

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA**  
**Tesis Licenciatura en Sociología**

**¿Qué aportan las nuevas estrategias a la  
organización del trabajo? :**  
**un estudio de caso en la industria farmacéutica**

**Nestor Ríos Pérez**  
**Tutor: Marcos Supervielle**

## **INTRODUCCIÓN**

*Este análisis surgió en el ámbito de la discusión del taller de sociología del trabajo, un espacio donde el intercambio del conocimiento y práctica sociológica nos hizo descubrir algunas de las dificultades de la aplicación de dicho conocimiento: una de ellas la encontramos en el paso de la articulación entre la teoría y la práctica sociológica. Otra fue, el trasladarse de una teoría general sociológica a una teoría más específica y delimitada, como lo es en nuestro caso la sociología del trabajo.*

*Desde esta discusión que abarcaba los distintos temas que ocupan a esta rama de nuestra disciplina, nos atrapo desde un principio, la idea del cambio que ocurría en las relaciones de trabajo, y la forma en que se organizaba el mismo.*

*Una primer respuesta la encontramos a través de la evolución de los llamados paradigmas gerenciales, a través de dicha evolución se pueden delimitar esencialmente tres modelos de dirección estratégica. Estos son "la Administración Científica"; las "Relaciones Humanas" y "las nuevas Relaciones Humanas". Este último modelo recientemente reforzado por la denominada literatura de la Excelencia" (1)*

*La excelencia ha sido llevada a la escena de la organización del trabajo a través de la obra de T. Peters.(2) Este concepto y sus consideraciones han sido acompañados en nuestra opinión por el discurso sobre la calidad (calidad total, círculos de calidad, etc.). De esta manera ambos conceptos se destacan entre otros, predominando en el paradigma actual de dirección estratégica.*

*Los mismos han marcado toda la literatura gerencial en los últimos años y diríamos aún más ;han servido como temario obligatorio de todo seminario, ronda, taller o curso dirigido a directores y gerentes. También han servido como argumento de las estrategias gerenciales.*

*En esencia las mismas basan toda su argumentación en los métodos que permitan alcanzar los objetivos de "excelencia" y "calidad". Como resultado de esto se debe lograr una mayor eficiencia y productividad.*

*De esto dependen en definitiva la conquista de los resultados económicos, lo cual se traduce en razón de ser de toda estrategia gerencial y de toda empresa.*

## *II*

*En un primer trabajo de taller nos habíamos detenido en la caracterización de este modelo de estrategia; en el entendido que la misma se orientaba a la obtención de la disciplina dentro del grupo.*

*Sosteníamos que la obtención de dicha disciplina no se lograba sólo como resultado de la aplicación de la estrategia; sino que intervenía para ello, un contexto de desocupación creciente, el cual determinaba el acatamiento de dicha disciplina*

*Sin embargo la relación no es tan determinante, ni tan nítida; las estrategias obedecen a una dinámica propia, que las explican y justifican. El problema sigue siendo como se logra esa disciplina.*

*La coordinación que se hace necesaria en la organización para la obtención de los objetivos de la misma, debe conducirse a pesar de los objetivos particulares, que además de ser disímiles, en muchas oportunidades se hayan contrapuestos.*

*Por lo cual el fenómeno de la coordinación no resulta tarea fácil por más que se posea la autoridad legitimada.*

*En definitiva las estrategias desplegadas por los gerentes deben hacer frente también a las que a su vez despliegan los distintos actores dentro de la organización. Transformando a esta en el escenario de la interacción de dichos actores. Lo que permite que se manifiesten distintas relaciones de poder.*

*El análisis de esta dinámica nos puede ayudar a comprender mejor el proceso de la coordinación. Lo cual representa un problema, debido a que las fuerzas que actúan en el terreno de la acción colectiva son múltiples.*

*En esta perspectiva la "excelencia" y la "calidad" quedan a nivel del discurso, o si se quiere de una justificación "racional" de las exigencias planteadas a los actores; por lo que resulta interesante tener presente las relaciones que surgen de la interacción de los mismos. y de las relaciones de poder que regulan dicha interacción.*

*La óptica teórica de este análisis de la acción colectiva fue tomado en esencia del libro de Crozier y Friedberg "el actor y el sistema"(3), De dicho análisis nos servimos para explicar el trabajo que ya habíamos realizado de entrevistas. En el presente trabajo agregamos otras entrevistas y un análisis de algunos documentos de trabajo .*

## *EL PROBLEMA*

*Se trata de hacer evidente que en la actualidad la transformación social esta pasando por la gestión económica y por ende de las empresas.*

*Un lenguaje managerial ha inundado a las empresas y también al Estado y la sociedad.*

*La excelencia y la calidad surgen como fórmulas mágicas de transformación y progreso.*

*¿Que significa esta transformación, en el mundo de la organización? Los gerentes deben actualizarse con estos modelos de gestión. Todo se traduce nuevamente y como siempre en lograr la mayor productividad; hoy más que nunca debido al aumento de la competitividad.*

*Para eso hay que exigir de cada uno lo máximo y lo mejor. Los nuevos modelos de gestión pretenden ser la herramienta que aporte la argumentación RACIONAL ; lo que implicaría la adhesión constante del actor a través de una nueva culturalización de la empresa.*

*En definitiva toda la argumentación teórica sobre la estrategia del actor; y de las relaciones de poder que se estructuran en la acción colectiva pueden aportar una mayor comprensión , a la vez que una forma de análisis de la gestión empresarial.*

*Esta gestión implica entre otras cosas, el uniformizar en un objetivo común, los distintos objetivos de los actores.*

*La idea inicial era poder analizar la dinámica interna a que se ven enfrentados los actores, para ejercer el margen de libertad que les permita la estructura organizacional.*

*Analizar también que significan las estrategias gerenciales como forma de organización del trabajo y que aportan de nuevo a la misma. En el estudio de caso se aplican los conceptos de calidad y excelencia. A lo que se agrega la conceptualización del líder como responsable de estos programas..*

*En esta situación el gerente no tiene otra opción que manejar el discurso oficial. Las nuevas estrategias se afirman en el concepto de liderazgo, se supone inicialmente que de esa forma el grupo está más convencido de los objetivos de la empresa.*

*También para quien detenta una posición de autoridad legitimada resulta esencial , conseguir el apoyo del grupo, para mantenerse en la misma.*

## JUSTIFICACIÓN

*Los nuevos modelos económicos han generado un nuevo tipo de empresa y por lo tanto de dirección. Abundan en la literatura gerencial y empresarial , las menciones a la calidad y la excelencia como modelos de gestión, analizados como propuesta , intentamos investigar que es lo que realmente significan, si efectivamente existe un cambio o por el contrario es una nueva forma de argumentar y justificar la orientación de la dirección de la empresa.*

## OBJETIVOS.

*El análisis de los documentos y entrevistas pretende descubrir como se desenvuelven los actores; que margen de libertad tienen los actores realmente, hasta donde están limitados por la estructura y que estrategia aplican.*

*Lo que tratamos es de aproximarnos a la explicación de que es lo que sucede en la realidad.*

## **PRINCIPALES DESARROLLOS TEÓRICOS**

### LA ORGANIZACIÓN Y LA ACCION COLECTIVA

*Antes de entrar en la caracterización teórica de los paradigmas de calidad y excelencia que circulan en la organización del trabajo, creemos conveniente un pequeño desarrollo de las perspectivas teóricas en que se fundamenta el trabajo de Crozier y Friedberg anteriormente citado, debido a que nos introduce en el concepto de estrategia del actor, del poder como fundamento de la acción colectiva, para concluir que la misma incluye como un elemento el juego , un juego entendido como una negociación constante y velada.*

*Porque es un análisis que pese a que se puedan hacer críticas, nos permite tener una visión que contradice a la de la organización como exenta de conflictos. Y también nos muestra algo que los paradigmas gerenciales dejan de lado, y es que en la acción colectiva, unos ganan y otros pierden. No todos salen beneficiados como se pretende mostrar por los discursos de calidad y excelencia.*

## A)-NATURALEZA DE LA ACCIÓN COLECTIVA

*El análisis del comportamiento organizacional parte desde el inicio con la dificultad de dilucidar la cuestión de que tipo de acción es la que emprenden los actores dentro de la organización.*

*Partimos del supuesto básico que la misma no representa en forma alguna un fenómeno natural, sino que por el contrario es un constructo social, cuya existencia plantea problemas.(4)*

*La acción como fenómeno natural también la podemos encontrar en quienes estando bajo la influencia de sistemas orgánicos, pueden opinar que los sistemas sociales poseen una fuerte integración. Si bien un sistema social presupone una cierta coherencia entre sus partes. Para que ocurra ese mínimo de integración sirve no sólo la cooperación sino también la coacción (5)*

*La acción colectiva y la organización son complementarias. ambas representan dos facetas indisociables de un mismo problema: el de la estructuración de los campos dentro de los cuales se desarrolla la acción.(6)*

## ¿CUALES SON LOS PROBLEMAS DE LA ACCIÓN COLECTIVA?

*En primer lugar uno de los problemas que debe enfrentar la acción colectiva es el de la cooperación. Toda empresa colectiva se basa en un mínimo de integración de los individuos, o de los grupos. En resumen de los actores sociales involucrados.*

*Cada uno de estos actores persiguen objetivos divergentes, muchas veces contrapuestos(7)*

*Esta integración se logra por la restricción y su corolario : la manipulación afectiva o ideológica (o ambas).Es decir, por la sumisión impuesta o consentida de las voluntades 'parciales' de los que participan en definitiva en la voluntad y también en los objetivos del conjunto.(8)*



*La segunda forma de lograr esa integración es por el contrato, definido como la negociación y el regateo que pueden desarrollarse tanto explícita como implícitamente.*

*Dichos procesos implican para los actores una doble amenaza, por un lado el reconocimiento de relaciones de poder y dependencia con las consecuentes restricciones. Por otro lado la propia dinámica puede derivar en perjuicios para todas las partes involucradas.*

