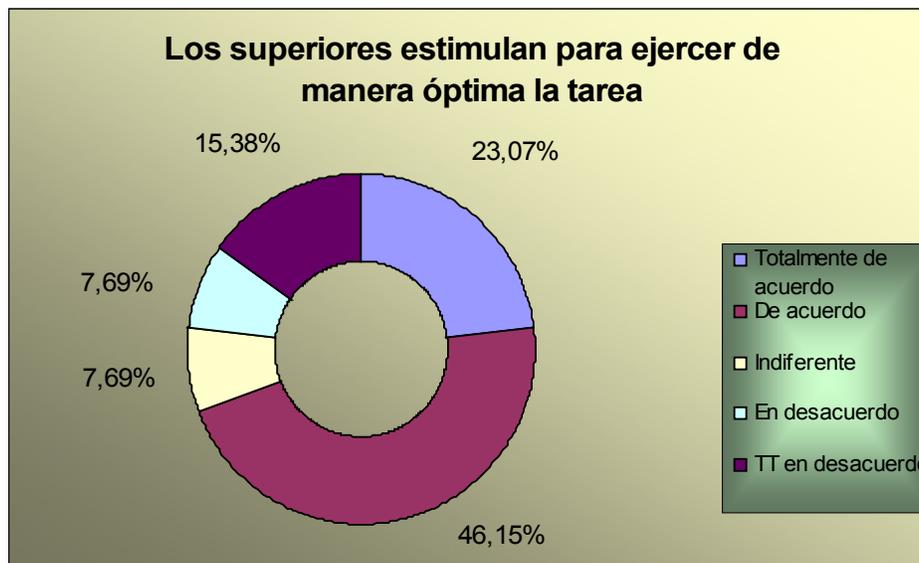


MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL



Cuadro 15: Al trabajar pongo en riesgo la salud.

Se advierte que el 50% de los empleados están De acuerdo con que arriesgan su salud en el trabajo, así también el 23,70% De acuerdo. Es Indiferente el 11,53% mientras que, con el 7,7% para ambos casos se muestran en Desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.



Cuadro 16: Los Superiores estimulan para ejercer de manera óptima la tarea.

El gráfico muestra que la mayor parte, el 46,15% se considera De acuerdo con la afirmación sumándose a esto el 23,07% con Totalmente de acuerdo. Sin embargo, está Totalmente en desacuerdo el 15,38% y, con el 7,69% para ambos casos es Indiferente y está en Desacuerdo.



IV- CONCLUSIONES

En Psicodinámica, la vivencia del trabajo, lo que no es dado se construye hablando; hablar, escuchar siempre conlleva un riesgo psíquico. Comprender es transformarse porque inevitablemente, es querer actuar en el sentido de lo que hemos comprendido.

Las organizaciones son espacios donde se interpretan y analizan las relaciones interpersonales, en particular las que se establecen en la actividad laboral.

Como se describió en la presente investigación, se trata de una empresa industrial agropartista, su misión es la fabricación de agropartes que tercerizan a empresas comercializadoras de maquinarias agrícolas de la zona a través de alianzas estratégicas.

Esta empresa nace en 1999 aunque es el producto de una fusión entre otras del mismo rubro. Originalmente, existe desde el año 1970, luego pasó a otros dueños y, posteriormente, se forma TIMAG.

Es así, que dentro de esta estructura hubo muchos cambios relacionados con la dirección de la empresa, es decir, han cambiado sus dueños y el nombre pero muchos de sus empleados, que hoy permanecen, han participado de todos los procesos de fusión anteriores.

Responde a la categoría de la Mediana y Pequeña empresa, la estructura se compone de tres niveles a saber, Dirección (Socios Gerentes), Administración (Administrativos) y Producción (Capataces y Operarios). No cuenta con un organigrama formal, y se caracteriza según Jacques, como la “*estructura existente*” aquella que efectivamente opera.

En lo que respecta a su contexto, esta ubicada en un pueblo del sur de la provincia de Córdoba donde la actividad agropecuaria es el motor principal de esta localidad, ya que el Sector Industrial es escaso y el comercio local depende de la producción del agro para su buen funcionamiento. En cuanto a las características sociodemográficas, en la empresa trabajan 26 personas, 25 hombres y una mujer (esposa del dueño). Los entrevistados se encuentran en un rango de edad situado entre los 19 y 57 años siendo el grupo etáreo predominante el de 19 y 30 años.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

En cuanto al Estado Civil de los empleados, la mayoría están casados y tienen un promedio de 2 hijos. Respecto del nivel de escolaridad, no hay profesionales universitarios sino que la gran parte posee el Secundario Completo.

A través del conocimiento de la estructura organizativa se pudo advertir de que manera están definidas las funciones y responsabilidades como así también, el sistema de interrelaciones. Estos aspectos hablan de elementos culturales ya que, el análisis de la cultura permite observar a la organización como forma de expresión de la conciencia humana, y focalizar sus aspectos subjetivos, ideológicos, simbólicos, lo cual permite la comprensión de ésta como sistema social, reconociendo su potencialidad como contexto desarrollador, tanto en el orden económico como personal.

Se trata de una cultura organizacional que se inscribe dentro de un paradigma fordista de gestión, se está hablando de una cultura de poder que opera en el eje clásico emisor-receptor, donde a la hora de tomar las decisiones de su gestión frente al mercado, la orden es emitida por la gerencia y acatada por todos los subordinados.

En este sentido, tomando como elemento cultural la relación de la empresa con el entorno, se evidencia que, en el aspecto tecnológico, se encuentra en armonía, ya que las oportunidades que existen en el mercado con relación a la misión de la misma, el tipo de productos que elabora y de las alianzas estratégicas que mantiene con las empresas que abastece, le permite idear un horizonte favorable y beneficioso.

Sin embargo, desde el punto de vista social, al estar situada en una población pequeña, la organización informal tiende a predominar sobre la formal o existente ya que no operan bajo un organigrama prescripto o explícito y las líneas de mando así como las responsabilidades y alcances del puesto son difusos y transgredibles.

De esta manera, la empresa se ve como dominada y sometida en cuanto al contexto socio cultural de los miembros, manifestando efectos que impactan sobre las relaciones de poder, la comunicación vertical y el sistema de premios y castigos. Ante esto, la Dirección adopta un estilo autocrático, basado en la jerarquía, el poder y el control simbolizado en el espacio como transmisor de significado físico y social; también reforzadas por las presunciones acerca de los empleados como ociosos, contrarios a la empresa y egoístas. A



su vez, las relaciones entre iguales (Operarios) actúan consecuentemente como defensa frente a este sistema coactivo de autoridad.

Siguiendo esta línea, la empresa, dirigida bajo un modelo taylorista de gestión es fuente de sufrimiento en los trabajadores ya que, a partir de las malas relaciones laborales entre la jerarquía y los empleados que no permite la contribución de los sujetos a la organización del trabajo y por lo tanto, tampoco brinda reconocimiento por el aporte de los esfuerzos, está generando la obstaculización del ejercicio de la inteligencia creadora, por lo tanto la renegación del uso de esta, impacta negativamente sobre la construcción de la identidad frente al no reconocimiento del esfuerzo.

Este sufrimiento, implica la movilización subjetiva de mecanismos de defensa contra la ansiedad, que si no se colectivizan se cae en el riesgo de caer en la soledad, el aislamiento y la alienación.

La cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y se identifican, básicamente, a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorías, como elementos de la dinámica organizacional. En el caso investigado, tomando las características de la tarea, repetitivas, monótonas, sujetas a cadencias con un bajo nivel de remuneración, lo que convoca en los sujetos son rasgos obsesivos, baja autonomía, rutinas, repeticiones y dudas, baja capacidad de decisión, respeto por las normas y rigidez. Sin espacios para la subjetividad, ésta es vista como escindida de si y de lo intersubjetivo, donde algunos piensan y otros hacen.

Estas conductas son el reflejo de aspectos psicológicos, sociológicos y antropológicos enmarcados dentro de una actividad particular. De esta manera, el hombre es un sujeto, como dice Gonzalez Rey, *“...es sujeto del pensamiento, entendido como procesos de sentido, es decir que actúa solo a través de situaciones y contenidos que implican la emocionalidad del sujeto. La emocionalidad es una condición permanente en la definición del sujeto, tanto el lenguaje como el pensamiento se expresan siempre desde el estado emocional de quien habla y piensa. Es la emoción la que define la disponibilidad de los recursos subjetivos del sujeto para actuar”*.



Dentro del marco de esta investigación, el trabajo se define como la actividad desplegada por estos sujetos para enfrentar lo que no está dado por la organización prescrita del trabajo. Es decir, que la organización real del trabajo es un producto de las relaciones sociales, lo que se juega en este espacio es la elaboración de la actividad a través de la movilización de los procesos intersubjetivos que hacen posible la gestión social de las interpretaciones del trabajo por los sujetos.

De esta manera, se marca una diferencia entre lo Real, como lo que en el mundo se hace conocer por su resistencia al dominio técnico y al conocimiento científico, ligado al fracaso, lo que se escapa y se convierte en un enigma a descifrar; y la Realidad, como el estado de las cosas. Es una invitación a proseguir el trabajo de descubrimiento, cuando se domina abre nuevos interrogantes, es la parte de la realidad que se resiste a la simbolización; lo real del trabajo es una dimensión de la inteligibilidad de los comportamientos y conductas en una situación concreta.

Dentro de los procesos subjetivos se encuentra una ligazón narcisista del contenido significativo de la tarea respecto al objeto, en tanto permite soportar inversiones simbólicas y materiales destinadas a otro, siempre la tarea transmite un mensaje simbólico para alguien especialmente, la familia, los hijos, donde se pone de manifiesto la vida privada, el amor, los deseos. Anexado a esto, se evidencia un contenido relacional fuera de la empresa que se expresa a través del salario como posibilitador de la realización de sueños o proyectos imaginados.

El desfasaje entre lo prescripto y lo real implica sufrimiento, esto hace que los sujetos eventualmente apelen a una forma de inteligencia que se produce en el mismo ejercicio del trabajo. Estos son los motores psíquicos de esta inteligencia la cual permite modos personales de ejecución más allá de lo prescripto y se descubre un “saber hacer”, que vuelve el trabajo meramente de ejecución a uno de concepción ya que se utiliza la inteligencia, el pensamiento para la invención de modalidades de adaptación a las situaciones concretas.

La puesta en marcha de estos procesos psíquicos se da bajo los efectos de la pulsión y por la búsqueda de sentido que impacta sobre la identidad. Es así, como la organización real permite, en este ejemplo el despliegue de la inteligencia práctica, en forma de astucia



cuando el sujeto se enfrenta ante situaciones desconocidas, sorprendentes en las que, con la finalidad de concretar su objetivo, le exige inventar, crear e innovar acciones que tienen un sentido y una razón de ser ya sea para prevenir accidentes, optimizar tiempos, adaptarse a los desajustes, anticiparse a los cambios, resolver conflictos e involucrarse con la evolución de la organización. En este despliegue, hay un importante involucramiento del cuerpo el cual es alertado por los sentidos en función de despertar la curiosidad u hallar soluciones tranquilizadoras.

Para concluir, resulta indispensable remarcar la importancia que tiene el trabajo sobre la subjetividad de los trabajadores y la organización como un espacio donde se despliega y se construye.

El trabajo es un teatro donde se juegan y cristalizan los rasgos más estables de la personalidad arraigados en la infancia y las experiencias precoces; se pone en escena el deseo de comprender; permite el pasaje del teatro psíquico al teatro del trabajo a través de la sublimación; es un medio para comprometerse con las relaciones sociales, a las que vincula con su historia afectiva, a través de la resonancia simbólica la cual es una condición de la reconciliación del inconsciente y de los objetivos de producción: el juego en el niño se vuelve inteligencia astuta en el adulto.

Así, considerando a Fernando González Rey, *“la Subjetividad laboral abre una zona de sentido en la constitución del pensamiento psicológico en lo laboral orientada a significar la organización compleja de sistemas de sentidos y significaciones que caracteriza la psique humana y los escenarios sociales del trabajo en los que el sujeto actúa”*.



