

Revista de Administración y Economía

Debates, reflexiones conceptuales y praxis
que abonan a un camino del (buen) desarrollo

Apuntes sobre el desarrollo, las agendas y la formación
de posgrado en el campo. Clase inaugural de la Maestría
en Desarrollo Económico Regional de la Universidad
Nacional de José C. Paz (UNPAZ)

Una aproximación a los estudios críticos sobre el liderazgo

Transformaciones en el mundo del trabajo
y COVID-19 en Argentina

Design Thinking en empresas pyme y formación
de ciudadanías empresariales

El proceso de tecnificación de los trabajadores
de la recuperación de residuos. El caso de la organización de
recuperadores de residuos del partido de General San Martín

Perspectivas teóricas en torno a estrategias
utilizadas por las pymes



EC-Revista de Administración y Economía

Año IV | N° 5 | julio de 2021

© 2021, Universidad Nacional de José C. Paz. Leandro N. Alem 4731

José C. Paz, Pcia. de Buenos Aires, Argentina

© 2021, EDUNPAZ, Editorial Universitaria

ISSN 2591-6696

Rector: **Darío Exequiel Kusinsky**

Vicerrectora: **Silvia Storino**

Secretaria General: **María Soledad Cadierno**

Directora General de Gestión de la Información y

Sistema de Bibliotecas: **Bárbara Poey Sowerby**

Jefa de Departamento Editorial: **Blanca Soledad Fernández**

Diseño, arte y maquetación integral: **Jorge Otermin**

Corrección de estilo: **María Laura Romero** y **Nora Ricaud**

staff

Directora y editora responsable: **Cintia Gasparini**

Coordinadora editorial: **Laura Saavedra**

Publicación electrónica - distribución gratuita

Portal EDUNPAZ <https://edunpaz.unpaz.edu.ar/>



Licencia Creative Commons - Atribución - No Comercial (by-nc) Se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga con fines comerciales. Tampoco se puede utilizar la obra original con fines comerciales. Esta licencia no es una licencia libre. Algunos derechos reservados: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es>

Las opiniones expresadas en los artículos firmados son de los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista de esta publicación ni de la Universidad Nacional de José C. Paz.

EC

Índice

Debates, reflexiones conceptuales y praxis que abonan a un camino del (buen) desarrollo. Palabras preliminares Cintia Gasparini y Laura Saavedra	5
Apuntes sobre el desarrollo, las agendas y la formación de posgrado en el campo. Clase inaugural de la Maestría en Desarrollo Económico Regional de la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ) Pablo López y Fernando Porta	13
Una aproximación a los estudios críticos sobre el liderazgo Natalia Stein y Aníbal Loguzzo	23
Transformaciones en el mundo del trabajo y COVID-19 en Argentina Maximiliano Arecco	37
<i>Design Thinking</i> en empresas pyme y formación de ciudadanía empresariales Cecilia Chosco Díaz, Florencia Jauré y Cintia Debernardi	49
El proceso de tecnificación de los trabajadores de la recuperación de residuos. El caso de la organización de recuperadores de residuos del partido de General San Martín Eduardo Francisco Verón	61
Perspectivas teóricas en torno a estrategias utilizadas por las pymes Sabrina Melano, Daniela Servian y Andrea Sánchez	71

Debates, reflexiones conceptuales y praxis que abonan a un camino del (buen) desarrollo

Palabras preliminares



Cintia Gasparini y Laura Saavedra***

Hacia una imaginación y praxis desafiantes

Argentina integra una de las regiones más golpeadas del mundo por la pandemia del COVID-19. La caída de la actividad y del empleo podría agravar el debilitamiento del crecimiento potencial que se observa desde fines de 2015. Volver a niveles de ingreso y bajas tasas de crecimiento previas a la pandemia sería insuficiente para avanzar hacia un sendero de desarrollo. El actual contexto exige ser imaginativos y nada dogmáticos en la búsqueda de estrategias de acción hacia dicho camino.

Pablo López plantea una pregunta crucial en este número de la revista: ¿cuáles son los problemas que Argentina debe terminar de superar para alcanzar un sendero de desarrollo sostenible? Y este interrogante requiere de un ejercicio de pensamiento colectivo para intercambiar, cuestionar y reflexionar sobre el desarrollo en Argentina y sus devenires. Profundizar en la permanente actualización de conceptos que nos constituyen y atraviesan, individual y colectivamente, es clave, más aún en este contexto de vulnerabilidad económica y social que ya existía antes de la emergencia dada por la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19).

* Mag. Cintia Gasparini. Docente e investigadora, UNPAZ-UBA. Directora del Departamento de Economía, Producción e Innovación Tecnológica (DEPIT) de la UNPAZ.

** Mag. Laura Saavedra. Docente e investigadora, UNPAZ-UNAJ. Directora del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI) de la UNPAZ.

El rumbo gubernamental actual incorpora la ciencia y la tecnología como un eje importante de su accionar estratégico para poder agregarle a la producción el valor agregado necesario no solo para atender la demanda interna, sino también para potenciar aquellos nichos potenciales para exportar. Propiciando atender las demandas estratégicas del Estado y del sector productivo como una veta crucial para avanzar hacia un desarrollo sostenible.

La ciencia, la tecnología y la educación son una inversión hacia el futuro, y las universidades son claves para incorporar la producción y el trabajo a sus pilares básicos, que son la enseñanza, la investigación y la extensión. Retomando algunas ideas planteadas aquí por Pablo López y Fernando Porta, resulta sustancial apuntalar el crecimiento a largo plazo mediante la articulación entre la actividad académica, el conocimiento científico, el desarrollo tecnológico y la producción industrial.

La mano invisible del Estado

De acuerdo a Bárcena (2020),¹ el aporte de la ciencia, tecnología e innovación es clave para alcanzar la recuperación económica de los países de la región de América Latina tras la pandemia. Los Estados requieren fortalecer capacidades y desarrollar políticas propiciando una sinergia que apunte las necesidades de financiamiento, infraestructura y tecnología sin abandonar la disputa por el sentido de sus acciones, reposicionándose como el actor relevante que es para el proceso de desarrollo.

En Argentina, la emergencia del COVID-19 afectó a un entramado productivo ya debilitado. De acuerdo con los datos de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), entre 2015 y 2019 cerraron alrededor de 24.500 empresas, la mayoría pymes.² Ante ello, son las pymes, centralmente, quienes requieren más que nunca ajustar sus modalidades de gestión a las nuevas necesidades.

El accionar gubernamental actual, reconociendo la heterogeneidad del país, está impulsando cambios estructurales para incrementar la productividad territorial reduciendo las brechas entre localidades, implementando un conjunto de medidas orientadas al sostenimiento del empleo y la producción y poniendo especial atención en los diferentes actores (trabajadores, cooperativas, emprendedores, grandes empresas y las mipymes).

Entre los hitos de tracción estratégica gubernamental,³ se puede mencionar que desde los inicios del aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) se pusieron en marcha medidas tales como la prohibición de despidos, la suspensión de aumentos de tarifas y de cortes de servicios públicos, la ampliación del Programa de Recuperación Productiva (REPRO) –con el objeto de subsidiar una suma fija remunerativa de un monto equivalente al salario mínimo de empresas en crisis–, y el descuento

1 Alicia Bárcena, secretaria ejecutiva de la CEPAL, 7 DE MAYO DE 2020]. COMUNICADO DE PRENSA. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/comunicados/aporte-la-ciencia-tecnologia-innovacion-es-clave-enfrentar-desafios-la-industria-la>

2 Boletín de Seguridad Social. AFIP (2020).

3 Para una mayor especificidad remitirse a Heredia Zurita, A. y Dini, M. (2021). *Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina*, Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/29), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

y postergación de cargas patronales. Estas acciones se encuadraron posteriormente en el Programa de Asistencia de Emergencias al Trabajo y la Producción (ATP), que cubrió parte del salario de los trabajadores privados en relación de dependencia en empresas afectadas por la caída de la actividad económica. También se han incrementado el monto del seguro de desempleo, el otorgamiento de créditos a tasa cero a autónomos y monotributistas, como el establecimiento de prórrogas y reducciones de hasta 95% de las contribuciones patronales. A ello se suman, también, créditos subsidiados a empresas pymes y la ampliación de la cobertura social y previsional, junto al Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), mediante el pago de un bono a casi 9 millones de personas orientado a trabajadoras y trabajadores informales o desempleados en el 2020.

En paralelo, se está acelerando un proceso de transformación del financiamiento, que comprende una mayor inclusión financiera y la federalización de estrategias con enfoque de género. Entre las iniciativas que pueden resaltarse desde el enfoque de apoyo financiero para enfrentar los efectos del COVID-19, Argentina implementa líneas especiales de crédito para asistir a pymes, industrias y emprendedores en la generación de insumos, equipamientos y soluciones para mitigar los efectos de la pandemia. A la par implementa aportes no reembolsables para apoyo de proyectos de empresas, emprendedores, grupos asociativos de investigación y desarrollo e innovación que necesiten aumentar su capacidad de producción para el desarrollo de productos o servicios.

Una política importante de promoción del entramado productivo refiere a la instalación de un Consejo Nacional Productivo para crear un diálogo y articulación con todos los niveles de gobierno, basado fundamentalmente en fortalecer las capacidades productivas regionales y promover las ventajas locales en cadenas de valor estratégicas; identificando, promoviendo e incorporando a las pymes.

Otras políticas de asistencia al entramado productivo son el apoyo a la incorporación de tecnologías digitales, los estímulos para la formalización de las empresas, como ser, la regularización de deudas tributarias y de la seguridad social para las mipymes articulando con AFIP, y los protocolos de bioseguridad. En el campo de las tecnologías digitales, cabe mencionar al programa de Transformación Digital Plataforma Indtech 4.0, que es una iniciativa lanzada en 2020 entre el Ministerio de Desarrollo Productivo, la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, Desarrollo Tecnológico y la Innovación (Agencia I+D+i) y la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA). Es un *hub* colaborativo público-privado para impulsar la transformación 4.0 de las pymes, a través de tres principios: (i) combinación de conocimiento y herramientas; (ii) rol protagónico de la industria de *software*; (iii) impacto en empleo, que busca fomentar el trabajo asociativo en un campo de experimentación que incluye un buscador de soluciones y una red de expertos.

También se encuentra la Red de Asistencia Digital Pyme, iniciativa del Ministerio de Desarrollo Productivo para brindar herramientas de trabajo a distancia y comercio electrónico. Es una plataforma público-privada para ofrecer soluciones tecnológicas y herramientas gratuitas a las pymes en el marco de la emergencia del COVID-19, que incluye herramientas de capacitación y asesoramiento digital a través de más de 40 cursos y tutoriales. Para ello se trabaja con las Unidades de Vinculación Tecnológica (UVT) existentes para promover estrategias de transformación digital de las pymes.

Además, para fortalecer el ecosistema emprendedor se crea la iniciativa de Redes para Emprender que promueve la articulación entre organismos públicos, mixtos y privados, empresas, instituciones educativas, cámaras empresariales, y emprendedores para consolidar redes que ofrezcan servicios de incubación, aceleración, expansión y asistencia técnica a nivel regional, local y provincial.

En el 2021, en función de la evolución del contexto económico y social en el marco del COVID-19, las líneas de financiamiento tienen continuidad, encauzándose algunas de las mencionadas bajo el Programa de Recuperación Productiva (Repro II), con el cual el gobierno nacional asistirá a empresas pertenecientes a los sectores críticos y de salud afectados por la pandemia. A ello se le suma el Programa Nacional de Inclusión Socioproductiva y Desarrollo Local “Potenciar Trabajo”, que tiene como objetivo contribuir a mejorar el empleo y generar nuevas propuestas productivas a través del desarrollo de proyectos socio-productivos, socio-comunitarios, socio-laborales y la terminalidad educativa, con el fin de promover la inclusión social plena para personas que se encuentren en situación de vulnerabilidad social y económica.

A la par, en 2021 se desataca la Ley de Financiamiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, como hito que hace a la institucionalización de una política de transformación de la estructura productiva del país, que potencie el desarrollo con valor agregado, federalice el sistema científico tecnológico y la generación de empleos de calidad, siendo el Estado principal articulador de ese ecosistema.

En el Gran Buenos Aires (GBA), en el marco del acompañamiento en la gestión de las políticas mencionadas, como respuesta a la pandemia desde el lado del accionar gubernamental y su apoyo a los procesos de promoción de la producción e innovación en las empresas, cabe comentar de modo sucinto tres ejes. Primero, las empresas grandes que realizan desarrollos tecnológicos en el campo de la salud. Dentro de ellas, se encuentran las firmas farmacéuticas que cuentan con experiencia y recursos corporativos para avanzar en el campo de la investigación y desarrollo. En estos casos, la relación con el Estado se basa en la comunicación de novedades y el trabajo conjunto en pruebas. En segundo lugar, se encuentran las pymes que se reconvirtieron o bien aumentaron la producción de líneas específicas en el marco de la pandemia, en especial de productos textiles y químicos. En estos casos, el otorgamiento de créditos y subsidios estatales es muy importante. Estas empresas, que llevan a cabo innovaciones, se encuentran en el rubro textil, robótico e insumos para instituciones de investigación científica y salud pública. Por último, se encuentran las iniciativas propias de los gobiernos, principalmente locales, para contribuir a la reducción del emergente sanitario. Aquí se destaca la puesta en marcha de espacios de producción en insumos sanitarios básicos, como alcohol en gel, barbijos y máscaras de protección.⁴

4 Informe del eje producción y trabajo del Proyecto Prevención y monitoreo del COVID-19 en municipios del Conurbano Bonaerense desde una perspectiva multidimensional apoyado por la Agencia I+D+i (Idea Proyecto 415 UNGS). Diciembre 2020. Recuperado de <https://www.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/2020/09/Informe-COVID19-UNGS-Dic-2020-01-resumen-ejecutivo.pdf>

Estos hitos del accionar gubernamental en el contexto de la pandemia por el COVID-19 dan cuenta de que el Estado es un actor clave en un proceso de desarrollo. Sin embargo, el proceso histórico pone de manifiesto que el avance hacia un desarrollo sostenible es complejo y requiere de un pensar y una praxis continuos y colectivos.

Hacia otros sentidos teóricos posibles y experiencias concretas para comprender la problemática argentina

El presente número de la revista está compuesto por seis artículos en los que se asume el compromiso de analizar algunas de las problemáticas referidas al desarrollo en Argentina con el objeto de contribuir al debate, a la reflexión y a la praxis en torno a los desafíos que enfrentamos en pos de la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

En los trabajos que se presentan se refleja el propósito de cuestionar aquello que se postula como esencial, dotarlo de otros sentidos posibles y, por sobre todo, situar la discusión de una Argentina en crecimiento económico y social desde nuestras latitudes latinoamericanas.

Pablo López y Fernando Porta expresan un conjunto de reflexiones acerca del desarrollo, la formación en el campo y su estudio, a través de la “Clase inaugural de la Maestría en Desarrollo Económico Regional de la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ)” que brindaron a las y los estudiantes en calidad de directores del respectivo posgrado. Pablo López plantea una pregunta crucial ¿cuáles son los problemas que Argentina debe terminar de superar para alcanzar un sendero de desarrollo sostenible? para abordarla en esta formación de posgrado que conjuga la teoría económica, la teoría del desarrollo, con la *praxis*, la gestión, desde una mirada conceptual multidisciplinar. Ambos autores realizan un recorrido extenso sobre una serie de problematizaciones para pensar y entender en términos de desafíos para el desarrollo. Fernando Porta resalta que el desarrollo es, básicamente, un proceso idiosincrático, que tiene que ver con la propia historia económica, institucional y política, más allá de que haya tendencias generales del proceso de acumulación capitalista a escala mundial que de algún modo determinan. Y es interesante reflexionar en otras cuestiones acerca de las estrategias de acumulación, las capacidades de influencia política de los Estados y de los distintos actores sociales, la gestión de las tensiones del proceso de desarrollo, así como encontrar legitimidad en las propuestas políticas para el conjunto de la ciudadanía. Los autores añaden que pensar el desarrollo requiere, entre otros aspectos, de un ejercicio de reflexión acerca de cómo moldeamos la estructura productiva, interrogarse cómo administrar una inserción internacional de modo tal de no estar permanentemente transfiriendo recursos hacia los centros dominantes, como ser capaces de complejizar todas las estructuras sectoriales. Y concluyen que es crucial incorporar en la discusión, la problematización sobre las miradas críticas ecologistas, las críticas feministas, las políticas productivas de la economía popular y las críticas en general a pensar el desarrollo en clave nacional, en el marco de las etapas de la economía mundial en la que está inserta.

Natalia Stein y Aníbal Loguzzo, en “Una aproximación a los estudios críticos sobre el liderazgo”, recuperan un intento de clasificación de las diversas teorías sobre el liderazgo en distintos grupos o corrientes que aluden a la naturaleza del fenómeno. Haciendo hincapié en la perspectiva crítica que intenta superar la mirada instrumental y asume al liderazgo como una relación social compleja e incorpora la dimensión ética y política al estudio de las organizaciones, reconociendo al poder como una dimensión relevante; para luego hacer foco en la tensión entre un enfoque colectivo en oposición a uno individual.

Maximiliano Arecco, en “Transformaciones en el mundo del trabajo y Covid-19 en Argentina”, analiza las transformaciones en el mundo del trabajo a partir de la ofensiva del capital y los cambios tecnológicos de las últimas décadas a nivel global. Plantea cómo en América Latina, en épocas de retroceso del Estado de bienestar, este proceso profundizó la heterogeneidad de la estructura económica y ocupacional, consolidando índices de marginalidad, desocupación, informalidad y precarización laboral que ni siquiera en períodos de crecimiento económico, generación de puestos de trabajo y políticas laborales activas se lograron eliminar. Posteriormente vincula esta situación con el contexto generado por el COVID-19 y su impacto en los mercados laborales en general y en Argentina en particular, observando las modificaciones en los procesos de trabajo y en las relaciones laborales que este momento complejo y contradictorio ocasiona. Concluye con una interesante reflexión, expresando que no son las innovaciones tecnológicas las que empobrecen, marginan, desemplean y/o precarizan a la población y a las y los trabajadores, sino las políticas que determinan, restringen, regulan, controlan (o no) su uso e implementación.

Cecilia Chosco Díaz, Florencia Jauré y Cintia Debernardi, en “*Design Thinking* en empresas pyme y formación de ciudadanías empresariales”, relatan cómo en esta nueva era neoliberal, las empresas buscan que los sujetos tengan las capacidades de responsabilidad individual y autocontrol, que trabajen en equipo, que sean flexibles, al mismo tiempo que se constituyan en ciudadanos empresariales. Es decir que los y las trabajadoras pasan a ser colaboradores que deben “estar en forma”, “tener los conocimientos oficiales de la empresa”, y “aplicar a los consensos globales de la ética y las certificaciones”, como así también seguir el currículum oficial empresarial. En este marco, relatan cómo en Argentina las pymes utilizan la herramienta *Design Thinking* en dos sentidos: como una alternativa de producto de diseño innovador y como una estrategia educativa de aprendizaje basada en la robótica. Finalmente, se adentran en un estudio de caso, una empresa familiar iniciada en la década de 1970 dedicada a la producción de juguetes, que actualmente se aboca al desarrollo de kits tecnológicos de robótica educativa. Y detallan cómo implementa en forma novedosa estrategias dentro de la empresa y fuera de ella, articulando con entidades gubernamentales y educativas, a fin de incidir en las competencias de profesionales de la ingeniería, de la economía y la administración, tanto como en niños y jóvenes de la educación media, creando ciudadanías empresariales.

Eduardo Francisco Verón, en “El proceso de tecnificación de los trabajadores de la recuperación de residuos. El caso de la organización de recuperadores de residuos del partido de General San Martín”, describe el proceso de formalización de la actividad de recuperación de residuos desplegado por los re-

cuperadores de José León Suárez, en el partido de General San Martín del conurbano bonaerense. Este es un territorio donde se concentra la mayor cantidad de organizaciones de separación de residuos sólidos urbanos del país, debido a la localización del relleno sanitario Norte III de la Coordinadora Ecológica del Área Metropolitana Sociedad del Estado (CEAMSE). Esa densidad de organizaciones que se encuentran en José León Suárez le permitió observar distintos repertorios de lucha por derechos y diversos grados de tecnificación alcanzado. Interesante investigación considerando que la recuperación de residuos es un trabajo que ha emergido con fuerza en las últimas décadas, centralmente a partir de la crisis de 2001 en Argentina, que empujó a cientos de personas a subsistir a partir de la recolección y venta de materiales reciclables. El trabajo da cuenta de cómo, aunque al principio esta actividad se desarrolló de manera precaria, con los años adquirió cada vez más importancia social, ambiental y tecnológica.

El último artículo de este número fue elaborado por recientes graduadas de la UNPAZ, que están iniciando sus experiencias de investigación con temas de gran relevancia y actualidad en el campo de la administración. Sabrina Melano, Daniela Servian y Andrea Sánchez, en “Perspectivas teóricas en torno a estrategias utilizadas por las pymes”, abordan enfoques conceptuales en torno a las estrategias que pueden utilizar las pymes en escenarios críticos, como el actual, atravesado por la pandemia generada por el COVID-19, especificando ¿qué es una estrategia y para qué sirve? y los tipos de estrategias existentes. Por último, consideran que ante este contexto es clave que las pymes se pregunten: ¿crisis u oportunidad?, ya que dependiendo de dónde estemos parados, la situación en la que nos encontremos y la forma en que enfrentemos los desafíos, podemos responder mejor dicha inquietud.

De este modo, todos los artículos compartidos en este número constituyen aportes valiosos para pensar, como mencionaban los directores de la nueva Maestría en Desarrollo Económico Regional de la UNPAZ, el proceso de desarrollo en clave nacional: las prácticas en nuestras empresas, los procesos productivos de la economía popular y el proceso de acumulación particular de nuestra Argentina.

Apuntes sobre el desarrollo, las agendas y la formación de posgrado en el campo

Clase inaugural de la Maestría
en Desarrollo Económico Regional
de la Universidad Nacional
de José C. Paz (UNPAZ)¹



Pablo López y Fernando Porta***

La Maestría en Desarrollo Económico Regional de la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ) inició este 2021 su primera cohorte. En la clase inaugural, Pablo López y Fernando Porta, directores del programa, compartieron con las y los estudiantes un conjunto de reflexiones acerca del desarrollo, la formación en el campo y su estudio que a continuación presentamos para promover al intercambio en estos campos.

Intervención de Pablo López

Bienvenidos a todos y a todas a la Maestría. Quería compartir algunas cosas que tienen que ver con la Maestría, que creo interesante empezar a poner en el tintero y plantear algunos interrogantes, si quieren, y que a lo largo de la Maestría espero que puedan ir desentrañando y respondiendo, o al menos,

¹ Presentaciones realizadas durante la clase inaugural de la Maestría en Desarrollo Económico Regional el 30 de marzo de 2020.

* Pablo López es licenciado en Economía, magíster en Historia Económica y especialista en Mercado de Capitales por la Universidad de Buenos Aires. Profesor regular de la Universidad Nacional de Buenos Aires y de la Universidad de José C. Paz. Actualmente, ministro de Hacienda y Finanzas de la Provincia de Buenos Aires.

** Fernando Porta es licenciado en Economía Política por la Universidad de Buenos Aires con una especialización de posgrado en la Universidad de Sussex. Profesor consulto de la Universidad Nacional de Quilmes y coordinador de Investigaciones del Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Ciencia, Tecnología e Innovación.

que los lleve a pensar, reflexionar y a hacerse nuevas preguntas. En definitiva, esto es lo que motoriza la transformación, por así decirlo, o la vocación de transformación.

Primero, algunas cuestiones respecto de la Maestría en sí. La verdad es que cuando empezamos a pensarla lo que buscábamos hacer era generar –vamos a decirlo así– una opción de posgrado para poder pensar las cuestiones vinculadas con el desarrollo económico –algo que obviamente nos interroga a todos– y con una pregunta que seguramente ustedes se han hecho más de una vez: ¿cuáles son los problemas que Argentina debe terminar de superar para alcanzar un sendero de desarrollo sostenible? Ante este interrogante, buscamos generar un espacio de posgrado que busque responder a esta pregunta con un enfoque amplio y multidisciplinar, que conjugue teoría y práctica, abordar dicha problemática de una manera integral. Sin dudas, el enfoque teórico, digamos, indagar en la teoría, la teoría económica, la teoría del desarrollo, es central para un espacio académico de posgrado y no puede faltar. Pero la idea no era solamente agotar ahí la formación que buscamos en esta maestría porque, en definitiva, pueden encontrarse varias propuestas de posgrados en las que se discuta esta cuestión desde el terreno teórico. Lo que encontramos más limitada es la existencia de formaciones de posgrado que conjuguen la teoría económica con la práctica, con la *praxis*, con la gestión. Y nos pareció importante contribuir con esa mirada integral, pensando la problemática del desarrollo económico haciendo confluír, haciendo dialogar, la teoría económica con los problemas de la práctica, los problemas de la gestión.