## *B) LA DISCUSION SOBRE LA RACIONALIDAD*

*(o la racionalidad como fundamento de la organización)*

*La racionalidad ha estado ligada a la teoría de la organización desde un comienzo.*

*"La teoría de la organización clásica o moderna, estructural o de la conducta, descriptiva o cuantitativa, no puede entenderse separadamente del concepto de racionalidad". El propósito del diseño (de organización) es suministrar condiciones que faciliten la realización óptima de objetivos. (9)*

*Desde Weber en adelante la racionalidad ha sido soporte teórico y fundamento del concepto de burocracia. "La racionalidad en cuanto principal paradigma de valor de la teoría de la organización recibió su primer tratamiento sistemático a principios de este siglo en la obra de Max Weber.*

*Dicho autor sostuvo que la racionalidad implica el diseño y la construcción de un sistema administrativo mediante la división del trabajo y la coordinación de actividades sobre un estudio exacto de las relaciones del hombre con otros hombres con el propósito de obtener mayor productividad.(10) "La idea de la organización para Weber identificó dos fuerzas primarias que actúan en todas las organizaciones formales: la división del trabajo y la centralización de la autoridad.*

*Estas fuerzas no sólo son primarias. Además, se contraponen: la división del trabajo fragmenta las organizaciones, las divide en partículas cada vez más pequeñas de especialización.*



*Por su parte la centralización de la autoridad (que debe interpretarse en el sentido de la coordinación) unifica. Sincroniza las diferentes partes, de modo que actúan como un conjunto para realizar los objetivos de la organización (11)*

*La burocracia para Weber poseía determinadas características:*

*1) División del trabajo :es la especialización que posibilita la intercambiabilidad de la fuerza del trabajo*

*2) Centralización de la autoridad: El problema de la coordinación se resuelve por la centralización de la autoridad. Esta es sencillamente la concentración progresiva del control sobre unidades subordinadas en niveles cada vez más elevados de autoridad y en una estructura de comando vertical de la organización.*

*3) Programa racional de administración de personal: Los criterios orientadores en la selección del personal deben ser la eficacia en cuanto a educación, instrucción, conocimiento y aptitud.*

*4) Reglas y normas que se aplican impersonal y uniformemente.*

*5) Registros escritos: los que mantienen detallada las actividades de la organización.(12)*

*Otra perspectiva teórica que se agrego a esta, fue la de analizar que tipo de racionalidad es la que determina la acción en el nivel organizacional.*

*En síntesis se pueden conjugar bajo tres perspectivas, las teorías de la acción dentro de la organización:*

*1) La acción como deliberada e intencionalmente racional, dirigida hacia expectativas o metas.*

*2) La acción como restringida externamente o determinada por situaciones.*

*3) La acción como algo más aleatorio y dependiente de un proceso emergente (13)*

*1) La acción prospectiva intencionalmente racional y creada:*

*"Las acciones se escogen conscientemente a la luz de algunas consecuencias que se preveen". Las críticas a esta forma de concebir la racionalidad del actor han sido en primer lugar que..." un*

*analista imaginativo puede formular una explicación sobre la elección que maximiza el valor para cualquier acción o conjunto de acciones realizadas” (14)*

*Otro orden de críticas ha sido realizada esencialmente por Simon: El individuo y las organizaciones poseen limitaciones cognoscitivas.*

*Simon incorpora el factor “satisfacción, el hecho de que la búsqueda de alternativas se detiene cuando se puede disponer de una “acción satisfactoria” en el sentido de que alcanza el nivel de aspiraciones del actor sin que esta tenga por que ser la elección optima o la mejor.*

*Además se reconoce que la búsqueda tiene un costo y que existen procedimientos heurísticos para la toma de decisiones que se basan en la experiencia , y que economizan en los requerimientos para el procesamiento de la información “(15)*

*2)la segunda perspectiva de la acción se le ha denominado “situacionismo”, la perspectiva de constreñimiento externo. La acción es el resultado de restricciones, demandas o fuerzas externas sobre las cuales el actor puede ejercer escaso control o incluso ignorarlas.”*

*“ ...La perspectiva del control externo o constreñimiento situacional hace referencia a la cuestión de la racionalidad retrospectiva o sea a las razones construidas después del hecho para explicar lo que ya ocurrió” (16)*

*3)La acción como proceso emergente: “Las organizaciones se consideran como contextos en los cuales convergen personas, problemas , soluciones y resultados se determinan preponderantemente mediante el proceso y las restricciones sobre ese proceso. La racionalidad en esta perspectiva no orienta la acción, al contrario la racionalidad, junto con las metas y las preferencias surgen de la acción en vez de orientarla(17)*

*Sobre estas perspectivas de la racionalidad, en forma fundamental sobre las dos primeras Crozier y Friedberg sostienen que en general se vive con una imagen falsa de lo que significa la acción organizada, sobrevaluamos demasiado la racionalidad de funcionamiento de las organizaciones, lo que*

conlleva a considerar admirablemente su eficacia, o por el contrario sostener temores exagerados sobre la amenaza de opresión que pueden representar para los hombres.

*El análisis de la realidad sin embargo ha mostrado que los comportamientos humanos son complejos y que se encuentran muy lejos de modelos simplistas de una coordinación mecánica y que resultan en un determinismo simple. En las situaciones más extremas el hombre conserva un mínimo de libertad y nunca dejara de valerse de ella para combatir al sistema (18)*

*Desde esta perspectiva teórica, la organización no puede analizarse como el conjunto transparente que muchos dirigentes quisieran que fuera. Ella es "... el reino de las relaciones de poder, de influencia, de regateo y de cálculo. Pero tampoco es el instrumento de opresión que sus detractores pretenden; pues estas relaciones conflictivas no se ordenan según un esquema lógico integrado, para muchos actores son el medio de manifestarse y de pesar sobre el sistema y sus agremiados aunque sea de manera totalmente desigual (19)*

*Admitido el margen de libertad de los actores dentro de la organización, sería iluso buscar la explicación de los comportamientos de estos, en la racionalidad de la organización, en sus objetivos, sus funciones y sus estructuras.*

*Tampoco debería invertirse el análisis, por seductor que parezca y partir del actor, ya que llevaría a un callejón sin salida comparable al del modelo racional.*

#### *LA RACIONALIDAD LIMITADA DEL ACTOR.*

*El actor rara vez tiene objetivos claros y menos todavía proyectos coherentes; sin embargo su comportamiento es activo, tiene sentido. Es un comportamiento que presenta dos aspectos: uno ofensivo y otro defensivo.*

*El ofensivo es aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación. El defensivo consiste en mantener su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar.*

*En el caso límite, no existe un razonamiento irracional, esa es la utilidad que tiene el concepto de estrategia, que puede aplicarse indistintamente a los comportamientos en apariencia de lo más racionales y a los que parecen completamente erráticos”(20)*

### **C)EL PODER COMO ELEMENTO DE LA ACCIÓN COLECTIVA**

*En la óptica de Crozier y Friedberg un contexto y un constructo se traducen en la perspectiva estratégica como relaciones de poder . El poder implica siempre la posibilidad de actuar sobre otros individuos o grupos.*

*El poder es una relación y no un atributo de los actores, es también una relación instrumental (se concibe con la perspectiva de un fin que en la lógica instrumental, motiva el ajuste de recursos de los actores. (21)*

*Es una relación de intercambio , por lo tanto de negociación, es una relación transitiva (si A consigue algo de B , y este lo hace de C, no quiere decir que A pueda conseguir lo mismo de C), y por último es una relación recíproca pero desequilibrada.*

### **FUNDAMENTOS DEL PODER**

*¿En donde reside el poder? en primera instancia el mismo reside en el margen de libertad de que disponga cada uno de los participantes en una relación de poder. Lo que podría expresarse en la mayor o menor posibilidad de rehusar lo que el otro le pida.*

*En nuestra opinión , se debería agregar, que a la inversa, también en la posibilidad de que el otro acceda a lo que se le pide.*

*También reside en la fuerza, la riqueza, el prestigio y la autoridad.*

*Los recursos que poseen unos y otros no intervienen sino en la medida en que estos puedan proporcionar una mayor libertad de acción. (22)*

*En este análisis de la acción colectiva, resulta esencial el concepto de incertidumbre y en forma fundamental para entender las relaciones de poder. "Cuanto más desplazemos el análisis 'racional' de su estructura lógica o 'natural', todo problema material llevará consigo una parte de indeterminación, en cuanto a modalidades concretas de su solución. En el caso contrario, no constituye un problema, en el estricto sentido de la palabra, puesto que podría resolverse por medio de una máquina o por cualquier otro mecanismo automático..."*

*"La incertidumbre en general o las incertidumbres específicas, ...son el recurso fundamental en toda negociación. Si hay incertidumbre, los actores capaces de controlarla la utilizarán en sus transacciones con los que dependen de ellos..."*

*"Los actores son desiguales ante las incertidumbres pertinentes del problema. Aquellos que por su situación, sus recursos o sus capacidades ( que por supuesto siempre son personales y sociales puesto que no podemos concebir un campo no estructurado), son capaces de controlarlas, harán uso de su poder para imponerse ante los otros". (23)*

*El poder se encuentra en función de la zona de incertidumbre que pueda hacer que lo imprevisible del comportamiento del actor le permita controlar a sus agremiados, es esencial que esa zona de incertidumbre sea pertinente a la relación de poder en el constructo de la acción colectiva .*

*El análisis de la relación de poder necesita que nos contestemos dos preguntas : En primer término; ¿Cuales son los recursos de que dispone cada parte? , es decir cuales son los triunfos que en determinada situación le permiten ampliar, su margen de libertad. En segundo lugar ¿Cuales son los criterios que definen la pertinencia de esos recursos y su carácter más o menos movible? Es decir ¿Cuál es el envite de la relación y cuales son las limitaciones que impone la estructura?"(24)*

## **PODER Y ORGANIZACIÓN**

*Las características estructurales de una organización delimitan el campo de ejercicio en el que se desarrollan las relaciones de poder entre los miembros de una organización y definen las condiciones en que estos pueden negociar entre sí. Estas restricciones se imponen a todos los participantes. La organización regulariza el desenvolvimiento de las relaciones de poder .(25)*