VII- CONSIDERACIONES FINALES



“La Balsa de la Medusa” de Theodore Gericault

En 1816 una fragata francesa encalló cerca de Marruecos. No habían suficientes botes salvavidas. Los restos del navío formaron la única balsa que mantuvo a 149 personas. La tempestad los arrastró al mar abierto por más de 27 días sin rumbo. La dramática experiencia de los sobrevivientes impresionó a un artista. Gericault que hizo un estudio sustancial de los detalles para esta pintura. Él entrevistó a los sobrevivientes, a los enfermos e incluso vio a los muertos. Horrorizado reprodujo la íntima realidad humana en esa situación. Figuración de un acontecimiento que conmovió a Francia, el naufragio de la nave la Medusa (el 2 de julio de 1816), con repercusiones que tocaron lo más profundo del alma humana. En ella se ven las diferentes actitudes humanas que se manifiestan en los momentos de la vida: dejarse derrotar, tirar a la deriva todas las fuerzas, dudar de todo y de todos, mantener la esperanza por encima de todo, no dejar de esforzarse para llegar al triunfo.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

La Balsa es la Organización, los tripulantes son los trabajadores y las actitudes que cada uno adopta ante la vida.

A partir de la experiencia vivida, se considera que una de las estrategias como Psicólogo dentro de las organizaciones tiene que ver con generar un espacio de reflexión y diálogo sobre las prácticas laborales colectivas, gestionando la importancia de la participación en la cultura organizacional no solo como condición para el desarrollo de una empresa desde la perspectiva económica o productiva, sino también como una forma de promover el desarrollo psicológico de sus trabajadores, al entenderlos como sujetos de su actividad.

Como prácticas de intervención es fundamental el trabajo grupal, fomentar los espacios de discusión, diseñar estrategias de capacitación que permitan actualizar y desarrollar las capacidades individuales y de trabajo grupal. Promoviendo la exteriorización de la propia subjetividad en tanto permite la construcción de la identidad y la salud en el trabajo.

El desarrollo de este valor es un reto, en tanto supone cambios culturales que reformulen la concepción del trabajador como simple ejecutor, a la realidad del trabajador como sujeto de su actividad laboral, comprometido con ella y actualizando en ello sus potencialidades.



IV- BIBLIOGRAFIA

- Dejours, C.; 1998. *El Factor Humano*. CONICET. Editorial. LUMEN. Buenos Aires. Argentina.
- Dejours, C.; 1980. *Trabajo y Desgaste Mental*. CONICET. 3 ra Edición. Ed. LUMEN. Facultad de Psicología de la UBA. Buenos Aires – México
- Dessors, D. – Guiho Baillo, M.; 1998. *Organización del Trabajo y la Salud. De la Psicopatología a la Psicodinámica del Trabajo*. CONICET. Ed. LUMEN. Buenos Aires. Argentina.
- Filippi, G.; 1998. *El Aporte de la Psicología del Trabajo: a los procesos de mejora organizacional*. 3ra edición. Editorial Eudeba. Buenos Aires. Argentina.
- Freud, S.; 1921. *Psicología de la Masas y Análisis del yo*. Amorrortu Editores.
- Freud, S. 1927. *El porvenir de una ilusión*. Amorrortu Editores. Tomo XXI; (págs. 5-7).
- Freud, S.; 1929. *El Malestar en la Cultura*. Amorrortu. Editores.
- Gonzalez Rey, F.; 2000. *Investigación Cualitativa en Psicología. Rumbos y desafíos*. Editorial Thomson. México.
- Gonzalez Rey, F.; 2002. *Sujeto y Subjetividad. Una Aproximación histórico cultural*. Editorial Thomson. México.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- Hernández Sampieri, F. - Fernandez Collado- Baptista, L.; 2000. *Metodología de la Investigación*. 2da Edición. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Jacques, E.; 1985. *La forma del tiempo*. Ed. Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- Jacques, E.; 1976. *A general theory of bureaucracy*. Ed. Heinemann. Londres.
- Rodríguez, D. (2000) "*Diagnostico Organizacional*". 3ra Edición. Editorial Alfaomega. México D.F.
- Schein, E.; 1972. *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice-Hall. Barcelona, España.
- Schein, E.; 1988. *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Editorial Plaza y Janez Editores S.A. Barcelona. España.
- Schlemenson, A.; 1988. *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Editorial Paidós. Buenos Aires. Argentina.



ANEXO



FICHA TECNICA

- *Nombre:* **TIMAG** (Seudónimo utilizado para preservar la identidad de la empresa)
- *Rubro:* Industria Agropartista.
- *Objeto social:* la fabricación de partes y accesorios para máquinas agrícolas y cualquier pieza o conjunto armado realizado sobre pedido.
- *Tiempo en el mercado/ fecha de inicio:* 6 (seis) años.
- *Cantidad de empleados:* 26
- *Cantidad de puestos:* 13 (trece). Existen 3 niveles jerárquicos, Gerencia, Administración y Operarios. Dentro de estos niveles existen los siguientes puestos: Mecanizado, Soldadura, Armado, Pintura, Control de Calidad y Prensa Balancea. Dentro el Nivel Operativo hay un Encargado de Planta y tres Supervisores.
- *Localización:* ubicada sobre una ruta provincial en un pueblo del sureste de la provincia de Córdoba.
- *Reseña Histórica:* es una empresa que se fundó el 30 de Abril de 1999 y que inició sus actividades industriales el 1º de Julio de 1999. La capacidad de producción propia, sumada a las alianzas estratégicas realizadas con otras empresas, permiten fabricar piezas y conjuntos mecanizados y soldados donde intervengan procesos tales como fundición gris, nodular y acero, forja, corte a pantógrafo, balancín, prensa, plegado, rectificado, brochado, etc.
Una apropiada selección de proveedores posibilita entregar terminados, listos para colocar, piezas o conjuntos que incluyan partes de bronce, plástico, caucho, etc., o que en su proceso requieran tratamiento térmico, zincado, etc.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- Organigrama Formal: no existe un organigrama documentado o explícito.
- Plantilla de personal: la organización está integrada por:
 - Gerencia: constituida por dos socios.
 - Administración: 2 personas.
 - Encargado General de Planta
 - Sección Soldadura: 1 supervisor, 8 operarios.
 - Sección Mecanizado: 2 supervisores, 7 operarios.
 - Sección Agujereado / Armado / Pintura: 1 supervisor, 7 operarios.



DATOS OBTENIDOS DE LA OBSERVACIÓN

Comportamiento de operarios en situación de trabajo <i>Conductas significativas respecto del sujeto con la tarea</i>	
Esfuerzos Físicos	Se trabaja con piezas de hierro, algunas pequeñas y fáciles de manipular mientras que existen otras muy pesadas ya que constituyen partes de maquinarias agrícolas.
Concentración/dispersión	En la acción se los ve muy concentrados en sus tareas, generalmente debe existir un control minucioso de las acciones ya que de no haberlo se corre riesgo sobre la calidad de la producción y/o la salud física de los operarios.
Reacciones ante dificultades	Los encargados de sección se encuentran atentos para resolver dificultades que pueden presentarse a sus subordinados. Se recurre a ellos no solo para sortear obstáculos sino para la permanente consulta.

Condiciones de trabajo <i>Factores ambientales que inciden sobre el desempeño de los trabajadores</i>	
Iluminación	Existe iluminación natural con predominancia ante la artificial. Sin embargo, el espacio físico es un galpón construido por ladrillos y techo de chapa, con ventanas pequeñas de vidrio y portones abiertos que dejan pasar la luz del día.
Ventilación	En la sección de soldadura, donde es necesaria una buena ventilación existen extractores de aire. No obstante, no están dispuestos estratégicamente para que cumplan la función que deberían. No existen campanas en cada soldador y el humo que despiden las piezas así como el olor de los solventes, contaminan el ambiente de trabajo.
Seguridad	Las máscaras y antiparras para prevenir lesiones en la vista se encuentran rayadas y en malas condiciones. Los guantes y botas que provee la empresa tienen menor duración que la que se prescribe.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

	<p>Los operarios trabajan con cascos en su mayoría. No esta a disposición transporte para trasladar a los empleados a la fábrica que se encuentra sobre la ruta.</p>
Condiciones técnicas de las herramientas de trabajo	<p>En un recorrido por la fábrica se puedo observar, a simple vista, que tanto las herramientas como las maquinarias se encuentran en funcionamiento y no dificultan la producción. Se realiza un mantenimiento y cuidado minuciosos sobre éstas.</p>
Disposición física del ambiente de trabajo	<p>La fábrica se encuentra situada sobre la ruta provincial a 1 km. del pueblo. Los empleados se trasladan hacia ella en bicicleta, moto o autos. La entrada a la fábrica esta señalizada e iluminada por la noche. El recinto está cercado y el edificio está en el centro de un gran parque cuidado, con flores, galería para estacionar los autos y bicicletas.</p>

Relaciones Interpersonales

Modo de comunicación entre los trabajadores

Existencia de dialogo con los compañeros	<p>El diálogo que mantienen entre sí es poco, solo para comunicarse algún dato referido a la tarea o a la ejecución de la misma. Solicitando colaboración o información.</p>
Cercanía/lejanía física de lo otros trabajadores	<p>Se encuentran todos los operarios en la misma planta. Las secciones están diferenciadas por las herramientas y maquinarias pertinentes a cada función. Existe entre ellos cercanía física entre operarios de la misma sección y una relativa lejanía con los de las otras secciones.</p>
Existencia de espacios de discusión	<p>No existe un espacio para la discusión. Los reclamos o sugerencias se hacen de los operarios al encargado y éste al socio gerente quien toma las decisiones.</p>
Existencia de espacios físicos de distensión o descanso.	<p>No existen espacios para la distensión o el descanso. La fábrica esta provista de un baño al cual acceden de a uno y un dispenser para tomar agua.</p>



TRANSCRIPCION DE ENTREVISTAS

Entrevista con el Socio Gerente

E: Buenas Tardes, en primer lugar quisiera que me cuente ¿como surge o nace TIMAG?

SG: ¿La verdad? Surgió comiendo un asado. En ese momento yo estaba con la empresa de la fundición MDC y la persona con la que pensamos la idea era el dueño de lo que era R, a la vez, esta persona tiene acciones en otras empresas como A, S, y SFM. En ese momento, tanto mi empresa, MDC como R eran dos empresas sueltas, en alguna medida una tenía lo que a la otra le faltaba, con lo cual, por necesidades mutuas nos unimos en una sociedad con la que nos proveemos de material nosotros mismos, fabricamos las agropartes y abastecemos a las otras empresas del mismo grupo.

E: ¿En que años se funda la empresa?

SG: La iniciamos en el 99, Mi empresa, MDC, es una fundición de metales que abastecía empresas agropartistas. La empresa que era dueño mi socio, R, se dedicaba a la realización de piezas para maquinarias agrícolas, agropartista, en ese momento estaba bastante desatendida, aunque contaba con tecnología buena. De esa manea se realizó una fusión comercial aunque siguen siendo dos empresas autónomas. Por un lado MDC, por el otro TIMAG. Yo estoy a cargo de esta última ya que mi socio en este momento no está bien de salud y probablemente quede a cargo yo de la empresa. Con respecto a MDC, esta a cargo mi hijo, aunque trabajamos de manera conjunta.

E: ¿Cuál es la misión de la empresa?

SG: La misión es abastecer al resto de las empresas que conforman el grupo. La finalidad es que la fundición abastezca de materia prima a TIMAG, aquí se produzcan las agropartes que nos demandan el resto de las empresas del grupo que se dedican a la comercialización de implementos y maquinarias agrícolas. Esta fusión te facilita muchos beneficios, te permite consolidar estrategias, además es un trabajo conjunto, en equipo que te permite



enfrentar este mercado que es cada vez más exigente fabricando productos cada vez más competitivos.

E: ¿Cuanto niveles jerárquicos hay en la organización?

SG: Tres. La Gerencia, la Administración y los Operarios. También esta el contador pero es externo.

E: ¿Qué cantidad de personas trabajan aquí?

SG: 38 más o menos, éramos más pero bueno... yo no entiendo a los jóvenes de hoy, no les importa nada, tienen un trabajo y no vienen, se van, uno pierde tiempo formándolos para nada.

E: ¿Qué cantidad de puestos existen?

SG: Mira, tenés Mecanizado, Soldadura, Armado, Pintura, Control de Calidad y Prensa Balancea. Claro que dentro de todo el nivel operativo tenés un encargado general de planta y tres supervisores.

E: ¿Cuáles cree Ud., son los puestos claves dentro de su empresa?

SG: Administración de Costos y Producción

E: ¿A través de que sistemas se comunican? Reuniones semanales, periódicas, mensuales, etc. Paneles, memos, informes, etc.

SG: Yo me comunico a través de la gerencia administrativa y de la gerencia de producción. Se suele informar a través de memos con los supervisores, planillas internas que tienen que ver con los pedidos de producción y con todo lo que sea de personal. Se realizan estadísticas de producción y administración.

E: ¿Cuales son los pasos que generalmente sigue para la toma de decisiones?