Por eso esta Maestría presenta un contenido teórico importante, pero no se queda en ese contenido teórico aislado, sino que trata de avanzar en los problemas que surgen en la práctica a la hora de elaborar políticas económicas y políticas públicas para el desarrollo. Por eso el programa incluye el análisis de casos concretos respecto de experiencias de desarrollo, que fueron exitosas en algunos casos y que en otros casos no lo fueron tanto. Obviamente, al hacer confluír esos dos mundos, empiezan a entrar en juego cuestiones de la disciplina como la historia, las relaciones internacionales, entre otras dimensiones.

Este es básicamente el desafío, bastante importante, de formar y avanzar en la discusión sobre el desarrollo económico desde una mirada conceptual, teórica, multidisciplinar y práctica. Y en ese sentido creo que este programa responde a esa inquietud y cuenta con un cuerpo docente que también está preparado para poner en discusión esos temas y tratar de avanzar en reflexiones al respecto.

Noten ustedes que todo el tiempo estoy planteando la idea de hacer preguntas y de reflexionar. Este es el desafío que se propone en este espacio: bucear, indagar, buscar antecedentes, buscar experiencia internacional, buscar casos concretos, para poder acercarse, aproximarse a algunas respuestas a esta gran pregunta. Ese es el camino que de alguna manera se propone, o les propone recorrer a ustedes esta Maestría.

Este programa de posgrado fue pensado hace ya algunos años, en un contexto distinto del actual, por lo cual también tenemos que decir que el contexto que estamos viviendo agrega desafíos respecto de aquellos ya extremadamente complejos que existían cuando se diseñó el programa de estudio. No hace

falta que les diga que estamos atravesando una crisis económica y global sin precedentes. Podemos pensar que se está empezando a salir de esta crisis, pero al mismo tiempo estamos ante un contexto de incertidumbre vinculado a la pandemia, una pandemia que no concluye y que nos hace ser cautos.

Lo cierto es que, si uno toma el año 2020, atravesamos una crisis a nivel mundial de las más profundas en términos históricos. Ha habido momentos de crisis muy severas a nivel mundial, de crisis globales, como la crisis del treinta –que conocerán–, como lo que se ha vivido a nivel global cuando sucedió la Segunda Guerra Mundial, como la crisis de principios de los setenta, como la más cercana crisis del año 2008-2009 vinculada a las *subprime*, a las hipotecas, que estalla en los Estados Unidos.

Pero, sin duda, esta es una crisis única en cuanto a sus características. Ustedes saben –y comienzo a introducir algunos conceptos económicos, que no van a ser muchos en este momento– que la forma en que se mide la riqueza de un país es a través de lo que se produce en ese país, lo que se llama el producto interno bruto. Ese producto interno es, en definitiva, la oferta de bienes que hay en un país. Y la oferta, a su vez, se alimenta de la demanda, de quienes de alguna manera consumen o compran los bienes que se producen.

El juego de la oferta y la demanda, en términos agregados, pensándolo a nivel de un país en su conjunto, es lo que hace que una economía crezca o no. Cuando crece la producción crece la demanda o, al revés, cuando crece la demanda crece la producción –esta es una discusión que seguramente se va a abordar–, pero lo cierto es que cuando la economía crece, crece tanto su demanda como su producción. Cuando se suceden crisis, existen fuertes discusiones respecto a qué las desencadenan: si es que al no haber demanda se caiga la producción y, por tanto, al caer la producción cae el empleo –lo que genera una crisis– o, viceversa, si la caída de la producción afecta luego la demanda y de esa manera se dan las crisis.

En este caso, lo que se ha visto durante el año pasado fue una brutal caída de la oferta y de la demanda en su conjunto. Se han dado simultáneamente, por decirlo de alguna manera, una crisis de producción y una crisis de demanda, vinculadas obviamente a la forma en que el mundo enfrentó la pandemia. Dadas las características de la pandemia, el mundo se vio obligado a restringir la circulación y se generaron problemas para producir, y obviamente, al mismo tiempo, se produjeron pérdidas de ingresos que afectaron la demanda. Con lo cual, lo que hubo durante el año 2020 fue una fuerte crisis que se caracterizó por ser una crisis tanto de oferta como de demanda, tanto de producción como de demanda.

También hay otra particularidad en la crisis del año 2020, que es la profundidad de la crisis concentrada en tan poco tiempo. Cuando uno mira las estadísticas del año 2020, lo que observa es que la economía mundial cayó entre 4 y 5 puntos en términos de caída del producto a nivel global. Esa magnitud de caída es muy significativa y tiene la particularidad de que en todo el mundo se dio una caída importante, pero lo cierto es que hay otros episodios comparables en magnitud, e incluso mayores. Me refiero a los episodios que mencioné al principio.

Pero cuando uno empieza a indagar en el andar de la economía durante el 2020, en el mes a mes, lo que puede verse es que la profundidad de la crisis que se dio en la primera parte del año sin dudas fue inédita. Las economías cayeron 10, 15, 20 puntos o más. Lo que pasa es que esa caída tan profunda no duró tanto, las economías empezaron a recuperarse y hacia la segunda parte del año de alguna manera compensaron esas enormes caídas.

Pero al mismo tiempo, además de que fue una crisis muy profunda en muy poco tiempo, en la que las economías cayeron muy fuerte, también hay otra cuestión que es interesante porque cuando uno mira el efecto en los países desarrollados y en los países en desarrollo o emergentes se da cuenta de que también hay diferencias. Si bien fue una crisis global en la que todas las economías sufrieron, el impacto fue dispar. Básicamente, las economías desarrolladas sufrieron menos que las economías en desarrollo o las economías emergentes. Esto básicamente tiene que ver con la capacidad o la disponibilidad de recursos que las economías en desarrollo tienen, y tuvieron, para poder forzar una salida más rápida de la crisis. Con lo cual esto obviamente también nos remite a las disparidades que existen a nivel global en términos de desarrollo y de la capacidad de respuesta ante una situación de crisis.

Este no es un dato menor porque si el impacto de la crisis del año 2020 fue más fuerte en los países en desarrollo que en los países desarrollados, ello quiere decir que la brecha entre los países desarrollados y los países en desarrollo se amplió. Es decir, si nos preocupamos por analizar cómo podemos hacer o pensar las estrategias de desarrollo y cómo llevarlas adelante en los países atrasados y emergentes, en el contexto actual la situación es todavía más difícil que en el contexto previo a la crisis 2020, a la situación de prepandemia.

En ese sentido es que los desafíos son mayores a nivel global para los países en desarrollo y en particular para la Argentina porque nuestro país, además de sufrir la crisis de la pandemia, ya venía de dos años previos de crisis. Lo cierto es que, si uno mira en perspectiva, los últimos tres años –entre 2018 y 2020– significaron una caída de más del 14 por ciento del PIB para la Argentina.

Con lo cual, esto refuerza la idea de que el desafío para la Argentina es muy importante en términos de crecimiento y de desarrollo. Obviamente a esto hay que agregar las consecuencias que tuvieron determinadas políticas económicas, que hacen que sea tan complejo, o aún más complejo que antes, abordar los problemas de la Argentina. Uno de ellos, sin dudas, tiene que ver con el endeudamiento. El problema del sobreendeudamiento de la economía argentina ciertamente limita las posibilidades de llevar adelante políticas económicas que permitan avanzar hacia el crecimiento y el desarrollo.

Obviamente, a lo largo de la Maestría van a discutir más allá del desarrollo de la economía argentina, y la idea es que haya una perspectiva internacional y una perspectiva regional. Pero hago hincapié en la Argentina porque de alguna manera en la Argentina se concentran muchísimas cuestiones y debates que están presentes –por decirlo de alguna manera– en los procesos de desarrollo a nivel global. Por ejemplo, sin dudas es importante el rol de los organismos internacionales.

Quiero ir cerrando, porque veo también a Fernando Porta, a quien saludo y le agradezco por estar presente. Pero quiero hacerlo diciendo lo siguiente. Claramente una de las cuestiones clave que hay

que discutir cuando hablamos de los desafíos del desarrollo tiene que ver con las posibilidades o las capacidades que tiene un país, en este caso la Argentina, para generar divisas. Creo que ahí aparece una de las claves centrales cuando discutimos los ciclos de los últimos treinta o cuarenta años de la economía argentina –y más atrás también–, cuando discutimos las posibilidades de desarrollo económico, la relación entre la estabilidad macroeconómica y el crecimiento económico. La clave, creo yo, tiene que ver con la capacidad o las dificultades para generar divisas.

Y esto nos lleva y nos remite, obviamente, a la estructura productiva de la Argentina. Cuando uno observa la historia, uno puede inferir, sin dudas, una correlación entre el desarrollo o el crecimiento industrial del país y el crecimiento del producto, si quieren, del producto per cápita. Básicamente lo que se observa es que los momentos en los que ha crecido el producto industrial en la Argentina coinciden con períodos en los que ha crecido el producto per cápita o el ingreso per cápita de la Argentina. Esto no quiere decir que luego eso se traduzca en una mejor distribución, pero esa es otra cuestión en la que no voy a entrar ahora.

Sin dudas, el crecimiento económico –que podemos caracterizar como el crecimiento del producto per cápita o ingreso per cápita– es una condición importante para avanzar hacia el desarrollo. Y lo que uno observa es que los momentos en los que ha crecido el producto industrial, ha crecido el ingreso per cápita. Esto se dio entre el 45 y el 74 y lo contrario pasó entre el 75 y el 2002. Entre 2003 y 2015 se volvió a ver un crecimiento del producto industrial y también del ingreso per cápita. Luego, en los últimos años, ha pasado lo contrario.

Esto pareciera querer decir que el crecimiento de la industria y el crecimiento del producto industrial son importantes. Sin embargo, lo que uno observa también es que cuando crece el producto industrial, como la industria en la Argentina necesita importaciones, se requiere importar productos –insumos, maquinaria importada– lo cual hace crecer la necesidad de divisas. Ese crecimiento de la necesidad de divisas, que acompaña el crecimiento industrial, en algún momento pone en jaque o genera una crisis asociada a la falta de divisas. ¿Por qué? Porque no hay un crecimiento acorde a la generación de divisas. Y cuando crece la demanda de divisas sin que crezca la capacidad de generar esas divisas, tenemos un problema que suele expresarse en un aumento del tipo de cambio. Y el aumento del tipo de cambio suele generar inflación, y la inflación, pérdida del poder adquisitivo, caída del consumo y, por lo tanto, alimenta una situación de crisis, que vuelve difícil hacer sostenible un sendero de crecimiento.

Sin dudas, una de las cuestiones centrales a trabajar y a entender tiene que ver con este punto. Fíjense que, de una manera muy simplificada, esto nos pone en la necesidad de entender cómo funciona un mercado de cambios, cuáles son las características de la estructura productiva, quiénes son los que generan divisas en una economía –obviamente son los que exportan, pero también se puede conseguir divisas de otra manera, por ejemplo, endeudándose–. Ahora bien, ¿qué problema le genera a una economía conseguir divisas con endeudamiento en lugar de con exportaciones? Obviamente, generar mayor capacidad exportadora es uno de los desafíos para el desarrollo.

Estas son las cuestiones que hay que discutir. No me quiero extender más, aunque podría hacerlo. Simplemente quería hacer esta breve introducción. Como dije antes, les doy la bienvenida. Gracias a todos.

Intervención de Fernando Porta

Buenas tardes a todos. Quiero manifestar mi reconocimiento a la UNPAZ por haber creado este espacio de formación. Efectivamente, como planteaba Pablo, elaborar sobre la problemática de la estructura productiva, del desarrollo económico y social y del modo en que nuestros países y nuestras economías se insertan en el escenario internacional es absolutamente clave y, en la medida en que estos espacios de reflexión se multipliquen, probablemente también tengamos más masa crítica para apoyar aquellas salidas más virtuosas.

Brevemente, quiero mencionar un par de cuestiones sobre el tema de desarrollo, cuestiones que seguramente estarán en discusión en este programa. La primera cuestión que me parece importante plantear –Pablo algo de esto mencionaba hace un rato– es que el desarrollo es, básicamente, un proceso idiosincrático, para decirlo de alguna manera. Es decir, más allá de que haya tendencias generales del proceso de acumulación capitalista a escala mundial que de algún modo determinan, digamos así, un marco sobre el cual se van moviendo todos los procesos económicos en cada uno de los países, lo cierto es que cada una de estas cuestiones está moldeada por particularidades nacionales. Esas particularidades son, en algunos casos, de orden estructural, tienen que ver con la propia historia económica, con la dotación de recursos con la que se cuenta, es decir, cuestiones propias de la estructura económica. Pero también hay otras que son más institucionales, más políticas; tienen que ver con las tradiciones políticas, con la práctica y las estrategias de los actores sociales. No es igual el modo en que los sectores empresariales de un mismo sector en distintos países definen sus estrategias de acumulación, y esto genera también diferencias. No es lo mismo tampoco la forma en que los sectores asalariados están organizados, o la potencia política que tienen. Por lo tanto, es en ese devenir del escenario político y social donde muchas de las tendencias que parecen más asociadas a cuestiones económicas, de algún modo, se traducen en términos concretos.

Nosotros podemos tratar de aprender del método de algunas experiencias de desarrollo; lo que difícilmente podamos es replicarlas porque no tenemos las mismas estructuras sociales. Aun cuando podamos compartir semejanzas desde el punto de vista de la estructura económica, no son las mismas las estrategias de acumulación; no son las mismas las capacidades de influencia política de los Estados y de los distintos actores sociales. Este me parece que es un punto importante. El desarrollo es un nudo de cuestiones económicas, políticas y sociales, y hay que estar atento a todas esas dimensiones.

Precisamente, por eso mismo, me parece que hay que plantear que el desarrollo es necesariamente un proceso conflictivo que atraviesa distintos tipos de tensiones. En última instancia, el desarrollo es una discusión acerca de cómo se produce y cómo se distribuye el excedente económico; cuáles son los mecanismos de apropiación y distribución del excedente económico. Ese es el nudo de la cuestión del desarrollo. Por lo tanto, estamos hablando de un proceso socialmente conflictivo. Cuando uno

dice que cree que para desarrollar un país debe modificarse, de algún modo, su estructura productiva, está tratando de cambiar ciertas relaciones de poder, ciertas relaciones que están establecidas. Eso es necesariamente conflictivo. Después, habrá que ver cuál es el grado de profundidad que adquiere ese conflicto, o el modo en el que esas tensiones son procesadas, pero hay que tener en cuenta –y esto es muy importante para la política económica, y este es un programa que trata de transitar en simultáneo los aspectos teóricos con los aspectos prácticos, y ahí la cuestión de la política es importante– la gestión de las tensiones del proceso de desarrollo, que es una parte importante del proceso político.

Puede ser que nosotros entendamos que nuestra situación económica y social actual no es buena ni la deseada, y que creamos que hay opciones políticas para mejorarla sustancialmente. Entonces, el proceso de desarrollo es cómo llegar de donde estamos hoy hacia esa situación en la que preferiríamos estar, es decir, cómo transitar hacia esa imagen objetivo. Pero esa transición entre esas dos puntas necesariamente está atravesada por múltiples conflictos, y las posibilidades de éxito están asociadas –yo diría casi determinadas– por la posibilidad que tengamos de resolver satisfactoriamente esos conflictos, y de encontrar legitimidad en las propuestas políticas para el conjunto de la ciudadanía.

Otra cuestión que me parece que es significativa es que nosotros podemos tener una imagen objetivo de cómo nos gustaría que fuera nuestra estructura productiva, nuestra estructura de distribución y, por lo tanto, tener una cierta idea de cómo queremos transitar hacia ahí, pero eso también está inserto en el marco de un conjunto de tendencias internacionales, a nivel de la región, global, etcétera, que convierten el objetivo de desarrollo en una especie de blanco móvil. Es decir, nuestro imaginario no puede ser un imaginario estático porque hay cambio tecnológico acelerado a nivel mundial; porque hay cambios institucionales, cambios regulatorios. Entonces, algún modo, el escenario donde nosotros planificamos el desarrollo se nos está moviendo todo el tiempo. Por lo tanto, no nos basta con tener una imagen objetivo; necesitamos hacernos cargo de esos cambios posibles. Para eso, la planificación, la previsión, la prospectiva, en última instancia, el diseño y la evaluación de las políticas son absolutamente imprescindibles.

Por lo tanto, me gustaría manifestarles que no se han metido con algo fácil; están estudiando o van a estudiar algo que no es sencillo, que se nos escurre entre los dedos, que a veces es difícil asirlo y que, encima, podemos encontrar problemas al hacerlo.

Por suerte, tenemos algo, bastante diría yo, de teoría. La teoría siempre ayuda a tratar y pensar sobre la realidad. Nos da un método, nos permite, de algún modo, diferenciar lo importante de lo accesorio; nos da cierto herramental para la acción. Y la teoría del desarrollo es una teoría bastante profusa, bastante instalada, pero no resuelta. Desde el punto de vista del pensamiento económico, es una teoría relativamente joven. La problemática del desarrollo, así definida como tal, es una problemática que aparece en la posguerra, a finales de los años cuarenta, principios de los cincuenta; podemos decir que desde el punto de vista de la historia del pensamiento económico es un espacio relativamente joven. Pero, además, es un espacio en el que confluyen distintas tradiciones de teoría económica y en el que, por ejemplo, nuestra región ha tenido una contribución significativa. La teoría del estructuralismo, muy anclada en el pensamiento latinoamericano, ha hecho contribuciones significativas a la teoría del

desarrollo. Pero, por supuesto, también la teoría marxista, y las teorías institucionalistas, y las teorías de raíz schumpeteriana o keynesiana, y hasta algunas orillas del *mainstream*, de la literatura neoclásica, tienen aportes sobre esta cuestión.

Entonces, hay mucho para discutir. Es decir, tenemos herramientas, pero también debemos entender que este es un campo en disputa, precisamente porque su objetivo se está moviendo constantemente. Sin embargo, creo que tenemos algunos consensos en la teoría del desarrollo, por lo menos, en lo que podríamos llamar el cuerpo heterodoxo de las teorías del desarrollo.

La primera cuestión es una crítica a lo que se llaman economías de las ventajas comparativas, es decir, a la idea de que la especialización productiva de un país está determinada por la dotación relativa de sus recursos; la idea de que el sendero de crecimiento de un país está determinado por su punto de partida. En este sentido, si fuera así, no habría ninguna posibilidad de generar cambios en la estructura productiva, de generar otro tipo de ventajas y otro tipo de competencias.

La teoría del desarrollo critica la teoría de las ventajas comparativas, la cuestiona, y funda otro principio, que es que la estructura productiva no es neutral ni en términos de crecimiento ni en términos de distribución del ingreso. Es decir, según cómo sea la composición y la calidad de la estructura productiva, será la trayectoria posible de crecimiento y la trayectoria posible de distribución del ingreso. Todo esto es importante, porque si nuestra preocupación es el crecimiento y la distribución del ingreso, nuestra preocupación debe ser cómo moldeamos la estructura productiva para apuntalar en mejores condiciones esa cuestión.

Otro elemento conocido de la teoría del desarrollo es lo que llamamos la dinámica centro-periferia, o la idea de que a nivel mundial hay un proceso desigual y combinado de reproducción de fortalezas de acumulación diferentes, donde se reproducen situaciones de dominación y subordinación dentro del propio proceso de acumulación, que implica transferencia de recursos entre países bajo distintos mecanismos. Esta es otra idea que es muy fuerte en la teoría del desarrollo y que, por lo tanto, instala otra problemática: cómo gestionar esa situación, cómo administrar una inserción internacional de modo tal de no estar permanentemente transfiriendo recursos hacia los centros dominantes.

La otra cuestión que me parece importante es el concepto de heterogeneidad estructural. La nuestra es una economía que tiene heterogeneidades productivas muy fuertes. No es lo mismo los niveles de productividad de algunos sectores que de otros; no es lo mismo los niveles de productividad de algunas empresas que de otras; no es lo mismo los niveles de productividad de algunas regiones que de otras. Esto genera desigualdades. Esta heterogeneidad productiva es la que hay que combatir en una planificación del desarrollo.

Por supuesto, la teoría del desarrollo no es estática. Ya no se preocupa solo por la industrialización, como hace cincuenta años, cuando predominaba la idea de que la industrialización resolvía estos problemas. Ahora ya hemos aprendido a ser un poco más precisos: ahora sabemos que no solo es necesaria la industrialización, sino también la posibilidad de incorporar conocimiento, ciencia y tecnología a

todas las actividades; que no se trata solo de apostar a una dinámica sectorial particular, sino de ser capaces de complejizar todas las estructuras sectoriales.

Por otro lado, también hemos aprendido otra cuestión. Hace cincuenta años, la mayoría de las economías eran cerradas, hoy, la mayoría son abiertas. Entonces, hemos pasado de una macro cerrada a una macro abierta, donde la dominancia financiera –algo de esto mencionaba Pablo recién– es importante. Entonces, cómo administrar esos procesos de inserción en el sistema financiero internacional se ha vuelto otra de las cuestiones significativas porque, entre otras cosas, es lo que nos permite administrar o gestionar los problemas de restricción externa, que Pablo también mencionaba, es decir, esta idea de cómo conseguir las divisas necesarias para financiar el proceso de acumulación. Eso que para nosotros es un dilema, un problema significativo, está siendo todavía más agravado por la dominancia financiera. Porque ahora nuestra restricción no aparece solo por el lado de la balanza comercial, solo por el lado de que importamos más de lo que exportamos, sino también por el lado de las transferencias financieras. Estamos obligados a exportar más capital que el que necesariamente recibimos. Ahí tenemos una problemática significativa.

Otra de las modernizaciones de la teoría del desarrollo es la discusión sobre las cadenas globales de valor, esta idea de que hoy el sistema productivo está internacionalizado, y las empresas de los países, en líneas generales, son parte de esa red internacional. Pero esa es una red internacional que, otra vez, no necesariamente apropia y distribuye el valor agregado al interior de esas cadenas de un modo equitativo o proporcional al esfuerzo y a la inversión realizada. Esto también genera transferencias entre países. También debemos aprender a ver esto.

Por último, me parece que tenemos que hacernos cargo y dar lugar a nuevos temas y debates, y creo que este es un buen espacio para eso. Algunas ya no son tan nuevas, pero son acuciantes. Me refiero a lo que podemos llamar las distintas críticas. Creo que hay cuatro críticas que debemos ser capaces de incorporar a nuestra discusión sobre el desarrollo.

Una es la crítica ecológica, para decirlo de algún modo, es decir, la idea de que los procesos económicos generan pasivos ambientales; la idea de que los procesos económicos están atravesados por fuertes desperdicios de recursos. Esa es una problemática que necesariamente debe ser incorporada a nuestro tratamiento.

No me cabe ninguna duda de que otra crítica y muy potente en estos momentos es la crítica feminista, es decir, esta idea de las desigualdades de remuneración, de condiciones de trabajo, de inserción de la mujer en el mercado de trabajo, en particular en los circuitos económicos en general. Esta es otra cuestión que debemos ser capaces de asumir, así como lo que se considera dentro del dominio de la economía del cuidado y del trabajo femenino no remunerado. Son cuestiones que debemos ser capaces de incorporar a nuestras discusiones.

Otra crítica –que en nuestro país es central– es la crítica de la economía popular. Nosotros tenemos hoy aproximadamente 25, 30 o 35 por ciento de la población que no está vinculada a mercados estrictamente capitalistas, y esto genera un problema significativo, que es atendido básicamente a través

de políticas compensatorias, políticas sociales. Está bien que sea atendido de ese modo, pero si nuestra estructura productiva solo reproduce esta situación de heterogeneidad y de informalidad, no hay fisco que aguante esas políticas compensatorias. Por lo tanto, debemos tener también políticas productivas para el sector de la economía popular. No se trata solo de políticas sociales. Se trata también de ver cómo respetamos, cómo pensamos en profundizar sus formas organizativas, darle formas organizativas propias. Porque ni creciendo en los próximos veinte años a 5 o 6 por ciento por año generaremos las condiciones de absorción del 30 por ciento de compatriotas que hoy están fuera de estos circuitos. Entonces, debemos ser capaces de generar desde el Estado, desde las organizaciones sociales, mecanismos que acepten estas formas organizativas y que las incorporen a nuestra discusión sobre el desarrollo.