*Concede también a algunos de sus miembros una autoridad legitimada sobre otros, esto lleva a que ponga en sus manos sus propios triunfos que pueden reforzarlos en las negociaciones.*

*En nuestra opinión esta perspectiva puede enriquecer el análisis que se haga del liderazgo. El líder, como concepto gerencial, se da cuando aquella persona que se identifica con la autoridad, puede reforzar su relación de poder, a través de las negociaciones con el grupo y con la propia organización.*

#### *FUENTES DEL PODER*

*La primer fuente de poder, es la que sostiene la posición de competencia o especialización funcional difícilmente reemplazable. La 'pericia' que poseen algunas personas puede hacer muy costoso reemplazarlas. Son aquellas personas que ...han logrado, mediante una organización de grupo, volver o mantener esotéricos o inaccesibles los conocimientos y las experiencias particulares que poseen."*

*Si bien que como señalan los autores la pericia es una fuente de poder , no alcanza con poseerla y con que sea costoso el reemplazo, sino en saber utilizarla en las negociaciones con el resto de los actores.*

*La segunda fuente de poder que citan los autores es la que esta ligada a todas las incertidumbres que se desarrollan alrededor de las relaciones entre la organización y el medio. (26)*

*Al respecto creemos conveniente mencionar aquí que esta fuente de poder puede marcar diferencias según las organizaciones de que se trate , aquellas que se preocupan por la "intercambiabilidad"*



*de los miembros de la que planteaba Weber, es probable que opten por promoción constante o por traslados y rotaciones dentro de la organización.*

*Esta puede ser una forma de reducir las zonas de incertidumbre en las que se encuentra en contacto el actor , y de esta forma reducir el poder de los mismos. Como contrapartida la organización puede verse resentida también en su relación con el entorno.*

*En cambio otro tipo de organización más rígida puede apostar a que los individuos permanezcan mucho tiempo en la misma función , esto determina que puedan aumentar su pericia, lo que puede derivar en un aumento del margen de libertad y de la zona de incertidumbre, por lo tanto un aumento del poder del actor, en el caso límite algunos actores se les identifica con la organización.*

*Los autores plantean que la respuesta de la organización a las fuentes de poder de los actores, es la utilización de las reglas organizativas , las mismas están destinadas en principio a suprimir las fuentes de incertidumbre, se admite que están en beneficio del superior, pero también se puede analizar no sólo que restringe la libertad de los subordinados sino que actúa de la misma manera restringiendo el margen de libertad del superior.*

*Sin embargo puede aparecer una segunda relación de poder paralela a la que el organigrama le confiere y de la interacción de ambas se puede apreciar el margen de maniobra real. En este caso se entiende que se refieren a lo que algunos autores denominan como la organización informal.*

#### **D)EL JUEGO COMO INSTRUMENTO DE LA ACCIÓN ORGANIZADA**

*El actor básicamente desplegará una estrategia que engloba dos aspectos ; uno defensivo y otro ofensivo. La organización posee dos características: una de ellas es que la organización es un universo de conflicto. La otra es que no existen objetivos comunes, a lo sumo existen objetivos compartidos.*



*Si la organización se presenta como universo de conflicto es debido a que su funcionamiento es el resultado de los enfrentamientos entre las racionalidades contingentes, múltiples y divergentes; de actores relativamente libres que utilizan las fuentes de poder de que disponen.*

*Como resultado de ello "...los conflictos de interés, las incoherencias, los lastres estructurales que de ahí resultan , no son las manifestaciones de quien sabe que 'disfunciones organizativas', son el tributo que debe pagar cada organización para poder existir"(27)*

*La otra característica es la presunción de "objetivos comunes", los autores afirman que pueden existir objetivos compartidos. Pero no unicidad de objetivos, esto por dos razones : 1) "Porque la división del trabajo inherente a cualquier actividad organizada hace que según su lugar y función cada miembro de la organización tenga una visión particular 'deformada' de los objetivos de esta y 2) Porque los individuos están en competencia por los beneficios y ventajas creadas por la organización . (28)*

*Así pues no se puede hablar de racionalidad de la organización "En el caso extremo, la organización en sí no puede existir más que por los objetivos y las racionalidades parciales de los individuos o de los grupos que alberga.*

*El problema, consiste en integrar las relaciones de poder y las estrategias de los actores que aseguran la ejecución de las actividades.*

*Esto es una contradicción con la teoría clásica de las organizaciones que siguen el modelo racional clásico. Según este modelo la organización se puede definir por sus objetivos y por circunstancias tecnológicas, económicas y ecológicas que se le imponen.*

*¿Cual es la resolución del problema? Por un lado la organización es humana y por lo tanto no puede sobrepasar la racionalidad limitada que sólo puede concebir el espíritu humano. Por otro lado el actor individual es un agente libre que conserva, no sólo en el momento de su compromiso inicial, sino en todas sus actividades, su capacidad de cálculo y de elección es decir, su capacidad de elaborar estrategias racionales desde su punto de vista. (29)*

## *E) EL FENÓMENO DEL PODER Y LA AUTORIDAD*

*El superior sólo puede ejercer realmente su autoridad formal utilizando procedimientos de chantaje hacia sus subordinados - afirman Crozier y Friedberg- y si quiere obtener el comportamiento de cooperación que necesita para lograr sus propias tareas tendrá que ser tolerante respecto a algunas transgresiones a las reglas en vigencia. Estas transgresiones hacen que los subordinados se sientan culpables.*

*Si no tiene esta posibilidad de chantaje, su autoridad corre el riesgo de quedar como una atribución formal y teórica . (30)*

*En igual sentido es la interpretación que puede hacerse del líder , el líder en la teoría managerial supone el reconocimiento; primero de una organización formal que legitima la autoridad, pero también de una informal quien reconoce una autoridad independientemente de las reglas y que su sustento esta basado en la creencia de alguna cualidad del líder y no sólo en la racionalidad basada en la legitimidad de las normas . (31)*

*Como consecuencia el líder debería en definitiva legitimar su autoridad más allá de las normas, lo que implica de hecho una aplicación muy flexible de las mismas*

*El líder obtiene su posición entonces por un lado de la organización formal que le reconoce una posición de privilegio, frente al grupo, por otro lado su situación se ve reforzada si el grupo le reconoce y le otorga un poder emanado del mismo.*

*“El liderazgo se puede considerar un intercambio social en el que el líder proporciona recompensas al grupo al ayudar a los miembros a lograr sus metas y el grupo proporciona recompensas al líder en forma de status y mayor influencia. (32)*

*Agregaríamos que el grupo garantiza de alguna manera y refuerza la situación del líder dentro de la organización con el logro de resultados, aumentando su cuota de poder, y le posibilita una mejor negociación con la organización , debido a que esta le será más costosa privarse del ejercicio de la*

*función del líder. A la inversa el grupo puede obstruir en cierta forma a aquella persona que detente la autoridad , si se siente que no es beneficiada por este.*

*Una perspectiva de análisis como la realizada en este caso, tiene profundas repercusiones sobre el estatuto que se acuerde para todo lo que constituye la estructura formal de una organización.*

*En efecto esta no cuenta ni con racionalidad propia, mantiene su posición y su sentido de significación únicamente en relación con la estructura de poder y con las reglas de juego organizativas.*

*Al fin de cuentas no es más que una codificación (formalización) igual de provisoria y contingente y sobre todo parcial de las reglas que prevalecieron en el sistema de acción subyacente a la organización ... (33)*

*Como conclusión de lo expuesto para estos autores el estudio de las organizaciones no puede abordarse en abstracto, ni realizarse a partir de una racionalidad a priori. Tiene que plantearse caso por caso, evadir lo que sería la 'buena organización' (34)*

*Decir que existe un juego no implica , de ninguna manera, que exista una igualdad inicial entre los jugadores, ni un consenso sobre las reglas mismas del juego, aunque es probable que exista en su lugar, procesos de socialización en torno a algunas estructuras de juego relativamente estables. (35)*

## **LOS NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES**

*Luego de haber analizado el concepto de estrategia , creemos conveniente hacer una caracterización de los nuevos paradigmas gerenciales. En forma fundamental los que se refieren a "la excelencia" y "la calidad".*

### **A) LA EXCELENCIA**

*El surgimiento del concepto de excelencia como modelo de gestión empresarial se remonta a 1982 cuando en los EE.UU., T. Peters y R. Waterman presentaron su obra "In search of Excellence" . "Configurado sobre el ejemplo de las sesenta y dos empresas de mayor productividad de la industria norteamericana, el libro intentaba resaltar los principales atributos que caracterizaban a los 'excelentes': haber apostado por la acción, escuchar a los clientes, favorecer la autonomía y el espíritu innovador , asentar la productividad en función de la motivación del personal en torno a un valor clave, una filosofía de empresa y un proyecto concreto con el que todos pudieran identificarse" (36)*

*Coincidentemente el mito de la empresa japonesa comenzaba a propagarse , y a la búsqueda de la excelencia, se sumo la de la calidad total, el logro del "cero defectos", la puesta en marcha de los círculos de calidad, lo que fue dando nuevo contenido a la práctica de gestión.*

*Para algunos autores el modelo japonés esta basado en modelos que ya se aplicaban en los EEUU de la postguerra: " El modelo japonés esta basado en desarrollos en los Estados Unidos, después de la segunda guerra mundial, que sitúan a la calidad total en cinco dimensiones: calidad del producto, costo, eficiencia de la entrega, satisfacción de los trabajadores y seguridad de los usuarios y comunidades vecinas. El Japón maximizo el concepto de participación colectiva de los empleados en la solución de los problemas reduciendo los niveles jerárquicos de las empresas. (37)*

*Paralelamente a esta obsesión por la competitividad, otro movimiento va tomando fuerza:"...el que se preocupa de la dimensión 'espiritual' de la empresa y busca conferirle un status de instrumento para el desarrollo...ciertas empresas deliberadamente se proclaman instrumentos de mediación para el desarrollo individual : 'IBM, el camino más corto entre lo que soy y lo que quiero ser ' , proclama la publicidad del gigante de la informática (38)*