SG: eso depende de que tipo de decisiones haya que tomar, por ejemplo hay decisiones que no hace a lo diario y ahí uno es más consultivo. Generalmente se hacen planificaciones semanales. Pero es muy difícil porque a nosotros nos tercerizan entonces dependemos de



los programas que hacen los otros. Además siempre hay que tener en cuenta los costos, las circunstancias, el hecho de trabajar siempre con el “justo a tiempo”.

E: ¿Quién fija las reglas y procedimientos?

SG: y... ya hay reglamentos internos escritos, pero generalmente eso se baja a través de las personas que saben lo que se tiene que hacer y como.

E: ¿Cómo se actúa frente a los conflictos?

SG: ese es un gran problema porque es muy difícil poner los límites, acá está todo muy personalizado, te llaman por tu nombre o sobrenombre, van a tu casa a cualquier hora a pedirte o reclamarte cosas. El hecho de ser un pueblo tan chico hace que todo el mundo sepa que haces que no haces, que te compras, como vivís y acá en la fábrica no se respeta el orden, es cualquier cosa. Pero yo trato de que los encargados hagan cumplir las reglas y yo les hago cumplir las reglas a los encargados.

E: ¿Existen sistemas de premios y castigos?

SG: y si, si alguien no cumple con una regla se se sanciona, generalmente se lo suspende según el problema que hubo y en el peor de los casos se lo desvincula. Por supuesto, como aquí se paga por hora, al ser suspendido se le descuentan las horas que no trabajó. También se paga presentismo. Y después, lo que se dan son incentivos a la producción y a la calidad. Eso se hace a través de un monitoreo por mail. Estos incentivos los reciben solamente los encargados.

E: ¿Existen sistemas de evaluación de desempeño?

SG: No, no existe. No hay un método sistematizado para saber como van las cosas. Yo creo que deberían hacerse, esa es una de las cosas...

E: ¿Qué importancia tiene para Ud. El contexto o entorno sociocultural en el que esta inserta su empresa?

SG: y depende...



E: ¿Depende de qué?

SG si lo veo por la zona es bueno porque acá se trabaja principalmente con el campo, o sea que como es una fábrica de agropartes y trabajamos para megaempresas del agro que están en esta zona es bueno. Si lo ves desde los operarios es terrible, terrible...

E: ¿Me puede explicar porque?

SG: viste como es, acá se creen que porque te conocen no tenés derecho a nada, es un pueblo chico, acá los empleados te piden aumento porque sos XXX y como te compraste un auto se creen que vos les tenés que pagar más, o van a tu casa a cualquier hora. El otro día a un empleado tuve que pagarle la tarjeta porque se sacó una y como no la pago le embargaban el sueldo y si no le pagaba no tenía para comer entonces tenés que meterte en la vida privada y muchas veces te ponen en un compromiso.

E: ¿Cuáles fueron los cambios más importantes que sufrió la organización?

SG: Sin dudas el cambio de la convertibilidad, esto tuvo un impacto que benefició al agro y entonces hizo crecer la demanda de productos como nunca hemos tenido. Las dos empresas crecieron debido a eso, la fundición y esta. Pero la idea es llegar al 50% de producción propia y el otro 50% tercerizados. Porque así somos como “el papel higiénico del grupo”.

E: ¿Desde su visión, cuáles son las principales fortalezas que tiene su empresa?

SG: sin dudas la tecnología, una buena estructura edilicia y la calidad de los productos.

E: ¿En cuanto a las debilidades?

SG: El programa de certificación de normas de calidad, es algo que se necesita y que le daría un valor agregado a nuestra producción y que todavía no se logró. También la inestabilidad del personal que no te permite planificar a largo plazo, es un problema porque no se consigue mano de obra especializada y nosotros traemos chicos jóvenes de la calle y la formamos acá y después se van.

E: ¿Qué percibe como amenazas para la organización?

SG: yo creo que esto de la MOE, no conseguir gente formada, profesional para optimizar la calidad de los productos que hacemos y encontrar cierta estabilidad en el personal.



E: ¿En cuanto a las oportunidades?

SG: la posibilidad de exportar, hoy en día hay un mercado abierto hacia fuera que da un alto valor agregado. Además, lo que te decía antes, el problema de la MOE es un problema mundial con lo cual existe una igualdad de condiciones en las debilidades si se puede decir, hay una alta demanda y búsqueda de piezas elaboradas y nichos de mercados relativamente chico que las ofrece. Si nosotros sabemos aprovechar esto podría ser altamente beneficioso. Pero también, el problema de la exportación incluye convencer al cliente de que somos confiables que es el gran problema de los argentinos, no nos cree nadie.

E: ¿En su caso particular, cuales son sus principales tareas?

SG: Dirigir la empresa, plantear objetivos, y bueno... llevar adelante todo esto...

E: ¿Cuales son las capacidades y habilidades que Ud. piensa que tiene para poder asumir satisfactoriamente su Posición?

SG: creo tener un fuerte conocimiento del rubro, capacidad para resolver problemas de la producción y muchos conocimientos metalúrgicos. Lo que si se que tengo son grandes dificultades en la Administración y el manejo del personal. Se que tengo un carácter muy fuerte ya vas a ver cuando te juntes con los operarios pero que querés que te diga, yo me mato buscando personas capaces y no te duran. En A. hicieron un cambio muy grande con el personal pero yo creo que se les fue la mano, por ejemplo ahora pusieron como un living entonces los empleados cuando descansan se van y se echan ahí y te pasas para el otro lado, yo creo que hay que hacer cambios, pero no es de un día para el otro, eso lleva su tiempo y tiene que ser algo muy pensado porque si vos les das muchas alas nadie te tiene respeto.

E: Creo que es suficiente, le quiero agradecer su disposición para esta entrevista. Muchísimas gracias.



Los Supervisores

E: *En primer lugar, ¿qué significado le encuentran a su tarea dentro de esta organización?*

C: mucha responsabilidad.

E: *¿Tienen prefijado y clarificado los objetivos del puesto que tienen que desempeñar cada uno? ¿Saben lo que tienen que hacer?*

Todos: No

E: *¿y cómo es eso, me pueden contar?*

O: se tienen que definir, todavía no está definido.

E: *¿Y de qué depende que se definan?*

O: del patrón, de la empresa.

J: la empresa es la que tiene que decir hasta dónde llega esta persona, hasta dónde esa, cuales son las funciones...

L: si se puede planificar o no...

O: saber que es lo que él quiere y después darle un curso a eso.

L: y si servimos para lo que él quiere, si dentro del organigrama de la empresa nosotros le servimos o no, o a lo mejor una vez que la empresa se organice nosotros no le servimos, les hace falta otra gente, o si le servimos al grupo.

O: a mi modo de pensar están los roles cambiados, mezclados, no podemos definir una postura, que es muy importante para una personalidad de la que uno está ejerciendo.

E: *¿Y cómo es trabajar en estas condiciones?*

O: no pasa nada, simplemente que uno tiene que venir a trabajar todos los días.

L: es por inercia venir todos los días.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

J: lo que pasa es que no hay buena predisposición, no, no es predisposición...

L: no es predisposición.

J: no hay buen estado de ánimo.

Todos: exacto, exacto.

J: no sabes con qué te vas a encontrar, que problemas encuentras vos, que problemas ven ellos,..

L: el cima no es propicio para una organización.

J: pero no pasa por nosotros cuatro, dentro de todo, a pesar de los problemas de trabajo que hay nos llevamos bastante bien.

Todos: ¡no, sí! Entre nosotros sí... No pasa por los cuatro.

J: yo lo veo así, por ahí nos enfrentamos más nosotros dos (O y J) pero...

O: si, pero por diferencias técnicas.

J: si, pero puede que las hayamos acomodado porque yo hago, encontré que sigo haciendo lo que creo o necesito hacer que a lo mejor él no se siente cómodo, no sé...

O: No, o porque todos hemos cedido espacios, a lo mejor.

J: si, también.

O: hemos cedido los espacios que estábamos acostumbrados a manejar para armonizar, porque si no, no se puede estar.

E: *¿Y que valor le asignan al trabajo que realizan?*

O: Mucho, porque tenemos que ponerle ganas a lo que hacemos.

Todos: y si...

O: porque sin ganas no podemos resolver los problemas, no tenemos voluntad y hay que sacar de donde no la tenemos para poder seguir todos los días. En el caso mío me gusta justificar ese salario.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

J: yo hace 23 años que estoy en esta fábrica, con distintos patrones, entonces este edificio y todo lo que pasa acá dentro es mío, lo vivo como mío y lo sufro y le pongo todo lo que tengo. Hasta tuve problemas grandes con mi familia por culpa del trabajo. Entonces estas faltas de definiciones y estas cosas te ponen mal, porque decís, estamos poniendo todo y no les alcanza a los demás, es un malestar que sentimos.

O: y estas a la deriva, y no es suficiente...

J: y te encontrás con que te dicen que nada sale bien, nada sirve, que nadie sirve.

O: eso es lo peor de todo, porque no sabés hasta que nivel uno puede rendir.

C: nadie sabe cual es el límite acá, el límite de producción, no se sabe que es el límite.

J: el límite es el tuyo, lo tenés, vos ponés todo acá, el tema es que no alcanza, no llega a servir.

L: nunca sirve lo que haces, ¿por qué?

E: *¿Y porqué creen que pasa esto, que se les ocurre?*

J: porque hay una cabeza muy loca

L: y ahí, su falla la cabeza, fallan todas las otras ramas.

O: no se si es la cabeza, yo creo que es falta de razonamiento y asesoramiento, que...

J: si, la cabeza

O: lo inexplicable es que cuando querés consultar, se quejan porque dice: ¡Todo lo tengo que resolver yo, para que los tengo a Uds.! Y cuando uno hace algo te dice: ¡Cómo no me lo comunicaron!

J: no sabés que tenés que hacer

O: No tenemos definición ni espacios de autoridad para definir las cosas.

C: no sabés que hacer.

E: *¿Tienen modos propios de realizar su tarea?*



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

O: si, cada uno de nosotros sabemos nuestra función independientemente de que esté o no esté definido. En esto no hay chances.

J: Por eso, entre nosotros creo que no hay grandes problemas.

C: no hay

O: o si hay algún problema, lo tratamos de solucionar, no crear más problemas todavía.

J: acá nunca pasó de una discusión de trabajo, nada más, bah, yo lo veo así. Yo muchas veces los consulto, y ellos a mí, lo que pasa es que por ahí, yo pongo más la cabeza, ellos no es que no lo hacen porque no quieren sino porque lo hago más yo.

E: ¿Y se debe a una cuestión de iniciativa?

J: no, porque tenemos más libertad para hacerlo.

E: ¿En que sentido libertad?

J: en decidir que hacer y que no sin consultar

L: pero la libertad está muy cortada.

J: si, es una libertad muy limitada. Sabes que tenes que hacer algo, y ahí te ponés a pensar, si aviso o no aviso, si lo hago se enoja si no lo hago también se enoja. ¿Cuál es lo real? ¿Qué tenés que hacer?

E: ¿Y que hacen?

O: lo que podemos.

J: hay otras cosas que las hacemos independientemente de lo que piensen o digan, porque hay algunas cosas que se pueden hacer así, otras no pero otras si. El problema no es con la tarea o el trabajo de producción, sabemos perfectamente que hacer y como hacerlo más allá de que a veces te cambian las fechas de entrega pero si no, sabemos muy bien qué y cómo hacer las cosas. Cada uno es muy bueno en su función, ese no es el problema. El problema es que alguien nos ordene, o nos deje ordenar y eso no sucede. A lo mejor pasa por semanas, una semana está todo bien...

L: si es así.



C: así es.

L: es una falta de confianza hacia el personal de supervisión.

J: No confía en nadie y a veces confía en todos.

Todos: exactamente.

O: o depende de cómo lo agarrás en el día.

J: faltaría mejorar la comunicación.

O: pero es porque está acostumbrado así, no lo hacen intencionalmente, está criado de esta forma, tiene esa cultura.

L: yo creo que es falta de asesoramiento para ser un empresario.

J: no tiene cultura empresarial.

O: hoy en día las empresas argentinas crecen de otra forma, no de esta.

E: ¿Sienten que es posible cambiar algo relacionado a la tarea que realizan?

J: creo que tiene que ver con la capacidad de superación, nosotros sabemos hacer, estamos seguros y ponemos ganas. No hay que dejar caer los brazos, hay que ser emprendedor.

E: Las normas que establece la organización son posibles de respetar de acuerdo al proceso de trabajo que se realiza?

O: sí, hay algunas que sí.