Y, por supuesto, debemos hacernos cargo también de las críticas que son más sistémicas, las críticas en general a pensar el desarrollo en clave nacional. Debemos ser capaces de discutir eso. Creo que hay que pensarlo en clave nacional siempre en el marco de las etapas de la economía mundial en la que está inserta, pero hay posiciones en ese sentido que son más radicales, y debemos ser capaces de pensarlas; lo mismo que las cuestiones de las críticas fuertes al extractivismo, y las críticas fuertes en general a los procesos de acumulación como dinámica de explotación, que por supuesto lo son.

Digo esto como introducción de algunas cuestiones que seguramente podrán ser discutidas en adelante. Les doy la bienvenida al curso. Agradezco el interés por la Maestría y, nuevamente, agradezco a las autoridades de la Universidad por haberme vinculado a la iniciativa.

Una aproximación a los estudios críticos sobre el liderazgo



Natalia Stein y Anibal Loguzzo***

Resumen

El liderazgo constituye un fenómeno que ha ido recibiendo un interés creciente en los últimos ochenta años. Sin embargo, no existe un consenso acabado entre lxs investigadorxs en torno a qué es el liderazgo, cuáles son sus características e implicancias y cuáles son las estrategias de investigación más adecuadas para su abordaje. Este trabajo recupera, en primer lugar, un intento de clasificación de las diversas teorías sobre el liderazgo en distintos grupos o corrientes que aluden a la naturaleza del fenómeno. Una primera mirada concibe al liderazgo como un conjunto de cualidades innatas de las personas, por lo que sostiene la imposibilidad de su enseñanza. Otra lo entiende como una serie de disposiciones, conductas y habilidades, por lo que su enseñanza está asociada a la formación en competencias. Una tercera, desde una perspectiva crítica que intenta superar la mirada instrumental, asume al liderazgo como una relación social compleja.

El arqueo bibliográfico permite captar el déficit local en el desarrollo de esta última, y es por eso que nos interesa ahondar en ella, por cuanto incorpora, además, la dimensión ética y política al estudio de

* Licenciada en Administración (UBA), con estudios de posgrado en Políticas Públicas para el Desarrollo con Inclusión (FLACSO) y en Docencia Universitaria (UBA). Docente e investigadora del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación - UNPAZ.

** Licenciado en Administración (UBA). Magíster en Desarrollo Humano (FLACSO). Director de la Licenciatura en Administración del Departamento de Producción, Economía e Innovación Tecnológica - UNPAZ. Docente e investigador del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación - UNPAZ.

las organizaciones. Plantearemos entonces algunos ejes de los enfoques críticos sobre el liderazgo: una mirada situada y atenta a elementos socio-históricos; el reconocimiento del poder como una dimensión relevante; y la tensión entre un enfoque colectivo en oposición a uno individual.

Palabras clave

liderazgo - estudios críticos de la gestión - administración crítica

Introducción

El liderazgo constituye un fenómeno que recibió un interés creciente en los últimos ochenta años. Sin embargo, no existe un consenso acabado entre lxs investigadorxs en torno a qué es el liderazgo, cuáles son sus características e implicancias y cuáles son las estrategias de investigación más adecuadas para su abordaje.

Los estudios vinculados con el fenómeno del liderazgo involucran aportes de diferentes disciplinas, dentro de las que podemos destacar la psicología y la psicología social, la administración y el *management*, la sociología y las ciencias políticas. Se observa, a su vez, una gran variedad de enfoques y estrategias de investigación, alternando métodos cualitativos y cuantitativos en contextos altamente diversos.

Esta diversidad de enfoques y metodologías llevó a Warren Bennis (1959) a cuestionar la inadecuada delimitación del concepto de liderazgo, afirmando que la “teoría del liderazgo” constituye el área de la psicología social más confusa y nebulosa y, paradójicamente, aquella de la que más se ha escrito. En esta misma línea de pensamiento, Ralph Stogdill (1974) afirma en su libro “Handbook of leadership” que las –hasta entonces– cuatro décadas de investigación sobre liderazgo habían dejado una interminable acumulación de datos empíricos y una masa inmensa de desconcertantes hallazgos que no lograban proporcionar una comprensión integrada del fenómeno del liderazgo.

Los diferentes intentos de sistematizar los trabajos sobre el liderazgo llegan a conclusiones semejantes, tanto en torno a la ausencia de consensos como en relación con la variedad de perspectivas desde las que se ha abordado el fenómeno, y, en consecuencia, la falta de claridad sobre qué es, en definitiva, el liderazgo.

En su revisión de la literatura especializada, Jean Guiot (1985) reconoce que gran parte del interés sobre el liderazgo reside en una creencia bastante extendida y arraigada en los estudios organizacionales, según la cual es posible incrementar los niveles de eficiencia si se dispone de un buen liderazgo.

Este interés en vincular el fenómeno con la eficiencia organizacional ha llevado a subordinar la noción de liderazgo a una lógica eficientista que lo juzga en función de los resultados. Así, se observa una estructura argumentativa que adjudica la obtención de determinados objetivos a la capacidad de lide-

razgo y pretende explicar los logros a partir de rasgos, características o comportamientos de lxs líderes, pero cuando estos objetivos no logran alcanzarse ello se atribuye a la ausencia de liderazgo.

Desde esta estructura argumental, el liderazgo solo parece existir como una construcción narrativa que presenta argumentos *a posteriori* de los procesos colectivos, con el objeto de dar sentido a los acontecimientos; ya sean caracterizados por el éxito o el fracaso en la persecución de los objetivos colectivos, son justificados por presencia o ausencia de liderazgo, respectivamente.

Gary Yukl realizó a lo largo de la década de 1980 un amplio estudio sobre la eficacia del liderazgo en organizaciones empresariales, afirmando que el campo del liderazgo se encontraba

en un estado de fermentación y confusión. La mayoría de las teorías están plagadas de debilidades conceptuales y carecen de un sólido apoyo empírico. Se han realizado varios miles de estudios empíricos sobre la eficacia del liderazgo, pero la mayoría de los resultados son contradictorios y no concluyentes (Yukl, 1989).

En este contexto, pese al gran volumen de publicaciones sobre este fenómeno, son muchos los interrogantes que siguen abiertos en torno al liderazgo. ¿Qué es el liderazgo? ¿Cuál es la naturaleza del liderazgo? ¿Qué son lxs líderes? ¿Qué tipo de relación vincula a lxs líderes con sus seguidorxs?... entre otros de interés para el estudio de la problemática.

Los estudios sobre el liderazgo

En los estudios organizacionales suele emplearse el término “liderazgo” para referirse a un conjunto diverso de situaciones o actividades, en general relacionadas a fenómenos de “influencia”. Como decíamos, suele señalarse que la amplitud y alcance del concepto es tal, que finalmente detenta un alto grado de ambigüedad. La diversidad de teorías, sin embargo, viene acompañada de un escaso nivel de reflexión sobre los fundamentos o corrientes de pensamiento que las sustentan, lo cual no resulta extraño teniendo en cuenta las tendencias globales actuales en la investigación y enseñanza de la Administración, que frecuentemente descontextualizan las propuestas teóricas sin reparar en el contexto histórico y geográfico en que fueron desarrolladas.

Nos proponemos aquí plantear una primera aproximación a dichas reflexiones. Recuperamos, en primer lugar, un intento de clasificación de las diversas teorías sobre el liderazgo en distintos grupos o corrientes que aluden a la naturaleza del fenómeno, siguiendo el esquema propuesto por Saavedra-Mayorga (2019). Así, una primera mirada concibe –o concebía– al liderazgo como un conjunto de cualidades innatas de las personas, por lo que sostiene la imposibilidad de su enseñanza. Otra, quizás la más desarrollada, lo entiende como una serie de disposiciones, conductas y habilidades, y así su enseñanza queda

asociada a la formación en competencias. La tercera, desde una perspectiva crítica, asume al liderazgo como una relación social compleja, buscando superar la mirada instrumental.

Apenas un rápido arqueo bibliográfico permite captar el déficit local en el desarrollo de esta última, y es por eso que nos interesa ahondar en ella, por cuanto incorpora, además, la dimensión ética y política al estudio de las organizaciones. Encontraremos algunos ejes de los enfoques críticos sobre el liderazgo, que consisten en: una mirada situada y atenta a elementos socio-históricos; el reconocimiento del poder como una dimensión relevante; y la tensión entre un enfoque colectivo en oposición a uno individual.

Tres maneras de entender al liderazgo

1. *La primera: innatista o heroica.* Se trata de la forma más antigua de observar el fenómeno, enraizada en el “ideal heroico” de la antigua Grecia, que basaba la educación de sus jóvenes en valores como el deber y el honor, inspirándose en las hazañas de los héroes. Estos héroes atravesaban, en algún momento de sus vidas, un giro favorable de los acontecimientos, pero no debido a sus propias acciones sino frecuentemente debido al azar o el destino. A partir de estos sucesos quedaban en evidencia sus cualidades, que los conducían a ocupar un lugar preeminente sobre el resto de los seres humanos. Así, el liderazgo quedaba asociado a la idea de “destino”, involucrando por tanto un conjunto de cualidades innatas que ciertos individuos poseen, consistentes en un “don” o “gracia” (Saavedra-Mayorga, 2019).

Más recientemente, la perspectiva heroica aparece a mediados del siglo XIX en la “teoría del gran hombre” del escocés Thomas Carlyle, y en el voluntarismo como corriente filosófica. En el primer caso, se suponía que “la historia del mundo no es sino la biografía de grandes hombres”¹ (Carlyle, 1841), atribuyendo los avances de la historia a la influencia de alguna gran personalidad, en lugar de considerar el contexto y las condiciones de las que estas figuras fueron producto –lo que fuera luego aceptado como interpretación más plausible–.² En segundo lugar, el voluntarismo también se inscribe en esta línea al destacar a la voluntad individual como fuerza motriz primaria, lo que luego sirvió de fundamento para “las teorías sociológicas subjetivas de las ‘personalidades vigorosas’ como fuerzas orientadoras del proceso social” (Rosental y Iudin, 1946: 318). Nuevamente, las perspectivas críticas observaron estos postulados, especialmente el materialismo histórico, al señalar que “ni la ‘voluntad’, ni una personalidad eminente determinan el curso de la historia: lo determinan las leyes sociales objetivas” (Rosental y Iudin, 1959: 526-527).

Según la concepción “innatista” del liderazgo, entonces, ciertos individuos habrían nacido para mandar, mientras que otros estarían predestinados a obedecer. En la experiencia cotidiana solemos to-

1 Nótese que difícilmente podría considerarse aquí al uso del término “hombre” como genérico para la especie humana, dado que ninguno de los héroes mencionados por el autor son mujeres: Odín, Thor, Mahoma, Dante, Shakespeare, Lutero, John Knox, Samuel Johnson, Rousseau, Robert Burns, Oliver Cromwell y Napoleón.

2 Esta lectura de la historia fue criticada y descartada posteriormente, al señalar que las acciones de dichas figuras grandiosas son necesariamente producto de determinadas condiciones sociales (Spencer, 1896).

parnos con este enfoque, cuando escuchamos que para ejercer roles de liderazgo se requiere de cierta “predisposición natural”. Pero, si bien en algunos puntos esta idea coincide con el sentido común, no encuentra respaldo en la evidencia.

Tal como postula Saavedra-Mayorga (2019), esta visión lleva implícita, además, una concepción estática de las estructuras sociales: si el liderazgo depende de cualidades otorgadas por la providencia, el azar o la naturaleza, lo que conlleva un “derecho natural” a ejercer el poder y a mandar, entonces quienes no fueron dotados de dichas cualidades tienen escaso o nulo margen para cuestionar este poder.³

Además de estática, dicha mirada es considerada reduccionista, en cuanto que

este discurso corresponde, en lo esencial, a una forma de concebir el liderazgo en la que el líder se suele identificar con un género —masculino—, con una orientación sexual —heterosexual—, con una raza —blanca— y con una cultura —Occidental— y ha contribuido a perpetuar una visión artificialmente heroica y romántica del líder, que no solamente no es acorde con la realidad organizacional [...], sino que tiene incluso efectos regresivos para la construcción de organizaciones y sociedades equitativas y democráticas (Saavedra-Mayorga, 2019: 6).

2. *La segunda: instrumental.* Con sus orígenes en la psicología y presumiblemente como reacción a la mirada determinista que se describió más arriba, comenzó a surgir a partir de los años treinta otra perspectiva que considera al liderazgo como un conjunto de habilidades y comportamientos. Siguiendo esta línea, se ha ido conformando desde entonces un vasto campo de literatura sobre el tema, pero que, por las razones expuestas de manera introductoria, difícilmente podríamos considerar como un cuerpo teórico coherente y consolidado. Es, sin embargo, la línea hegemónica en las aproximaciones al tema, tanto académicas como formativas, e incluso, muy difundida como literatura “comercial”.

Cabe decir que, a diferencia de la mirada innatista, esta perspectiva habilita la enseñanza de las conductas y habilidades que, según se asume, hacen al liderazgo, lo cual hizo proliferar las ofertas de capacitación en las universidades y en todo tipo de espacios de formación, así como al interior de las empresas y organizaciones.

Presentaremos algunos de los enfoques más difundidos que en esta línea se han propuesto y desarrollado durante los últimos ochenta años.

- Las teorías de “los rasgos” (décadas de 1920 y 1930) presentan un conjunto de rasgos o atributos personales que permiten el ejercicio del liderazgo, pero a diferencia de la perspectiva innatista consideran que estos pueden adquirirse a través de la experiencia, o bien ser enseñados y aprendidos.

³ Saavedra-Mayorga (2019) propone aquí una reflexión interesante sobre la etimología de la palabra “aristocracia” como “el gobierno de los mejores”, lo cual asocia la posesión de una virtud con el ejercicio de cargos de poder. Lo mismo sucede con el término “nobleza”, que refiere al mismo tiempo a un rasgo de carácter y a privilegios políticos (hereditarios).

- Las “teorías comportamentales” (décadas de 1940 y 1950) consideran que lo que define a estas personas que llegan a ser líderes no son las características o atributos que poseen, sino el comportamiento que despliegan frente a lxs demás, y por ello estudian estas conductas.

- Las “teorías situacionales” (década de 1960) dan mayor importancia al contexto, en la medida en que implica ajustes en el comportamiento que hace al liderazgo: su éxito consiste en la capacidad para adecuar el estilo de liderazgo a la naturaleza de las tareas a ejecutar y a las características de las personas que integran los grupos a ser conducidos.

- Las teorías del “nuevo liderazgo”, el “liderazgo transformacional” y el “carismático” (desde 1980 en adelante) apelan a elementos ligados con lo afectivo e inspiracional.

En general, todas ellas suponen que dichas habilidades o comportamientos condicionan fuertemente los resultados de la conducción de grupos de personas.

Como dijimos, estas visiones provienen principalmente de la psicología y fueron conformando un campo conocido como “comportamiento organizacional”. Se identifican, además, con los estudios organizacionales norteamericanos que se constituyeron en la línea hegemónica dentro de este campo del conocimiento.

La consolidación de la preeminencia norteamericana en los estudios organizacionales coincidió, además, con la instalación del *management* como “modelo único” de gestión de las organizaciones. Hacia fines de los ochenta, esta perspectiva ya dominaba la currícula de las principales facultades y carreras de Administración del mundo, a medida que se globalizaban los saberes de las ciencias económicas (Herrera y Stein, 2017). En el marco más amplio de desregulación de los movimientos de capitales y mercancías, se globalizaba también la economía y se multiplicaban en todo el globo las grandes empresas multinacionales (Alvater y Mahnkopf, 2002), para las cuales el *management* emergió como abordaje teórico y práctico indiscutido.⁴

En su conjunto, estas aproximaciones al liderazgo han tenido mucho éxito, y brindan herramientas concretas que, por su pragmatismo, son aplicables. De hecho, desde las diferentes perspectivas planteadas, el liderazgo sí puede ser enseñado –a diferencia de lo que asumía el enfoque innatista–. Como veremos, esto resulta una parte fundamental de la consideración de estas propuestas como “instrumentales”. Corresponde sin embargo hacer una distinción: no serían las actitudes y disposiciones las que pueden enseñarse, sino los conocimientos –a través de la formación y la experiencia– y las habilidades –a través del *coaching*, *mentoring*, etc.– (Doh, 2003). Estas acciones, frecuentemente catalogadas como “desarrollo de líderes”, tienen como propósito que lxs aprendices adquieran herra-

4 Sobre el *management* como una forma particular de gestión, orientada a la gran empresa, se exhibió Vincent de Gaulejac en una conferencia en Buenos Aires: “Aclaremos previamente la diferencia que, al menos en francés, existe entre el *management* y la gestión. En Francia, cuando hablamos de la gestión nos referimos a todo lo referente al funcionamiento de las empresas, y el *management* emerge como un concepto anglosajón en los años '70-'80 para designar esas nuevas formas de gestión. Es decir que esta forma de poder del *management* no abarca toda la gestión sino que es la gestión modelizada, [analizando] los modelos de gestión de las 64 empresas más performantes” (De Gaulejac, 2008).

mientas que les permitan “desafiar”, “transformar” o “inspirar” a las personas que integran sus equipos (Saavedra-Mayorga, 2019).

De esta manera, el “carisma” como atributo clave para el liderazgo, es meticulosamente entrenado, aprendido y medido. Mientras en la primera corriente asumía un carácter casi divino, en esta perspectiva instrumental se convierte en un fin en sí mismo: ya no es un medio para lograr movilizar voluntades, sino que el objeto pasa a ser “mostrarse” como una persona carismática y que otros la perciban como tal. Al decir de Alvesson (2013), este enfoque se basa en mostrar “grandiosidad”, dejando que la esencia y la acción sean reemplazadas por la apariencia y la ilusión (Saavedra-Mayorga, 2019). El liderazgo es visto así como una manera de impulsar el status de quienes conducen las organizaciones.

Por otra parte, hay investigaciones que sugieren que los resultados normalmente atribuidos a un buen liderazgo son resultado, en realidad, de factores múltiples y que no pueden ser controlados, tal como expusieron Meindl (et al., 1985) cuando presentaron la idea de un “romance del liderazgo”, señalando que la figura de los líderes suele exaltarse al punto de eclipsar el resto de los elementos del proceso de liderazgo.

Pero, lo que es más importante, este tipo de abordajes no presta atención al contexto ni al carácter histórico y situado del ejercicio del liderazgo (Collinson y Tourish, 2015). Este punto es principalmente el que nos conduce a una tercera manera de concebir al liderazgo, y que engloba también aproximaciones variadas –aunque identificadas todas con una mirada crítica respecto de las dos anteriores–, y es aquella que entiende al fenómeno como un proceso, haciendo hincapié en las relaciones que lo determinan.

3. *La tercera: relacional.* Si bien este enfoque es abordado desde diversas disciplinas y corrientes,⁵ nos concentraremos en aquel que emerge en el marco de los “estudios críticos en administración”. Estos comenzaron a desarrollarse en universidades británicas (Martínez, 2007) para luego extenderse por Europa hasta llegar a Estados Unidos, aunque con escasa presencia aún en Latinoamérica. A partir de una búsqueda por superar el carácter esquemático, reduccionista o binario de la investigación y la formación tradicionales en este campo, proponen considerar al liderazgo como una relación social compleja. Así, tanto su estudio como su enseñanza se alejarían de la mirada instrumental y buscarían lograr un ejercicio reflexivo y crítico.

Desde esta perspectiva se busca comprender la naturaleza compleja del fenómeno del liderazgo, observando los procesos de influencia como algo cambiante e inestable, atravesados por relaciones de poder. Mientras los enfoques anteriores se concentraban en las variables psicológicas individuales, aquí se concibe al liderazgo como un fenómeno social coconstruido y asimétrico (Collinson y Tourish, 2015), con gran protagonismo de todas las personas que integran las organizaciones. El liderazgo tiene por

5 Quizás corresponda destacar, por la relevancia que adquirieron en nuestro país, la psicología social en su vertiente iniciada por Enrique Pichon-Rivière; o más recientemente el análisis organizacional desarrollado por Aldo Schlemenson.

ello múltiples manifestaciones –incluso contradictorias– y está fuertemente influido por el contexto, dimensión en la que las miradas anteriores no parecían reparar lo suficiente.

Cabe señalar que Alvesson (2013) caracteriza como “heroica” también a toda la corriente de enfoques instrumentales, de modo que en términos de la valoración social que se sostiene sobre el liderazgo, nada la distinguiría de la mirada innatista. Por eso presenta a los enfoques alternativos y críticos como “post-heroicos”, tal como sugiere Huey (1994), que serían todos aquellos que enfatizan los aspectos relacionales y de proceso presentes en el liderazgo. En este sentido, Alvesson rescata la importancia del liderazgo en sus capacidades más terrenales: quienes lideran contribuyen principalmente cuando son capaces de “escuchar” y “conversar”, mostrando signos de humanidad. El postulado desde este punto de vista es el siguiente: actividades mundanas –que representan la “anti-grandiosidad”–, como el hecho de poder escuchar, “charlar”, interactuar y promover conversaciones y debates, equivalen al liderazgo, y conducen a todo tipo de efectos positivos sobre las personas en las organizaciones (Alvesson y Sveningsson, 2003).

A continuación, plantaremos algunos de los aspectos que esta mirada relacional o posheroica nos permite problematizar, para lo cual y a los fines de intentar alguna categorización, los identificaremos en la forma de “tensiones”.

Pares dialógicos iluminados por los estudios críticos

Liderazgos positivos - Liderazgos negativos

Si se parte de un compromiso por construir una mirada plural y diversa, se deberán tomar en consideración los múltiples efectos que el liderazgo tiene en la sociedad y en las organizaciones, y no solo los positivos. En virtud de ello, es importante que, así como se estudian los efectos beneficiosos de los liderazgos en el caso de figuras políticas o empresariales que alcanzaron gran reconocimiento, se observen también aquellos liderazgos movidos por la soberbia, la ambición o por ideales llevados hasta sus últimas consecuencias (Saavedra-Mayorga, 2019), lo que en ocasiones ha sido presentado como “el lado oscuro” del liderazgo (Tourish, 2013).

Collinson (2017) se detiene incluso en el empleo del término mismo: en su polémica con Learmonth y Morrell, explica que para estos autores la noción de “líderes” (en lugar de CEO, directorxs, jefxs, etc.) contribuiría a reforzar una identidad positiva o favorecida.⁶ Para Collinson, en cambio, los estudios críticos vienen a sostener que el impacto del liderazgo puede ser tanto constructivo y empoderador, como destructivo y opresivo.

⁶ Entre otras razones, esto conduce a los autores a concluir que el “lenguaje del liderazgo” es algo de lo que los estudios críticos deben despojarse.

El autor cita también a Burns (1978), quien sostenía que el liderazgo es positivo, mientras que el ejercicio del poder sería negativo. Desde su punto de vista, quienes ejercen el liderazgo movilizan a sus seguidores hacia el propósito colectivo, apelando a sus motivaciones. Quienes ejercen poder, en cambio, usan a sus seguidores para sus propios propósitos, utilizando la fuerza bruta. De esta manera, no debería usarse el término “líder” para referirse a dictadores, por ejemplo. Esta mirada excesivamente optimista habría tenido según Collinson una enorme influencia en los estudios del liderazgo. Él recomienda, en cambio, “desenganchar” al término de este optimismo preconcebido, lo que resultaría central para los estudios críticos.

También Tourish (2013) se refiere a esto cuando habla del “lado oscuro” del liderazgo transformacional. En esta línea, se han abordado de manera crítica los liderazgos tóxicos, destructivos o malos; el idealismo (sexista) del desempeño heroico de los líderes; y sus orientaciones éticas y morales.⁷

Pero, además, detenerse en figuras como Hitler, Stalin, Franco o Mussolini nos permite reflexionar sobre las condiciones históricas que los engendraron. De este modo, corresponde que nos preguntemos si se trata acaso de eventos aislados, o si estos podrían ser resultado de determinados sistemas políticos, económicos y sociales que favorecen la concentración del poder y donde esta asimetría es vista como legítima. Esto nos conduce a una segunda tensión, en relación al papel que se le otorgue, en nuestro análisis, al contexto.