*"La excelencia ha llegado a ser, en la empresa, la llave maestra de todos sus proyectos, la meta a alcanzar..."*

*El éxito alcanzado por este concepto pone de manifiesto el cambio en el sentido de esta palabra. "Si antes designaba la cualidad de una persona, ahora pasa a calificar una manera de hacer las cosas, siempre mejor que los demás , el lograr el éxito cada día mejor y más rápido que los demás. (39)*

## *B)LA CALIDAD*

*La calidad es el otro concepto que ha sido introducido en el ámbito empresarial en los últimos años.*

*"Una nueva onda que parece atravesar el mundo empresarial en otros países , también llegó al Uruguay: la calidad total. Si bien aún no son muchas las empresas que se incorporaron a esta onda, todo indica que cada vez serán más " (40)*

*La calidad total, es invocada por todo tipo de organización, empresarios y consultores; "... por empresarios exitosos, "por asociaciones empresariales, por organizaciones gubernamentales, por consultores y gurús, por la prensa..."*

*" la "calidad" y la "excelencia" aparecen como los objetivos indispensables para cualquier organización empresarial que aspire a permanecer en un mercado cada vez más globalizado" (41)*

*¿Pero que es en esencia la calidad total?*

*¿Filosofía, programa, proceso, tecnología de gestión o cambio cultural?*

*En primer lugar el concepto de calidad total que se pone de moda y comienza a ser repetido con frecuencia conduce a que el término empiece a tener distintas acepciones.*

*Esto puede conducir a una confusión favorecida, sobre todo, por la proliferación de la calidad como símbolo. " en el sentido de una creencia que no se puede vivir sino a través del significado de los ritos , actos de fe, reglas y principios " (42)*

*Otras veces la calidad total se afirma resulta de una nueva "filosofía de gestión" de la empresa , erigida como un modelo de "management". De esta forma la calidad total adquiere "una visión*



*globalizante que amalgama un cierto número de principios heterogéneos de acción, dando lugar a la composición de un modelo 'managerial' o de gestión cuyo objetivo es el alcance de la excelencia. Este modelo de gestión es postulado como un conjunto de métodos y de estrategias que buscan movilizar toda la empresa a fin de obtener una mejor satisfacción del cliente a un menor costo " (42)*

*En el medio empresarial, se concibe a la calidad total como una filosofía de la empresa, de trabajo y de gestión . Existen entre los empresarios y consultores planteos de síntesis entre filosofía y programa de calidad total Una filosofía que orienta pero que exige a la vez de un programa que permita dar pasos concretos de avance, organizados y controlables objetivamente. (43)*

*Como cambio cultural , los procesos implican una transformación de la cultura de la empresa, la cultura empresarial se puede definir como "el proceso -producto de construcción sociohistórica (bajo la influencia del entorno, los líderes de la organización y otros factores de contingencia) del sistema de significados (expresado y aprendido - en mayor o menor grado- por los miembros de esa organización ) que configura la vida cotidiana de la empresa (y le confiere una identidad que la distingue de las otras) (44)*

*Esta nueva cultura es promovida 'desde arriba' como un proceso consciente en que el ejemplo y el liderazgo de los dirigentes deberían jugar un papel fundamental. La nueva cultura que se pretende alcanzar aparece como un factor de adaptación externa ( a un entorno competitivo) a la vez que de cohesión interna ( que permita el funcionamiento organizacional lidiando con ese entorno ).*

*La cultura es concebida de un modo instrumental para que sea funcional a la racionalidad económica de la empresa , para que esta logre cumplir sus objetivos económicos: rentabilidad, etc. (45)*

*La introducción de un management de la calidad total supone un cambio de mentalidad que se concreta bajo la forma de la imposición de una cultura de empresa basada en el objetivo de la excelencia. Esta cultura de empresa se transforma en un instrumento de gestión utilizado por la dirección, a los efectos de facilitar la movilización del personal con vistas al cumplimiento de los objetivos empresariales..."(46)*

*"Los objetivos específicos de la empresa capitalista (obtener ganancias, permanecer en el mercado, etc.) por si solos no son aptos para alcanzar ese logro dado el carácter asimétrico y contradictorio*

*de las relaciones económicas existentes entre sus distintos miembros. Entonces es necesario dotar a la empresa de elementos de trascendencia, con un espíritu cuasi-religioso que introduce la visión y la misión de la empresa. Estos elementos no son más que la expresión enmascarada, con un lenguaje trascendente, de los objetivos y ámbitos de actuación de la firma que ya le eran habituales" (47)*

*Cuando los objetivos de la empresa capitalista se transforman en "misión", las acciones en "misiones"! Y los actores en "misioneros", estamos en presencia de una propuesta ideológica*

*Las ideologías se ocupan de la justificación o la impugnación del orden de las cosas, del cambio y del no cambio, de la validez, la vigencia y la valoración. Las ideologías estiman, sopesan y modelan lo existente. La actividad ideológica procesa elementos tales como ideas, emociones, imágenes, gustos, valores, comportamientos, etc. (48)*

*Los significados de la calidad total se acercan mucho a lo que significa una religión. Según Giddens "las características que todas las religiones comparten son las siguientes, un conjunto de símbolos, sentimiento de reverencia o respeto, y están vinculadas a rituales o ceremoniales practicados por una comunidad de creyentes. (49) Al respecto leemos en uno de los manuales sobre calidad total: "El culto al cliente"*

*Sin entrar en la discusión de si puede caracterizarse a la calidad total como ideología o religión, que podría abarcar un trabajo completo, estamos de acuerdo en que se trata de influir y modificar el comportamiento de las personas que integran la empresa. Esto significa cambiar sus mentalidades, y para lograr ese resultado se trata de introducir nuevos valores, estos por su parte no son valores neutros; muy por el contrario procuran alinear todos los intereses en función de los objetivos que para la organización fijan sus dirigentes. (50)*

## **LA CALIDAD TOTAL SEGÚN LA LITERATURA DEL MANAGEMENT**



En un artículo de la revista *Gestión* N° 5 Bs. As. , se interrogan acerca de si: *¿Es la calidad total una de las tantas modas que como estrellas efímeras, suelen poblar el firmamento de la literatura empresarial ? se afirma en la misma que se esta en condiciones de hablar de una firme tendencia de largo plazo. Pero reconocen que en el fondo, la cuestión central persiste en el uso del concepto de calidad total. Lo definen el mismo de acuerdo con el Pocket MBA de The Economist” La idea de calidad debe extenderse a toda la organización , en lugar de un inspector que revisa los productos a la salida de la producción (cuando ya es demasiado tarde para hacer algo). Las estrategias de calidad total deben contener los siguientes elementos:*

- 1) Excelencia de todos los procesos de gestión, administración y producción.*
- 2) Una cultura de continuo mejoramiento en todos los aspectos de la actividad.*
- 3) La convicción de que el mejoramiento de la calidad produce ventajas de costo y mayores posibilidades de aumentar la rentabilidad.*
- 4) Relaciones más intensas con clientes y proveedores.*
- 5) Participación de todo el personal.*
- 6) Un estilo de organización orientada hacia el mercado.*

*Sin embargo no alcanza con cambiar el estilo y la filosofía, buscar la excelencia en todos los procesos, las empresas y los empresarios también fracasan pese a este cambio y adopción de calidad total (TQM según siglas inglesas).*

*Comienzan a advertirse síntomas de desencanto en muchas empresas, TQM promete mejores resultados financieros y más satisfacción en los empleados y en los clientes. Pero los resultados no están siendo tan nítidos como se esperaba”.*

*“La calidad total” tampoco es la panacea universal, el TQM no puede ser usado como la herramienta fundamental para el salvataje de las empresas en crisis.*

*La realidad golpea en Estados Unidos sobre 52 intentos de mejorar empresas en*

*problemas con procesos de calidad total (TQM), sólo una o dos tuvieron éxito. Como tardíamente descubrieron muchos gerentes, los esfuerzos de TQM suelen obtener resultados desalentadores cuando se los pretende aplicar como 'elixir', capaz de superar todas las dificultades."*

*La base teórica de la excelencia también no se ha mostrado con la solidez que se sostenía en el libro de Peters, en una entrevista al presidente del Cambridge Technology Group, este sostiene que "Tom Peters en su libro 'En busca de la excelencia', listo 15 compañías excelentes, de las cuales 11 ya no están más porque quebraron. Esto demuestra - sostiene- que el mundo de los negocios es muy frágil"*

*"Tomemos la historia del management -continúa - ,empecemos con Deming, dijo que la calidad era lo más importante y construyó toda la industria japonesa alrededor de la administración de calidad total. Después vino Druker y dijo "estén más atentos a los clientes, administren mejor su negocio entiendan mejor la esencia del mismo. Luego llegó Michael Porter y sostuvo: 'No es suficientemente bueno administrar negocios. Hay que generar una barrera , asegurarse de que los competidores no pueden entrar en su negocio de cualquier manera posible' y después dijo Hammer: 'No, la calidad total no, mejoren el proceso, destrúyanlo y empiecen de cero. Y luego yo y digo 'Todo ello no es suficientemente bueno. Destruyan toda la empresa y reinventenla" (51)*

## **LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA**

*La industria farmacéutica ha sido un sector productivo en nuestro país que ha sufrido importantes transformaciones; "esos cambios sólo pueden explicarse en relación a un contexto más amplio: la reestructuración de la rama a nivel internacional que se da como respuesta a la crisis iniciada en la década del 70" (52)*

*Dicha rama "se compone de 85 empresas. las más grandes predominantemente multinacionales, abarcan las mayores porciones de un mercado muy competitivo..."(53 )*

*En rigor no se podría hablar de una autentica industria farmacéutica en nuestro país , ya que*

sólo se realiza "...básicamente la terminación de productos, control de calidad en muchos casos únicamente el envasado. Todas las drogas básicas o principios activos son importados" (54 )

En cuanto a la ocupación esta ha caído sistemáticamente. "Los puestos de trabajo se han reducido en un 40 %en una década." Pero además esta caída se ha agudizado a partir del 89, "...cuando la producción comienza a volver a sus niveles habituales luego de un efímero aumento de los años 86-88."