J: lo que pasa es que nosotros tenemos que hacer cumplir las normas, pero cuando no hay definiciones claras se hace muy difícil. El problema es que yo hace 23 años que estoy acá y yo ya sé cuales son las cosas que hay que cumplir.

E: ¿que sucede cuando no se respetan las normas?

L: se arma el lío.

J: lo que pasa es que no hay diálogo y nada sirve si uno es extremista. Acá ni me dan ni me quitan nada, esto es mío, nadie me va a echar. Pero el 60 o 70 por ciento está pensando en irse. Nos cuesta hacer que se queden. Y el problema no es siempre el económico, se van



porque están mal acá, se sienten mal. Yo he pasado épocas económicas indeseables pero ahora el problema es el clima.

E: ¿Los procedimientos que establece la organización se ajustan a la tarea real?

J: los que tienen que ver con el trabajo de la producción sí. Hay una sola manera de hacer las cosas y eso está claro.

O: sí, nosotros hacemos piezas para máquinas agrícolas y tenemos todas las pautas de las medidas, además hacemos series y todas tienen que salir igual.

E: ¿Tienen reuniones de trabajo?

J: no, formalmente no tenemos. Si podemos decir que nos juntamos para saber si hay algún pedido de las empresas o por cosas puntuales pero no hay una planificación a seguir. Se plantean objetivos a partir de las necesidades de producción que haya.

E: ¿Existen espacios para ser escuchados por sugerencias o problemas puntuales?

L: no, espacios no.

O: yo puedo ir a pedir algo si necesito, el tema es como estamos ese día.

J: sí, a veces podemos hablar pero eso no quiere decir que encontremos soluciones. Yo la sigo peleando, soy joven y tengo hijos. Acá hago lo que me enseñó mi viejo. Además, las empresas cada día te dan menos. No se valora a la gente por lo que hace.

L: También tiene mucho que ver el problema de los altibajos del país, la falta de capacitación y que no hay mano de obra especializada, por ejemplo, no hay soldadores, es tremendo eso.

J: hay mucha desconfianza, todo está muy centralizado y se vive pensando que uno le miente o le quiere hacer una macana...

E: Durante los momentos de distensión o descanso, ¿de qué hablan con frecuencia?

J: No existen momentos de distensión, no tenemos nada. Podemos intercambiar alguna cuestión referida al trabajo pero no tenemos espacios ni para eso.

E: ¿Qué opinan de la cooperación que existe en la empresa?



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

J: Entre nosotros hay cooperación, si no, no se podría lograr nada, todos necesitamos de todos.

E: Bueno, les quiero agradecer su disposición para esta entrevista y la apertura que tuvieron con la información brindada. Muchísimas gracias.



LOS OPERARIOS

SECCION SOLDADURA

E: ¿Qué significado le encuentran a su trabajo dentro de esta empresa, porqué y para qué trabajan?

M: Para poder vivir, para mantener a la familia, otra cosa...

D: si, para eso...

R: si fuera por mi no trabajaría... (risas)

E: ¿Les gusta lo que hacen?

D: si

M: Si, es un lindo oficio para uno mismo.

E: ¿Sabén Uds., tienen conocimiento acerca de la importancia del producto que fabrican, hacia dónde va y para qué sirve?

Todos: si...

E: ¿Tienen definido con claridad los objetivos del puesto?

J: en el caso mío, si.

C: Cuando uno viene a pedir trabajo ya se anota como soldador, tornero u otra cosa y después ellos te van diciendo cosas varias, que se yo...

E: A su tarea, pueden realizarla según sus propios modos?

D: Nosotros obedecemos a lo que nos dicen que tenemos que hacer, ni mas ni menos.

C: pero nadie nos apura para hacerlas, las hacemos... cada uno tiene su ritmo para trabajar.

E: ¿Es decir que no tienen plazos de tiempos?

Todos: no

C: Depende de si hay mucho trabajo, si las necesitan rápido si, si no, no.

M: Saben el tiempo de cada pieza pero no hay tanta presión.



C: En un día no te van a presionar, por ejemplo en una hora hacé tanto. Todas las piezas tienen un costo...

E: ¿Cuándo trabajan en su máquina, en su tarea, están cómodos, cuantas con las herramientas que necesitan?

C: Si

R: Si

D: Si nosotros no contamos con las herramientas está otro al lado tuyo que las tiene, en ese sentido estamos cubiertos. En los problemas de uno u otro nos ayudamos.

E: ¿porque decidieron trabajar acá?

C: porque había poco trabajo y acá necesitaban gente.

E: Y los capacitaron?

C: En mi caso si, me enseñaron todo acá, como a la mayoría

J: Sí, a mi también

M: Acá casi nadie sabia soldar con alambre... te enseñaron todo acá.

E: ¿Ante alguna dificultad, como la resuelven? ¿Qué hacen cuando tienen un problema?

C: Lo consultamos al encargado, y si no está el encargado al segundo que es R.

M: Ese es el alcahuete... risas

E: ¿Porqué?

J: Porque anda todo el día atrás del encargado

(Risas)

R: Nada que ver... me hacen poner colorado...

(Risas)

J: No en serio, como el tiene más años que nosotros acá...



C: Es el que nos enseña todo

E: *¿Les gusta, le hace sentir bien aprender nuevas cosas y poder enseñar a quienes son nuevo lo que Uds. saben hacer?*

R: si, uno se siente bien cuando enseña, lógico

C: yo trato de mejorar día a día lo más que puedo

M: hoy no hiciste nada... (risas)

C: ¡que no voy a hacer nada!

(Risas)

E: *Sienten que es necesario cambiar algo aquí?*

C: Si hay un monton de cosas que se pueden cambiar para mejorar las cosas

J: Habría que cambiar al patrón...

(Risas)

E: *¿que cosas creen que deben cambiar?*

M: Nosotros llegamos a la mañana acá, entramos a trabajar, estamos lo más bien trabajando. Este pasa al lado tuyo y ni buen día, siempre con cara de... cualquier cosa, si te puede retar te va a retar y por boludeces. No te va a retar por... no se fija en nada, no te respeta...

C: No te valora mucho como trabajadores, esa es una de las cosas que más...

Todos: si

J: no se si cambiar pero si agregar, por ejemplo, nosotros los trabajadores tenemos un trabajo insalubre.

E: *Cuéntenme.*

J: por el humo que larga ya sea el material, si está sucio con grasa, con aceite.

M: los rayos



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

J: aparte los rayos ultravioleta que despide la soldadura también provocan mal en el organismo nuestro...

C: claro si no te cuidas...

J: yo por ejemplo, cuando trabajaba en la fábrica X, pasaban con un vasito de leche y si no les gustaba la leche pura la cortaban con un poquito de café, otra cosa más de esa unas cuantas... Nosotros estamos en un lugar apartado de la localidad, en ese caso correspondería poner un transporte o hacer una ciclo vía que estábamos viéndola y todavía no se movió nada.

Todos: nada

J: porque ya hubo un caso el año pasado que un a un chico lo atropello una camioneta y lo mató.

Todos: si

J: entonces no queremos que vuelva a pasar con otro compañero, eso as algo que la fábrica tiene que decir, bueno acá hace falta esto y lo vamos a incorporar.

M: Tiene que ponerse las pilas

J: Claro a lo mejor les parece insignificante un vasito de leche pero es algo bueno, es saludable.

Todos: claro

J: El problema es el trato al personal, no es bueno.

M: Pero con el encargado no es malo, es más nosotros preferimos hablar todo el día con él

R: No, depende del lugar que se ponga cada uno

J: Ellos están en la de ellos como empresarios y pasan mirando el trabajo y nada más. Yo sigo soldando y listo.

E: y como se sienten Uds. con todo esto?

C: Te desgana, no te dan...



J: Claro el problema es que a las 6 y 30 de la mañana, o a las siete hay una neblina terrible y corremos un problema, todos, los que venimos en bici, grandes y chicos

M: O en motos, todos

J: Por eso queremos que hagan la ciclo vía o que nos pongan un transporte que diga bueno, en la plaza a las 6 y 30 sale el colectivo para la empresa.

D: Claro y los que quieren venir en colectivo que vayan a la plaza

R: Lo tuvimos un tiempo

J: Si total no hace falta que salgan a recorrer casa por casa

Todos: ¡No!

J: pero eso ya es un problema de ellos, por ejemplo en otras pares pagan un viático. Saliendo de la zona urbana pagan el viático, acá no te lo pagan que no me molesta pero no nos pusieron el colectivo.

C: Si hay muchas cosas que no pagan.

E: ¿Y frente a estas situaciones como hacen para resistir y seguir viniendo?

J: como hacemos para resistir? Y pensamos en la señora, en la familia

R: En las deudas

J: Si no venimos un día después estamos suspendidos entonces, por perder una hora o un día después perdemos tres o cuatro, entonces no tenemos que vivir así, tenemos que vivir positivamente.

R: Si no te enfermas, llegás a un punto que te enfermas.

E: ¿que efectos les produce eso?

R: estás odioso, estás mal, llegas a casa y también estás odioso con la familia por más que quieras cambiar las cosas...

E: ante este tipo de malestar quie uds. sienten, que cosas hacen para modificarlo?

J: tratar de bajar la careta y seguir soldando



C: no hay nada que hacer, tenes que seguir viniendo todos los días.

J: acá no pasa como en otras empresas o estás en la oficina y viene el jefe y de dice che, que te pasa? Y decis, buenos me pasa esto o esto y te dicen bueno, che fijate, busca la solución. Tener una charla de 5 minutos que no va a hacer ni más producción ni menos pero muchas veces, el desahogarse con un compañero o un amigo quiere decir mucho. En algunos lados lo hacen pero aca no.

R: pero con el encargado si podés hablar

J: si ya se que si.

M: nosotros sabemos todo, lo que paso con tu señora, todo...

(Risas)

C: El problema es con el patrón, con el encargado si podemos hablar.

R: Si, nosotros con el encargado podemos contarle lo que quiera. El sabe cuando estoy mal, cuando me pasa algo, todo. Hoy vos estabas mal y él fue y te preguntó... y bueno...

M: Igual entre nosotros hay mucho compañerismo que en otras partes no se da. Nosotros tiramos parejo todos para un lado por más que algunos tengan un sueldo más alto que el otro o mayores oportunidades más que los otros pero igual, nadie compite nada con nadie.

D: Hay mucho compañerismo.

E: ¿Tienen espacios para plantear estas cosas que piensan?

M: No hay nada, no hay espacios, ni comprensión.

J: Yo no le tengo que andar diciéndole al dueño de la empresa que estoy en un trabajo insalubre, dame un vasito de leche, no le tengo que andar diciéndole que ponga un transporte o busque un método para que uno venga con seguridad al trabajo, eso yo no se lo tengo que decir que soy el empleado. El ya que tiene una empresa tiene que saberlo y es obligación hacer lo que se cumpla.

E: ¿Existen reglas y normas establecidas con claridad en la empresa.

Todos: si



E: ¿Y se cumplen esas normas y reglas?

J: No, por ejemplo en el asunto del transporte, si uno no tiene uno que lo traiga te tienen que pagar un viático, creo que son algo de 32 pesos. A mi no me convienen los 32 pesos, el día de mañana viene un auto y me pasa por arriba y que hago con la plata, en cambio en un transporte yo vengo tranquilo. O sea lo que yo valgo o lo que cualquier compañero vale no son 32 pesos.

R: Años atrás pagaban la leche

D: Si igual que el viático también solo que los fueron sacando.

C: Lo que pasa es que si nosotros en este momento llegamos a ir con estos requisitos no echan

J: Si nos echan

R: No se puede hablar

J: Te dice si te gusta bien y si no también, y es más, yo se que ve va a morder de los nervios si se le vamos dos o tres pero no te va a decir quédense porque me hacen falta. Es orgulloso porque se va a morir de los nervios pero no te va a decir quédense. A lo mejor prefiere tomar dos más y que reniegue el encargado en hacer soldadores que les va a llevar tiempo y no retenerte. No se va a tirar al piso por vos.

R: Nosotros somos todos mediocres.

C: Acá entras, si te gusta bien y si no te vas

C: El año pasado que había un montón de trabajo pedí aumento y nos hizo esperar hasta este año que ahora que no hay nada si le pedimos nos saca a patadas en el culo.

J: Esta tarde tengo una reunión con para hablar de esto, no se algunos quiere venir

M: Yo

D: Yo también

E: Como se sienten ante esto?



J: Impotentes

M: Te la tenés que comer

J: Hace 20 días atrás pagamos el kilo de carne a 7 pesos y ahora esta a 9,70 y ...

R: Y va a seguir aumentando

M: Si

J: Está aumentando toda la canasta de la vida y si en el trabajo no te aumenta te alcanza cada vez menos. Esa es la impotencia que sentís.