Liderazgo descontextualizado - Liderazgo situado

Las miradas críticas también cuestionan la presunción de que hay una mejor manera de ejercer el liderazgo, independientemente del contexto. Por eso llaman a explorar la influencia y diversidad de los contextos, culturas y países en las dinámicas del liderazgo. Rosenzweig (2007), entre otros, se ocupó de demostrar cómo estrategias y comportamientos similares producen muy diferentes resultados dependiendo del contexto.

Collinson y Tourish (2015) explican que, históricamente, el significado que se le atribuye al contexto en relación con el liderazgo ha tenido altibajos, pero la tendencia general es a privilegiar los liderazgos “heroicos” y a subestimar los contextos. Para las perspectivas heroicas que mencionamos más arriba, si “los grandes hombres” hacen la historia, entonces son los líderes y no los contextos quienes deben ser el objeto de estudio. Explorar el impacto de estos últimos resulta la antítesis de estos enfoques, y surge entonces la reflexión acerca de un sistema económico que tiende a la concentración del poder, en estructuras corporativas a las que no se les exige rendición de cuentas (Saavedra-Mayorga, 2019).

A su vez, los estudios críticos a diferencia de la mirada instrumental, reconocen el carácter socialmente construido de la realidad organizacional, no solo en la relación de la organización con su entorno, sino

⁷ Para ampliar, Collinson refiere autores como Kellerman (2004), Lipman-Blumen (2005), Schyns y Hansbrough (2010), Ford (2006), Sinclair (2007) y Ciulla (2004).

observando cómo esta es moldeada por las acciones e identidades cambiantes de todas las personas que la integran.

Se asume así que las demás personas que integran los equipos (denominadas “seguidorxs” o “colaboradorxs” de acuerdo al enfoque que se utilice) juegan un papel fundamental en el desempeño organizacional, y que es preciso estudiar sus comportamientos, reacciones y motivaciones como parte de las dinámicas de liderazgo. La observación de estas relaciones nos permite, además, problematizar en qué medida las mismas son leídas como parte de un campo de fuerzas e intereses no siempre convergentes.

Liderazgo sin conflicto - Liderazgo y poder

Como hemos visto, la perspectiva instrumental no suele reparar en las condiciones que conforman la trama dentro de la cual se ejerce el liderazgo en las organizaciones y sociedades. Botero (2018) cita a José Luis Martínez para hacer una crítica del “liderazgo situacional”, que al abordar solo las conductas manifiestas soslaya las bases legitimadoras del poder que dan sustento a las relaciones de gobernabilidad en un contexto social determinado. Le contraponen el modelo de Max Weber, que observa las relaciones jerárquicas sujetas a “las estructuras materiales y espirituales que mueven a los hombres y sus sociedades” (Martínez, citado en Botero, 2018). Así, la dirección o conducción de equipos de trabajo al interior de una organización sería inseparable del sistema social en el marco del cual esta dirección se ejerce. Desde la perspectiva weberiana el liderazgo es ante todo un ejercicio de poder, elemento común cuando hablamos de dominación de unas personas sobre otras. A su vez, para comprenderlo es preciso contextualizar socialmente ese poder: el liderazgo organizacional opera en un marco nacional, y al mismo tiempo condicionado por procesos macro que rigen el contexto internacional. Por ello, Martínez critica los estudios tradicionales que se basan en la escuela conductista y no realizan una reflexión profunda sobre los fundamentos y valores sociales del poder.

Por otro lado, en la mirada al interior de las organizaciones que propone la perspectiva instrumental, el énfasis en la motivación e inspiración que el liderazgo promovería en las personas hace que se relegue la consideración de otro tipo de prácticas a las que también se recurre al conducir equipos de trabajo, y que consisten en la imposición de la disciplina, incluyendo acoso e intimidación (Saavedra-Mayorga, 2019). Se ignoran, por tanto, los efectos potencialmente dañinos sobre quienes ocupan posiciones subordinadas (Willmott, 2013), como son la conformidad, el abuso del poder, el compromiso ciego y la sobredependencia (Sutherland, Land y Böhm, 2013).

Al mismo tiempo, el hecho de soslayar la dimensión del poder tiene como resultado una consideración particular de la “resistencia” que pueda oponérsele al liderazgo. Esta vendría a ser indeseable e incluso nociva, pues impediría el progreso y la innovación (Saavedra-Mayorga, 2019). Desde la mirada instrumental, la “resistencia al cambio” sería una fuerza que quienes conducen las organizaciones deberían evitar o contrarrestar, como si fuera un escollo a superar. La perspectiva relacional, en cambio, plantea que el disenso y la resistencia no son fenómenos raros sino de hecho muy frecuentes en las organizaciones, y que deben entenderse como síntomas de inconformidad, que podrían incluso ser alentados.

Collinson (2017) aborda el tema de la resistencia y critica el enfoque en el cual se interpreta que alguien que disiente y resiste, seguramente no sea un “seguidor”. Indica que, por el contrario, actualmente se reconoce que lxs seguidorxs efectivamente “resisten”, y en algunos casos hasta se considera que “deben” hacerlo; esto es, “enfrentar al poder con la verdad”.⁸ En su trabajo sobre la enseñanza del liderazgo, Collinson y Tourish (2015) se refieren al disenso y la resistencia y señalan que es preciso atender a los conflictos de intereses, lo que no implica asumir que los actores no tengan intereses en común. Pero enfocarse excesivamente en donde estos convergen dejaría a lxs estudiantes con poca preparación real para el mundo del trabajo. Esta doble consideración de los intereses comunes y los intereses contrapuestos guarda relación también con la última tensión que abordaremos, y es la que ubica el liderazgo como ejercicio individual, o bien en la esfera de la construcción colectiva.

Liderazgo individual - Liderazgo colectivo

A la pregunta sobre la posibilidad de pensar el liderazgo desde una perspectiva no individualista, responde Augusto Riveros-Barrera (2012) con su desarrollo sobre el “liderazgo compartido”. Romero (2018) se basa en estas consideraciones para definirlo como aquel que distribuye las responsabilidades de liderazgo entre todo el equipo, siguiendo a Shuffler (et al., 2010) y agregando la definición de Gastil (1994): bajo esta concepción el liderazgo resulta un proceso democrático, donde el poder no queda concentrado en una sola persona, sino que todas las que integran el grupo o equipo ejercen alguna función de liderazgo en algún momento del tiempo.

Riveros-Barrera (2012) identifica como sus impulsores a James P. Spillane y Peter Gronn, y ubica como su predecesor al “liderazgo participativo” propuesto en 1999 por Leithwood y Duke. La literatura que más aborda este enfoque del liderazgo corresponde a la investigación sobre instituciones educativas, y como es frecuente en estos casos, presentan una alternativa a los modelos gerenciales desarrollados para empresas con fines de lucro. El liderazgo compartido implica entonces descentralizar el liderazgo, ubicando el poder de decisión en el colectivo y reconociendo “al otrx” como ser autónomo y capaz de decidir (Romero, 2018).

Por otra parte, los estudios críticos engendraron también la noción de “liderazgo autonómico/autonomista”, que implica un ejercicio no jerárquico, informal y distribuido del liderazgo, y que es frecuentemente encontrado en movimientos sociales alternativos cuyo fin es la transformación social (Vallejo-Correa et al., 2019). Western (2014) caracteriza esta práctica a partir de cinco principios: espontaneidad, autonomía, mutualismo, afecto y redes.

Por último, mencionaremos al “liderazgo comunitario”, como un aporte de la psicología comunitaria que propone estudiarlo en el marco en que este actúa y se produce, reconociéndole como características la multidimensionalidad y complejidad (Kelly et al., 2004).

8 Para ampliar, Collinson menciona dos trabajos de Chaleff: “El seguidor corajudo” (2009) y “Desobediencia inteligente” (2015).

Todos ellos se distinguen de los enfoques mencionados previamente que se centraban en el ejercicio individual del liderazgo. Sin embargo, a riesgo de caer en una nueva “romantización” –esta vez del proceso colectivo–, es preciso mencionar el señalamiento que hacen Collinson (et al., 2018): al apelar a un conjunto de significantes alternativos, más expresivos y armoniosos, y enfatizar el rol del diálogo y la comunicación, estos abordajes también estarían relegando los problemas del poder y el conflicto, tal como la literatura de orientación individualista que pretendían criticar. Esta polémica nos sirve, acaso, para explicitar que dentro de los estudios críticos de la administración en general, y del liderazgo en particular, existe un buen grado de discusión y disenso, principalmente manifiesta entre marxistas y posestructuralistas (Fernández Rodríguez, 2016; Szechter y Loguzzo, 2019). Ello excede, sin embargo, la cobertura preliminar que este artículo pretende realizar sobre el tema.

A modo de cierre...

Collinson (2017) explica que los “estudios críticos del liderazgo” emergieron como respuesta al fracaso de los estudios clásicos, influidos por el positivismo, la psicología y el funcionalismo, para abordar aspectos importantes como el poder, el control, las asimetrías e inequidades. Es ese paradigma convencional el que los estudios críticos deberían desafiar y superar, sostiene el autor. Esto permitiría arribar a formas de liderazgo más democráticas, flexibles y equitativas, adecuadas para enfrentar los problemas de las organizaciones contemporáneas. En este sentido, Collinson y Tourish (2015) concluyen que, en interés de quienes estudian administración y gestión, así como de las organizaciones que estas personas puedan llegar a conducir, perspectivas más críticas y reflexivas mejorarían la enseñanza del liderazgo.

Este, más que como un fin en sí mismo, debería ser considerado como una forma de organizar el esfuerzo colectivo para el logro de objetivos comunes e impactar positivamente a las personas y a la sociedad (Saavedra-Mayorga, 2019). De este modo, su ejercicio “no pertenece al dominio de la técnica, sino al de la ética y la política” (Arendt, citada en Saavedra-Mayorga, 2019), ya que se ubica en la esfera de “lo público”.

Resta continuar estos desarrollos, ya desde una perspectiva latinoamericana, que permita construir un verdadero enfoque situado del liderazgo válido para nuestras propias realidades.

Referencias bibliográficas

- Alvater, E. y Mahnkopf, B. (2002). Las empresas transnacionales en la competencia del tiempo. En *Las limitaciones de la globalización. Economía, ecología y política de la globalización*. México: Siglo XXI.
- Alvesson, M. (2013). *The triumph of emptiness. Consumption, higher education, and work organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M. y Sveningsson, S. (2003). Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435-1459.

- Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259-301.
- Botero, M. M. (2018). Lo que llamamos liderazgo: consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Perspectivas Psicológicas*, 3(4), 134-144.
- Carlyle, T. (1841). Sobre *los héroes. El culto al héroe y lo heroico en la historia*. Sevilla: Athenaica.
- Ciulla, J. (2004). *Ethics, the Heart of Leadership*. Westport/Londres: Praeger.
- Collinson, D. (2017). Critical leadership studies: A response to Learmonth and Morrell. *Leadership*, 13(3), 272-284.
- Collinson, D., y Tourish, D. (2015). Teaching leadership critically: new directions for leadership pedagogy. *Academy of Management Learning and Education*, 14(4), 576-594.
- Collinson, D., Smolović Jones, O. y Grint, K. (2018). No More Heroes: Critical Perspectives on Leadership Romanticism. *Organization Studies*, 39(11), 1625-1647.
- Doh, J. (2003). Can leadership be taught? Perspectives from management educators. *Academy of Management Learning and Education*, 2(1), 54-57.
- Fernández Rodríguez, C. (2016). Estudios críticos de la gestión: estudios culturales de los conflictos en el mundo del trabajo. *Política y Sociedad*, 54(1), 23-44.
- Ford, J. (2006). Discourses of leadership: Gender, identity and contradiction in a UK public sector organization. *Leadership*, 2(1), 77-99.
- Gastil, J. (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*, 47, 953.
- Gordon, R. (2002). Conceptualizing leadership with respect to its historical-contextual antecedents to power. *The Leadership Quarterly*, 13, 151-167.
- Guiot, J. (1985). *Organizaciones sociales y comportamientos*. Barcelona: Herder.
- Huey, J. (21 de febrero de 1994). The leadership industry. *Fortune*, 54-56.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kelly, J. G.; Azelton, L. S.; Lardon, C.; Mock, L. O.; Tandon, S. D. y Thomas, M. (2004). On community leadership: Stories about collaboration in action research. *American Journal of Community Psychology*, 33(3-4), 205-216.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders*. Oxford: Oxford University Press.
- Martínez, J. L. (1998). Crítica epistemológica al modelo de liderazgo situacional. *Razón y Palabra*, 11. Citado en: Botero, M. M. (2018). Lo que llamamos liderazgo: consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Perspectivas Psicológicas*, 3(4), 134-144.
- Martínez, M. (2007). ¿Neoliberalismo y neoconservadurismo interrumpido? El porqué de la existencia de una tradición crítica en las escuelas de dirección de empresas británicas. En: C. Fernández Rodríguez (ed.), *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI.
- Meindl, J.; Ehrlich, S. y Dukerich, J. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.

- Riveros-Barrera, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educ Educ*, 15(2), 289-301.
- Romero, M. (2018). Cooperativas de trabajo y liderazgo compartido. *Revista Idelcoop*, 224.
- Rosental, M., y Iudin, P. (1946). *Diccionario filosófico marxista*. Montevideo: Ediciones Pueblos Unidos.
- Rosental, M., y Iudin, P. (1959). *Diccionario filosófico abreviado*. Montevideo: Ediciones Pueblos Unidos.
- Rosenzweig, P. (2007). *The Halo Effect... and the eight other business delusions that deceive managers*. Nueva York: Free Press.
- Saavedra-Mayorga, J. (2009). Descubriendo el lado oscuro de la gestión: los Critical Management Studies o una nueva forma de abordar los fenómenos organizacionales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(2), 45-60.
- Saavedra-Mayorga, J. (2019). Hacia una perspectiva crítica de la enseñanza del liderazgo en las escuelas de Administración. *Cuadernos de Administración*, 32(59).
- Shuffler, M., Wiese, C., Salas, E. y Burke, C. S. (2010). Leading one another across time and space: exploring shared leadership functions in virtual teams. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 3-17.
- Schyns, B. y Hansbrough, T. (eds.) (2010). *When Leadership Goes Wrong*. Carolina del Norte: Information Age Publishing.
- Sinclair, A. (2007). *Leadership for the Disillusioned*. Sidney: Allen and Unwin.
- Spencer, H. (1896). *The Study of Sociology*. Nueva York: Appleton.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Nueva York: Free Press.
- Sutherland, N., Land, C. y Böhm, S. (2014). Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations: The case of autonomous grassroots groups. *Organization*, 21(6), 759-781.
- Szlechter, D. y Loguzzo, A. (2019). La administración crítica: una oportunidad para estudiar la sociedad. *Cuadernos del CIMBAGE*, 22, 23-33.
- Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership. A critical perspective*. Londres: Routledge.
- Vallejo-Correa, V. A., Jaramillo-Solar, K. A., Reyes-Espejo, M. I., Almazán-Montenegro, F., Flores-Ortiz, C., Rodríguez-Tobar, C. S. (2019). Liderazgo comunitario en las políticas públicas chilenas: representaciones y significados desde la ciudadanía. *Revista de Psicología*, 28(2).
- Willmott, H. (2013). Reflections on the darker side of conventional power analytics. *Academy of Management Perspectives*, 27, 281-286.
- Western, S. (2014). Autonomist leaderships in leaderless movements: anarchists leading the way. *Ephemera. Theory and Politics in Organization*, 14(4), 673-698.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289.

Transformaciones en el mundo del trabajo y COVID-19 en Argentina



*Maximiliano Arecco**

Resumen

En este artículo se analizan, en primer lugar, las transformaciones en el mundo del trabajo a partir de la ofensiva del capital y los cambios tecnológicos de las últimas décadas a nivel global. Luego, se vincula esta situación con el contexto generado por el COVID-19 y su impacto en los mercados laborales en general y en Argentina en particular, observando las modificaciones en los procesos de trabajo y en las relaciones laborales que este momento complejo y contradictorio ocasiona.

Palabras clave

relaciones laborales - cambios tecnológicos - COVID-19

* Licenciado en Sociología (UBA). Docente e investigador (UNPAZ y UBA). En 2020 finalizó la cursada de la Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo (UBA). Contacto: maxiarecco@yahoo.com.ar

Introducción

Desde la década de 1970, con el objetivo de aumentar la productividad para contrarrestar las consecuencias de la caída en la tasa de ganancias de las empresas, se produjo una fuerte ofensiva del capital que se combinó sinérgicamente con la implementación de nuevas tecnologías. Esta combinación permitió nuevas formas de organizar y gestionar la producción, fragmentando y debilitando al colectivo obrero. En la actualidad se está dando un nuevo salto tecnológico que profundiza las transformaciones en la organización del trabajo iniciadas en los años setenta. El impacto social y en el mundo del trabajo de la pandemia ocasionada por el COVID-19 y las medidas tomadas por los distintos gobiernos para impedir su desarrollo aceleraron la implementación de algunas de estas formas de organizar el trabajo pero sin que las mismas estén reguladas o legisladas, y se evitaron o negaron derechos laborales conquistados por las y los trabajadores durante años de luchas.

El propósito principal de este artículo es describir y analizar los principales cambios en el mundo del trabajo a partir de la implementación de las tecnologías surgidas de la tercera y cuarta revolución industrial y el impacto del COVID-19 en las condiciones de trabajo y en el mercado laboral argentino.

Ofensiva del capital, nuevas tecnologías y COVID-19

La combinación sinérgica de distintas innovaciones tecnológicas durante las últimas décadas dio lugar a la llamada “cuarta revolución industrial”. Con esta “revolución” en pleno desarrollo se comenzó a debatir el impacto que puede tener en la sociedad en general y en el trabajo y el empleo en particular. La caracterización de “revolución industrial” implica cambios (en distintos niveles y formas) en los procesos, la organización y las relaciones de trabajo. Sin embargo, estos cambios no se producen de forma lineal y determinada, sino que están inmersos en relaciones sociales de producción en las que intervienen las luchas y relaciones de fuerza entre el capital y el trabajo, el Estado y las instituciones, aspectos políticos, económicos, sociales, históricos y culturales, etc., por lo que, si bien ya se pueden ver algunas modificaciones de corto plazo, es difícil pronosticar las consecuencias definitivas.

La “cuarta revolución industrial” se produce, fundamentalmente, por la combinación e implementación masiva y simultánea de distintas innovaciones entre las que se destacan la automatización de tareas, la robótica, la velocidad en las telecomunicaciones, la digitalización y la transmisión de información (datos), la inteligencia artificial o computacional, la Internet de las Cosas, la tecnología 4.0 (fábrica inteligente), la impresión 3D, junto a desarrollos de otros campos como la nanotecnología y biotecnología, etc. Estas innovaciones tecnológicas posibilitan formas novedosas de producción y comercialización y nuevas modalidades de empleo y de gestión de la fuerza de trabajo (Novick, 2018).

Es importante resaltar que esta “cuarta revolución industrial” comenzó en un contexto de alteración en la relación de fuerzas entre los sectores del capital y el trabajo a partir de la ruptura del pacto social keynesiano-fordista consecuencia del triunfo de la ofensiva del capital que se inició a comienzos de 1970 y las derrotas del movimiento obrero en distintos lugares del mundo a inicios de los ochenta

(especialmente en Inglaterra y Estados Unidos), la caída del Muro de Berlín en 1989 y del bloque soviético en los primeros años de 1990, el avance de las políticas neoliberales y el retroceso de la intervención del Estado (crisis del Estado de bienestar) a nivel mundial.

La mencionada ofensiva del capital, producto de la caída de la tasa de ganancia de las empresas luego del llamado “período glorioso del capitalismo”, ocasionó el aumento de la autonomía del capital financiero con relación a los capitales productivos, la concentración del capital a partir de fusiones y adquisiciones entre empresas monopólicas y oligopólicas y la crisis del rol del Estado junto a la privatización de empresas estatales (Antunes, 2005; Neffa, 2018). Esta ofensiva fue posible porque se combinó con la incorporación de las nuevas tecnologías resultantes de la “tercera revolución industrial”, que permitió la mundialización de la producción y el comercio y cambios asociados en el mundo del trabajo. Las nuevas corporaciones transnacionales surgidas del proceso de centralización y concentración del capital comenzaron a realizar modificaciones en los procesos de trabajo y a diseñar nuevas formas en la gestión de la fuerza laboral para abaratar costos y aumentar la productividad implementando métodos flexibles de producción y comercialización, posibilitando la deslocalización, externalización y tercerización de tareas, servicios y productos en distintos lugares del mundo, generando el achicamiento de los establecimientos fabriles (como contraposición al “gigantismo fordista”) y la reducción de personal y stock con la incorporación de nuevos contenidos laborales, como la polivalencia y flexibilidad de los puestos, el *just in time* y los círculos de calidad (Neffa, 1999). Se ocasiona así un proceso de fragmentación, heterogeneización y complejización de *la clase que vive del trabajo* (Antunes, 2001, 2005), con altos índices de desocupación y subocupación y la aparición y consolidación de los empleos, como definió la OIT en 1974, atípicos, entendiendo por estos a aquellos empleos que no cumplen con una o más de las condiciones del empleo típico del período fordista, caracterizados por ser bajo relación de dependencia, de duración indeterminada, con jornadas a tiempo completo, en un establecimiento y con un empleador claramente identificado, con salarios establecidos en negociación colectiva, protegido por normas legales y/o convencionales y con seguridad social (Feldman y Galin, 1990; Novick, 2018). Desde entonces, las materias primas se producen en algunos países, ciertas manufacturas en otros, el ensamble se realiza en pocos, el consumo en varios y las grandes empresas van de país en país según los beneficios para su desarrollo y el de los accionistas (Moreno-Jiménez y Hernández, 2009). En este marco se dio la derrota del movimiento obrero a nivel mundial, la ruptura del pacto keynesiano-fordista, la crisis y retroceso del Estado de bienestar, el debilitamiento del sindicalismo y el avance de las políticas neoliberales, comentado previamente. Es decir, las modificaciones ocurridas en el mundo a partir de la década de 1970 no fueron solamente por el desarrollo tecnológico, sino que son producto de decisiones políticas.

La ofensiva patronal y la reestructuración productiva, posibilitada e implementada a partir de los desarrollos tecnológicos de la “tercera revolución industrial”, dieron un salto con la incorporación de las tecnologías de la “cuarta revolución” alterando cualitativa y cuantitativamente la producción, la comercialización (cambios en las cadenas de valor global y en las cadenas mundiales de suministros) y las relaciones laborales, lo que activó, una vez más, el debate sobre el futuro del trabajo, el trabajo del futuro, las regulaciones necesarias o no, el rol del Estado, las instituciones y las políticas públicas, la

organización de las y los trabajadores, la generación de empleo de calidad, etc. Al interior de este debate, aparecen quienes plantean el fin del trabajo –refiriéndose en realidad al “sueño patronal” del fin de las regulaciones laborales y del derecho laboral protectorio– a partir de las posibilidades de nuevas formas de organización laboral que posibilita la tecnología, como el trabajo de plataformas. En estos casos lo que se plantea es que no hay relaciones laborales porque se trata de intercambios entre iguales, negando u ocultando relaciones de trabajo y de dependencia. Como dice el fundador del Foro Económico Mundial, lo que está sucediendo es que los empleadores recurren a la “nube virtual” solicitando proveedores de mano de obra para una tarea o proyecto determinado, por lo que no son empleados bajo relación de dependencia en el sentido tradicional o histórico, sino que son trabajadores independientes que realizan tareas específicas para distintas empresas simultáneamente, obteniendo la ventaja de poder elegir cuándo trabajan y cuándo no, qué trabajo aceptan y cuál no. En el caso del llamado “trabajo de plataformas”, por ejemplo, desde esta perspectiva se plantea que es una vinculación realizada por intermedio de una herramienta digital entre una persona o empresa que requiere un servicio con otra que está dispuesta a realizarlo (Schwab, 2017).