En dicho período justamente el crecimiento de la productividad del trabajo, fue una de sus características." (55 )

En esta industria pueden marcarse tres tendencias relevantes que se han dado en la última década:

Tendencia 1-"Muchos laboratorios importantes han cerrado líneas productivas o plantas enteras, pero no abandonan la comercialización de sus productos en el mercado nacional: importan lo que no producen y/o subcontratan otras empresas locales para hacer sus productos"

Tendencia 2- "Empresas que crecen, absorbiendo en algunos casos plantas cerradas o líneas de producción abandonadas, considerando al país como un área propicia para la producción asociada a la exportación o la instalación de filiales para abastecimiento regional. Esta tendencia involucra grandes inversiones realizadas por capitales argentinos en los últimos años" (56 )

Tendencia 3 "Empresas que aprovechan su capacidad instalada fabricando bajo contrato de empresas que, o bien cerraron sus plantas, o bien no poseen determinada tecnología (blisteras, plantas de producción de antibióticos, laboratorios de control de calidad."(57 )

La rama farmacéutica esta en una etapa de plena reestructuración. Un rasgo predominante de la misma, es sustituir la producción por la importación. Y de ser esta la tendencia que se afianza en futuro el empleo seguirá cayendo. El mercosur será un primer marco de competencia , "para la industria que intenta abrirse al exterior como condición de supervivencia" ( 58)

A su vez otra tendencia que se esta dando a nivel internacional y que repercutirá en nuestro país, en distinta medida según el caso; Se trata de la unión de empresas multinacionales a nivel mundial y

que afectará al empleo en dicho sector.

Así ha sucedido en el año 95 con la unión de Glaxo y Wellcome, que ya tuvo consecuencias en nuestro país con la unión de ambas filiales. En este año 96 se ha consumado la unión de Ciba por un lado y Sandoz por otro.

Nuestra investigación se centra esencialmente en una empresa multinacional que esta en proceso de esta ultima tendencia de fusión a nivel internacional, en nuestro medio es una de las multinacionales de industria farmacéutica, que se encuentra en los primeros lugares de ventas.

Más precisamente hemos decidido la investigación en el equipo de ventas y sus jerarquías, en el sentido de que es el sector de la empresa donde las exigencias de resultados es prioritario y la adopción de distintas estrategias es probable que se den con mayor persistencia.

También realizamos entrevistas en otra empresa esencialmente a su director, dicha empresa representa en nuestro medio a una multinacional y su responsable trabajo y estudio en el exterior, por lo que suponemos que sus conocimientos teóricos y prácticos de dirección de empresa nos permitan cotejar nuestros datos de nuestro estudio de caso y los desarrollos teóricos.

## **METODOLOGÍA UTILIZADA**

La metodología aplicada fue un estudio de caso en una empresa multinacional de la industria farmacéutica, y esencialmente se baso en entrevistas y análisis de documentos. Específicamente se realizo en el sector ventas, como un sector de la compañía de vital importancia, ya que en el mismo , muchas veces esta en juego el resultado de la misma.

También se realizaron entrevistas al Director de una representación de una multinacional, que estudio y trabajo en EEUU . Como forma de cotejar experiencias con nuestro estudio de caso.

## **ANÁLISIS DE DATOS**

## CALIDAD Y LIDERAZGO

*Los modelos teóricos de calidad y excelencia son aplicados en la empresa estudiada, según surgen de los documentos de trabajo que hemos analizado , el vehículo para la puesta en práctica de esta estrategia es la concepción del liderazgo.*

*La calidad aparece relacionada con el concepto de liderazgo. El liderazgo debe estar comprometido esencialmente con la gestión de calidad.*

*En un cuestionario interno de la compañía dirigido a los directivos y gerentes se interrogan sobre distintos aspectos. Dicho cuestionario esta construido en base a 300 preguntas.*

*Los temas que abarc*

*a corresponden en líneas generales con las características de los planes de calidad total descritos anteriormente.*

*1) Analicemos primero el de liderazgo , que en este cuestionario esta identificado fundamentalmente con el papel de los directivos y gerentes.*

*La participación de estos en el programa de calidad de la compañía.*

*1ª) Una de las formas de participación tiene relación con el personal:*

*“ ¿En que medida los directivos se encuentran comprometidos con la calidad? “*

*“ ¿Que actividades se desarrollan para lograr esos objetivos?”*

*“¿ Que grupos, equipos o comités integran y participan como gerentes?”*

*“¿ Cual es la forma en que hacen público el esfuerzo que realiza la organización por mejorar la calidad?”.*

*“¿Cuál es la forma que se hacen accesibles los directivos al personal y como escuchan al mismo.?”*

*“¿De que manera colaboran los directivos en la formación del personal?”*

*“¿ En que forma se reconocen y aprecian los esfuerzos y éxitos de personas individuales y equipos?”*

*1b) Otro aspecto que se tiene en cuenta es “la forma en que participan los directivos en la evaluación de la concientización respecto a la calidad total”*

*En este aspecto encontramos el compromiso del liderazgo con los planes de lo que significa la formación de una cultura de empresa. La misma consiste en la difusión de los valores, la visión y misión de la empresa.*

*Debemos recordar en este punto ya el análisis que hicimos en la parte teórica sobre la significación de estos aspectos . En efecto esta misión puede interpretarse como un esfuerzo por difundir la calidad total como una ideología, o como un aspecto cuasi-religioso.*

*Algunas de las preguntas que se fórmulan nos puede mostrar lo que señalamos:*

*“¿ Como logran resaltar la importancia de una cultura consistente en la calidad total?”*

*“¿La forma en que los directivos participan en la evaluación de la concientización respecto a la calidad total?”*

*También encontramos la misión de la empresa en lo que se refiere a la política y estrategia de la empresa.*

*“¿ Describan la misión de la empresa?”*

*“¿ Cómo se integran los valores de la calidad en los objetivos a largo plazo de su empresa?”*

*1c) Otro aspecto señalado es el de la asignación de los recursos en apoyo al programa de calidad total:*

*“¿ Que apoyo se brinda a la calidad total mediante la aportación adecuada de recursos y otros tipos de ayuda?”*

*1d) Otro aspecto que se desarrolla es la importancia de la relación con el entorno de la compañía, su abastecimiento y la colocación de sus productos:*

*“La promoción activa de la gestión de la calidad fuera de la empresa”*



*“¿Con que frecuencia discuten los directivos y gerentes cuestiones de calidad con proveedores y clientes?”*

*“¿En que medida la empresa mantiene relaciones de cooperación con sus proveedores y clientes?”*

*La otra forma de relacionarse con el entorno, hace referencia a la comunidad, en lo que respecta a la promoción y divulgación de los programas de calidad:*

*“¿Que acciones ha iniciado la empresa para promover la calidad a nivel de comunidad local?”*

*Estas acciones descritas son llevadas adelante a través del liderazgo como ya habíamos anotado. Con respecto a este concepto encontramos en otro documento de trabajo dirigido a los gerentes el concepto de liderazgo para la compañía:*

*“El liderazgo es un proceso interpersonal por el cual un Jefe busca influenciar positivamente a sus colaboradores para lograr los objetivos de la Empresa. Es la justa utilización de los recursos, métodos y estilos interpersonales adecuados para conseguir resultados sobresalientes. El liderazgo es una habilidad que cada individuo puede aprender, desarrollar y mejorar constantemente”*

*¿Que opina el gerente de marketing sobre el liderazgo?*

*“Creo que ha habido un aggiornamento y una evolución del tema del manejo del personal, o sea si uno toma como contrapartida el concepto de patrón o del capataz. Como un individuo que imparte órdenes y supervisa cumplimiento y hace un seguimiento casi físico. Donde el resultado depende de la hostigamiento y de la presión ...Diría que hoy de alguna forma, uno se juega mucho más a la comunicación, a la motivación, a la transmisión y al convencimiento que al mandar.*

*Y creo que el resultado demuestra que uno logra mucho más cuando lo hace a través de esos mecanismos que cuando lo hace a través de simplemente impartir órdenes.*

*Pero los liderazgos en definitiva son los que de alguna manera marcan el estilo, yo creo que hoy se hace necesario, un liderazgo de ese tipo, más por el ejemplo, más por la comunicación y por el*



convencimiento.”

2) Otro aspecto que se prioriza es la forma en que se efectúa una mejora permanente en la gestión de personal, la forma de evaluar y de mejorar la gestión de recursos humanos. Que medidas se han tomado para mejorar la comunicación sin represalias.

Se recoge información acerca de las formas en que los directivos utilizan las encuestas de opinión entre los colaboradores .

También acerca de la forma en que la empresa desarrolla habilidades fundamentales a través de la contratación, formación y progresión actual de sus colaboradores.

Se plantea además la forma de en que los directivos establecen e implantan los planes de formación.

Se interrogan además de la forma de acordar los objetivos de rendimiento de la empresa. Y si la revisión de estos objetivos se da en forma continua con los colaboradores.

3ª) Otro aspecto surge la gestión de los recursos. Se trata de enfocar la forma en que la empresa mejora el negocio en forma continuada , con la optimización de los recursos, basándose en el concepto de calidad total.

Con respecto a la gestión del valor del accionariado se interrogan :

“¿Que pasos toman Uds. para incrementar de forma continuada el valor del accionariado ?” “La gestión sobre el valor del accionariado?”

3b) La información es considerada como uno de los recursos. Considerando los aspectos “ de validez, integridad, disponibilidad, y ámbito de los datos”

4) Otro aspecto señalado en el cuestionario es la forma en que identifican los procesos claves y su evaluación.

Entre esos procesos figuran el fomentar las pautas ISO9000 .

Y también los relacionados con la producción y prestación de productos y servicios

5) Otro aspecto que se considera es la satisfacción de los clientes.

“¿Como se identifican las necesidades de los clientes?”