E: en cuanto a la tarea en si, alguna vez les paso de encontrar que no sabían como realizarla?

J: lo que pasa es que siempre estamos trabajamos sobre la misma pieza y si hay algún problemita en algo enseguida recurrimos al encargado.

E: ¿existe la posibilidad de hacer las cosas de una manera diferente?

J: no que se yo, podés ponerte en una posición diferente pero la pieza tiene que salir siempre igual

R: porque trabajamos para dos firmas, S y A y casi siempre, todos lo años las piezas son las mismas y salen en serie. Por ejemplo de 10.000 paralelos, así.

M: Por ejemplo tenemos que hacer una rueda y tenemos que hacer 10.000 y se hacen todas iguales.

J: Además hace años que venimos haciendo lo mismo y uno ya sabe que es lo que tienen que hacer.

E: ¿y existe la posibilidad de hacer cosas nuevas o aprender otras cosas?

M: Por ahí sería bueno poder rotar más el trabajo es lindo.

C: Claro cambiar.

M: Porque uno esta siempre con lo mismo y por ahí te cansas solo haciendo lo que haces. A lo mejor tenes muy buena producción pero ten cansás.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

C: Llega un momento que en vez de hacer 30 piezas en un día hacés 20 porque ya estas cansado.

J: Pero también si rotamos, al que cambia le insume a la producción dos días o tres días para aprender lo que está haciendo él, por ejemplo punteando.

R: Cada uno tiene su puesto, su lugar y ya sabe lo que tiene que hacer y listo

M: Si pero por ejemplo yo estoy punteando y puedo ir a soldar.

C: Claro pero vos ya pasaste por todos esos puestos

M: Si ya pase por todas las cosas por todo

D: Te vamos a mandar a pintura.

(Risas)

E: ¿Y tienen expectativas de crecer acá adentro?

J: Y es medio difícil, porque somos una reducida cantidad de empleados y hay dos o tres encargados.

C: Además eso lleva tiempo porque nosotros por ejemplo somos nuevos, hay otros que tiene más años.

J: yo tengo 30 años acá dentro

C: Ves, toda la vida tiene acá adentro.

J: Pero todo depende de la capacidad personal

C: Yo quiero terminar la secundaria y ponerme a estudiar.

J: Si pero porque a lo mejor tenes más capacidad que otros

M: Por ejemplo yo trabajaba en las máquinas cocechadoras, y yo ganaba pero... en el año trabajaba 4 o 5 meses pero en el otro tiempo no hacia nada en vez yo acá laburo de lunes a viernes yo laburaba sabado domingo g}feriado, aca estás a las 12 en tu casa, con tu familia. Yo con las máquinas estaba en el sur 30 o 40 dias sin mi familia, sin la madre, en vez acá yo estoy cómodo.



C: Dentro e todo estamos bien porque hacemos nuestro trabajo, nadie nos molesta porque trabajamos al ritmo que queremos y la manejamos nosotros. Nadie nos obliga a hacer nada ni nos apura o sea, cumplimos y nos vamos a casa y hasta el otro día no tenemos otro problema. Por ahí, trabajando en otro lado o siendo dueño de algo o teniendo algo propio muchas más responsabilidades, muchos más problemas...

E: ¿Tienen reuniones de trabajo?

C: No, nunca

R: No muy poco

E: ¿Las órdenes bajan a través de los supervisores?

R: Si, siempre

E: ¿Les gustaría tener reuniones de trabajo?

J: Así como estamos todos juntos ahora pero con el dueño ¿Y vos que sos psicóloga no le darías unas sesiones a él?

Risas

E: por ahora el objetivo es terminar la tesis y recibirme...

Risas

J: Ablandolo un poco

Risas

E: Siempre un trabajo de tesis tiene una justificación, siempre se hace para algo, ojalá que las conclusiones puedan servir para aportar a la empresa.

J: sería bueno para vos que una vez que termines la tesis vayas y le preguntes al dueño, ¿que piensa el de todo esto?

E: En este trabajo todos participan, pero todavía falta para arribar a conclusiones.

C: Recién empieza la chica, risas

E: ¿volviendo a la entrevista, tienen momentos de distensión, de descanso?



C: no, el horario es de 7 a 12 y de 14 a 18.

J: cuando se descansa es cuando hacemos horario de corrido. Entonces cada 4 horas se para 20 minutos.

M: Media hora.

E: ¿y dentro de la empresa que temas charlan con frecuencia?

J: nada, porque por ejemplo si uno va a tomar agua el otro tiene que esperar para ir, no se pueden juntar dos personas.

C: Claro, lo que pasa es que te pagan la hora y...

R: Además a ningún encargado le gusta ver dos o mas charlando

J: Pero lo que yo veo del encargado, por ejemplo si te ve hablando dos o tres minutos no es molesto, mas vale no te vas a andar cebando y pararte a charlar 15 minutos.

C: Charlamos boludeces antes de entrar a trabajar o cuando nos vamos, siempre venimos 10 o 15 minutos antes de entrar.

E: ¿Qué piensan de la cooperación que existe aquí?

J: Es buena, entre nosotros

C: A nosotros nos ayuda mucho, por ejemplo nosotros que somos nuevos necesitamos que venga alguien con más experiencia y que nos explique.

E: ¿Para finalizar, hay algo que quieren expresar con relación a todo lo que estuvieron hablando hoy, algún sentimiento que quieran comunicar?

L: en el caso mío, es seguir en la empresa. Yo con la antigüedad mía, con la edad que tengo no tengo otra oportunidad. Lo que estoy haciendo a mi me gusta. La única diferencia que tenemos es por los pagos pero bueno...

R: Si, todos iguales creo

J: Si... uno se levanta a las 6 de la mañana, se va a las 7 y...



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

C: Es una responsabilidad que tienen que cumplir, vos tomaste la responsabilidad de venir a trabajar acá y por más que no te guste si ya la tomaste tenes que venir igual.

J: Si, que no se corte el trabajo. Es la base para que nosotros podamos estar bien también.

M: porque hasta hace unos días cortábamos poco clavo acá adentro... nos decía que no iba a haber trabajo, que no se que... y nosotros viste nos bajonea todas esas cosas...

C: más para los que tienen familia

R: ese es el tema.

M: la base es el sueldo, vos teniendo buen sueldo se terminarían los problemas. Mirá hoy, somos veintipico y no cobramos, a mi se me vencía una cuota de la mutual y mi señora: Che!

J: Claro, vienen todos los problemas por el asunto de la plata.

M: Claro, eso me jode mucho.

J: Y yo no puedo venir y decirle al dueño: eh, che mirá, pagame los 10 pesos de interés que me cobraron, me va a pegar un patadón... Es una falta de ética y compañerismo entre el patrón y el empleado. Porque nosotros al día lo cumplimos, venimos y trabajamos., el tendría que cumplir la responsabilidad de pagarnos.

M: eso es lo que vemos mal, nosotros le cumplimos. El tiene que entender que quiera o no el tiene que cumplir, de algún modo tiene que sacar algo.

J: Y si no, hacer la posibilidad de decir, bueno, esta semana no pagamos pero ¿quieren 100 pesos de adelanto? Eso nos saca del pozo. Yo tuve problemas porque tuve que ir a pedir fiado para comprar carne y pan para comer esta semana, entonces es una falta de respeto total hacia el empleado pero ¿quien le va a decir algo?

M: es que es como te digo yo, si te gusta bien y si no te vas.

R: Mira si esta escuchando

J: Y a lo mejor le toca la conciencia y hace algo



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

M: Claro pero son pequeñas cosas que tiene que ver no es algo, esto lo podría haber hecho, no te puede decir que no tiene para pagar... porque mira el auto que se compro, cuanto vale este auto

J: es como un capricho... y no va a cambiar nunca, siempre va a seguir siendo así porque el fue criado así...

R: el sabe todas las cosas que pasan. El que vien a buscar trabajo aca ya saben que el patron es X y saben como es. Hay poca gente que viene a buscar trabajo aca y las que vienen es porque ya están desesperadas.

E: ¿Ud. sienten que poner mucho esfuerzo?

Todos: No

J: No, no es un trabajo como en cualquier otro lado solo son pequeñas cosas que no se cumplen, pequeñas cosas que hacen a grandes problemas.

R: Si, son problemas como en todos lados

J: Acá yo por ejemplo estuve tres meses sin trabajar porque digo: pucha, me daba lástima venir a trabajar a mi, no por el trabajo sino porque pienso: en una de esas alguno necesita el trabajo y yo soy jubilado y si uno necesita el trabajo digo, que voy a ir yo a quitarle el empleo. Tres meses pidiendo soldados por radio, soldados, soldados y nadie. Yo voy me anoto y me llamaron.

C: yo prefiero hacer changas antes de venir acá

R: No te imaginás la cantidad de gente que paso por acá.

C: se fueron diecisiete el año pasado en medio de junio, julio hasta no se, y este año ya se fueron tres.

E: ¿Y porque se fueron?

C: Porque tenemos un sueldo muy bajo.

M: nosotros si tuviéramos un sueldo más alto, nosotros estamos cobrando la hora 2,75 y no estamos cobrando nada por el trabajo que hacemos.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

R: Vos te vas a Monte Buey por un laburo casi igual, entras por 2,50 con expectativas de aumentarle a 4,50.

M: Acá ganas 2, 75 con expectativas de 2,40.

C: no valora a los soldados, no es fácil encontrar

M: Antes de entrar a laburar acá yo mande el CV a dos lugares y me tienen en cuenta y me han llamado pero yo ya estaba acá y no van a encontrar en otros lados porque es una tarea muy difícil se cansan, que se yo, uno no podía hacerla mas por la salud, que se yo.

D: Es muy jodido soldar con 40 grados de calor y el canal de la soldadura esta a 50 o 60 grados

E: ¿Y que hacen?

M: Transpiramos.

J: la aguantamos

M: Si mira como estoy de flaco yo

Risas

C: En el verano es la muerte aca adentro

R: Eso es cierto, es la muerte

C: Es la muerte, no ves la hora que se hagan las 6 para irte a tu casa, llegas te bañas y te acostas porque.

M: Si, ponele de los que estamos acá 4 se le van ahora a quien va a poner

R: No pero no le afecta nada en realidad, si el año pasado la camada que se fue, 20 centavos le pedía que le aumentaran la hora y nada

D: Acá si te gusta bien si no te vas.

M: Si cuando se le fueron estábamos nosotros que teníamos que puntear, soldar, pintar, armar.

E: ¿Han sufrido algún efecto físico, alguna enfermedad por el trabajo que realizan?



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

R: Si, yo si

C: No gracias a Dios y a la Virgen hasta ahora

J: Por ahí cuando haces una mala fuerza, de vez en cuando

C: Si, o el dolor de cogote porque estas con la cabeza para abajo con la careta

M: Yo cuando vine...

R: A el le afecto el humo en el cerebro.

Risas

M: No, yo fui una vez al médico que el humo de la soldadura me hizo mal, tuve problemas y no puedo seguir soldando. Pero si le digo que me cambie a otro lugar, el patrón nuestro te dice que te vayas.

C: Acá en la fábrica la mayor parte es de soldadura y tornería, es lo más importante, no puedes salir de soldar e irte a agujerear... y preferís barrer la fábrica todo el día antes de soldar todo el día

R: Y eso es lo que no entiende loco, en verano hace un calor acá dentro y por lo que estamos ganando. Si te dan al menos 4 pesos decir bueno, te moris de calor pero ganas

C: vale la pena

M: Laburas pero ganas, con sacrificio

J: Pero tampoco podemos salirnos del importe que da el gobierno que hay que pagar, porque los 3 pesos y algo es lo que dice la ley

R: 3,21

D: 3,50 lo máximo

C: ¿o demás va en negro?

J: Claro pero no se puede pasar de lo que dice el gobierno

C: que aumente 30 centavos entonces.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

M: Como sea como sea pero que te lo “dea”.

C: Yo soy soltero pero hay gente que tiene familia y a fin de mes no llega a los 500 pesos, y eso es lo que no entiende él que no se puede vivir con 500 pesos

J: Bueno pero tampoco se puede poner en “manosanta” y mantener a todas las familias

C: No ya se pero que te de algo que valga la pena, que valore lo que vos hacer, estas laburando como un perro

M: Un ejemplo vos cuando te pones a soldar cuantos paralelos haces por dia

C: Hoy?

M: no, hoy hiciste dos

Risas

C: y... 27 28

M: Bueno, pone 30 paralelos. Son 97 pesos por paralelos. Y a tres por una son 2.700 pesos en el día

C: Y es una de las piezas más baratas

J: Si pero hay que ver el costo de los materiales, la luz,

R: Si igual el tiene que reconocer que le gana a las cosas, vos te pensas que no le deja

D: Nos podría pagar mucho mas, mucho más

C: “No si se calcula”...