Sin embargo, detrás de esta “relación de servicios” hay empresas que fijan las tarifas y las condiciones de trabajo. Si bien la empresa no hace la supervisión permanente, la plataforma posee un algoritmo con inteligencia artificial que califica al trabajador a partir de las valoraciones de los clientes, tiempos de entrega y conexión, disponibilidad, rechazo de pedidos, etc. Esta calificación la utiliza la empresa para premiar y castigar al trabajador llegando al límite del despido (desactivarlo) aunque, contradictoriamente, sin reconocer relación de dependencia. Es evidente que el medio de producción que posibilita que se brinde el servicio no es la bicicleta, el auto o la herramienta que el trabajador posee, sino la plataforma, que constituye el recurso imprescindible que permite el servicio (Del Bono, 2019a; Del Bono, 2019b; Raso Delgue, 2017; Scasserra, 2019; Todolí Signes, 2015). En síntesis, el trabajo de plataformas es la consecuencia que genera en las relaciones laborales la existencia de grandes empresas dueñas de aplicaciones digitales que, aprovechando las innovaciones tecnológicas y los cambios del mercado laboral, precarizan y flexibilizan a trabajadoras y trabajadores a partir de negar una clara relación de dependencia (Del Bono, 2018).

Por su parte, el teletrabajo, *home office*, trabajo a distancia o remoto, consiste en la posibilidad de que empleados y empleadas realicen la totalidad de sus tareas (o parte de ellas) en su domicilio privado. Esta modalidad, que a simple vista podría generar beneficios por el hecho de evitar la pérdida de tiempo por el traslado a los lugares de trabajo y un mejor aprovechamiento de recursos, en muchos países no está regulada o transita en un “vacío legal”, posibilitando a las patronales evadir derechos laborales conquistados por las y los asalariados tiempo atrás, como, por ejemplo, el derecho a la desconexión como límite a la jornada laboral. Además, como la tarea es realizada en el domicilio, es muy difícil determinar lo laboral, lo familiar, el ocio y el descanso, debiendo el personal atender llamados telefónicos, realizar reuniones virtuales o contestar correos electrónicos en cualquier momento del día, combinando estas tareas con el cuidado de las y los niños, las tareas del hogar y actividades recreativas y personales. Sumado a esto, en algunos casos, son las y los empleados quienes ponen los recursos necesarios para desempeñar su tarea.

Evidentemente estas nuevas formas de organizar el trabajo y estos nuevos empleos interpelan las legislaciones vigentes y a los organismos de control laboral y requieren modificaciones en el accionar del Estado y de las organizaciones sindicales, pero no significan el fin del empleo o de la relación de dependencia.

En este contexto de transformaciones en el mundo del trabajo, a fines de 2019 comenzó a propagarse el COVID-19 en distintos países del mundo. En marzo de 2020, el COVID-19 fue declarado pandemia y la economía mundial comenzó a sufrir las consecuencias del parate económico producto del desarrollo del virus, el aislamiento de poblaciones de países y regiones enteras y la suspensión de actividades industriales, comerciales y de servicios. Aunque la dimensión de la crisis mundial resulta difícil de calcular, es claro que el mundo vive un período de pérdida de empleos. Según información de la Organización Internacional del trabajo (OIT, 2020), en el segundo trimestre de 2020, en el mundo se perdieron en horas de trabajo el equivalente a casi 500 millones de empleos a tiempo completo. América Latina fue el lugar más afectado, en términos relativos, con el equivalente a 80 millones de empleos perdidos (33,5%). La caída de ingresos en los tres primeros trimestres de 2020, comparado con el mismo período del año anterior, provenientes del trabajo (es decir, sin contabilizar subsidios o asignaciones otorgadas por los Estados) fue alrededor del 10% a nivel mundial (más del 5% del PBI) y superior al 19% en América Latina (10% del PBI). En esta región, la tasa de ocupación tuvo su mínimo histórico, más de 26 millones de personas perdieron su empleo, y la pérdida de horas durante todo el 2020 cuadruplicó la caída ocurrida durante la crisis financiera de 2009 (OIT, 2021) evidenciando que, aunque la crisis es mundial, el impacto es desigual entre las distintas regiones y países, siendo Latinoamérica uno de los lugares más perjudicados. Lógicamente, en los países de esta región, los sectores más vulnerables (mujeres, jóvenes sin formación y migrantes) y en peores condiciones laborales (empleo informal y precario) son los más afectados.

COVID-19 y mundo del trabajo en Argentina

En diciembre de 2019 asumió la presidencia de Argentina Alberto Fernández, luego de derrotar en las elecciones a Mauricio Macri. Más allá de los discursos y las primeras acciones del presidente destinadas a reactivar la economía, frenar los despidos y contrarrestar la crisis económica y social (Tarjeta Alimentar, doble indemnización por despido), a poco más de un mes de la asunción comenzó a evidenciarse el desarrollo de la pandemia.

En Argentina, la pandemia profundizó la crisis económica, social y laboral en la que se encontraba el país después de los cuatro años de Macri y la alianza Cambiemos (Loguzzo, 2020). El gobierno de Alberto Fernández, a través de distintos decretos y resoluciones, comenzó a implementar políticas destinadas a prevenir el desarrollo del COVID-19, proteger la salud de la población, amortiguar la caída de la economía, impedir los despidos y evitar el cierre de empresas. A mediados de marzo, mediante las resoluciones 202/2020 y 207/2020 del Ministerio de Trabajo, resolvió el otorgamiento de licencia con goce de sueldo a las y los empleados comprendidos como grupos de riesgo y a quienes

tengan menores a cargo y los deban cuidar por la suspensión del ciclo escolar. Además, recomendó a los empleadores, para disminuir lo máximo posible la asistencia al lugar de trabajo del personal, que implementen las medidas necesarias para que se puedan desarrollar las tareas a distancia o de forma remota (MTEySS, 2020a; MTEySS, 2020b). En esos días, se otorgó un bono extraordinario para las y los jubilados de haberes más bajos y para beneficiarios de la Asignación Universal por Hijo (AUH) y de la Asignación Universal por Embarazo (AUE) (alrededor de cuatro millones de personas).

El 20 de ese mes, con el Decreto N° 297/2020, se determinó el aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) que instó a toda la población a abstenerse de asistir a su lugar de trabajo, circular y participar en reuniones o eventos, con la excepción de las y los trabajadores de las actividades determinadas como “esenciales”. Días después, se prohibieron los despidos de las y los trabajadores de empresas privadas y las suspensiones por fuerza mayor, falta o disminución de trabajo. Con el paso de los días y varias prórrogas del ASPO, el gobierno otorgó distintos paquetes de asistencia económica a las empresas, como el programa de Asistencia al Trabajo y la Producción (ATP) (PEN, 2020a; PEN, 2020b), por el cual el Estado se hizo cargo del pago del 50% de los salarios de trabajadores de las empresas que adhieren al programa (en abril 2020 casi 2.3 millones de trabajadoras y trabajadores beneficiarios), postergó o redujo las contribuciones patronales de las actividades más afectadas (hotelería, turismo, esparcimiento, transporte de larga distancia, entre otras) y dispuso créditos a tasa cero a monotributistas y autónomos de las categorías más bajas. A partir de otros programas se otorgó créditos a PyMEs (tasas bajas y gracia de pago) e implementó el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) para trabajadoras y trabajadores de casas particulares, no registrados, desocupados y monotributistas. Con todas las medidas implementadas por el Ejecutivo en las primeras semanas del ASPO se garantizaron ingresos a casi 21 millones de personas entre trabajadoras y trabajadores registrados, privados y públicos, no registrados, desocupados, jubilados y pensionados (CETyD, 2020a).

En lo referente al mercado de trabajo, a pesar de las medidas del gobierno, la crisis ocasionó la pérdida de puestos de trabajo y la caída del salario real. En la comparación interanual entre el segundo trimestre del 2019 y el mismo trimestre del 2020 se observan caídas históricas de nueve puntos en la tasa de actividad (TA) (47,7% a 38,4%) y la tasa de empleo (TE) (42,6% a 33,4%) y el aumento de casi tres puntos de la desocupación (10,6% al 13,1%) (INDEC, 2020a). Lógicamente, los tres puntos de aumento de la desocupación (140.000 personas) son engañosos si no se los contempla en el marco de las caídas históricas de la TA y TE. Es decir, en total entre un año y el otro, alrededor de 3.7 millones de personas dejaron de estar ocupadas y no figuran en las estadísticas como desempleadas porque, por el desarrollo del COVID-19 y las limitaciones generadas por el ASPO, entre otras cuestiones, no buscaron empleo convirtiéndose en inactivas (CETyD, 2020b; ODS-CTA, 2020). Es importante destacar que en el cuarto trimestre de 2020, luego de la habilitación de distintos rubros, las tasas de actividad, empleo y desocupación comenzaron a recuperarse (TA 45%, TE 40,1% y desocupación 11%) (INDEC, 2021).

Teniendo en cuenta la heterogeneidad de la estructura económica y ocupacional de nuestro país y las condiciones del mercado laboral a fines del mandato de Macri (Loguzzo, 2020), es evidente que

quienes se encontraban en ocupaciones informales, inestables y precarias, ya sea como asalariados o cuentapropistas, son los más perjudicados. De la totalidad de puestos de trabajo perdidos, más del 80% pertenecen a asalariados informales (1.3 millón) y cuentapropistas (casi 750.000 independientes), mientras que entre las y los asalariados registrados, la caída fue del 4% (260 mil puestos). Según el seguimiento que realiza el Ministerio de Trabajo, entre junio de 2019 y junio de 2020, casi 290.000 asalariadas y asalariados registrados de empresas privadas se quedaron sin empleo, de los cuales casi 170.000 se perdieron entre marzo y junio de 2020 (CETyD, 2020b; INDEC, 2020a; MTEySS, 2020c).

En este contexto de profundización de la crisis económica y laboral, los índices de pobreza e indigencia (población aglomerados urbanos) aumentaron significativamente pasando del 35,4% y el 7,7% en el primer semestre de 2019 al 40,9% y 10,5%, respectivamente, en el mismo semestre del 2020 (INDEC, 2020b). Estos índices críticos y lamentables podrían haber sido peores. Como indica el CIPPEC (2020), de no haber sido por las políticas de contención del gobierno, la pobreza podría haber aumentado otros tres puntos (alrededor de 1.2 millones más de pobres).

En síntesis, podemos decir que el gobierno de Alberto Fernández, para amortiguar el impacto de la crisis en los índices económicos, sociales y laborales, recurrió a políticas que, en un contexto de contracción de la economía mundial, caída de casi todas las actividades industriales y comerciales, disminución de las ventas minoristas de las pymes, paralización de la construcción y abrupta retracción del consumo, sirvieron para aminorar la situación, pero de ninguna manera para evitarla.

Ante este panorama, se aceleró la implementación de formas de trabajo sin legislar o con “zonas grises” para su control. Para evitar el traslado de gente en transporte público, millones de personas pasaron, de un día para el otro, a trabajar desde sus domicilios. En muchos de estos casos son las y los propios empleados quienes tuvieron que suministrar los equipos (computadoras, celulares, impresoras) y recursos (internet, electricidad) necesarios para desempeñar su tarea, al igual que el mobiliario (sillas, escritorios, luces) que, en general, no cumple los requisitos mínimos ergonómicos y necesarios para el cuidado de la salud. Según el INDEC (2021), entre la población ocupada, las y los trabajadores que lo hacen desde sus domicilios aumentó alrededor de quince puntos entre el cuarto cuatrimestre de 2019 y el mismo trimestre de 2020 (5,8% al 20,2%). Además, las y los asalariados que en el último trimestre de 2020 utilizaron maquinaria o equipos propios para realizar sus tareas, alcanzaron al 13,6% de los ocupados (2,8% en igual trimestre de 2019).

A su vez, por la pérdida de empleos en general y el aumento del comercio *on-line* a causa del aislamiento, muchas personas debieron someterse a los designios de los algoritmos propios del trabajo de plataformas como única forma de conseguir un ingreso, resignando derechos laborales y exponiendo sus vidas, sin un seguro de salud, ni obra social, ni un mínimo ingreso básico garantizado.

Palabras finales

En estas líneas analizamos las transformaciones en el mundo del trabajo a partir de la ofensiva del capital, las innovaciones tecnológicas de las últimas décadas y el impacto del COVID-19.

Como observamos a lo largo del texto, las innovaciones tecnológicas de las últimas décadas permitieron que la producción, la comercialización y las comunicaciones, entre otras cosas, den un salto en calidad y cantidad, modificando formas de hacer, de relacionarnos, de comunicarnos, de trabajar, etc. En el mundo laboral posibilitaron transformaciones en los procesos, la organización y las relaciones del trabajo a escala global. Estos cambios se dieron en un contexto de ofensiva del capital, derrotas del movimiento obrero y retroceso del Estado de bienestar. La consolidación del proyecto político, económico, ideológico y cultural neoliberal, durante las décadas de 1980 y 1990, posibilitó el desarrollo de políticas que favorecieron la libre circulación internacional de las corporaciones multinacionales, la centralización y concentración del capital, el aumento de la pobreza y la proliferación de empleos en condiciones de precariedad.

En América Latina, este proceso profundizó la heterogeneidad de la estructura económica y ocupacional, consolidando índices de marginalidad, desocupación, informalidad y precarización laboral que ni siquiera en períodos de crecimiento económico, generación de puestos de trabajo y políticas laborales activas se lograron eliminar.

En este contexto, las innovaciones tecnológicas fueron apropiadas por el capital para flexibilizar y ocultar relaciones laborales, negar derechos de las y los trabajadores, fragmentar y desindustrializar al colectivo obrero. Paralelamente, se buscó negar, desprestigiar y/o disminuir al máximo posible la intervención del Estado y de las instituciones de mediación y regulación entre el capital y el trabajo.

Sin embargo, la hegemonía del proyecto neoliberal desde la década del 2000 está siendo cuestionada (e incluso retrocedió) en distintos lugares del mundo, como, por ejemplo, en América Latina (Venezuela, Argentina, Bolivia, Chile, Colombia y Perú), donde hay una disputa abierta con avances y retrocesos. A partir de la crisis económica mundial de 2008, este cuestionamiento se profundizó con grandes movilizaciones populares y gobiernos que implementaron políticas intervencionistas.

El desarrollo de la pandemia del COVID-19 y las medidas que se tomaron en los distintos países para evitar su propagación aceleraron algunos de estos procesos en curso, pero a su vez evidenciaron necesidades y el déficit de algunos discursos (y acciones) que se proponían como hegemónicos. Es decir, la pandemia profundizó los índices de pobreza, desocupación y precarización laboral, además posibilitó un salto abrupto en la implementación y masificación (sin regulación) de nuevas formas de organizar el trabajo, como el teletrabajo, el comercio *on-line* y el trabajo de plataformas. Dejó en evidencia las desigualdades sociales y del mercado laboral y la necesidad de la intervención del Estado. A su vez, la pandemia puso en duda la jerarquización de ciertas actividades y permitió rediscutir la importancia del cuidado del medioambiente y la revalorización de actividades no valoradas (ni social,

ni económicamente), como las tareas de cuidado, salud, limpieza e higiene, recolección de residuos, ciencia y tecnología.

Este contexto debería servir como una posibilidad para replantear la necesidad de incluir a los sectores y grupos en ocupaciones informales, inestables y precarias en los sistemas de protección social y laboral, y para regular la protección a las y los trabajadores de las nuevas formas laborales a partir de la implementación de nuevas tecnologías. En este camino son alentadoras las propuestas de reducción de la jornada laboral, la regulación de nuevas actividades que ocultan relación laboral y la ampliación de la cobertura a las y los trabajadores informales y desempleados. Lógicamente, para la implementación de estos proyectos y el sostenimiento de los recursos para evitar la profundización de la crisis económica y social, es necesario generar las condiciones políticas que lo posibiliten.

Para concluir, podemos decir que no son las innovaciones tecnológicas las que empobrecen, marginan, desemplean y/o precarizan a la población y a las y los trabajadores, sino las políticas que determinan, restringen, regulan, controlan (o no) su uso e implementación. Lógicamente, si las condiciones las ponen unilateralmente los dueños del capital concentrado internacional, la inequidad y la polarización social se van a extremar y posiblemente la humanidad avance en su deshumanización y el colapso ambiental. Por el contrario, si se recupera el rol interventor, regulador y mediador del Estado y sus instituciones, se jerarquizan los debates y acuerdos entre las partes del capital y el trabajo, se revalorizan las organizaciones de las y los trabajadores y se empodera a los grupos vulnerables, será posible un mundo más justo y equitativo con desarrollo sustentable y el cuidado del ambiente en el cual se ponga al ser humano y a la naturaleza por encima del capital.

Referencias bibliográficas

- Antunes, R. (2001). *¿Adiós al trabajo?* San Pablo: Cortez.
- Antunes, R. (2005). *Los sentidos del trabajo*. Buenos Aires: Herramienta.
- Argentina, PEN (2020a). Decreto N° 297/2020. *Boletín Oficial de la República Argentina*. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Argentina, PEN (2020b). Decreto N° 329/2020. *Boletín Oficial de la República Argentina*. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227637/20200408>
- Argentina, MTEySS (2020a). Resolución N° 202/2020. *Boletín Oficial de la República Argentina*. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020031401NS.pdf>
- Argentina, MTEySS (2020b). Resolución N° 207/2020. *Boletín Oficial de la República Argentina*. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226854/20200317>
- Argentina, MTEySS (2020c). Situación y evolución del trabajo registrado. Datos de septiembre de 2020. *Estudios y estadísticas laborales*. Recuperado de http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/trabajo-registrado/trabajoregistrado_2006_informe.pdf

- Argentina, INDEC (2020a). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Segundo trimestre de 2020. *Trabajo e Ingresos*, 4(5), Informes Técnicos, Vol. 4, N° 174. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim20929E519161.pdf
- Argentina, INDEC (2020b) (septiembre de 2020). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. *Condiciones de vida*, 4(13), Informes técnicos, Vol. 4, N° 181. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_01_200703093514.pdf
- Argentina, INDEC (marzo de 2021). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Primer trimestre de 2021. *Trabajo e Ingresos*, 5(1), Informes Técnicos, Vol. 5, N° 52. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim20126C4AD8D8.pdf
- CETyD (2020a) (2 de junio de 2020). Políticas sociolaborales en tiempos del Covid-19. *Documentos de trabajo, estudios e informes*, CETyD-UNSAM-IDAES. Recuperado de <http://noticias.unsam.edu.ar/wp-content/uploads/2020/06/CETyD-Policas-sociolaborales-en-tiempos-de-Covid19.pdf>
- CETyD (2020b) (25 de septiembre de 2020). Impacto de la pandemia sobre un mercado laboral vulnerable. *Documentos de trabajo, estudios e informes*, CETyD-UNSAM-IDAES. Recuperado de <http://noticias.unsam.edu.ar/wp-content/uploads/2020/09/impacto.pdf>
- CIPPEC (2020) (septiembre de 2020). Impacto social del Covid-19 en Argentina. Balance del primer semestre del 2020 *Documento de trabajo*. Recuperado de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2020/10/197-DT-PS-Impacto-social-del-COVID-19-en-Argentina.-D%C3%ADaz-Langou-Kessler....pdf>
- Del Bono, A. (2018). El trabajo en las plataformas digitales: los riesgos de la uberización del empleo en tiempos de crisis. *Prensa Nodal*. Recuperado de <https://www.nodal.am/2018/12/el-trabajo-en-las-plataformas-digitales-los-riesgos-de-la-uberizacion-del-empleo-en-tiempos-de-crisis-por-andrea-del-bono/>
- Del Bono, A. (2019a). Innovación en precarización. *La Lengua*. Disponible en: <http://lalengua.com.ar/2019/03/12/innovacion-en-precarizacion/>
- Del Bono, A. (2019b). Trabajadores de plataformas digitales: Condiciones laborales en plataformas de reparto a domicilio en Argentina. *Cuestiones de Sociología*, 21. Recuperado de <https://www.cuestionessociologia.fahce.unlp.edu.ar/article/view/CSe083/11631>
- Feldman, S. y Galin, P. (1990). Nota introductoria. En P. Galin y M. Novick (comps.). *La precarización del empleo en la Argentina* (pp. 9-17). Buenos Aires: CLACSO/CEAL.
- Loguzzo, A. (julio de 2020). Lluve sobre mojado. La economía argentina frente al COVID-19. *EC-Revista de administración y economía*, 4, EDUNPAZ, pp. 5-10. Recuperado de <https://publicaciones.unpaz.edu.ar/OJS/index.php/ec/issue/view/42/EC-4>
- Moreno-Jiménez, B. y Hernández, E. (abril-junio de 2009). Globalización y riesgos laborales emergentes. *Revista Ciencia y Trabajo*, 32.
- Neffa, J. C. (1999). Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos. En E. de La Garza (comp.), *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el Siglo XXI* (pp. 69-115). Buenos Aires: CLACSO.
- Neffa, J. C. (2018). Permanencia y cambios en el mundo del trabajo ante el desafío del nuevo modo de desarrollo. En E. Pérez y E. López (coords.), *¿Un nuevo ciclo regresivo en Argentina?* (pp. 67-85). La Plata: UNLP.
- Novick, M. (2018). *El mundo del trabajo. Cambios y desafíos en materia de inclusión*. Santiago de Chile: ONU-CEPAL.

- ODS-CTA (25 de septiembre de 2020), Mercado de trabajo: datos sobre empleo en el segundo trimestre de 2020. *Observatorio del Derecho Social-Central de Trabajadores Argentinos*. Recuperado de <http://ods.ctaautonoma.org.ar/2020/09/25/mercado-de-trabajo-en-el-segundo-trimestre-2020/>
- OIT (2020). La COVID-19 y el mundo del trabajo. Estimaciones actualizadas y análisis. *Observatorio de la Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_755917.pdf
- OIT (2021). Transitando la crisis laboral por la pandemia: hacia una recuperación del empleo centrada en las personas. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_779114.pdf
- Raso Delgue, J. (2017). La empresa virtual: nuevos retos para el Derecho del Trabajo. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 5(1), University Press, pp. 1-39.
- Scasserra, S. (2019). El despotismo de los algoritmos. *Nueva Sociedad*, 279. Recuperado de <https://nuso.org/articulo/el-despotismo-de-los-algoritmos/>
- Schwab, K. (2017). *La cuarta revolución industrial*, Buenos Aires: Debate.
- Todolí Signes, A. (2015). El impacto de la “Uber economy” en las relaciones laborales: los efectos de las plataformas virtuales en el contrato de trabajo. *IUSLabor*, 3, Universidad de Valencia, pp. 1-25.

Design Thinking en empresas pyme y formación de ciudadanías empresariales



Cecilia Chosco Díaz*, María Florencia Jauré**
y Cintia Debernardi***

Resumen

En Argentina las empresas pyme utilizan la herramienta *Design Thinking* en dos sentidos, como una alternativa de producto de diseño innovador y como una estrategia educativa de aprendizaje basada en la robótica. En la actualidad, Rty (nombre de fantasía con el que designamos a la empresa estudiada), una empresa familiar iniciada en la década de 1970 centrada en la producción de juguetes, se dedica al desarrollo de kits tecnológicos de robótica educativa. En efecto, implementa estrategias dentro de la empresa y fuera de ella, articulando con entidades gubernamentales y educativas, a fin de incidir en las competencias de profesionales de la ingeniería, de la economía y la administración, tanto como en niños y jóvenes de la educación media. Modela no solo la formación, sino también la conducta y de ese modo crea ciudadanías empresariales. En esta nueva era neoliberal, las empresas buscan que los sujetos tengan las capacidades de responsabilidad individual y autocontrol, que trabajen en equipo, que sean flexibles, al mismo tiempo que se constituyan en ciudadanos empresariales. Los y las traba-

* Licenciada en Administración Pública (UNGS). Magister en Antropología Social (IDES/UNSAM). Doctoranda de FLACSO en Ciencias Sociales. Investigadora docente del Instituto de Industria UNGS. Contacto: cdiaz@campus.ungs.edu.ar

** Ingeniería Industrial (UTN-FRBA). Maestranda en Ingeniería de Dirección Industrial (FIUBA). Investigadora docente del Instituto de Industria UNGS. Contacto: fjaure@campus.ungs.edu.ar

*** Licenciada en Administración (UBA). Profesora en Educación Media y Superior, UTN-FRBA. Licenciada en Gestión Educativa (Universidad de Morón). Contacto: cedebernardi@yahoo.com.ar

adoras pasan a ser colaboradores que deben “estar en forma”, “tener los conocimientos oficiales de la empresa” y “aplicar a los consensos globales de la ética y las certificaciones”, como así también seguir el currículum oficial empresarial.