“Como se evalúa y mejora el servicio a los clientes?”

6) La otra consideración de la satisfacción es con respecto al personal :

“¿Como se mide la satisfacción y los ánimos del personal?”

“¿Que esfuerzos se han realizado en su empresa para que los lugares de trabajo de los colaboradores sean agradables y cómodos?”

“¿Cómo se planifica el desarrollo de los colaboradores?”

Con respecto al personal otro de los documentos que se manejan es el proceso denominado “People Management” en el se describe el proceso que aplica la empresa a su personal . Los pasos descriptos son:

Reclutar, integrar, entrenar, motivar, liderar, comunicar, desarrollar, evaluar, Castigar-retribuir, transferir y despedir.

Uno de los pasos que se mencionan es el de comunicar: “La comunicación como instrumento básico para lograr los objetivos del grupo constituye un pilar básico de toda organización. Es un proceso constante de transmitir ideas a los colaboradores.”

“Un colaborador informado está más propenso a asumir compromisos y a identificarse con la Compañía en sus distintos procesos.”

Como vemos la comunicación esta concebida como una herramienta que permita la adhesión del actor a la organización.

Como forma de facilitar la obtención de los objetivos propuestos por la misma.

Otro de los pasos considerados en este documento de administración del personal es el despido.

Recordemos aquí , que en la óptica desarrollada en la parte teórica, el despido y la expulsión de un actor dentro de la organización , sucede cuando este no tiene nada más que negociar, de

*alguna manera ha perdido en el juego.*

*En este caso la definición del despido es la siguiente:*

*"El despido sólo puede tener lugar como resultado de una Evaluación justa de deficiente desempeño. Es importante establecer que el despido debe ser considerado siempre como una falla de cualquiera de los pasos del sistema de administración de personal, que culmina con la imposibilidad de recuperar el desempeño del colaborador"*

*7) Otro de los ítems marcados es el impacto en la sociedad:*

*El cuestionario trata de medir la participación activa de la empresa en la comunidad.*

*Las actividades de la empresa en pro de la reducción y prevención de molestias y daños al vecindario.*

*Las actividades de la empresa en pro de la conservación de los recursos globales.*

*8) El último punto del cuestionario abarca la evaluación de los resultados comerciales:*

*En este aspecto se enfatiza en el desarrollo de un plan estratégico, que considere presupuesto y previsiones y la forma en que se ajusta con el plan comercial global.*

*¿Cuál es la opinión del jerarca, con respecto a la calidad?*

*"Nosotros estamos haciendo un ejercicio que es sobre la base del premio europeo de la calidad total. Estamos haciendo una autoevaluación y viendo determinados aspectos de la compañía orientados como son por ejemplo: Satisfacción del cliente, resultado económico de la compañía, gestión del personal, satisfacción del personal.*

*"Cada uno de esos ítems es liderado por uno de nosotros y estamos en un proceso de autoevaluación"*

*"Esa autoevaluación implica el mantener entrevistas con personal externo o interno. En nuestro caso estamos en la etapa interna. Esto nos va a permitir determinar un diagnóstico que nos diga cuáles van a ser nuestros aspectos prioritarios en términos de calidad total y empezar a trabajar de esa manera".*

*“Creo que estos temas son del conocimiento, cuanto más sabe uno , más toma conciencia de lo que no sabe , y en esto cuanto más uno entra en el tema de exigirse calidad, más falto de calidad se siente.”*

*“Creo que estos trabajos implican el tomarlo con mucha humildad, que si uno se siente como que uno se quiere mentir a uno mismo, o no quiere ver las cosas probablemente se aleje mucho de la calidad, que si toma conciencia de lo que le falta”*

*Pero para darse estos objetivos los resultados económicos deben llegar. De lo contrario se corren riesgos : “en el mundo económico los problemas de rentabilidad hay que encontrarle soluciones porque cuando las compañías cotizan en bolsa si los accionistas empiezan a recibir menos dinero por sus acciones, venden sus acciones y las ponen en otro lado”*

*¿Que opinan algunos de los trabajadores , con respecto a estas estrategias?*

*“Vos sentís que te están mirando siempre, y no te miran tanto el esfuerzo; lo único que te miran es el resultado”*

*“Te dicen que el precio no tiene que ver, que lo único importante es la calidad, como si ello fuera cosa sagrada.”*

*Del cuestionario analizado parece surgir que todos los actores mencionados se encuentran en igualdad de condiciones . Los clientes, los proveedores, los trabajadores, los directivos, el entorno, la sociedad. Esta es en definitiva la filosofía de la calidad total.*

*Una pregunta que surge, es ¿Que sucede cuando existe conflictividad entre los objetivos?, porque la reducción de costos puede llevar a que deba optarse entre el accionariado o los colaboradores ¿Cuál sería la opción? ¿ La calidad de quien estaría de quien estaría en juego?*

*Creemos que en este punto se encuentra la lógica de la calidad total y de todas estas estrategias un planteo teórico, que nos dice que todos salen beneficiados con la adopción de la filosofía de la calidad total , porque se busca lo mejor para todos, pero no es necesario pensar mucho para darse*

*cuenta que cuando deben tomarse decisiones en favor de alguien se puede perjudicar a la otra parte. No todos salen beneficiados en las decisiones.*

*Optimizar costos significa muchas veces reducción de personal (Dowsizing), proteger el valor del accionariado significa seducir a los clientes con las ventajas de los que se ofrece y de crear necesidades en el cliente que no siempre mejoran su calidad de vida.*

*Reducción de costos puede significar también no tomar las medidas necesarias para proteger al medio ambiente.*

### *LA AUTOEVALUACION COMO FORMA DE REFORZAR LA CALIDAD*

*La autoevaluación surge de la entrevista como un proceso de apoyo al programa de calidad total, también a partir de otro documento de trabajo que especifica que entiende por este concepto:*

*La autoevaluación se utiliza como forma de autocontrol sobre el proceso de calidad.*

*De este documento surge que para el premio europeo de calidad, la autoevaluación se considera necesaria para descubrir puntos fuertes y las áreas susceptibles de mejora.*

*El modelo propone "la satisfacción del personal y el impacto social se consigue mediante el liderazgo en política y estrategia , gestión del personal , recursos y procesos, que conduce "finalmente a unos excelentes resultados económicos" .*

*¿Cuanto se esta dispuesto a invertir? - preguntamos nosotros- hasta que lleguen los necesarios resultados económicos.*

*La autoevaluación sostiene además que el planteamiento basado en la calidad total deberá además mostrar: "Una implicación clara del liderazgo de la calidad total y conjuntamente con una "sólida filosofía de calidad total"*

### *¿ CUAL ES EL APORTE DE LAS ESTRATEGIAS?*

*Las estrategias gerenciales en esta perspectiva deben motivar continuamente al personal, disminuir los conflictos, exigir más, cada vez más, para lograr la adhesión del actor a los objetivos de la empresa. Para eso el liderazgo, la calidad, la excelencia, aportan la argumentación a la racionalidad organizacional*

*Pero para darse estos objetivos los resultados económicos deben darse de lo contrario se corren riesgos.*

*El actor dentro de esta dinámica deberá fijar sus metas, a veces constreñido por la organización, pero cada día será más imperioso ajustar la acción a las circunstancias de una realidad cada vez más cambiante. En este caso como vimos la racionalidad será un resultado de su accionar.*

*En esta perspectiva el manejo de la incertidumbre como fuente de poder sigue siendo fundamental. Los actores no tienen otras posibilidades que aceptar la racionalidad imperante y aprovechar su margen de libertad, para aumentar sus triunfos, sus fuentes de poder.*

*En el segmento de ventas, el conocimiento interno de la compañía, y del entorno, se convierte en esencial. Más que vender el actor debe conocer a fondo a su cliente, o a sus potenciales clientes eso se puede constituir en una fuente incertidumbre que ellos pueden manejar. El conocimiento del entorno se constituye en una fuente de poder para el vendedor, si hace de esto una pericia, vera aumentado su margen de libertad estará en condiciones de exigir ante su superior. El jefe tratará de disminuir esta zona de incertidumbre a través de reuniones con los vendedores y los clientes, del manejo de la información escrita, de estadísticas, etc. Si logra un mejor conocimiento del cliente que el vendedor, o sea si logra reducir la zona de incertidumbre, el vendedor pasa a ser la parte más débil de la relación.*

*Si el vendedor es quien posee la ventaja del conocimiento del entorno el jefe puede promoverlo o trasladarlo y de esa forma con alguien nuevo en la relación con el cliente, puede transformarse en la parte más fuerte de la relación. Esta claro que este análisis surge cuando hablamos de clientes con una relación continuada, ya que la venta es continuada y en general a los mismos clientes, de ahí que en*



*este caso los clientes se encuentren identificados individualmente.*

*La visión del líder es adecuada como forma de ejercer poder sin muchas resistencias, si nadie cuestiona la autoridad es mejor. Si la empresa legitima la autoridad y pone en sus manos los triunfos, y a esto se suma la creencia del grupo que transforma a su jefe en líder, entonces este tendrá un aumento de su zona de influencia, de su margen de libertad, que le hará más difícil costosa a la empresa la sustitución del jefe. Esto es esencial sólo el grupo puede legitimar al líder, y como consecuencia otro rasgo esencial de la relación: si el grupo lo reconoce como líder, este tendrá un aumento en su cuota de poder .*

*Queda por preguntarnos que sucede si se da un caso de liderazgo dentro del grupo que no coincida con la autoridad formal, en este caso puede suceder que el líder y el jerarca negocien una convivencia pacífica, que les reporte mutuos beneficios, un traslado del líder del grupo o un ascenso también puede solucionar el problema.*

#### **EL CONCEPTO DE EMPOWERMEN**

*Otros de los conceptos manejados para administración de personal , es el que llaman "empowermen". Para uno de los jefes que entrevistamos se puede caracterizar como "... la delegación de la autoridad, en lo funcional no es un concepto totalmente autónomo, sino que es un delegación dentro de una dirección estratégica. Entonces en la compañía se tiene mucha libertad, pero básicamente de alguna forma tratamos siempre de dar ciertas definiciones de gran marco,... pero en el concepto y en la práctica se trabaja con mucha libertad, pero no con indiferencia eso no significa que no haya un intercambio de información fluida y que no haya comentarios.*