J: yo creo que no se debe ir de los parámetros que se van para todo el país

C: si te lo quiere dar en negro te lo da en negro

R: si lo tiene y te lo quiere dar que te valore

J: yo creo que si te tiene que reconocer el trabajo de cada uno nos tiene que pagar 6 o 7 pesos



E: En el caso de que el reconocimiento no pueda ser económico por diferentes razones, Uds, piensan que existen otros tipos de reconocimiento que deberían merecer?

C: Si. Por producción

J: Por ejemplo el presentismo, la producción que uno hace

E: Pensemos otro tipo de reconocimiento que no sea dinero, por ejemplo en las condiciones laborales.

J: También, por ejemplo los extractores de humo que pusieron...

Risas

J: Ahora yo digo, es una falta de inteligencia del dueño porque compraron 4 extractores y los pusieron en la pared allá que no sirven para nada, no cumple la función porque en vez de sacar el humo por la ubicación en donde esta es peor lo desparrama más adentro de la fábrica.

Todos: risas

J: para hacer ese gasto de esos, más vale que hubiera gastado un poquito más o no pero nos hubiera dado el beneficio a nosotros

R: Si, seguro

C: nos diera un extractor que lo pones arriba de la mesa y te chupa todo el humo.

J: en "M", arriba de cada soldadura había una campana, por ejemplo.

M: nos dieron un curso de soldadura donde entraban todo el sistema de extractores, como eran y todo y nada...

D: No si, hay muchas cosas que no andan...

J: faltan, falta mucho Yo creo que el tiene que tener conocimiento de esto porque no creo que haya nacido en esta fábrica y no haya conocido otra.

R: es así

D: es roñoso...



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

M: Yo el otro día estuve enfermo 7 días, vine a trabajar y tenía que cobrar y me quería descontar tres días

C: y está bien si te fuiste al baile el día antes, decías que estabas enfermo y estabas moviendo las cachas

Risas

M: y me quería descontar tres días y yo no tenía la culpa si el médico me los dio. Por ejemplo, vos te golpeas, tenés seguro cuando querés ir a pedir el seguro te dice: No, y no te lo da

R: pero depende quien va, si va alguien que tiene más antigüedad no tienen drama, yo voy entro, le pido el coso y listo

E: ¿Y porque pasa esto?

R: por la antigüedad

D: yo cuando me quemé a mí me lo dieron al seguro, no me hicieron problemas

M: según quien es, según como este

J: también hay que ver, porque vos vas y decís me voy porque me duele la cabeza, qué sabe él que te duele la cabeza? Yo cuando me golpee la rodilla no me hicieron ningún problema.

C: a mí me hicieron esperar un rato y después me dieron el papel del seguro y listo, chau, vaya

M: yo cuando me golpee la cintura ni pase a pedirselo.

R: eso pasa por responsabilidad tuya

M: cuando llame por teléfono me dijo porque no me pediste el seguro, que le voy a pedir si nos reventas para que no te pidamos nada. Me pago las cosas de los medicamentos yo y listo.

C: pero no es así, si vos pagas un seguro tenés que pedirlo, si no estás pagando algo al pedo.



M: y bueno pero anda a hacérselo entender.

C: decile, mira si no te lo va a pagar

M: encima tenés que ver a ese que esta del otro lado, no sirve para nada

Risas

C: tiene una cara de ojete

M: pasa al lado tuyo y...

R: esta formado en el carácter como el patrón

C: si, se hace el bonito

M: cuando el patrón se va de vacaciones queda el, o le dice: “vení moveme la cola y el va y le mueve la cola”.

Risas

M: ¡y si es así!

C: ¡que bravo que sos!

E: Bueno, creo que ya deben volver al trabajo, les quiero agradecer su disposición para esta entrevista y la apertura que tuvieron con la información brindada. Muchísimas gracias.



LOS OPERARIOS

SECCION MECANIZADO

E: ¿Qué significado le encuentran a su trabajo dentro de esta empresa, por qué y para qué trabajan?

JP: Para sobrevivir, en primer lugar, el trabajo dignifica, dicen. Que se yo, es parte de la vida de cada uno, después, el trabajo que hagas, si te gusta o no. Yo hace muchos años que hago este trabajo y me gusta, me siento cómodo como en mi casa, hay otros que hace menos que están.

P: yo también trabajo para sobrevivir. Por supuesto que a nadie le gusta lo que hace pero... a nadie le gusta trabajar...

Risas

M: empecemos de nuevo.

JC: Para sobrevivir, por tu familia, por tus hijos, tenés tus compromisos

MM: y por el estudio, yo por ejemplo estoy trabajando acá por no tener estudios, pero estoy terminando mis estudios para el día de mañana tener otra cosa.

P: a vos te gusta estudiar y si no podes, no te queda otra que trabajar. Por más que a vos te guste el estudio o no.

MM: si pero en cualquier trabajo te piden el secundario completo.

JC: pero con trabajo como estos por ahí no, podes trabajar igual.

MM: no si

JP: nadie te va a pagar por estudiar en tu casa.

JC: no si pero podes tener un trabajo con más confort, un trabajito de oficina donde no sufris del frío no sufris del calor y normalmente haces la profesión que te gusta.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

JP: en el caso suyo que hace esta profesion por ahí si va a un trabajo de oficina no le gusta. A veces por vocación.

M: En el caso de un trabajo de oficina yo prefiero esto que estoy haciendo. A mi me, como decirte, en una oficina no ando, me pone mal, me cansa.

L: a mi me cansa la oficina, esto

P: pero vos naciste cansado

Risas

E: Y como se sienten haciendo el trabajo que realiza, con respecto a la tarea, respecto los objetivos del puesto?

JC: Si, la parte de mecanizado es donde se elabora todo tipo de piezas con máquinas de control numérico y digamos es donde la pieza prácticamente ya sale lista y todo el trabajo más fino de tipos de medidas, ya que requiere de uso de tornos de mayor precisión que el resto de las máquinas que hay. Serias eso en definitiva. Cada máquina que nosotros manejamos tiene un costo muy elevado.

P: mantenimiento especial y muy caro

Se trabaja bien, muy cómodos porque te explican todo, vos entras sin saber nada y te vas con cosas que aprendiste.

M: después de pagar piso se trabaja cómodo

E: ¿de que se trataría pagar el piso?

M: y pagar el piso consiste un poco en ganarse el lugar que uno tiene, la confianza de los demás y tambien lo que es aprender, es ir mejorando porque siempre la voluntad es buena en en los primeros todos pero siempre la experiencia va dando...

JC: siempre tenes algo nuevo para aprender

M: claro, exactamente. Y ayuda a que uno este mas seguro en el trabajo, más comodo.

JC: si uno esta mas seguro con lo que esta haciendo te da la confianza de que estas haciendo las cosas bien



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

MM: no tens que el encargado este siempre encima de ti diciendote, no se preocupa y entonces trabajas más comodo, no esta mas encima

L: trabajas mas suelto.

M: porque tampoco estas comodo por mas que hagas las osas bien y te estan mirando porque piensan a lo mejor que podes tener algun error o cosas asi

E: y en sus tareas pueden tener sus modos propios de trabajr o se basan en procesos preestablecidos? Pueden ser creativos o innovar hacer las cosas distintas?

P: y en eso tenes que ir a preguntar. Tenes que seguir los programas

JC: Claro es siempre lo mismo

L: es muy estructurado

M: En cuanto a eso, la libertad es, la forma es muy personal la forma de trabajar y manejarse los tiempos de uno, en ucanto a lo que es el trabajo es muy estructurado, en serie tal vez un mes haciendo siempre lo mismo siguiendo tolo lo planeado

P: Las mismas medidas, los mismos botones

JC: A veces cuando son piezas grandes, como dicen ellos, a veces se trona medio monótono y hasta cansador.

E: ¿Y que les sucede frente a estas situaciones?

JC: Y ya no te quedan ganas de hacer las mismas piezas, suponete que te quedan quince o veinte días más...

L: Tenemos como para el 2007...

MM: Por un lado es lindo porque uno cuando ves el trabajo decís, bueno por lo menos tengo trabajo pero ves las series y...

JC: Por ahí es una cuestión de uno o de despejarse y hacer otra cosa, no es que uno quiere estar sin hacer nada. Pero a veces es bueno cuando vos haces una serie de 500 masas ponele, vos sabés que en tres días la terminas y cambiar otra cosa... o sea seguís



trabajando, pero es mejor en mi caso particular cambiar a determinadas cosas, usar otras medidas, etc.

E: ¿Y esto se puede lograr?

P: Si, el tema es que por ahí hay compañeros que no quieren cambiar, por ejemplo el compañero esta chocho con los bujes esos y yo no lo puedo ver.

M: Yo estoy chocho o es a lo mejor porque uno lo hace tan mecánicamente, casi sin pensar...

P: hace del año pasado que estas con esos

M: lo único que estas a cada ratito mirando el reloj y pensás: ¡ay, cuando llegaran las seis!

P: yo labure una semana con eso y casi me muero, ¡no!

JC: llega un momento en que, por ejemplo es una pieza que la corta y cae y automáticamente la levantás y la medís

M: Es cansador pero se hace práctico

P: Igual pero te confías mucho, te confías mucho y cuando menos te diste cuenta te mandas una clavada lo que le paso a B, la otra vez.

JC: No y además normalmente aparece una pieza nueva y aprendes como encarar la pieza y por ahí

L: Por ahí usas el pensamiento

JC: Cuando aparece esto nuevo vos tenes que ver como agarrar la pieza, como realizarla y hacerla en el menor tiempo

L: Tenes que pensar mucho

E: ¿Y les gusta?

L: Si pero no se pone en práctica mucho eso acá. Porque tenes programado y ya esta listo y el operario va y toca el botón, son dos o tres botones para la pieza. No es lo mismo que venir y programarlo vos.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

P: Lo que tiene de lindo ahora acá es que vos lo armas y desarma todo vos y lo vas haciendo de a poco, con la práctica, tornear las mordazas...

JC: lo que pasa es que a veces no te dan las posibilidades porque los tiempos a veces son bastantes...

M: ajustados

JC: ajustados y el tema es que acá el menor tiempo es lo que se prioriza, y tiene que ser así no queda otra. Siempre hay que optimizar los tiempos para que salga en el mejor tiempo posible.

P: aparte te dan una pieza hoy y la quieren para pasado mañana, por ahí nosotros trabajamos para "A" y nos dice esta pieza, fecha de plazo para tal fecha.

L: fuera por los encargados ellos te enseñan todo lo que quieras pero claro, a veces cuando las piezas vienen con mucho tiempo de anticipación ahí te enseñan un poco más

JC: también te van dando un poco más de libertad porque sino viene el C y lo hace más rápido él y listo

M: este es un trabajo lindo para aprender

JC: eso es verdad

M: pero es peor para los bolsillos

Risas

JC: esa es la parte más triste pero para aprender cuando se pueda es muy lindo. A veces es muy difícil

E: ¿Uds. sienten que han podido crecer a nivel de conocimientos o de desarrollo?

P: yo sí

JC: Sí, yo sí

L: sí, cuando yo entre había visto de lejos esto nada más y hoy en día puedo decir que programo halo cualquier máquina computarizada...



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

MM: para el que entra la primera vez a laburar si aprendes, porque vos venís sin conocer nada, pero para el que viene de otra fábrica y entras a laburar acá en lo mismo yo creo que no aprendes nada.

JC: si vos venís de cero si aprendes si ya venís sabiendo algo no

P: yo vengo con algunos conocimientos pero después me enseñaron con otras máquinas que ni las había tocado nunca, gracias a Dios aprendí bastante, por ahora

E: ¿Les gusta lo que hacen?

Todos: Si

P: a vos H si, si haces de todo.

H: yo soy el que más suelto estoy en la fábrica pero yo acá corto el pasto, fumigo todo allá afuera, podo las plantas y voy a soldar...

JC: este es el sector más tranquilo, que se yo

MM: Acá hay mas responsabilidad

P: si, por ejemplo no es tan sucio como soldadura o que tenes que mancarte el humo. Acá lo único que estas embolado 7 u 8 minutos a que termine la pieza...

L: como a lo mejor tenes una pieza de 30 segundos que no te alcanzan las manos

P: parece un pulpo, en cambio en soldadura estan continuamente y no pueden parar nunca

E: ¿Uds. piensan que ponen en riesgo su salud en este trabajo?

L: acá como estamos si

MM: ¡si!