Palabras clave

robótica educativa - design thinking - pyme - ciudadanía empresarial - estudio de caso

Introducción

Históricamente la producción de saberes y conocimientos en el mundo empresarial se encuentra ligada a la generación de políticas empresariales que configuran ciudadanía empresarial y políticas educativas (paraestatales) que inciden en la sociedad. Las empresas utilizan el *Design Thinking* “para generar soluciones, nuevos saberes y significados, además activan diversos elementos, cognitivos, emocionales y sensoriales, que están involucrados en la experiencia humana” (Vianna et al, 2013). En esta dirección, el objetivo del artículo es indagar sobre la incidencia de las pedagogías educativas de las empresas en la formación de las y los profesionales universitarios, considerados ciudadanos empresariales. Lo haremos a partir del estudio de caso de una empresa argentina, una *Design Thinker*.

En Argentina, estas empresas persiguen certificaciones de nivel internacional y asumen compromisos garantizando el gobierno transparente, la equidad de derechos, la responsabilidad social y ambiental, entre otras cuestiones. Aquellas que se alinean en pactos globales para continuar sosteniéndose en el mercado, manteniendo procesos innovadores y tecnológicos, realimentando lineamientos marcados por la modernización y los consensos (normas ISO, Empresas B), avanzan en diseños de procesos que les permitan modelar ciudadanos empresariales de acuerdo a su currículum empresarial. Por lo que consideran necesario modelar conductas, comportamientos y ciudadanía.

En tal sentido, la empresa Rty (nombre de fantasía) implementa la estrategia de robótica educativa en dos sentidos, como conocimiento y aprendizaje organizacional, por un lado, y como componente subjetivo del producto que ofrece (educación robótica), por el otro. En efecto, con la propuesta didáctica y la propuesta de formación de los profesionales del equipo desarrollador, la empresa argentina Rty se perfiló como una empresa *Design Thinker*. El estudio se realiza en el marco de un proyecto de investigación donde participan investigadores e investigadoras de la Universidad Nacional de General Sarmiento y de la Universidad Nacional de Moreno.¹

Seguidamente, presentamos un breve recorrido teórico conceptual alrededor del mercado y la incidencia en la educación en las últimas décadas en Argentina; luego describimos cómo operan las empresas

¹ El proyecto de investigación se enmarca en estudiar a las pymes como agentes educativos que enseñan y aprenden. Tiene un enfoque cualitativo y etnográfico. Durante el año 2020 y en el transcurso del año 2021, se está llevando a cabo el relevamiento de campo empírico y teórico.

como modeladoras de ciudadanía empresariales; por último, desarrollamos el estudio de caso de una pyme: Rty (nombre de fantasía), como un agente que desarrolla una solución integral en un producto innovador, tecnológico, lúdico y educativo. Finalmente, exponemos las reflexiones y la bibliografía.

El mercado y la educación

Durante las últimas décadas, en Argentina, un punto de inflexión ha sido el avance de la educación empresaria sobre la educación universitaria y la proyección de los profesionales frente al permanente cambio y modernización con la venida del capitalismo flexible. Sennett (1998) señala que las profesiones son fuertemente afectadas debido a que emergen las formas modernas opuestas al fordismo que no promueven reglas claras sino confusas, que corroen, ponen en jaque y reconfiguran las profesiones y su campo de acción.

En efecto, en este nuevo escenario del capital se debilita el espíritu de cuerpo profesional y la identidad moral, los profesionales simplemente se convierten en lo que hacen pasando a ser comodines del mercado. Terminan siendo el personaje del sistema y en las interacciones olvidan sus hábitos, sus saberes, su carácter y su identidad. La educación de saberes deja de ser exclusividad de las universidades, para ser determinada por los managers y/o directivos de empresas, y autogestionada por los propios profesionales, debido a que el sistema plantea la supervivencia del más apto. En tal sentido, referentes de las pedagogías críticas (Testa, Figari y Spinosa, 2009) sostienen que la formación de nuevos saberes específicos, que históricamente en el caso argentino habían sido transmitidos por el propio aparato productivo, entra en disputa por la legitimidad de las certificaciones entre el sistema educativo y las empresas, la que se expresa en la proliferación de programas y acciones de reconocimiento y certificación de las llamadas “competencias laborales”.

En el mismo sentido, Aronson (2013) nos introduce en el análisis de la profesión académica en el marco del tránsito desde la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento, y lleva además a pensar sobre la producción del conocimiento y los usos del capital cognitivo en el mercado. Hace hincapié en las diferencias entre las capacidades laborales requeridas por el industrialismo y las competencias demandadas por la economía del conocimiento. Introduce la noción de competencia de empleabilidad con el propósito de mostrar el papel que desempeña en el acortamiento de la distancia entre educación y trabajo, en las habilidades necesarias para ejercer una ocupación y en la implementación de programas universitarios organizados en torno a la construcción de indicadores que midan el logro de los estudiantes según la profesión en que se están formando.

De manera similar, Riquelme (2006) sostiene que las demandas de habilidades del mercado de trabajo y de la sociedad del conocimiento hacen que constantemente se critique a la educación formal diciendo que está atrasada y se plantea un escenario donde el término *conocimiento* se vacía de contenido y es reemplazado por las habilidades o competencias observables y medibles que están vacías de contenidos. Desde la década de 1990, la noción de competencias se introduce en el ámbito educativo

como un concepto central para la definición del currículum y pareciendo reemplazar las discusiones en torno al saber en sus diferentes acepciones (socialmente necesarios, relevantes, etc.).

En las arenas de disputa entre la empresa y la universidad emergen las identidades de los profesionales. En el seno de los ámbitos de trabajo se despliega el paradigma del *management*, una forma organizacional plana, dinámica, flexible y liberadora en el mundo del trabajo, que declara el modelo burocrático, técnico y administrativamente obsoleto (Gantman, 2002). Además, abunda el espíritu del capital y predominan las formas desgrasadas, esbeltas y tendientes al autodesarrollo individual (Boltanski y Chiapello, 2002). En efecto, los profesionales persiguen en su carrera laboral “emociones de autorrealización” dejando expresar el *homo sentimental* bajo el estricto seguimiento del capital emocional (Illouz, 2007). En tal sentido, desempeño y competencia profesional se fueron construyendo como reflejo de la personalidad, y el reconocimiento adquirió una importancia fundamental, ya que en el proceso laboral no solo se evaluaban e involucraban las habilidades, sino las personas. El capitalismo emocional reorganizó las culturas emocionales e hizo que el individuo se vinculara de manera más estrecha con la acción instrumental, a tal punto de corroer el carácter del profesional y debilitar la identidad adquirida durante la formación de grado (Sennett, 1998).

Aquella carrera profesional predecible, estable, burocrática y certificada ha mutado a estructuras laborales flexibles de innovación permanente, lábiles, transitorias, de corto plazo. Convertidos en neosujetos, que utilizan nuevas “técnicas de sí” (Laval y Dardot, 2013), deben tener capacidades de responsabilidad individual y autocontrol, ser *entrepreneurs*. Los profesionales pasan a objetivar en cosas, teorías, paradigmas del capital flexible, para otros y para sí, y por y a partir de ese movimiento subjetivan el *management*, que pasa a ser una “tecnología del Yo” (Zangaro, 2011).

Las empresas como modeladoras de la ciudadanía empresarial

En esta nueva era neoliberal postfordista, las empresas buscan que los sujetos tengan las capacidades de responsabilidad individual y autocontrol, que trabajen en equipo, que sean flexibles, al mismo tiempo que ciudadanos empresariales. Según Figari (et al, 2017), tanto los profesionales como los trabajadores pasan a ser emprendedores y colaboradores que deben acoplarse a las estructuras de la empresa, deben “estar en forma”, “tener los conocimientos oficiales de la empresa” tanto como “aplicar a los consensos globales de la ética y las certificaciones”. De este modo, la empresa forja para sí y para otros el concepto de currículum oficial empresarial que emerge de reconocer el proceso educativo que postulan:

“Este currículum es portador de un conjunto de conocimientos que buscan imponerse como legítimos no sólo hacia el interior de las corporaciones sino de la sociedad” (Figari et al, 2017: 42); “Las empresas basadas en su pedagogía empresarial, crean un currículum, el mismo incluye un conjunto de principios sobre cómo deben seleccionarse, organizarse y transmitirse los conocimientos y las destrezas (Lundgren, 1992:20)” (Figari et al, 2017: 43).

En ese proceso de enseñanza y aprendizaje, la empresa construye ciudadanía empresariales, en los términos de Figari (2017), ciudadanía corporativas. Esta concepción de pedagogía empresarial podría relacionarse con los procesos de aprendizaje y generación de conocimiento situado. Así podemos observar que el aprendizaje situado:

Se basa en el modelo contemporáneo de cognición situada que toma la forma de un aprendizaje cognitivo (*apprenticeship model*), donde se pretende desarrollar habilidades y conocimientos propios de la profesión, así como la participación en la solución de problemas sociales o de la comunidad de pertenencia. Destaca la utilidad o funcionalidad de lo aprendido y el aprendizaje en escenarios reales (Díaz Barriga, 2006: 27).

Los casos reales, como el que se abordará posteriormente, permitieron formar a los integrantes de la organización bajo un conocimiento contextualizado, en un territorio y bajo las necesidades de estos tiempos.

Mientras que las grandes empresas siguen sosteniendo en su identidad rasgos globalizados donde su acción está deslocalizada y desterritorializada, las pymes, como organizaciones representativas de nuestro desarrollo económico social nacional, tienen un conocimiento que es situado y representativo de las particularidades presentes en nuestro territorio. Este saber situado es significativo en el interior de la organización, porque representa una forma de gestión acorde a nuestra impronta nacional. Mientras que, externamente, la pyme también responde a las necesidades imperantes en el contexto donde está inserta, el saber situado representa, define la identidad, desarrolla y evoluciona conjuntamente con las instituciones económicas, tecnológicas y sociales.

El aprendizaje se sitúa en un contexto determinado; depende de las oportunidades y restricciones que este ofrece. La cognición es situada, pues el aprendizaje implica cambios en las formas de comprensión y participación de los sujetos en una actividad conjunta que ocurre en un contexto determinado (Díaz Barriga, 2006: 18).

El conocimiento situado que se genera en las pymes está vinculado, entonces, a la reconstrucción interna de sus propias acciones, crecimiento y profesionalización, así como la interpretación de los argumentos externos que explican su participación en el desarrollo económico y social nacional. La pyme toma información de su territorio, contextualiza su intervención, representan las subjetividades del contexto en su identidad y genera conocimiento situado. En este sentido, la pyme como unidad social desarrolla los procesos de aprendizaje y de socialización del conocimiento que ha reconstruido.

Antes de adentrarnos en el caso de análisis, se puede hacer mención a la relación que existe entre los procesos internos de aprendizaje y la generación de nuevos conocimientos, con los procesos empáticos con los que se busca satisfacer necesidades propias del público directo de la pyme. Estos procesos son

simbióticos: se aprende de lo que se quiere resolver, se resuelve en base a lo aprendido de manera continua, ágil y circular generando nuevo contenido. Esto convierte a las pymes en empresas *Design Thinkers*.

Los *Design Thinkers* producen soluciones que generan nuevos significados y activan diversos elementos, cognitivos, emocionales y sensoriales, que están involucrados en la experiencia humana (Vianna et al, 2013: 10).

En el caso descrito a continuación se podrá observar cómo la pyme Rty es una empresa *Design Thinker*, ya que concretamente ha interpretado del contexto las necesidades situadas, las ha hecho propias para dar una respuesta y finalmente ha desarrollado una solución integral en un producto innovador, tecnológico, lúdico y educativo.

El caso Rty

Entendemos el estudio de caso como un método comparativo que permite el análisis procesual, que introduce todos los momentos del tiempo sin ser histórico, sin detenerse únicamente en el pasado sino también en el presente y el futuro (o por lo menos en su proyección hacia el futuro) a fin de documentar y explicar el cambio social, en este caso, empresarial. Siguiendo a Forni (2020), se retoma la postura de Burawoy (1991), quien sostiene:

El estudio de caso extendido explica la conexión entre lo micro y lo macro, constituye la situación social en términos de las fuerzas particulares y externas que la moldean. Enfrenta el problema de la generalización [...] También adopta un análisis situacional, pero evita los obstáculos del relativismo y del universalismo dado que mira la situación como moldeada desde arriba, en lugar de construida desde abajo (1991: 274 y 276).

En tal sentido, describimos a la empresa Rty teniendo en cuenta su coyuntura, sus procesos organizacionales e innovativos, sin perder de vista cómo se van transformando en una empresa que modela conductas y crea ciudadanía empresariales.

La empresa tiene sus inicios en los años sesenta en Argentina, como una empresa familiar que supo insertarse en el mercado del juguete, con el esfuerzo de su fundador y de sus hijos. A lo largo de las décadas se transformó en un agente de cambio social, cultural y tecnológico; las redes generadas a nivel gubernamental fueron fundamentales. En la actualidad los hijos del fundador fueron implementando estrategias en el marco de su formación universitaria. Muchas de esas innovaciones estuvieron vinculadas a los procesos, los productos y a la gestión de la empresa.

Siguiendo el relato de uno de los directivos se puede reconstruir la historia, su currículum y la necesidad de forjar profesionales con sesgo global, o ciudadanía empresarial a partir de la robótica. En uno de los encuentros virtuales que hemos mantenido durante el año 2020, uno de sus directivos afirmó:

Tenemos fuertemente asumido que somos y podremos ser un gran agente de cambio facilitando la enseñanza de futuros profesionales argentinos de la era del conocimiento que estamos atravesando. Esto nos lleva a la búsqueda y generación de distintas alianzas, desarrollos de productos, capacitaciones para directivos, docentes, familias y niños. Para eso venimos trabajando activamente [...].

Ya en 1970 se desarrolló el equipo didáctico de matemática moderna aprobado por la Dirección General de Escuelas de Buenos Aires para las aulas de la educación del nivel primario, y hace algunos años se completó, de forma experimental, un sistema de manuales educativos y kits explorando conceptos básicos de física, mecánica y electricidad. A esto se suma la utilización de piezas Rty para la enseñanza de habilidades blandas en adultos en diferentes ámbitos (entrevista a Daniel, 2020).

La empresa se inició como productora de juguetes plásticos. Posteriormente el contexto económico la llevó a importarlos, para, finalmente, con un nuevo cambio de contexto, volver a producirlos en el país. Considerando este nuevo despertar productivo, incorporó como prioridad la gestión de marca. Fue en los años setenta que quiso comprar una empresa alemana que se iniciaba en el negocio del juguete, pero fue imposible. Sin embargo, decidió desarrollar una marca propia de bloques plásticos que tuvo mucha aceptación. Logró atravesar la crisis económica del país en el año 1978. Y en 1984 comenzó a exportar: para 1990 exportaba el 35% de su producción. La convertibilidad los llevó a dejar de producir, comprar en China o en otros países era mucho más económico. Después de la devaluación de 2002, la empresa volvió a producir en Argentina y se definió como aspecto prioritario la gestión de la marca. En 2007 compró la marca y toda la matricería de la empresa alemana, la cual se encontraba en desuso en una colonia alemana de Brasil.

Paulatinamente, en las décadas posteriores, la empresa tuvo un avance pedagógico y educativo en simultáneo al descubrimiento de sus juguetes comerciales, con la inclusión de piezas técnicas inéditas como poleas y engranajes, permitiendo que los niños experimenten intuitivamente con principios científicos/mecánicos. Su camino hacia la robótica educativa se inició en el 2004, momento en el cual presentaron un kit de bloques de construcción sumado a motores, sensores y un microprocesador que permitía armar un vehículo o un robot, programarlo a través de una PC para que, finalmente, el robot ejecutara lo programado.

Haciendo la relación teórica, en el origen de la robótica se puede encontrar la búsqueda de soluciones para emular los movimientos de los seres humanos. Actualmente, esta consideración fue evolucionando; la robótica ya no solo busca simplemente copiar o reemplazar las acciones realizadas por las personas, sino que busca principalmente cubrir las necesidades de los seres humanos. En esta búsqueda, la robótica

se tiene que valer de la combinación de múltiples disciplinas, principalmente las vinculados a la matemática, la física, la electrónica, la programación, la biología y la neurociencia, entre otras (Quiroga, 2018).

La aplicación de la robótica en el proceso de enseñanza-aprendizaje da origen a lo que se conoce como robótica educativa o robótica pedagógica. La multidisciplinariedad característica de la robótica y su aplicación didáctica favorecen particularmente al proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que posibilita la integración natural de lo teórico con lo práctico. De esta forma, la robótica educativa resulta ser una herramienta fundamental para la resolución de problemas concretos.

A pesar de lo que naturalmente se consideraría, la robótica educativa no solo facilita ampliamente la adquisición de destrezas y habilidades tecnológicas en los estudiantes, sino que también favorecerá el desarrollo de competencias sociales. Debido a la multiplicidad de disciplinas necesarias para la implementación de soluciones robóticas, resulta necesario trabajar de forma colaborativa (Gallego, 2010). Por esta razón, la interacción social que se logra a través del trabajo colaborativo y el desarrollo de los mecanismos cognitivos internos favorecen la generación de un aprendizaje significativo (Acuña, 2004; Bravo Sánchez y Forero Guzmán, 2012), que se logra, a su vez, motivado por la curiosidad, posibilitando la adquisición de saberes que perdurarán en el tiempo, basados en la experiencia y dependientes de conocimientos previos.

Señalaba Daniel, en la entrevista realizada en 2020:

En el año 2018, la empresa Rty conformó el Equipo Rty de Robótica y Educación (ERRE) con el objetivo de desarrollar una propuesta lúdica educativa atractiva e innovadora que acerque a la escuela los nuevos paradigmas tecnológicos en educación. En febrero de 2019, llega a las escuelas Iko, desarrollado por un equipo conformado por programadores, asesores pedagógicos, un ingeniero electrónico, un autor de contenidos y diseñadores industriales, todos profesionales con años de experiencia en el ámbito educativo y empresarial. Este proyecto propone una evolución de aquellos primeros kits de robótica educativa, con la posibilidad de trabajar transversalmente dentro del aula o como área independiente (clases de tecnología o clases de robótica). Durante el 2019 las autoridades ministeriales de educación de varias provincias transmitieron la necesidad de contar con equipamientos de robótica educativa para nivel inicial, cuestión que dio origen al diseño, desarrollo y producción de Iko, lanzado en marzo de 2020.

La rápida inserción de los kits de robótica en los distintos ámbitos educativos se debe, principalmente, a que dichos equipos no requieren conocimientos avanzados en ninguna de las disciplinas que definen a la robótica. Basado en conocimientos básicos de ciencias, tecnología e ingeniería, brindan herramientas que exploran los principios fundamentales de máquinas, mecanismos, energías, programación, entre otras. Esta propuesta permite que los estudiantes vivencien conceptos científicos e incursionen en la investigación a través de la observación, la medición de parámetros, el registro de los mismos y el diseño de sus propias soluciones.

La educación en Argentina presenta una gran disparidad respecto a la incorporación de actividades relativas a la robótica, conviviendo instituciones y docentes que lo aplican habitualmente, y hace tiempo, con otros que no lo han incorporado aún. En este sentido, en los últimos años, a nivel gubernamental se han propiciado mecanismos para facilitar su inclusión en los distintos niveles educativos (inicial, primario, medio y superior). Respondiendo a estos estímulos, parte de los autores de este artículo han participado en actividades vinculadas a la inclusión de la robótica en las escuelas medias de la región cercana a nuestra universidad (Véliz et al, 2017). Considerando esta realidad dispar, la empresa analizada, a través de su equipo Rty de Robótica y Educación, brindó propuestas flexibles que puedan satisfacer a esta heterogeneidad planteada, propiciando que la tradicional empresa de juguetes argentina se convirtiera en un referente de la programación y la robótica en Latinoamérica.

La propuesta de Rty para las escuelas no se queda solo en ofrecer los equipamientos, sino que incluye una serie de aspectos que proveerán de todo lo necesario para su adecuada y segura implementación. Su foco no estuvo en el equipamiento ofrecido (bloques plásticos), sino más bien en la presentación de la plataforma para padres y docentes en donde se pueden encontrar videos tutoriales que ayuden a la correcta preparación de los modelos físicos, distintas propuestas de programación, ejemplos detallados de problemas o desafíos específicos, como también la disponibilidad de acompañamiento y capacitación. Como se puede observar, la propuesta se basa en el apoyo a los docentes y padres, buscando fundamentalmente brindarle soluciones para simplificar su acercamiento a la robótica y, de esta forma, lograr una mayor utilización de la robótica en las propuestas educativas.

En el contexto actual, Daniel, nos comentaba la forma de trabajo actual y los proyectos:

Analizando el contexto de aislamiento vinculado con las restricciones por COVID19, la empresa comenzó a trabajar, en forma conjunta con una compañía francesa, en el desarrollo de un software educativo que permitirá realizar simulaciones. En este sentido, la solución permitirá que, si los estudiantes no pudieran dirigirse a las instituciones educativas, donde están físicamente los kits de robótica, puedan realizar prácticas simuladas. De esta forma, podrán ejecutar un programa y ver las acciones que realizaría su robot. Cuando puedan regresar a las aulas, podrán poner en práctica lo simulado, ahora sí con los modelos físicos construidos con los bloques.

Todo el proceso vinculado a la toma de decisiones empresariales y la innovación con respecto al desarrollo de la robótica educativa y los procesos de aprendizaje por parte del público objetivo puede analizarse a través de la herramienta de administración *Design Thinking*. Esta herramienta de gestión, vinculada a la creación/formulación de planes, proyectos o procesos de negocios donde se definen las etapas de empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar problemáticas u oportunidades, es utilizada también en el ámbito educativo en el mismo sentido de focalizar en necesidades reales de los usuarios.

Vianna et al. (2013) sostienen:

Aunque el término diseño se asocia comúnmente con la calidad y/o apariencia estética de los productos, el objetivo principal del diseño como disciplina es promover el bienestar en la vida de las personas. Sin embargo, es la forma en que los diseñadores perciben las cosas y actúan sobre ellas lo que ha atraído la atención de la dirección, abriendo nuevos caminos a la innovación empresarial. El diseñador entiende que los problemas que afectan el bienestar de las personas son de diversa índole, lo que hace necesario relevar la cultura, el contexto, la experiencia personal y los procesos de vida del individuo para lograr una visión más amplia (2013: 13).

Al respecto de las distintas etapas del *Design Thinking* que se pueden vincular al caso son:

-La etapa de empatizar está vinculada, por un lado, a la observación de las problemáticas (vistas como oportunidades para innovar en la búsqueda de soluciones) y, por otro, a involucrar al diseñador en la misma problemática para que pueda seleccionar la mejor decisión posible. En el caso de la empresa argentina Rty empatizó en la formación pedagógica de los profesionales y se identificó la necesidad de fortalecer la “utilidad” educativa para los potenciales usuarios en los diversos procesos de aprendizaje.

-La etapa de definición tiene que ver con esa solución focalizada en lo observado, contextualizado y perfilado según el sujeto con el que se ha empatizado. Se toma posición en base a lo que se considera significativo. En el caso, se focaliza en la búsqueda de una alternativa que contemple el componente subjetivo del producto por el cual los propios diseñadores debieron pasar por un proceso de formación pedagógica-didáctica.

-La etapa de idear es pensar el abanico de posibilidades creativas e innovadoras posibles y aprovechables según sea la problemática u oportunidad presente. Se ha probado que la empresa Rty ha ofrecido de manera experimental un sistema de manuales y kits para explorar conceptos básicos de robótica que son el resultado de un proceso arduo de diseño del Equipo Rty.

-La etapa de prototipar es crear mediante algún artefacto que represente la idea más significativa, la mejor alternativa identificada. Con la confirmación del Equipo Rty de robótica y educación, se prototipó el kit de robótica que integró la innovación desde la composición física hasta la composición subjetiva que implica la utilización del kit en un entorno educativo.

-La etapa de testeo se define como la evaluación y el *feedback* en relación al prototipo por parte del público objetivo. En el caso de la empresa el desarrollo de los denominados kits de robótica en el ámbito educativo dio un resultado altamente positivo, porque no solo se entregaron materiales, sino que se logró una integración del objetivo educativo. Particularmente la empresa buscaba que padres, educadores y colegios puedan ser parte de la difusión del aprendizaje de la programación, habilidad ya requerida en los profesionales, para el desarrollo tecnológico y la transformación del conocimiento del país.

Como mencionamos, esta herramienta puede ser utilizada en la administración o gestión de las pymes, pero también es utilizada en el ámbito educativo. Casi intuitivamente, la empresa Rty logró una perfecta combinación de ambos ámbitos que dio como resultado un producto en particular de la mano de una estrategia educativa vinculante (robótica educativa).