*El mismo concepto es definido en la revista "Gestión" citada anteriormente de la siguiente forma: "Hacer lo que los directivos mandan ya no funciona en un mercado que como el actual, cambia a tanta velocidad, en este contexto se hace imprescindible 'hacer lo necesario'. Pero para lograrlo los empleados deben contar con el poder suficiente para tomar decisiones y hacerse absolutamente*



*responsables de ellas”.*

### *OTRA OPINIÓN*

*Conviene ahora que contrastemos esta aplicación de un plan de calidad total y todos los conceptos que lo acompañan, con otra visión de otra compañía de la misma industria :*

*Para un director de otra empresa farmacéutica representante de una multinacional, que realizo sus estudios en el exterior , los conceptos de calidad y de excelencia difícilmente se puedan llevar a la práctica por lo menos en su empresa.*

*“Yo la parte teórica la tengo quizá hasta en exceso, hace cinco años que estoy acá y uno se da cuenta que el ritmo que tenés día a día, la parte práctica se hace difícil...cada uno de los que trabajamos acá tenemos que hacer una multiplicidad de actividades que es impresionante, lamentablemente no puedes profundizar mucho en ninguna, ahí es donde uno tiene el desafío, no solamente en uno mismo sino en la gente que trabaja acá de sacarlos de esa rutina y de esa pelea diaria para pensar estratégicamente de vez en cuando ...Pero específicamente vos me hablaste de calidad, si nosotros tenemos algún programa específico respecto a calidad total, yo te diría que no , no podemos , ni tenemos, ni yo lo veo como muy factibles, en cuanto a la búsqueda de la excelencia, ese es un mensaje que a mi me gusta mucho ,cuando tengo oportunidad de charlar con la gente, o algunas palabras, yo lo trasmito pero más de ahí , yo te diría que no ...Son inquietudes que uno lleva adentro, yo diría que se va armando de acuerdo a proyectos que nos van surgiendo...uno va tratando de armar la organización a eso”*

*Cuando se plantea el problema de la centralización de la autoridad, de la coordinación de ajustar los objetivos del actor, a los de la organización, nos explica ...”que en esa área hay dos factores principales uno es la información ,porque vos para trazarte objetivos necesitas información ,de donde estas parado hoy y entonces ahí definís donde querés llegar , eso no te imaginas lo difícil que es...nosotros ahora ahora hemos hecho una gran inversión en equipos de computación...El segundo factor es la comunicación*

que también es otro gran tema, comunicación de objetivos, para tener objetivos comunes toda la gente en la empresa debe estar enterada.

*El concepto de liderazgo, no está claro, y cuando como Director y dueño de una empresa, no se llega por cualidades, sino por ser dueño, no cuenta la capacidad ni los méritos. Quizá por eso no se cuestiona mucho ni el liderazgo, ni tampoco el manejo del poder. "Cuando uno busca, un Director Técnico, o un gerente de ventas, o sea cada una de esas posiciones, yo te diría que hay una porción que uno mide que liderazgo tiene esa persona, por ejemplo en una gerencia de ventas tiene que ser mayor que en una Dirección Técnica...pero te diría que no es un factor, fuera de la gerencia de ventas que si es importantísimo, en las otras áreas yo te diría que es un factor de muy poca importancia, muy difícil de medir"*

*En cuanto a quienes tienen la responsabilidad de la relación de la organización con el entorno, y si hay diferencias en esa relación, y si hay actores con un mayor grado de libertad, cuya 'pericia' haga más difícil su reemplazo., existe una posición bastante clara; "Yo te diría que en una organización todos son reemplazables y sustituibles, no importa el nivel, está bien que a distinto costo, de acuerdo al marco de poder que cada uno tenga o se haya ganado, de acuerdo al manejo que tiene con los clientes, de acuerdo al manejo de la información que tenga dentro de la empresa, pero en el fondo todos somos sustituibles...Así como yo te digo que todos son intercambiables en una organización, que la gente se va creando su poder por manejo de información, por manejo de buenos contactos, todo nos salta en una sola palabra que son los resultados y eso nosotros lo medimos".*

*El estudio de la organización del trabajo para alguien que trata de analizarlo desde la perspectiva sociológica implica encontrarse con algunas dificultades. Una realidad económica en continuo cambio, las organizaciones y quienes la dirigen deben enfrentar estos cambios para hacer sobrevivir a las mismas en un mundo cada vez más competitivo. En esta perspectiva el mercado pasa a ser un concepto fundamental, y es quien marca las reglas y las formas de actuar, desde hace años la literatura empresarial y gerencial ha ido en aumento y han aportado distintas visiones del mundo económico y de la empresa, esto ha formado un mercado propio de técnicos de la empresa, asesores teóricos de la empresa, no escapan a*

este movimiento las Universidades privadas y sus carreras de Gerencias y marketing entre otras. Por lo que tampoco escapa al Estado en lo que corresponde a la legitimación del mercado , de estas carreras y los premios de calidad , y una filosofía de competencia. Conceptos de calidad, excelencia, cero defectos, entregas justo a tiempo, reingeniería, se proponen muchas veces como fórmulas mágicas que llevan y conducen al éxito.

Entonces para analizar la realidad de la organización del trabajo, es necesario leer e informarse de lo que significa esta "teoría managerial", lo que se ha convertido en una forma de producción, en una industria de asesoramiento, y de congresos, seminarios, charlas, etc.

Es necesario en esta situación conservar un norte epistemológico que nos mantenga en el terreno de la sociología y no convertirnos en uno más de los analistas de los teóricos empresariales.

La realidad puede ser muy distinta según de la empresa que se trate, en una multinacional tanto los gerentes entrevistados, como los documentos internos analizados se basan en las definiciones teóricas de la calidad, excelencia y liderazgo con los objetivos que ya describimos. Sin embargo en otra empresa nacional que además tiene la representación de una multinacional, si bien se tiene conocimiento y se trabaja en el exterior, con los conocimientos teóricos; se reconoce que en la práctica es muy difícil plantearse, que en definitiva, los resultados son económicos, los proyectos son económicos y la empresa debe ser rentable, y las personas son intercambiables, y su eficacia se mide por la forma en que se logran los resultados: nivel de visitas, nivel de ventas, nivel de información , que aporta de su zona.

En un lado el liderazgo resulta ser importante, y en otro no se tiene en cuenta. Esto se encuentra en función con el origen de la relación: Un jerarca de una multinacional basa su relación en un contrato de trabajo, necesita en su estrategia además de lograr resultados legitimar su status jerárquico con una adhesión del grupo a conseguir sus objetivos. Necesita en forma prioritaria aumentar su margen de libertad, sus triunfos, su poder, para no perder posiciones y por otro lado tratar de hacer carrera, en esencia una estrategia defensiva y otra ofensiva, como ya habíamos descripto.

Para el caso del Director de la empresa nacional, el caso es más clásico, todo se mide por

resultados económicos y los individuos son reemplazables . En cuanto al liderazgo no preocupa porque la autoridad esta legitimada por la propiedad.

## **CONCLUSIONES**

*Una conclusión siempre es algo transitorio y circunstancial, el trabajo debe concluir de alguna manera, pero necesita plantear nuevas interrogantes. Por lo que debe dejar las puertas abiertas para recibir nuevos aportes que permitan un acercamiento a una realidad que no es nada fácil aprehender.*

*Como conclusión de este trabajo nos adelantamos a responder la pregunta que da título al trabajo :¿Que aportan las nuevas estrategias a la organización del trabajo?*

*El aporte de estas, es el de una nueva argumentación de una pretendida racionalidad, que logre una mayor adhesión del trabajador para su compromiso con una mayor productividad y eficiencia.*

*Una filosofía que transmite la competencia como forma de triunfar, ocultando a la vez que sucede con los que pierden. Porque para que unos triunfen, otros deben perder. O sea que sólo se muestra la cara del éxito pero no la del fracaso.*

*Hemos situado nuestro punto de análisis en un desarrollo histórico de las organizaciones enmarcado en las teorías de la acción, en ellas encontramos que siempre se ha relacionado con la teoría de la racionalidad, los últimos años se han revolucionado con la literatura managerial o gerencial que han aportado al mundo empresarial, un dinamismo realmente acelerado. Algunas veces han descripto lo que sucedía en la vida de las empresas, otras han teorizado con prescripciones y deseos de lo que quisieran que sucediera.*

*Liderazgo, excelencia, calidad, reingeniería, y se seguirá aportando soluciones casi mágicas que guíen a las empresas al éxito. Hemos tratado dentro de este desarrollo - que no agota el tema, ni mucho menos- de encontrar una constante, una línea que de alguna manera nos aporte algo de claridad en el marasmo de los cambios.*

*La organización como bien dicen Crozier y Friedberg no representa o no posee la cristalinidad de objetivos que muchos empresarios o gurús pretenden, tampoco el actor se encuentra tan limitado en su acción por la estructura de la organización*

*Las organizaciones y el mundo se mueven aceleradamente de acuerdo con una racionalidad económica, de resultados, de eficiencia, de reducir costos , de capturar mercados, hoy la competencia no da tiempo (como nos decía un jerarca).*

*La calidad y la excelencia deben aportarse en beneficio del consumidor - se argumenta - este es la razón de ser, es el rey, pero claro, para eso debe de consumir , debe adquirir. Las empresas por otra parte deben ser rentables, los trabajadores deben tener habilidades cada vez mayores y distintas - deben ser eficientes para que en definitiva aporten resultados positivos.*

*Los economistas, (aquellos que defienden esta filosofía o ideología), sostienen que el mercado se adecua solo, si se le permite actuar, si se le da tiempo. Entonces los sueldos se equilibran de acuerdo con las necesidades del mercado. Por eso es racional dentro de esta perspectiva que las compañías se desprendan de los sueldos altos, por la reducción de costos para seguir teniendo la calidad en la prestación, con el mismo objetivos se deben cerrar sectores enteros de ciertas compañías, y se tercerizan ciertas tareas.*