P: si fuera la parte de tornería sola no el problema que estamos con soldadura

L: te empieza a agarrar un dolor de cabeza...

P: si, y el ruido



JC: y acá también la salud, porque por ejemplo en estas máquinas tenés que estar con lo ojos muy abiertos porque si la máquina no paro, metiste la mano y te la cortó, o sea si vos por ahí abriste la puerta y eso esta girando a 2200 vueltas y te puede cortar la mano tranquilamente y ni la sentís.

MM: Por eso, por ese motivo vos tenés que estar siempre pendiente, si sentís un ruido extraño que con el tiempo después se hace conocido, porque si...

JC: si sentís algún ruido vos ya sabes que tenés que ir automáticamente a apagarla porque si no...

MM: se llega a salir la pieza, salta la pieza y vos estas siempre en frente y te podés golpear.

P: eso de abrir la puerta me pasó a mí

MM: es un trabajo para hacerlo muy tranquilo pero alerta porque si te llega a pasar algo, no sabés, a lo mejor a uno no loe pasa nada pero puede que si no prestás atención se sale una pieza y puede romper una herramienta cara, siempre tenés que estar muy alerta...

E: ¿Ante las dificultades como las resuelven?

P: renegas un poco y ya si no podes llamas a alguno

MM: si llamás a alguien pero siempre es lindo por ahí usar la mente y pensar porque me pasa esto o como puedo resolverlo

H: por ejemplo yo aprendi mirando lo que hace él, y al encargado le explico todo los pasos que se vino sucediendo hasta el momento cuando se rompió

JC: es bueno tener a alguien en quien apoyarte

H: yo me apoyo

E: ¿Y Uds. lo tienen?

JC: Si, el encargado pero a veces es algo que supera a todos y ahí hay que llamar al mecánico o al service para arreglarlo, si no medianamente siempre se trata de resolver y aprender

L: claro



JC: a veces se reniega bastante pero bueno, es el precio que uno paga por aprender, yo en el caso mío pague precios altos porque renegué mucho pero aprendí bastante. Cuando yo empecé me toco un tiempo solo, con pocos conocimientos y bueno hubo que hacer, entrar a experimentar, me salió creo que todo bien pero... tuve que renegar bastante. Pero lo bueno, Gracias a Dios que a veces ellos no se, les pasa algo o no saben y yo voy ayudo, puedo enseñarle y ser más práctico, por ejemplo el hecho de renegar tanto me hizo ser más práctico con las cosas.

L: se capacitó en renegar

JC: por ejemplo él hoy no encontraba para aflojar una cosa y yo sabiendo que iba a tarde el doble fui e hice todo más práctico, pi pi pi fui y lo saque. No es la forma pero fui y lo solucione, busque el camino más fácil y lo hice en dos minutos y este hacia 10 que estaba buscando una llave y no podía encontrarla entonces eso te lleva a que no pierdas tanto tiempo, seas más práctico. Dentro de lo que es hacer las cosas bien, no se trata de romper si no...

P: el monitor del centro no anda y el gordo va y lo caga a chirlos

Risas

L: Y anda... es masoquista

E: ¿En su sector se enfrentan frecuentemente con cambios, con situaciones imprevistas?

JC: Cuando hay poco laburo si, pero cuando hay mucho laburo todo es en serie y ahí no...

E: ¿Es posible prever los cambios, anticiparse a ellos?

MM: A veces no y a veces si, normalmente vos podés hacer un programa para hacer por ejemplo el cenicero este, cuando vos ya lo hiciste a este cenicero pero te llega una tanda nueva y depende del material y de algunos parámetros y bueno vos lo pones y no te sale igual.

L: si pero a veces es porque el material es distinto, es más blando o más duro, depende

MM: Claro, pero por eso no siempre podes anticipar esos cambios.



P: y ahí es cuando renegás más todavía porque se te rompe la medida, tenés que volver a encontrar el punto justo para que te salga bien

JC: además vos podés intentar que te salga bien pero tenés que cuidar cosas que salen caras, optimizar los tiempos...

MM: es un laburo donde tenés que tener en cuenta muchas cosas

H: hay que ser bicho

E: ¿Sienten que es necesario cambiar algo en relaciona a la tarea que realizan?

L: para el aprendizaje, sí.

JC: si puede que para el aprendizaje si

E: ¿Qué cosas por ejemplo?

P: y para el aprendizaje la que te queda es ir a hacer cursos, porque acá adentro como estas con los tiempos no podés nunca. Lo que no se aprendió no se aprendió y cuando hay poco laburo ahí podés aprender más.

MM: Generalmente se aprende más de las malas y no de las buenas, se aprende siempre de los errores

JC: de los problemas que siempre tenés

P: si le paso algo a él vos ya sabes si te va a pasar a vos vas a tener más cuidado.

JC: yo lo que más almaceno es todo tipo de problemas porque a veces, decís a vos ¿te acordás que te paso? Eso es una de las cosas que me hizo práctico, de ver como renegué entonces almacené todo eso para aprender de esos errores.

E:¿Las normas que hay en esta empresa se ajustan a la tarea que realizan, es posible trabajar respetando las normas que se le imponen?

M: en cuanto al uso del casco es imposible porque están todos rayados

P: o la mayoría están vencidos

JC: y los guantes cuando vas a pedirlos te hacen un lío



MM: el tema de la ropa, de los botines... e te rompen y no te lo reponen

H: o te dan botines que te duran tres meses y es uno por año.

MM: Aparte de ser malos, de mala calidad te arruinan todos lo pies porque termina el día y te duelen no podes estar parado. Eso pasa mucho

JC: el dueño con las cosas de seguridad es medio... por ejemplo nosotros usamos unos guantes de vinilo, usamos uno por mes y a veces se te rompen y te dan uno por mes

P: a mi me dieron unos el viernes y ya se me rompieron. Se me abrió acá y tengo que esperar un mes.

E: ¿Cuáles son las consecuencias de todo esto?

MM: cortarte un dedo, además nosotros trabajamos con un liquido que te pela toda la mano

L: porque es un liquido para que no se te rompan las cosas

JC: el soluble que usamos, nosotros con el tema de las gafas hay veces que no lo usamos

MM: hace falta unos cursos de seguridad para...

JC: viene un tipo de seguridad, pero de todas las veces nos hablo una sola vez, nos dejo una fotocopia y se va

L: hace falta un curso de seguridad para que uno aprenda mucho más

MM: imaginate nosotros trabajamos todo con fierro, sea fundición sea acero sea el material que sea y todo tiene filo, todo tiene su peso se te cae arriba del pie y es capaz de reventarte un dedo.

P: yo tuve la uña negra un año con una mordaza.

L: ellos la hacen bien porque con un par quedan cubierto un año. Porque si decís, te pasa algo ellos dicen ah pero nosotros le dimos, y a vos te dan hace tres meses y se te rompió al cuarto mes.

H: y tenemos ese lapso, yo vengo con zapatillas porque ya se me rompió

E: ¿Y que sienten Uds., frente a esto?



L: por ahí te dan ganas de matarlos

MM: te pone mal, te da bronca. Mal cuando vas a pedirles las cosas y no te las quieren dar.

P: vas a pedir un par de guantes y te dicen pero a vos te faltan 10 días, 15 días para cumplir el mes.

MM: uno e los pide por el bien de ellos también, para que no queden pegados.

JC: pero el problema no es de los encargados, es de los de la oficina

L: el encargado viene a buscar y ahí le plantean todo el problema

JC: pasa que al principio te haces mala sangre pero con el tiempo, con la experiencia ya te resignas, lo tomás como que está todo bien.

P: los soldadores mismos, fijate cuantas veces se le rompen los guantes y no se los cambian, andan con los guantes colgando con la soldadura, te quemás la mano...

L: o las cosas de cuero, los chalecos que tenes que andar todo el día, las polainas y no te las dan... o reniegan con los guantes porque se quedan sin guantes...

MM: se les rompe el izquierdo y no encontras para hacer el par, entones ahí empieza esto de que vos aportas a la fábrica porque querés lo mejor que las cosas salgan bien y te das cuenta que lo que vos entregas no es lo mismo que lo que estas recibiendo.

L: te pijotea un montón de cosas en el sueldo como es movilidad y te duele que no te den algo y ahí empiezan los roces, los desacuerdos

MM: esta sensación de malestar

E: ¿Sienten que hacen mucho esfuerzo para venir a trabajar?

L: exactamente...

JC: si la verdad que si

MM: el malestar viene cuando haces todo ese esfuerzo y...

L: no sos reconocido.

MM: claro o cuando hiciste algo bien a nadie le interesa ahora hiciste algo mal y agarrate.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

P: cuando hiciste algo bien no te dice gracias

L: no existe el bien

JC: si uno es responsable lo hace para sentirse bien, yo en mi caso, cumplo horario todo para sentirme bien yo, la responsabilidad es para con uno

L: si pero a veces no se mira quien es responsable porque a lo mejor la pasa mejor el tipo que no es responsable, que falta

JC: claro esa es una de las cosas que molestan

P: si, el tipo que viene siempre, que no falta nunca, que llega 10 minutos antes ese seguro que la pasa mal, el que la pasa bien es el que no viene nunca.

E: ¿Por qué creen que pasa esto?

Risas

L: por la cabeza

Risas

E: ¿Existe entre Uds. reuniones de trabajo?

Todos: no

L: a comer asados se juntan estos pero de trabajo no habla nadie

Risas

M: en la fábrica nos reunión cuando hay reto

JC: no, las reuniones la realizan los encargados y después con cada sección

E: ¿Tienen espacios para ser escuchados?

L: No, nosotros no

JC: Tenemos espacios hacia el encargado, pero del encargado al dueño, no se

L: No tenemos alguien que pelee con nosotros acá adentro, con el encargado todo bien pero quien llega a la cabecera principal.



MM: que ahí es donde tenemos que ser escuchados

JC: pero yo pienso lo mismo que te dije hace un rato, al principio molesta pero después te resignás, es así, yo lo viví así y hace años que estoy

L: yo espero no resignarme nunca

E: ¿Que haces para no resignarte?

L: descargar, discutir siempre por lo mismo

P: está toda abollada la máquina porque la agarra a patadas

Risas

L: echándole en cara lo que paso hace 15 o 20 días atrás, Uds. se acuerdan cuando no me quiso dar guantes 15 o 20 días atrás? Yo me acuerdo y se lo digo, no hay que olvidarse

E: ¿Tienen momentos de descanso o distensión?

L: ¿dentro de la fábrica?

E: si

Todos: no

Risas

P: lo único cuando hacíamos turnos de 9 horas pero cuando hacemos las 8 horas ya no

JC: cuando haces de corrido te toca media hora para comer, después si vos quieres comer comes si no haces lo que querés pero paras media hora. Esto es por un convenio.

P: el único descanso que tenemos es cuando vamos al baño.

E: ¿Dentro de la fábrica, de que temas hablan con frecuencia?

L: de todo un poco

P: todo puterío, si te chupaste el fin de semana

MM: yo voy a este y le pregunto que hiciste el fin de semana y viene y te cuenta...

JC: igual es algo que tenés que hacer muy poco porque tenés que estar atento



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

L: con cuatro ojos

P: o te ponen algún sobrenombre y se corre la bolilla

Risas

JC: generalmente, esos comentarios son más cuando estamos en la puesta de entrada o a la salida

P: eso es cierto

JC. Cuando esta trabajando casi no

L: si se hace, estas trabajando y pasas, metes un bocadillo y haces chistes, está permitido

L: pero es bueno, es bueno, te distiende de tanto, tan pensionado que estas siempre frente de una máquina girando siempre lo mismo, que a veces miras para ver si alguien hace algo, para mirarlo.

MM: por ahí viene un jefe y te charla a vos

L. no es mucha la charla de 5 o 10 minutos

P: no es un ratito alguien pasa y dice algo y listo

L: claro pero pasa eso y arrancás de vuelta distinto

P: una cargada, un chiste

JC: comentarios, no pasa de eso, pero todos están atentos a que pase algo y se rien

L: el mínimo ruido y ya están todos mirando

MM: por ahí, si otros nos ven dicen de que se ríen pero para nosotros es una zonzera pero es importante

P: o escuchas a otros que cantan, para colmo hay dos o tres cantores acá

Risas

MM: te acompañas con el aire comprimido

Risas



MM: si por ahí escuchas que cantan con la máscara puesta y parece que están adentro de un sótano, ¡auuu!

Risas

L: pequeñas cosas

MM: el otro día a uno lo retaron porque estaba cantando

L: algunos se mandan mensajes con los celulares...