Reflexiones

En la propuesta de la empresa argentina Rty, podemos observar que la herramienta *Design Thinking* logró dos resultados efectivos: desde lo empresarial, una alternativa de producto de diseño innovador; desde lo educativo, una alternativa de aprendizaje basado en la robótica. En ambos casos, sin duda, más allá de la innovación y la creatividad en el diseño del kit, claramente lo que se buscó en los usuarios es una alternativa que estimule la conexión con el mundo que los rodea, motivándolos a explorar y comprender el funcionamiento de las cosas.

La empresa presenta una iniciativa vinculada con la robótica educativa que repercute en distintos ámbitos: en el gobierno, en los clientes, en las empresas, en la educación y en la comunidad en general. Esto refleja tanto el currículum de la empresa como las formas que encuentra la empresa para generar ciudadanos empresariales, ciudadanos y estudiantes a los que les enseñan valores educativos alrededor de un juguete arraigado en la cosmovisión argentina, adaptado a las nuevas tecnologías.

Desde la pedagogía empresarial, se puede observar el conocimiento y el aprendizaje situado de las pymes argentinas. Partiendo del conocimiento situado de la empresa argentina Rty, casi de manera intuitiva se aplica la herramienta *Design Thinking* en la gestión y en la propuesta didáctica de educación robótica.

Enseñar y aprender alrededor de las nuevas tecnologías y de los nuevos paradigmas del capital hace que una empresa familiar pueda continuar compitiendo en el mercado nacional e internacional. Siguiendo esto, se puede inferir que las pedagogías educativas se corresponden con esquemas de la autogestión de sí, de la autorresponsabilización y del *homo sentimentalís*.

Referencias bibliográficas

- Acuña, A. (2004). Robótica y aprendizaje por diseño. San José: Fundación Omar Dengo Costa Rica. Recuperado de <http://www.educoas.org/portal/bdigital/lae-ducacion/139/pdfs/139pdf7.pdf>
- Argentina, Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología/Consejo Federal de Educación (2018). Núcleos de Aprendizajes Prioritarios. Educación digital, programación y robótica. Recuperado de <https://www.educ.ar/sitios/educar/resources/150123/nap-de-educacion-digital-programacion-y-robotica/download>.
- Aronson, P. P. (2013). La profesión académica en la sociedad del conocimiento. *Trabajo y sociedad: Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, 20.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.

- Bravo Sánchez, F. A. y Forero Guzmán, A. (2012). La robótica como un recurso para facilitar el aprendizaje y desarrollo de competencias generales. *Revista Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 13(2), 120-136. Recuperado de http://campus.usal.es/~revistas_trabajo/index.php/revistatesi/article/view/9002/9247
- Díaz Barriga, F. (2006). *Enseñanza situada: vínculo entre la escuela y la vida*. México: McGraw Hill.
- Figari, C. et al (2017). *La trama del capital. Estudio de la hegemonía empresaria en la Argentina*. Buenos Aires: Biblos.
- Forni, P. (2020). Clases de metodología de la investigación. FLACSO, taller I.
- Gallego, E. (2010). Robótica Educativa con Arduino. Una aproximación a la robótica bajo el hardware y software libre. Recuperado de <https://edoc.site/2-robotica-educativa-con-arduino-pdf-free.html>
- Gantman, E. (2002). La creación de conocimiento administrativo en la República Argentina: reflexiones sobre el desarrollo de la investigación en management en universidades argentinas (1995-2000). *Repositorio Universidad de Belgrano*. Recuperado de <http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/346>
- Illouz, E. (2007). *Intimidades congeladas: las emociones en el capitalismo*. Buenos Aires: Katz.
- Laval, C. y Dardot, P. (2013). *La nueva razón del mundo: ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona: Gedisa.
- Quiroga, L. P. (2018). La robótica: otra forma de aprender. ¿Por qué podemos acercar la robótica a la educación infantil? *Revista de educación y pensamiento*, 51-64. Recuperado de [file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LaRobotica-6592450%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LaRobotica-6592450%20(1).pdf)
- Riquelme, G. (2006). La relación entre educación y trabajo: continuidad, rupturas y desafíos. *Anales de la educación común. Tercer siglo*, 5, 68-75.
- Sennett, R. (1998). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Testa, J.; Figari, C. y Spinosa, M. (2009). Saberes, intervenciones y clasificaciones profesionales. Nuevos requerimientos a idóneos, técnicos e ingenieros. En J. C. Neffa; E. de la Garza Toledo y L. Muñiz Terra (comps.), *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales* (pp. 275-309). Buenos Aires: CLACSO.
- Véliz, M.; Stagnaro, D.; Jauré, M.F. y Camblong, J. (2017). Articulación de las carreras de ingeniería con las escuelas técnicas: una propuesta lúdica de acercamiento a la tecnología. *Revista Ingenium*, 7. Recuperado de <https://digital.cic.gba.gob.ar/handle/11746/8354>
- Vianna, M. et al (2013). *Design Thinking. Business Innovation*. Rio de Janeiro: MJV Press.
- Zangaro, M. (2011). Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno. *Trabajo y sociedad*, 15(16), 163-177.

El proceso de tecnificación de los trabajadores de la recuperación de residuos

El caso de la organización de recuperadores de residuos del partido de General San Martín



*Eduardo Francisco Verón**

Resumen

La recuperación de residuos es un trabajo que ha emergido con fuerza en las últimas dos décadas. Si bien es una labor que en las grandes ciudades se realiza hace más de un siglo, la crisis económica desde la década de 1990 empujó a cientos de personas a subsistir a partir de la recolección y venta de materiales reciclables. Aunque al principio esta actividad se desarrolló de manera precaria, con los años adquirió cada vez más importancia social, ambiental y tecnológica.

En este artículo se describe el proceso de organización de los trabajadores de la recuperación de residuos a los efectos de mostrar cómo lograron alcanzar la tecnificación en una actividad totalmente marginalizada hace apenas dos décadas. La investigación se sostiene a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica y trabajo en campo de corte etnográfico desde el 2013 a la actualidad.

* Licenciado en Administración Pública, licenciado en Ciencia Política, magíster en Derechos Humanos y Democratización en América Latina y el Caribe, doctorando en Ciencias Ambientales en la UNSAM. Es miembro del Área de Ambiente y Política de UNSAM. Se desempeña como asistente de investigación en un proyecto de hábitat social sustentable en el Laboratorio de Investigaciones de Ciencias Humanas en la UNSAM, integra la cooperativa de recuperación de residuos Recicladores de Plaza Libertador y asesora a organismos locales e internacionales en torno a reciclaje, los recicladores y los sectores populares.

Palabras clave

trabajadores de la recuperación - tecnificación - residuos

Introducción

El trabajo de la recuperación de residuos es una actividad que se rastrea desde la época colonial en el Virreinato del Río de la Plata (Prignano, 1998; Perelman y Paiva, 2008; Shammah, 2009). Desde entonces los individuos recuperaron materiales para reutilizarlos y/o para consumirlos. Sin embargo, la actividad encontró su auge en Latinoamérica entre fines de la década de 1990 y principios de los años 2000 (Gutiérrez, 2005; Schamber, 2008; Villanova, 2014; Gutiérrez, 2017; Montero, Moreno, Saidón y Verrastro, 2018) debido al contexto de crisis económica, producto de las reformas neoliberales que tuvieron lugar en muchos de los países de la región (Stiglitz, 2002; Frenkel, 2003; Basualdo, 2006). Esas políticas generaron una merma en la producción de muchas fábricas, e incluso el cierre de muchas de ellas, dejando a muchos trabajadores en situación de desocupación. Muchos de esos desempleados comenzaron a buscar estrategias de subsistencia, y en particular se desarrollaron aquellas que requerían de poco o nulo capital y dependían particularmente de la fuerza propia del individuo (Ballistini, 2009). En este sentido, la recolección de material reciclable en la vía pública comenzó a expandirse. Los motivos principales fueron dos: por un lado, la necesidad de cientos de familias de obtener ingresos para comprar alimentos; por otro, el aumento del valor de los materiales reciclables en alrededor de un 1000% (Suárez, 2016).

Esta actividad trajo como correlato el surgimiento de un nuevo tipo de trabajador que en Argentina fue denominado recuperador urbano. Al principio, este tipo de trabajo, como otras labores subalternas surgidas entre los años de crisis económica, no fue bien visto: por el contrario, la sociedad estigmatizaba esta actividad y la relacionaba con formas indignas de vida o como una característica propia de la situación de calle. Sin embargo, los sujetos que desde el año 2001 han incursionado en la actividad de recolección de materiales en la vía pública no eran de por sí personas en situación de calle, ya que, en muchos casos, eran sujetos con casa y familia que se habían quedado desempleados y encontrado en los residuos una alternativa de subsistencia (Schamber, 2008). A medida que fue pasando el tiempo, estos sujetos comenzaron a construir redes entre ellos y con otros actores de peso, como partidos políticos, grupos ambientalistas, entes estatales y ONG, con el objetivo de optimizar su trabajo y sumar esfuerzos con la intención de legitimar la actividad que realizaban y ser reconocidos por el Estado y por la sociedad como trabajadores. Esta intención de ser reconocidos está fuertemente arraigada en ellos y esto puede deberse a que el trabajo tiene “valor según el reconocimiento de los demás” (Bauman, 2011: 18); es así que los oficios están bajo un proceso constante de legitimación social y el trabajo de la recuperación de residuos no contaba con ella.

A partir de la agrupación de los recuperadores de residuos, comenzaron a formarse cooperativas, asociaciones civiles y organizaciones de hecho. A dos décadas del surgimiento de las primeras organi-

zaciones de estos trabajadores en el país resulta importante describir cómo fue el proceso de legitimación del trabajo. A los efectos organizativos del artículo, describo el proceso de tres grandes tópicos: la organización del movimiento de trabajadores de la recuperación de residuos; la lucha por derechos; y la tecnificación de la labor.

Puntualmente en este artículo describo el proceso de formalización de la actividad de recuperación de residuos desplegado por los recuperadores de José León Suárez, en el partido de General San Martín, municipio que se encuentra en el Conurbano Bonaerense. Seleccione este espacio para el estudio debido a lo particular del territorio en cuanto a los repertorios de lucha por parte de diversos trabajadores en la recuperación de residuos. Adicionalmente, allí se concentra la mayor cantidad de organizaciones de separación de residuos sólidos urbanos del país, debido a la localización del relleno sanitario Norte III de la Coordinadora Ecológica del Área Metropolitana Sociedad del Estado (CEAMSE). La densidad de organizaciones que se encuentran en José León Suárez me permitió observar distintos repertorios de lucha por derechos y diversos grados de tecnificación alcanzados. A su vez, dispongo de conocimiento situacional, por vivir en esa localidad y mantener relación cotidiana con los recuperadores de allí. La investigación se sostiene a partir de recolección de datos por medio de herramientas de corte etnográfico y la participación activa en la formación de una planta de separación de residuos.

El artículo se organiza en tres apartados. En el primero, se presentan los orígenes de la organización de recuperadores en José León Suárez. En el segundo, se describe el proceso de legitimación en la lucha de derechos que han desplegado los recuperadores. En tercer lugar, se presenta la tecnificación del trabajo en las plantas de reciclaje de José León Suárez. Para terminar, esbozo algunas reflexiones finales.

Orígenes de la organización de recuperadores en José León Suárez

Las primeras organizaciones de trabajadores en la recuperación de residuos de José León Suárez tuvieron su lugar a fines de la década de 1990. Los recuperadores de residuos se concentraron en dos espacios: por un lado, en la estación de trenes de José León Suárez, donde un grupo de cartoneros luchó por un tren que les permitiese el traslado con sus carros hasta la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) (Gorbán, 2011; Villanova, 2015). Por otro lado, en el relleno sanitario de la CEAMSE, los quemeros (así se autoidentificaron quienes se acercaban a las puertas del relleno para ingresar) comenzaron a ingresar al predio en busca de elementos que pudiera servirles para el consumo y/o para la venta (Álvarez, 2011; Mantiñán, 2013).

Los cartoneros de José León Suárez comenzaron a mediados de la década de 1990 a trasladarse en tren hacia la CABA para recolectar allí material reciclable para la venta. Para el año 1996, eran entre 80 y 100 cartoneros que se concentraban en el andén de la estación José León Suárez (Gorbán, 2011: 43; Villanova, 2015: 302) y subían con carros para juntar en ellos el material recogido en las calles. En el año 1999 los cartoneros comenzaron a encontrarse con los primeros obstáculos, unas barras en las entradas de los andenes, que habían puesto el personal de la empresa Transportes Buenos Aires (TBA). Los cartoneros, ayudándose mutuamente a levantar los carros, lograron superar los obstácu-

los; sin embargo, al poco tiempo, “instalaron molinetes que hicieron imposible el paso de los carros” (Gorbán, 2011: 43). Al poco tiempo, prohibieron viajar con carros en los trenes. Ante tal situación, los cartoneros comenzaron a juntarse en una plaza cercana a la estación de José León Suárez para organizarse. Producto de estas reuniones, cada barrio eligió un delegado y eran ellos los encargados de reunirse y organizar repertorios de acción. De esta forma, se gestó la organización de cartoneros, que desde mediados de la década del 2000 se formalizaron en cooperativas de recuperadores (Maldovan Bonelli, 2011 y 2014; Villanova, 2015; Montera et al, 2018).

En tanto, los vecinos que ingresaban al relleno sanitario de la CEAMSE, en búsqueda de alimentos y material que les sirviera para la venta, también se organizaron. El acceso a los residuos no era fácil, debían ingresar escondidos, ya que se encontraba prohibida la entrada. Las persecuciones de la vigilancia de la CEAMSE a los quemeros eran cotidianas (Dujovne Ortíz, 2010; Álvarez, 2011). Dada tal situación, los quemeros diseñaron proyectos para la creación de plantas de separación de residuos y lo presentaron en el año 2003 a las autoridades de la CEAMSE (Ecos desde el basural, 2017a). Sin embargo, no tuvieron respuesta.

En el año 2004, ocurrió un hecho trágico. En una de las entradas al relleno sanitario, un joven de 14 años fue aplastado entre la basura por un maquinista (Dujovne Ortíz, 2010). A partir de entonces, comenzaron fuertes y constantes protestas en el acceso al relleno Norte III (Álvarez, 2011; Villanova, 2015). Las demandas eran dos, por un lado, la creación de plantas de separación de residuos y, por otro lado, la denuncia por la violencia de las fuerzas de seguridad (Álvarez, 2007 y 2011; Villanova, 2015). La respuesta de las autoridades de la CEAMSE ante estos reclamos fue la aprobación de los proyectos para la creación de las plantas de separación de residuos (Carenzo, Acevedo y Bárbaro, 2013) dentro del predio, al que se denominó Reciparque (Testa, 2017) y donde se concentra una decena de plantas de clasificación de residuos.

Proceso de legitimación

Los recuperadores de residuos a poco tiempo de organizarse pudieron lograr importantes triunfos: en la CABA, incidir en la legislación sobre gestión de residuos, en José León Suárez activar la creación de plantas de recuperación de residuos y lograr el ingreso sin persecuciones a la montaña de residuos en la CEAMSE.

No obstante, esos logros al poco tiempo fueron encontrados como insuficientes, dada la importancia del trabajo que representaba la recuperación de residuos tanto en términos ambientales como sociales.

Tan pronto como conseguidos los galpones para llevar adelante la clasificación de residuos, los recuperadores de residuos notaron que los beneficios ambientales y económicos de su trabajo no les eran reconocidos monetariamente. Resulta que la CEAMSE cobra a los municipios y a la CABA por tonelada de residuos recibida, por el espacio que ocupan esos materiales y el costo del tratamiento. Sin embargo, decenas de toneladas por mes eran tratadas por los recuperadores de residuos, evitando que lleguen al re-

lleno, y no se les pagaba por ese trabajo realizado. Por eso, en el 2012 los trabajadores de la recuperación de residuos pertenecientes a las plantas de la CEAMSE cortaron el acceso al relleno sanitario Norte III a los camiones provenientes del área metropolitana de Buenos Aires. Este corte duró dos días, produjo el colapso de residuos en las calles de la CABA, del partido de General San Martín y de municipios aledaños. Luego de este reclamo, las autoridades de la CEAMSE llegaron al acuerdo de pagar un monto de dinero a las plantas sociales en concepto de “tonelada” recuperada (Álvarez, 2015; Acero Vargas, 2018).

Con distintos repertorios de lucha, los recuperadores de residuos fueron adquiriendo cada vez más peso en la gestión de residuos. Así, distintos municipios firmaron convenios con organizaciones de recuperadores de residuos. El partido de General San Martín desde el año 2013 lleva adelante un programa de separación de residuos en escuelas (Verón, 2017) y desde el 2017 tiene un convenio con Recicladores de Plaza Libertador para que esta organización recolecte reciclables de algunas escuelas; también articula con la cooperativa 9 de Agosto.

Desde el 2017, la Dirección de Política Ambiental del partido de General San Martín desarrolla numerosas actividades en pos de la legitimación del trabajo de los recicladores de residuos. Más allá de la articulación en convenios para la recolección diferenciada, la Dirección tiene mesa de trabajo en conjunto con las organizaciones, equipa con herramientas y maquinarias (enviadas desde el Ministerio de Ambiente de la Nación) a las plantas de reciclaje, impulsa informes de diagnósticos sobre la situación laboral de los trabajadores de residuos y visibiliza la labor de estos trabajadores, entre otras acciones.

La situación de los trabajadores de la recuperación de residuos se ha visto notablemente modificada: de ser una labor sumamente marginalizada, hoy en día aparece revalorada en buena parte de la sociedad, en el discurso público y en el político. Sin ir más lejos, el presidente de la nación argentina hizo mención de recuperadores urbanos en el discurso de inicio de sesiones legislativas del 2021. Y no solo hizo mención, sino que se conjugó con numerosas entregas de equipamiento para plantas de recuperación de residuos (Moreno y Verón, 2021).

Tecnificación del trabajo de los trabajadores de los residuos

La labor de recuperación de residuos, que comenzó siendo manual, poco a poco fue incorporando herramientas y tecnología con el objetivo de hacer más eficiente el trabajo: realizar menos esfuerzos físicos y aumentar la ganancia por la venta de materiales reciclables.

Al comienzo, los trabajadores de la recuperación de residuos comenzaron recolectando cartones por ser un material abundante en las calles y porque entre los residuos reciclables es el que tiene un mayor valor por kilo para la venta. La primera herramienta que incorporaron en su trabajo fueron carros hechos por ellos mismos –en muchos casos– con materiales recolectados en la calle (Ver imagen 1). Luego de diciembre del 2001, muchos trabajadores de la recuperación de residuos incorporaron carros tipo de supermercados, derivado de que durante aquellos años hubo saqueos a comercios (Auyero, 2007) y entre los objetos saqueados estaban “los changuitos de súper” que luego circularon masivamente por las calles.

Poco tiempo después, desde el 2003, comenzaron a sancionarse leyes que promovían la inclusión de trabajadores de la recuperación de residuos en la gestión. En la CABA, fruto de la alianza de legisladores, partidos políticos y ONG ambientalistas con los cartoneros, se logró sancionar la Ley N° 992 en el año 2003 (Villanova, 2015; Montera et al, 2018). Asimismo, a nivel nacional, en el 2004 se sancionó la Ley N° 25916 sobre la Gestión Integral de Residuos Domiciliarios, que apunta a establecer los presupuestos mínimos para el tratamiento y la regulación normativa referida a la temática de los residuos sólidos urbanos; allí incluye a los recuperadores de residuos como uno de los actores en la gestión. Por su parte, la provincia de Buenos Aires también legisló sobre el rol de los recuperadores en la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (GIRSU) N° 13592.

Estas normativas abonaron a darle un marco normativo a la actividad de los trabajadores de la recuperación de residuos y a promover la organización en cooperativas y/o asociaciones civiles de los recuperadores. Con la organización de los recuperadores devino la tecnificación: división de roles, especialización en tareas, adquisición de maquinarias, agregado de valor a los materiales recuperados.

Cabe aclarar que, si bien la labor de los recuperadores de residuos se tecnificó, los avances fueron disímiles, tanto en las distintas jurisdicciones como dentro de los mismos territorios (Verón, 2020). Así como hay jurisdicciones como la CABA, la provincia de Buenos Aires, la provincia de Santa Fe y la provincia de Entre Ríos que tienen en sus territorios plantas de tratamientos de residuos con maquinarias para su tratamiento, otras provincias no tienen, son muy pocas (o únicas) y/o no cuentan con maquinarias (Banco Mundial, 2015).

Entre las maquinarias más importantes para las organizaciones se encuentran:

-La cinta transportadora es una máquina que les permite a los trabajadores trabajar erguidos, es decir, no tener que agacharse a clasificar los residuos desde el suelo. Los residuos se depositan en un extremo de la cinta y van avanzando hasta el otro extremo. Los recuperadores se ubican a los costados y cada trabajador es encargado de extraer distintos materiales (Ver imagen 2) que deposita en un bolsón que tiene a su lado. Existen varios tipos de cintas transportadoras, algunas son en altura y otras no. Las cintas transportadoras en altura son las más recomendables, ya que posibilita a los trabajadores estar alejados de los residuos clasificados y, de esta forma, evitar la exposición constante con los residuos.

-La prensa o enfardadora es una máquina que les permite compactar los residuos clasificados en forma de fados (Ver imagen 3). Este mecanismo permite obtener mayor ganancia al venderlo, ya que el precio del material compactado es mayor al no compactado. A su vez, existen distintos tamaños de enfardadoras, también allí existe una diferencia en el pago, según el tamaño del fardo, cuanto más grande es el fardo, mayor es el pago.

-La agrumadora es una máquina que sirve para triturar el plástico. Este proceso dota de mayor valor al material al venderlo, ya que las empresas recicladoras compran el plástico triturado para producir nuevos envases. Si el plástico no está triturado, las empresas deben hacer ese proceso y les lleva tiempo y costos.

-El triturador de vidrio es una máquina que sirve para achicar el vidrio. Esta herramienta es necesaria en las plantas de recuperación de residuos, ya que suelen llevar botellas enteras o pedazos grandes de vidrios que luego deben moler, ya que los compradores de vidrio solo compran triturado. Esto se debe a que el precio del vidrio es muy bajo, entonces cuando se transporta debe hacerse eficiente el traslado y se busca trasladar la mayor cantidad de vidrio en el menor espacio posible, por ello, este material debe ser triturado.

-El autoelevador es una maquinaria necesaria en las organizaciones de recuperación de residuos para levantar los residuos del suelo a la cinta y los fardos de residuos compactados al camión (Ver imagen 4). La tenencia de esta maquinaria abona a las condiciones de seguridad laboral de los trabajadores, ya que evita esfuerzos que dañen la salud de ellos.

Existen muchas otras maquinarias que colaboran en la tecnificación de los trabajadores de la recuperación de residuos. Sin embargo, estas están directamente relacionadas con la protección de la salud y la eficiencia en las ganancias en la comercialización del material recuperado. Si analizamos, las maquinarias cumplen con esa doble función: por un lado, les permiten a los trabajadores realizar menos esfuerzos físicos, evitando daños en la salud. Por el otro, les permiten agregar valor al material recuperado y, de ese modo, obtener mayores ingresos.

Reflexiones finales

A lo largo del artículo se refleja el modo en que los trabajadores de la recuperación de residuos han tecnificado su labor en los últimos dos decenios en Argentina. El avance en el sector ha sido destacable: se organizaron, se aliaron con actores de peso, impulsaron legislación, especializaron su labor, se visibilizaron y trabajaron en la tecnificación de la actividad.

Pese a los importantes avances tecnológicos que alcanzó la actividad, aún falta avanzar de manera profunda en la legitimación social de la labor de los recuperadores de residuos. Este resulta uno de los mayores desafíos, pues implica un profundo cambio de la subjetividad social sobre la tarea de la recuperación de residuos. Recordemos que, en los inicios, la actividad estuvo sumamente estigmatizada y vinculada estrechamente con la pobreza. Esa percepción aún persiste en buena parte de la sociedad. Por ello, queda por profundizar acciones que apunten al reconocimiento social de la función ambiental que desarrollan los recuperadores de residuos.