*Ante esta dinámica y esta racionalidad , los trabajadores deben reciclarse, se deben repensar. También el debe trazar estrategias para sobrevivir en el mundo del downsizing (dicese de la reducción de personal),. Sobre este fenómenos se expresa en la revista "Gestión" : "Empleo en peligro, Estrategias para sobrevivir en el mundo del downsizing. ¿Que debería hacer alguien para prepararse para un posible downsizing (reducción de personal en su organización)? Las técnicas de downsizing y reestructuración son hoy un modo de vida para las organizaciones tanto en el sector privado como del público. Hemos oído los razonamientos y sentimos que son imperiosos. Las empresas deben cambiar, ser menos complejas, más eficientes para competir en el mercado global. Los gobiernos están revaluando su propósito y reacomodandose en todos los niveles para servir mejor al público. En ambos casos quienes toman las*



*decisiones miran con seriedad los puestos de trabajo. Aquellos puestos que no apoyan en forma directa la misión en la compañía están siendo eliminados”*

*Si sociológicamente era relevante plantearse el mundo de la organización , opinamos que esto es así por lo que significa para los individuos, estos encuentran allí y a través de la acción colectiva la forma de integrarse en una actividad que le permita un desarrollo que lo permita sentirse útil socialmente. Pero hoy el hombre pierde más que nunca el sentimiento de seguridad y pertenencia a la organización.*

*Si la organización cambia tan rápidamente que puede prescindir de su actividad, de su sector, si la organización entera puede desaparecer, si las habilidades de los trabajadores o su pericia pueden ya no contar en un futuro muy próximo. Si la organización y los trabajadores deben hacer frente a un acontecer cada día más competitivo ¿Que puede esperar?.*

*La sociedad toda se mueve hoy alrededor de la racionalidad económica, los servicios deben ser rentables, no importan su relevancia social, para aportar determinado servicio se argumenta que deben aportarse los recursos que lo légitimen desde el mismo grupo social. Todo parece sostenerse con la lógica del mercado, debemos ser más eficientes para triunfar. Así como las compañías se preparan para ser más eficientes para competir, los hombres deben prepararse de igual manera para lo mismo. Las tecnologías aumentan en cantidad, en costos y en velocidad de sustitución. El desempleo aumenta, (500 millones de la población en edad de trabajar esta desempleada o subempleada , según el último informe de la OIT), la seguridad social no puede sostenerse o no quiere que se sostenga, las compañías buscan personal joven que cuesta menos y rinde más y por lo tanto está de acuerdo con la eficiencia.*

*Entonces parece claro que sólo los que obtienen éxito, podrán sostenerse, las compañías y los individuos deben lograrlo, pero el éxito en esta carrera es efímero, el estar bien hoy en el ranking no asegura la posición de mañana. ¿Que sucede con los que pierden?. Con respecto a las compañías , vendrán otras que aportarán sus productos de excelencia y con más calidad, ya que son las que triunfaron. Pero también con la desaparición de compañías o empresas desaparecerán puestos de trabajo, y esto no se puede representar cuantitativamente; porque no se mide con el número de los puestos que se pierden y*



*los que se crean. No se puede representar con ello la situación de quienes quedan sin trabajo, no serán admitidos por la nueva compañía y las habilidades y destrezas adquiridas, es muy probable que ya no cuenten en la nueva realidad del trabajo .*

*Entonces en el mundo del éxito , no todos encontrarán lugar, aún los que tengan un lugar será muy precario, ¿Que sucede con los que pierden?, ¿Podrán integrar algún segmento del mercado, que interese a alguien?*

*Dentro de esta perspectiva que parece contrastar con los argumentos de la calidad y la excelencia, donde las empresas aseguran desarrollo para el personal, calidad en los productos para beneficios del consumidor, reducción de costos y claro que en última instancia necesita rentabilidad para los accionistas, que se traduce en resultado económico. Nos preguntamos ¿Que sucederá con la solidaridad en nuestra sociedad?*

NOTAS:

- 1) Ibarra Colado, "La organización del trabajo y dirección estratégica - 1er. Congreso de Soc. Del trabajo" pág. 5.
- 2) Peters T "En busca de la excelencia"
- 3) Crozier y Friedberg "El actor y el sistema"
- 4) *Ibidem* pág. 13
- 5) Myantz, Renate "sociología de las organizaciones"
- 6) Crozier et al . op. Cit. Pág. 17
- 7) *Ibidem* pág. 18
- 8) *Ibidem* pág. 19
- 9) Scott y Mitchell "sociología de las organizaciones" pág. 1
- 10) *Ibidem* pág. 2
- 11) *Ibidem* pág. 4
- 12) *Ibidem*
- 13) Pfeffer, Jeffrey Organizaciones y teorías de las organizaciones p'gs. 16
- 14) Allison , citado por Pfeffer pág. 18
- 15) Pfeffer, op. Cit. Pág. 18
- 16) *Ibidem* pág. 20
- 17) *Ibidem* pág. 20
- 18) Crozier et. Al op. Cit. Pág. 35 y 36
- 19) *Ibidem* pág- 38
- 20) " " 46 y 47
- 21) " " 56 y 57
- 22) *Ibidem* pág. 59
- 23) *Ibidem* pág. 20

- 24) *Ibidem* pág. 62
- 25) *Ibidem* pág. 65 y 66
- 26) *Ibidem* pág. 71
- 27) “ “ 78
- 28) “ “ 78
- 29) *Ibidem* pág.80
- 30) “ “ 90
- 31) *Weber y su caracterización de los tipos de dominación*
- 32) *Salaman y Thompson “Control e ideología en las organizaciones*
- 33) *Crozier et al op. Cit. Pág. 90*
- 34) *Ibidem* pág. 91
- 35) “ “ 92
- 36) *Aubert, Nicole y Gaujelac “El coste de la excelencia”pág. 15*
- 37) *De Almeida , Magda Trabajo para el 1er, Congreso de Soc. Del trabajo pág. 4*
- 38) *Albert et al, op. Cit. Pág. 16*
- 39) *Ibidem* pá'g. 60
- 40) *Stolovich, Lezcano, y Morales “Calidad total ¿Maquillaje o transformación real? Pág. 7*
- 41) *bidem*
- 42) *Palomares y Mertens (1993) citado por Stolovich et al pa'g. 61*
- 43) *Cedrola. Citado por Stolovich et al pág. 65*
- 44) *Solovich et al pág. 68*
- 45) *Gomez Cabranes citado por Stolovich pág. 69*
- 46) *Cedrola citado por Stolovich et al pág. 71*
- 47) *Stolovich et al pág. 71*
- 48) *Ibidem* pág. 72

49)Rubio y Pereira citado por Stolovich pág. 72

50)Giddens "sociología pa´g- 485

51)Stolovich et al pág. 72 y 73

52)Revista Gestión Nº 5 Bs. As.

53)Invernizzi, Noela "¿Importar o producir? Estrategias de reestructuración en la industria farmacéutica" pág. 32

54)Ibidem pág. 32

55)Ibidem pág. 35

56)Ibidem pág. 36

57) Ibidem pág. 36

58) Ibidem pág. 36

59) Ibidem pág. 47

## *BIBLIOGRAFÍA*

*AUBERT, NICOLE Y GAUJELAC "EL COSTE DE LA EXCELENCIA"*

*CROZIER Y FRIEDBERG "EL ACTOR Y EL SISTEMA"*

*DE ALMEIDA, MAGDA " TRABAJO PARA EL 1ER. Congreso de sociología del trabajo*

*GIDDENS "Sociología"*

*IBARRA COLADO "LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y DIRECCION ESTRATEGICA" 1er.*

*Congreso de sociología del trabajo*

*INVERNIZZI, NOELA "¿IMPORTAR O PRODUCIR? ESTRATEGIAS DE REESTRUCTURACIÓN EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA*

*MAYNTZ , RENATE "SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES"*

*PFEFFER, JEFFRY "ORGANIZACIONES Y TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES*

*SALAMAN Y THOMPSON "CONTROL E IDEOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES"*

*SCOTT Y MITCHEL "SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES*

*STOLOVICH, LEZCANO Y MORALES "CALIDAD TOTAL ¿MAQUILLAJE O TRANSFORMACIÓN REAL'*

*WEBER , MAX "ECONOMÍA Y SOCIEDAD"*

*Revista "GESTIÓN" Bs. As.*

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	PÁGS 1
EL PROBLEMA.....	" 4
JUSTIFICACION .....	" 5
OBJETIVOS.....	" 6
PRINCIPALES DESARROLLOS TEÓRICOS.....	" 6
LA ORGANIZACIÓN Y LA ACCION COLECTIVA	
A) Naturaleza de la acción colectiva.....	PÁGS.7
¿Cuales son los problemas de la acción colectiva?.....	" 7
B)La discusión sobre la racionalidad.....	" 8
La racionalidad limitada del actor.....	" 11
C)El poder como elemento de la acción colectiva.....	" 11
Fundamentos del poder.....	" 12
El poder y la organización.....	" 13
Fuentes del poder.....	" 14
D)El juego, como instrumento de la acción organizada.....	" 15
E)El fenómeno del poder y la autoridad.....	" 16
LOS NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES.....	" 18
A)La Excelencia.....	" 18
B) La Calidad.....	" 19
La calidad total según la literatura del management.....	22
LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA .....	" 24



<i>METODOLOGÍA UTILIZADA.....</i>	<i>”</i>	26
<i>ANÁLISIS DE DATOS.....</i>	<i>”</i>	26
<i>Calidad y liderazgo.....</i>	<i>”</i>	26
<i>La autoevaluación como forma de reforzar la calidad .....</i>	<i>”</i>	33
<i>¿Cual es el aporte de las estrategias?.....</i>	<i>”</i>	34
<i>El concepto del empowermen .....</i>	<i>”</i>	35
<i>Otra opinión.....</i>		36
<i>CONCLUSIONES.....</i>		39