P: si, estando al frente

MM: pero eso ya es más complicado agarrar el teléfono y escribir,

P: yo o lo hago más porque me quedo sin batería acá adentro

JC: son pequeñas cosas pero hacen que te distiendas un segundo

P: a veces se mandan chistes por el celular y ya todo el mundo se entera

E: ¿Qué opinan de la colaboración que hay en la fábrica?

L: ¿de parte de quien?

E: ¿Uds. consideran que hay colaboración?

JC: no

P: entre nosotros si

JC: si entre los empleados si, por eso de parte de quien.

P: allá afuera si, en el galpón grande si, ahora el cuadradito ese nada

Risas

P: ahí es como la cámara de la tortura, te retan por cualquier cosa

L: ¡uh! si yo no puedo comer por la mala sangre que me hago, me pone de mal

JC: no, fuera de broma te bajonea

H: si pero que te reten porque tuviste un error si, ahora por una boludez, porque las hormigas te comieron la planta o porque cortaste mal el pasto



E: ¿Y Uds. como se sienten frente a esto?

MM: y sentís impotencia porque el te reto, pego media vuelta y se fue. Y no hay nadie que venga y mediatice, ni el encargado que le explique, no lo hizo así porque... que se yo

M: lo hiciste mal vos y moriste, el que te dijo que lo hicieras así, no importa

P: por ahí vas y cinco minutos antes le decís: ¿lavo la máquina? y te dice que sí y pasa después y aguántatela porque la estas lavando

L: es igual que un manicomio, igual que un manicomio

Risas

L: a lo mejor viene y te reta porque no lavaste el torno, a la semana después te dice paraste antes para lavarlo. No sabes para que lado tirar.

JC: eso es una locura porque además, si uno no cuida las maquinas se deterioran pero no lo entiende

L: a pero el dice que la tiene re clara

MM: Y son cosas que molestan al empleado, te terminan cansando y después se van. No tenés seguridad, yo con esta es la tercera vez que me fui y vine...

Risas

MM: esta en vos que agaches las orejas y te quedes y esta en vos que te vayas... Es así, tu permanencia acá depende del carácter de cada uno

P: por ahí te quieres ir pero no puedes, tu familia

MM: por más que sea, te machaca, te machaca...

L: un hombre debe estar bien, tiene que trabajar tranquilo, si no sos un poco feliz en tu trabajo que pasas más tiempo acá que en tu casa de que vale levantarte todos los días...

H: igual a mi me hizo un favor, yo le debo una, un favorazo me hizo, a lo mejor a todos Uds. no pero a mi sí...

JC: por ahí eso te condiciona, es cierto. Yo no me voy por mi carácter, yo soy resignado.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

P: yo si consigo otra cosa me voy, mientras tanto tenes que ir buscando algo mejor

M: yo estoy bien, es como una costumbre, no se si me habré resignado sin darme cuenta.

JC: lo bueno es que a veces pasa al lado tuyo y te dice buenos días, te pegas un susto!.
Porque decís bueno, me considera una persona, no una máquina más.

M: yo me siento bien con que pase y no me diga nada.

Risas

MM: al menos por educación, hola buen día, se lo decís a alguien que no conoces mira si no vas a saludar al que ves a todos los días.

JC: Vos ahora cuando analices esto te vas a dar cuenta que psicológicamente no estamos bien.

Risas

L: vos fijate que los que se van son los sanos, acá quedamos los locos

P: y encima estamos quedando pocos acá adentro

E: Bueno, creo que ya deben volver al trabajo, les quiero agradecer su disposición para esta entrevista y la apertura que tuvieron con la información brindada. Muchísimas gracias.



LOS OPERARIOS

SECCION AGUJEREADO / ARMADO / PINTURA

E: ¿Qué significado le encuentran a su trabajo dentro de esta empresa, porqué y para qué trabajan?

C: es sencillo, para, yo calculo que si uno no trabajo no se si comería. A mi modo de ver, yo creo que si sos soltero es diferente pero para los casados eso es lógico que si no trabajas no comes y no sobrevivís, no tenés entrada

L: es más que todo una necesidad

C: no habría que trabajar...

Risas

E: ¿Les gusta el trabajo que hacen?

C: Por lo menos, a mi si

M: Si me gusta

V: Si

M: Nosotros estudiamos juntos en la secundaria, y el título nuestro es técnico espectro mecánico y se basa un poco en lo que hacemos acá

R: Y acá aprendemos mucho más de lo que hicimos en el secundario

E: A su tarea, pueden realizarla según sus propios modos?

M: Vos decís no tener presión del dueño?

E: No exactamente, sino en la posibilidad de hacer su tarea de la manea que Uds. quieran, utilizando la creatividad o nuevas formas de realizarla.

M: No, está todo así

L: No, en mi caso no

C: Yo si



E: ¿En que?

L: Y hay diferentes medidas entonces ahí ya cambia el sistema

V: Siempre hay un margen de error que no se puede exceder, no? Es el control de calidad de la fábrica

L: Ya tiene una medida y un margen

V: Cuando es de determinada mediad, ya...

E: ¿Cuando se encuentran ante una dificultad como la resuelven?

C: En mi caso trato de resolverla yo, si ni puedo llamo al encargado o consulto con mis compañeros para buscar una solución rápida

L: Y ese es el sistema

M: Y si, si lo podemos solucionar nosotros lo solucionamos o si no, llamamos al encargado o le comunicamos a él

A: Y ahí se ve

V: Pero tratamos de resolverlo solos

L: Hay cosas que si pero otras no se pueden

M: Cuando afecta a la serie, las cosas se van y no hay vuelta después

V: Hay que explicarle al encargado para explicarle porque motivo se rompió algo o paso lo que paso

E: ¿Es posible prever errores y anticiparse a ellos o, generalmente, surgen de imprevistos?

L: No, es posible prever

C: Si, si se produce un error anteriormente, de la experiencia para no volver a cometerlos y hay otras cosas que son nuevas que mucho por ahí no se puede hacer

E: ¿Uds. se consideran con todos los conocimientos necesarios para poder desempeñarse en sus tareas?



Todos: nos falta

V: si, yo creo que falta todavía

C: Todos los días se aprende algo

M: No llegaríamos nunca a tener la experiencia que se necesita laboral

L: Por ejemplo la escuela, o sea, como te explico, nos larga a nosotros con un título de técnico electro mecánico como somos nosotros dos, por ahí nos da como una base pero muy por arriba de lo que es el trabajo en la fábrica.

E: Y cuando se enfrentan a situaciones en las que sienten que no tienen el conocimiento para asumirlas, ¿que hacen?

M: Nos arreglamos como podemos

L: Ya le digo todos tienen que estar supervisados por el encargado, podemos tomar decisiones nosotros por nuestra cuenta pero en casos muy pequeños, en errores graves no el encargado es el que domina y el que nos organiza es...

M: Pero si pudiera hacerlo, por más que pueda la responsabilidad es del encargado de tomar esas decisiones, si se me ocurre algo la responsabilidad para por mi

V: Si por más que tengamos alguna idea de algo hay que comunicarlo a ellos y si después pueden llevar a delante esa idea mejor.

E: ¿Las normas que hay en esta empresa se ajustan a la tarea que realizan, es posible trabajar respetando las normas que se le imponen?

L: Por ahí te hacen perder el tiempo

E: ¿Como seria eso?

L: Por ejemplo las reglas de seguridad, hay mucha gente que no las respeta porque se siente incómodo o es una pérdida de tiempo en el trabajo, pero en realidad hay que respetarlas porque yo he hecho cursos de seguridad donde te dicen que hacer pero...

C: Por ejemplo las máscaras, son incómodas, se te caen y es una pérdida de tiempo agarrarla



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

V: Es una forma de decir cuando se presenta una incomodidad pero son imprescindibles esas reglas, las tenemos que utilizar

C: Son por la seguridad del operario

A: Por ejemplo el casco ese

C: Si pero lo tenemos que usar

A: Yo por ejemplo la escalera, si no la pongo...

V: Claro se pueden prevenir accidentes

E: ¿Sienten que ponen en riesgo su salud?

Todos: si

L: Si, desde que entramos hasta que salimos

C: Ahí por ejemplo en el torno levanta un polvillo que es perjudicial

M: Por ejemplo el humo de las soldaduras

L: Todo lo que se hace, el 100 por ciento de la fábrica

C: Lo insalubre por un lado y la seguridad por el otro también, tenés que estar despierto en todo en el tema de ellos

V: Por el tema de los accidentes también, es cuestión de prevenir nomás

E: ¿Y como se sienten frente a estas situaciones?

V: Y no te queda otra

A: Y venís igual

V: No tenes muchas opciones, además en todos lados se corren riesgos

L: Si, en el campo acá, en todos lados

C: Mas allá que en algunos trabajos se puede estar mejor que en otros, en la administración por ejemplo

E: ¿Que pasa cuando las normas no se respetan?



V: Y se puede haber una sanción

L: Por ahí si usamos las antiparras no vemos bien con claridad donde hacer la pieza porque esta sucia y además el acrílico se raya por el abrasivo

C: Por un lado prevenís y por el otro como no ves puedes hacer mal las cosas

L: Es más hay algunas que dicen en un cartelito abajo no usar continuamente, entonces

Risas

L: No sabes que hacer

E: ¿Sufrieron accidentes por la tarea que realizan?

L: No, casi nunca

M: Por ahí un corte, por la viruta vistas

E: ¿Existen entre Uds., reuniones de trabajo?

V: No, definido no tenemos, tendríamos que agruparnos para ver cuales son los problemas que ocurren, pasa que nos cuesta unírnos

E: ¿Por qué?

C: Porque en ese sentido no somos muy unidos

L: Algunos tienen varios años de experiencias y no quieren tener problemas con el encargado, me parece que es así

V: Nosotros entre nosotros no

L: Nos cuesta hacer un grupo y ponernos a charlar

C: Lo que pasa es que nosotros no podemos unírnos para decir como hacer el trabajo

L: Claro, es así

V: Eso lo maneja el encargado, a veces

M: A veces

L: Y lo podemos hacer entre dos personas, que hacemos la misma tarea



C: En ese sentido ahí si

L: Si estamos juntos uno al lado del otro ahí si hablamos y decimos algo, o nos piden explicaciones por algo y nos juntamos

E: ¿Tienen espacios para ser escuchados, transmitir ideas?

M: Y en ese sentido cuando necesitas un par de guantes te los tienen que llevar

L: Porque no vas a trabajar con los guantes rotos porque te lastimas los dedos

V: Llevarle toda la seguridad del operario

C: Por lo menos, desde el tiempo que hace que estoy, hace 2 años no tuve problemas ni un si ni un no

E: ¿Tienen espacios para descanso o distensión?

L: Por ahí cuando vamos al baño o a tomar agua

Risas

E: ¿De que temas hablan con frecuencia?

L: De todo pero que no te vea el...

C: No, porque el encargado quiere que sigas trabajando y no te distraigas, yo estoy en la producción en serie y si estas con el torno el torno sigue andando y si te pones a charlar no lo vas a apagar

M: Si charlamos lo hacemos si no nos ve el encargado

A: Yo estoy solo así que...escucho la radio, tengo la radio

M: Habla con la radio

Risas

L: Charlamos de las salidas, si vas al baile

R: De recreación

M: Si venís un lunes de fútbol



E: ¿Que opinan de la cooperación que existe en la empresa?

L: Vos decís si hay compañerismo?

C: Si

Silencio

C: Yo no estoy desconforme

M: Y si estas desconforme es lo mismo

Risas

E: ¿Creen que habría que cambiar algo aquí?

M: Por ahora hay que aguantar, por ahí más adelante

V: Por más que quieras son todos iguales, hay que producir, producir y producir, no queda otra.

(Suena una sirena)

E: ¿Que es ese ruido?

C: es la sirena de salida.

E: Bueno, también nos esta marcando el final de esta entrevista

L: ¿Ya terminó?

E: Si, y les quiero agradecer, sinceramente, su disposición para esta entrevista y la apertura que tuvieron con la información brindada. Muchísimas gracias.



MOVILIZACIONES SUBJETIVAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Nos interrumpe la sirena que marca el fin de la jornada, no se muestran muy interesados por salir rápidamente, se sirven caramelos, se hacen bromas y lentamente se van retirando. Agradecen, hacen chistes y se juntan todos los operarios en la salida para regresar juntos al pueblo, atravesando la ruta que los separa de sus hogares.

Se observan algunas miradas cómplices, algunos compinches y otros solitarios, se los ve alejarse, con la sensación de haber generado un espacio de reflexión, un lugar para si mismos, un sitio en su trabajo para hablar de su trabajo, aquello que les permite ser y hacerse junto a otros.