El artículo tuvo el objetivo de mostrar el desarrollo tecnológico de la actividad de recuperación de residuos en los últimos 20 años. Queda por delante investigar sobre los cambios en las percepciones sociales sobre los trabajadores de la recuperación de residuos en este tiempo, a los efectos de trabajar en el diseño de políticas públicas que abonen al reconocimiento de su rol como trabajadores, ya que es una de las dimensiones que aún se encuentra con menor avance, y a su vez, es una de las aristas más importantes para avanzar, ya que el no reconocimiento obstaculiza otras dimensiones de relevancia.

Para concluir, resulta interesante reflexionar sobre el lugar que tienen en la sociedad actual los trabajadores de la recuperación de residuos y analizar si los cambios en la tecnificación de su labor en qué medida incidieron en la percepción social sobre los recuperadores.

Referencias bibliográficas

- Acero Vargas, J. S. (2018). *Territorios en disputa: Territorio, conflicto y movimiento social en la periferia bonaerense*. (Tesis de Maestría en Estudios Políticos Latinoamericanos). Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- Álvarez, R. (2007). *Suárez-Catán. Comparación de dos luchas en el terreno de la Basura*. Recuperado de <http://jornadasjovenesiigg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/107/2015/04/ALVAREZ-Ral.pdf> poderyderecho.blogspot.com.ar
- (2011). *La basura es lo más rico que hay*. Buenos Aires: Dunken.
- (2015). José León Suárez, capital de la basura. La política de residuos sólidos urbanos enfocada desde un caso local. En AA.VV., *Recicloscopio IV. Miradas sobre dinámicas de gestión de residuos y organización de recuperadores* (pp. 143-160). Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Auyero, J. (2007). *La zona gris. Violencia colectiva y política partidaria en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Ballistini, O. R. (2009). La precariedad como referencial identitario: un estudio sobre la realidad del trabajo en la Argentina actual. *Psicoperspectivas: individuo y sociedad*, 8(2), 120-142.
- Banco Mundial (2015). *Diagnóstico de la Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos en la Argentina. Recopilación, generación y análisis de datos - Recolección, barrido, transferencia, tratamiento y disposición final de Residuos Sólidos Urbanos*. The World Bank.
- Basualdo, E. (2006). La reestructuración de la economía argentina durante las últimas décadas de la sustitución de importaciones a la valorización financiera. En E- M. Basualdo y E. Arceo (comps.), *Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales* (pp. 123-177). Buenos Aires: CLACSO.
- Bauman, Z. (2011). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona: Gedisa.
- Carenzo, S.; Acevedo, R. y Bárbaro, J. (abril de 2013). Construyendo oficio: experiencias laborales de integrantes de una Planta Social de Separación en el CEAMSE. *Revista Trabajo y Sociedad*, 17(20), 221-238.
- Dujovne Ortiz, A. (2010). *¿Quién mató a Diego Duarte?* Buenos Aires: Aguilar.
- Ecos desde el Basural (2017). *Revista de los recicladores de residuos del Reciparque. N°1*.
- Frenkel, R. (2003). Globalización y crisis financieras en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 80, 41-54.
- Gorbán, D. (2011). Cartoneros y formas organizativas. La experiencia del Tren Blanco en la Ciudad de Buenos Aires (2001-2007). En AA.VV., *Recicloscopio III. Miradas sobre recuperadores urbanos, formas organizativas y circuitos de valorización de residuos en América Latina* (pp. 41-64). Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Gutiérrez, P. (2005). Recuperadores urbanos de materiales reciclables. En F. Mallimaci, y A. Salvia (comps.), *Los nuevos rostros de la marginalidad* (pp. 131-143). Buenos Aires: Biblos.

- Gutiérrez, R. (2017). ¿Hacia un nuevo modelo? Avances en la gestión integral de residuos sólidos urbanos en la Región Metropolitana de Buenos Aires. En R. A. Gutiérrez y M. G. Günther (coords.), *La política del ambiente en América Latina: una aproximación desde el cambio ambiental global* (pp. 239-278). México: Universidad Autónoma Metropolitana/CLACSO.
- Maldovan Bonelli, J. (2011). La asociatividad como estrategia de acción colectiva: el caso de las cooperativas de cartoneros en Buenos Aires. *Revista Otra Economía*, 5(9), 139-151.
- (2014). De la autonomía a la asociatividad: la organización del trabajo cartonero “en calle” en cooperativas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 73-109.
- Mantiñán, L. M. (2013). *Los lugares de la basura. Sujetos y residuos en un barrio del conurbano bonaerense*. (Tesina de Licenciatura en Antropología Social y Cultural). Instituto de Altos Estudios Sociales, Universidad Nacional de General San Martín. San Martín.
- Montera, C.; Moreno, I.; Saidón, M. y Verrastro, E. (2018). La crisis como motores de cambio en las políticas de residuos. Los casos de Ciudad Autónoma de Buenos Aires y La Plata. En R. Gutiérrez (comp.), *Construir el ambiente* (pp. 339-406). Buenos Aires: Teseo.
- Moreno, I. y Verón, E. (2021). Reciclaje y pandemia: desafíos y oportunidades de la actividad en el actual contexto histórico. *Agenda Urbana: Área de Ambiente y Política*, UNSAM.
- Paiva, V. y Perelman, M. (2008). *Aproximaciones a la historia del cirujeo en la Ciudad de Buenos Aires*. Seminario de Crítica. Instituto de Arte Americano e Investigaciones Estéticas/IAA. Buenos Aires.
- Prignano, Á. (1998). *Crónica de la basura porteña. Del fogón indígena al cinturón ecológico*. Buenos Aires: Junta de Estudios Históricos de San José de Flores.
- Schamber, P. (2008). *De los desechos a las mercancías: una etnografía de los cartoneros*. Buenos Aires: Editorial SB.
- Shammah, C. (2009). *El circuito informal de los residuos*. Buenos Aires: Espacio.
- Stiglitz, J. (2002). *El malestar en la globalización*. Madrid: Taurus.
- Suárez, F. (2016). *La reina del Plata. Buenos Aires: sociedad y residuos*. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Testa, C. (2017). *Recuperando. La experiencia de las Plantas Sociales de CEAMSE*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales. UBA.
- Verón, E. (2017). *Políticas Basura. Un análisis de las complejidades en la implementación de un programa municipal de separación de residuos en origen en la provincia de Buenos Aires*. (Tesina de grado). Escuela de Política y Gobierno. Licenciatura en Administración Pública, Universidad Nacional de General San Martín. San Martín.
- Verón, E. (2020). *Organizarse en la basura. Estudio sobre los tipos de organizaciones de recuperadores de residuos de José León Suárez, General San Martín, Buenos Aires (2004-2019)*. (Tesina de grado). Escuela de Política y Gobierno Licenciatura en Ciencia Política, Universidad Nacional de General San Martín. San Martín.
- Villanova, N. (2014). La organización política de los cartoneros en la ciudad de Buenos Aires 1997-2012. Aportes para una caracterización en su desarrollo político. *Cuadernos del CENDES*, 127-156.
- Villanova, N. (2015). *Cirujas, cartoneros y empresarios. La población sobrante como base de la industria papelera (Buenos Aires, 1989-2012)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones RyR.

Perspectivas teóricas en torno a estrategias utilizadas por las pymes



*Sabrina Melano**, *Daniela Servian***
y *Andrea Sánchez****

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo abordar definiciones teóricas en torno a las estrategias utilizadas por las pymes. Para ello se consultaron fuentes documentales, artículos y bibliografía especializada.

Actualmente muchas pymes se enfrentan a una crisis económica inimaginable a causa de la pandemia por COVID-19. Ante este escenario, muchas de estas empresas, aunque recibieron ayuda del gobierno, no pueden sostenerse. En cambio, otras se han reinventado, tomando la crisis como una oportunidad y encontrando alternativas para seguir adelante ante una situación de incertidumbre a nivel mundial.

Este contexto afecta, entonces, de forma heterogénea a las diversas pymes: algunas se vieron favorecidas, otras siguen resistiendo y, en el peor de los casos, tuvieron que cerrar.

* Sabrina Melano es licenciada en Administración (UNPAZ), maestranda en Gestión Empresarial (UNLu), investigadora en formación del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI), UNPAZ. smelano@transclor.com.ar

** Daniela Servian es licenciada en Administración (UNPAZ), maestranda en Política Pública y Desarrollo (FLACSO), investigadora en formación del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI), UNPAZ.

*** Andrea Sánchez es licenciada en Administración (UNPAZ), cursando Especialización en Docencia Universitaria (UNPAZ), investigadora en formación del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI), UNPAZ.

Antes de abordar las diferentes definiciones acerca de las estrategias utilizadas por las pymes en Argentina, creemos necesario describir: ¿qué es una PyME en nuestro país?, ¿cuáles son sus categorías?; luego definiremos: ¿qué es una estrategia y para qué sirve?; para posteriormente ahondar en los tipos de estrategias existentes. Además, nos resulta fundamental conocer la importancia de estas empresas mal llamadas pequeñas, porque de pequeñas no tienen nada.

Palabras clave

estrategia - pymes - pandemia - crisis - oportunidad

Introducción

“Ser pyme” es el sueño de muchos, pero en nuestro país los diferentes ciclos políticos y económicos trajeron consigo años de frustración, actualmente agravada por la crisis socioeconómica derivada de la pandemia. Debido a que las condiciones de funcionamiento económico en Argentina han cambiado significativamente en los últimos años, estas transformaciones demandan competitividad por parte de las pymes. En ambientes hostiles parece haber poco margen para conductas conservadoras, de modo que las firmas con actitudes emprendedoras, orientación de largo plazo, capacidad de visualizar posibles escenarios futuros y de diferenciar su oferta en forma sostenida son aquellas con mayores chances de supervivencia. Las pymes se ven obligadas a diseñar estrategias: saben cómo organizar sus recursos y aprovechar las oportunidades generadas por la inestabilidad de un mercado específico (Kantis, 1999, citado en Bianchi, Flores Servian, Melano y Pedernera, 2019).

En este marco, el presente trabajo pretende sistematizar, analizar y reflexionar en torno a enfoques teóricos referidos a la conceptualización de estrategias utilizadas como herramienta para enfrentar diferentes contextos.

Perspectivas teóricas en torno a estrategias utilizadas por las pymes

Una PyME en Argentina es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: comercial, servicios, industria, minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría. Para formar parte del Registro de Empresas MiPyME se establecen categorías, según las ventas totales anuales, la actividad declarada, el valor de los activos y la cantidad de empleados según rubro o sector de la empresa. El 99% de las empresas en nuestro país son consideradas pymes y emplean al 60% de los trabajadores. Como puede verse, según estos datos, son fundamentales para la economía nacional.

David (1989) afirma que todas las empresas –sean grandes, medianas o pequeñas– poseen una estrategia, aun si es informal: aquellas organizaciones se dirigen hacia algún lado –aunque por desgracia algunas no tengan claro hacia dónde– y todas siguen un curso, a pesar de no ser planeado estratégicamente. La organización que implementa los conceptos y las técnicas de una administración estratégica genera un proceso que faculta a los gerentes y empleados con el poder de decidir, asumiendo así una posición activa. Las organizaciones deben reemplazar el enfoque reactivo por el proactivo, esforzándose por influir, anticiparse y causar los acontecimientos en vez de solo responder a ellos, constituyendo un enfoque, un camino lógico, sistemático y objetivo que determina el rumbo.

En lo que respecta a una estrategia, existen diferentes opiniones de distintos autores acerca del concepto. La cantidad de estrategias que puede adoptar una pyme también es variada y tendrá un impacto importante en su desempeño, definiéndola por completo.

En el campo de la administración, según Quinn (1993, citado en Barmat, 2009), una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, tanto como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones posibles de los oponentes inteligentes. En cambio, Porter (1996, en David, 1989) define a la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales, que le permiten a una organización lograr sus objetivos; en otras palabras, es el plan de juego de una empresa.

Para Drucker (1954, en Hermida, Serra y Kastika, 1992: 196) la estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio?, ¿qué debería ser?, mientras que Chandler Jr. (1962) define la estrategia como “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los recursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas”.

David (1989), por su parte, nos dice que, para enfrentar una estrategia debería poder responderse: ¿cuál es nuestra situación actual?, ¿hacia dónde queremos ir?, ¿cómo vamos a llegar? Las respuestas a estas tres preguntas nos darán el camino a tomar. Entre tanto, Sallenave (2002) pone en evidencia la inclinación para lograr los objetivos de la organización con los mejores costos y, en la misma línea, plantea que el éxito de dicha estrategia se asocia al cambio de la situación organizacional respecto a su realidad antes de la puesta en marcha para la determinación de la estrategia. Para esto es necesario una identificación clara de los objetivos del accionar de la organización, enfoque que deberá estar contemplado en sus atributos, normas y horizontes. Así también el valor que tiene la información que la organización posee no solo sobre su entorno, sino también aquella que le permita establecer sus condiciones y capacidades, es decir, la información que posea acerca de si misma, formadora de pensamiento, en lo que posteriormente se llamaría “inteligencia emocional” planteando también “la ilusión” del decisor como un factor que incide profundamente en el diseño de la estrategia.

Mintzberg (s/f, citado en Pineda, 2009) brinda la definición más completa de estrategia con las llamadas 5P, ya que identifica cinco definiciones a partir de variadas representaciones del término.

1) Plan: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.

2) Pauta de acción: funciona como una maniobra para ganar a un oponente.

3) Patrón: es el modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado y, por lo tanto, a la estrategia, debe ser consistente con el comportamiento, sea esta intencional o no.

4) Posición: la estrategia es el lugar que ocupa con respecto al medioambiente organizacional. Actúa como mediadora entre la organización y su medioambiente.

5) Perspectiva: corresponde a una visión más amplia. Implica que no solo es una posición, sino que también es una forma de percibir el mundo. Es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

Ahora bien, en cuanto a la utilidad de las estrategias, según Mintzberg, Lampel y Ahlstrand (1998), todas las discusiones sobre estrategia dejan puertas abiertas: frente a cada ventaja se abre un inconveniente paralelo. A continuación, se detallan sus potencialidades.

-“Provee de una orientación”

Ventaja: la función esencial de la estrategia es servir de brújula a una organización a fin de que mantenga el rumbo correcto.

Inconveniente: puede ser una pantalla, ocultar peligros potenciales. Y si bien es importante determinar una dirección, más importante aún es mirar hacia ambos lados del camino, para poder cambiar el rumbo cuando sea necesario.

-“Concentra los esfuerzos”

Ventaja: la estrategia favorece la coordinación de las actividades. Sin ella, siempre está latente el peligro de caer en el caos.

Inconveniente: de tanto concentrar esfuerzos, se corre el riesgo de formar un “pensamiento único”, sin opción a analizar otras posibilidades.

-“Define a la organización”

Ventaja: la estrategia es un medio para que la gente comprenda a la empresa y la distinga del resto de las compañías. Le da sentido a la organización, ayuda a comprender el porqué de una acción.

Inconveniente: una definición muy fuerte contribuye a la simplificación y al estereotipo, en perjuicio de la riqueza y la complejidad del sistema.

-“Es fuente de coherencia”

Ventaja: la estrategia busca el orden, no la ambigüedad. Ayuda a entender el mundo y, en consecuencia, facilita la acción.

Inconveniente: la creatividad encuentra suelo fértil en la incoherencia, de donde extrae nuevas combinaciones de fenómenos aislados.

Para Castañeda & Zambrano (2018), la estrategia busca cumplir tres funciones fundamentales.

1) Muestra el perfil estratégico de la organización describiendo con claridad los factores que afectan la competencia entre sus actores y los elementos que algún día podrían ser clave para la creación de un nuevo espacio de mercado.

2) Describe el perfil de los actuales y potenciales competidores e identifica en qué invierten estratégicamente.

3) Traza el perfil estratégico de la empresa –o curva de valor– y muestra cómo invierte en los factores de competencia y cómo podría invertir en el futuro.

Una de las funciones clave de la estrategia es resolver los grandes problemas, a fin de que nos sintamos lo suficientemente libres como para ocuparnos de los pequeños detalles.

A continuación, abordaremos los distintos tipos de estrategias utilizadas por las pymes haciendo hincapié en su importancia en la resolución de problemas específicos difícilmente anticipables.

Tipos de estrategias para las pymes

Una de las estrategias más importantes que existen son las llamadas estrategias competitivas, que consisten en ser diferente. Una estrategia competitiva implica la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor (Porter, 2011). Además, Porter (1980, en Barbat, 2009) considera que una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas (competidores directos, competidores potenciales, productos sustitutos y la capacidad de negociación de proveedores y clientes).

En forma general, esto comprende varios enfoques posibles:

-posicionamiento de la empresa de tal manera que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes;

-influir en el equilibrio de fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejorando así la posición relativa de la empresa; o

-anticipar los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y responder a los mismos con rapidez, aprovechando el cambio para elegir una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes de que los competidores lo reconozcan.

Por otro lado, se encuentran las estrategias competitivas genéricas. De acuerdo con Porter (1980, citado en Barmat, 2009), podemos definir tres tipos de estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

- a) liderazgo general en costos,
- b) diferenciación, y
- c) enfoque o alta segmentación.

La estrategia de liderazgo general en costos consiste en lograr la primacía en un sector industrial mediante la aplicación de políticas tendientes a la producción a gran escala, controles rígidos de los costos y los gastos indirectos, y la minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, etcétera. Además, el aprovechamiento de la experiencia acumulada es otro factor que permite la reducción de costos y, por ende, deben seguirse acciones que lleven a capitalizarlo.

La estrategia de diferenciación “consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único”. Los factores de diferenciación pueden ser variados, pudiéndose mencionar aspectos tales como: el diseño o imagen de marca, la tecnología aplicada, el servicio al cliente, la cadena de distribución, las condiciones de uso, etcétera. Las empresas pueden buscar la diferenciación desde muchos puntos de vista: un sabor único, surtido amplio para comprar todo en un solo lugar, múltiples características, servicio superior, disponibilidad de partes de repuesto, mayor cantidad por igual precio, menor precio por igual cantidad, ingeniería de diseño y funcionamiento, fiabilidad del producto, fabricación de calidad, liderazgo tecnológico, una gama completa de servicios, imagen y reputación de excelencia, entre tantos.

Los enfoques más atractivos hacia la diferenciación son aquellos que los rivales no pueden duplicar o que les resulta costoso duplicar. En general, la diferenciación produce una ventaja competitiva más duradera y rentable cuando se basa en la innovación de productos, superioridad técnica, calidad y fiabilidad de productos, servicio integral a los clientes y capacidades competitivas únicas.

La estrategia de alta segmentación consiste en enfocarse sobre un segmento de mercado en particular, sea en una línea de producto o en una zona geográfica. Y dentro de esta línea también se puede distinguir un liderazgo en costos o en diferenciación dentro del segmento.

Según David (1989), es importante conocer e identificar estrategias alternativas a las anteriormente nombradas como las estrategias de integración, las intensivas, las de diversificación y por último las estrategias defensivas.

Las estrategias de integración son tres: la integración vertical hacia adelante busca apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, intentando incrementar el control sobre ellos, tanto como de

los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos; en la integración horizontal lo que se busca es controlar o adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objetivo de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder del mercado.

Dentro de las estrategias intensivas podemos definir tres categorías: la primera es la penetración de mercado, que busca una mayor participación para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing; la segunda es el desarrollo de mercado, que pretende introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica; y por último, la tercera es el desarrollo de producto que pretende aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos.

En cuanto a las estrategias de diversificación podemos encontrar dos tipos: la relacionada, que busca agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes; y la no relacionada, que agrega productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes.

Entre las estrategias defensivas tenemos que considerar, por su parte, tres tipos: el recorte de gastos que intenta reorganizar a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades; la desinversión, que implica la venta de una división o de una parte de la organización; y, por último, la liquidación, es decir, la venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible.

Siendo el comportamiento que asuma el empresario fundamental en la elección del camino a seguir, se abordaron los diferentes tipos de estrategias con el fin de clarificar la diversidad de planes de acción que pueden llevarse a cabo para sortear una crisis, enfrentar contextos, facilitar la toma de decisiones e incluso guiar el futuro de la empresa.

La manera de tomar decisiones y la forma de ponerlas en práctica son lo que, en definitiva, puede definir el éxito o el fracaso empresarial (Sánchez Quintero, 2003).

Conclusión

Drucker (en David, 1989) clarifica la situación de las pymes con relación al entorno, diciendo:

El mañana llega irremediabilmente, y siempre es diferente. Hasta la empresa más poderosa estará en problemas si no se ha preparado para el futuro. Verse sorprendida por los acontecimientos es un riesgo que ni siquiera la empresa más grande y con más dinero puede permitirse, un riesgo que ni la empresa más pequeña puede correr.

Para finalizar, nos referiremos al impacto heterogéneo de la pandemia que afecta a las pequeñas y medianas empresas. Hoy en día puede notarse la tendencia en las cadenas de gastronomía, con tan solo

caminar por la calle, el consumo a través de *delivery* que viene creciendo sostenidamente, mientras que las empresas textiles y de servicios fueron algunas de las que se vieron más afectadas.

Ante este contexto es clave preguntarse: ¿crisis u oportunidad? Para considerar que dependiendo de dónde estemos parados, la situación en la que nos encontremos y la forma en que enfrentemos los desafíos, podemos hablar de crisis o de oportunidad. Una pyme que define estrategias y logra amoldarse a las circunstancias que brinda el contexto, encuentra en las crisis una oportunidad para crecer. Ya sea porque supo adaptarse a tiempo y dar un giro en su modelo de negocio o porque se animaron a comenzar de cero con una iniciativa que da respuesta a problemáticas ocasionadas por la actual pandemia de COVID-19.

Ahora más que nunca las pymes deberán reinventarse, actualizar sus conocimientos y adquirir nuevas competencias.

La importancia de contar con un plan estratégico, que les permita en un contexto adverso sobrevivir para luego retomar sus actividades, es fundamental. El impacto será menor que en aquellas que no tuvieron en cuenta el diseño del mismo. Ninguna organización tiene la capacidad como para darse el lujo de aplicar todas las estrategias que pudieran resultar beneficiosas, la decisión podrá resultarle difícil y deberán establecerse prioridades. Las organizaciones, al igual que las personas, cuentan con recursos limitados; por lo tanto, unas y otras se ven forzadas a elegir entre diferentes alternativas y evitar el endeudamiento excesivo (David, 1989).

La decisión de cada empresa gravita en el análisis de los escenarios posibles y los medios utilizados para implementarlos teniendo en cuenta la conveniencia en cada circunstancia.

Sugerimos tener en cuenta algunos elementos fundamentales para que una pyme tenga éxito: en primera instancia, iniciativa individual, oportunidades de negocios y mercado –esto significa que hay que estar atentos al entorno, a los cambios y a las necesidades de los consumidores–, la existencia de políticas financieras que acompañen y apoyen las iniciativas y, por último, estar abiertos al cambio, porque puede ocurrir que los recursos que hasta hoy eran útiles ya no lo sean, o tal vez no puedan lograr los objetivos que se establecieron; por lo tanto, no quedan muchas más opciones que mirar hacia adelante, saber adaptarse y ser flexibles ante la adversidad.

Referencias bibliográficas

- Argentina, Administración Federal de Ingresos Públicos (02/04/2021). *¿Qué es una PyME?* Recuperado de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Barmat, R. (2009). Estrategia competitiva. En M. A. Vicente (coord.), *Marketing y competitividad: nuevos enfoques para nuevas realidades* (p. 199). México: Pearson.
- Bianchi, G.; Flores Servian, D.; Melano, S. y Pedernera, J. (julio de 2019). Perspectivas teóricas en torno a la innovación en PyMEs. *Ec-Revista de Administración y Economía*, 3, 71-72.

- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Hermida, J.; Serra, R. y Kastika, E. (1992). *Administración & Estrategia* (p. 195). Buenos Aires-Bogotá: Macchi.
- Jaimes Castañeda, M. y Zambrano Valdivieso, O. (2018). Análisis de la estrategia del océano azul y su impacto en el mercado. Recuperado de https://www.academia.edu/43922887/analisis_a_la_estrategia_del_oceano_azul_pdf
- Mintzberg, H.; Lampel, J. y Ahlstrand, B. (julio-agosto de 1998). La estrategia y el elefante. *Gestión*, 3(4), 24-34.
- Pineda Serna, L. (mayo de 2009). Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores. *Documentos de Investigación*, 58.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 89(11).
- Sallenave, J. (2004) *Gerencia y planeación estratégica*. Buenos Aires: Norma.
- Sánchez Quintero, J. (enero-abril de 2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 47.