

RELATOS DE LA MODERNIDAD:

El poder psicológico del premio monetario en las empresas modernas

Maximiliano E. KORSTANJE

Universidad de Palermo (Argentina)

maxikorstanje@fibertel.com.ar

TALES FROM MODERNITY: the psychological influence of monetary awards in modern organizations

Resumen: El aliciente o premio económico es uno de los aspectos más estudiado pero menos comprendido por la literatura que se dedica a la administración moderna. En este contexto, el presente trabajo etnográfico sintetiza varios años de trabajo de campo respecto a los efectos negativos derivados de la motivación y el pago de premios monetarios. El proceso de incentivación no solo sufre grandes daños cuando la organización adopta premios monetarios, sino que sobreviene el conflicto y la competencia como formas de relación. Paradójicamente, cuando los salarios dejan de cumplir su función de incentivo orientado a la producción, el sentido vocacional de la empresa se diluye.

Abstract: The monetary awards are one of the most studied but under-understood issues of existent literature in Management and marketing. Based on years of ethnographical research, the present paper intends to fulfil the gap between what today specialists theoretically explain about motivation and monetary rewards, and their real fallouts. The process of motivation not only suffers great damages when top-management adopts a policy of monetary awards, but also conflicts and competence surface. Paradoxically, whenever salaries are not serving as they would be, results of the worker union pressures, the main goals of organization collapse.

Palabras clave: Organización. Incentivos. Modernidad. Paritarias. Argentina. Economía
Organization. Awards. Modernity. Salaries rising. Argentina. Economy

Introducción

La presente etnografía ha sido un esfuerzo por compilar más de 800 entrevistas formales e informales recogidas de una empresa argentina dedicada al turismo situada en la ciudad de Buenos Aires. La misma se encuentra operativa desde 1995, pero comenzó a ser objeto de este estudio desde 2001. Por lo tanto, tenemos una información relevante sobre aproximadamente 12 años de trabajo de campo. Si bien en la actualidad, la empresa se dedica al rubro de alquileres de autos con más de 25 sucursales en todo el país, su buen pasar económico y su liderazgo en el mercado no siempre ha sido así. Se puede establecer tres períodos centrales atravesados por diferentes atmósferas políticas y sociales. La primera de ellas se encuentra marcada por una alta volatilidad en donde primaba el conflicto social (desde 1998 a 2003). A esta etapa de crisis que ha coincidido con el abrupto pero anunciado quiebre en la economía argentina de 2001, se le suma una segunda presidida por el entonces ex presidente N. Kirchner que va desde 2004 a 2008. Luego se asiste a una nueva y final fase, donde la vida política del país (luego del fallecimiento del expresidentes Néstor Kirchner) encuentra a su mujer como la principal protagonista. Este último proceso se caracteriza por dos elementos principales, un clima de constante incertidumbre y un aumento en la conflictividad social producto de un aumento sistemático de sueldos. Los hallazgos que esta etnografía revelan, pueden ser leídos desde diferentes ópticas y perspectivas, pero articulados en forma coherente apuntan a la siguiente conclusión. Las estructuras organizativas de la empresa en estudio se modifican acorde a la estructura del país donde esta inserta. Este progresivo cambio no solo afecta las líneas de autoridad entre gerentes y subalternos, sino que además trastoca los valores culturales esenciales de la organización. Cabe aclarar al lector que mi rol, como observador ha sido encubierto. De esa forma, tuve la posibilidad de captar conductas, actitudes y expresiones que de otra forma hubieran sido imposibles. Desde el momento, que la salud de los entrevistados y observados no estuvo en peligro, descarto cualquier tipo de planteo ético sobre el método usado.

Discusión Teórica Inicial

Uno de los primeros sociólogos que descubrió los efectos perniciosos del capital y su relación con el conflicto social fue K. Marx. Para el padre del socio-economía, el capital cumplía por medio del concepto de la plusvalía un rol alienante para el sujeto. La ganancia burguesa no se correspondía con la fuerza de trabajo, mucho menos con el esfuerzo llevado a cabo. La antigua forma económica de producción medieval por medio de la cual se fabricaban bienes para sólo usufructuar el capital de forma temporal, la industrialización invirtió el supuesto generando una producción desmesurada de capital. Como resultado, las bases productivas y las relaciones de producción chocarían en forma inevitable cuando dominados quisieran hacerse del poder para monopolizar las formas de producción vigentes. Si bien Marx (1989), no estudió estrictamente el rol del temor en ese proceso, vislumbró en la ideología una forma o mecanismo de alineación por el cual el dominado asumía en calidad de tal su condición sin cuestionar la función del amo, en este caso lo que los posmarxistas llamaron hegemonía (Althusser, 1978; Zizek, 1989; Baudrillard, 1997; Adorno, 2003).

En este sentido, es claro observar que mientras el capital abre la puerta hacia la cosificación, el temor puede representar una oportunidad. Entre los gerentes modernos hay inquietud para mantener la motivación de los empleados en forma constante. Pero existe la posibilidad que la motivación en ciertas circunstancias sea algo negativo. Cuando eso sucede, el temor funcionaría como un mecanismo de regulación entre el miedo al fracaso, y el conflicto social. Llegado a este punto de discusión, los padres fundadores de las ciencias sociales no solo tienen mucho para decir, sino que ayudan a comprender porque nuestras empresas funcionan como lo hacen.

Para Jean Rousseau el individuo se corrompía cuando pasaba del estado de naturaleza al estado de sociedad, el proceso adquiriría tres estadios en la vida del hombre: *naturaleza*, *salvajismo (ideal)* y *sociedad (alienante)*. Según Rousseau, lo que mantiene unida a la sociedad es el contrato. En estado de naturaleza, el hombre es indiferente de los deseos de posesión y conflicto, ya que posee todo lo necesario para su supervivencia. Solamente en sociedad y bajo el dominio de la división del trabajo es que el individuo adquiere un rol y un contrato con esa sociedad. Consecuentemente, esta dinámica da origen a la insatisfacción humana y es donde comienza el conflicto con otros que también muestran un sentimiento similar. En perspectiva, Rousseau es el primero que esboza una idea de grupo conformado en cuanto espacio específico y sustentado en cuanto a solidaridad interna (a través de su figura del contrato). Pero también, funda las bases para toda una tradición de futuros filósofos y pensadores franceses que van a ver en la interacción social la base del orden social (Rousseau, 1993).

En cambio, para Thomas Hobbes el lazo social se fundamenta (básicamente) en dos necesidades humanas bien distintas: la competencia y la tranquilidad. Dice Hobbes “El afán de lucha se origina en la competencia. La Pugna de riqueza, placeres, honores u otras formas de poder, inclina a la lucha, a la enemistad y a la guerra... La obediencia civil se origina en el afán de tranquilidad. El afán de tranquilidad y de placeres sensuales dispone a los hombres a obedecer a un poder común, porque tales deseos les hacen renunciar a la protección que cabe esperar de su propio esfuerzo” (Hobbes, 2004:70). Ambas necesidades coexisten en el individuo, la primera obligándolo a la lucha con otros individuos como él por el mismo recurso (guerra). La segunda, permite que éste delegue su derecho natural en un poder superior (al cual llama Leviatán) cuya función no sólo será regular la conducta de los hombres sino también que se reserve a sí mismo el uso coercitivo de la fuerza con respecto a ellos (paz). La guerra y la paz adquieren en Hobbes, significaciones análogas a los conceptos de conflicto y solidaridad. En pocas palabras, el miedo (terror) es el elemento fundamental para explicar no sólo porque se mantiene unida la sociedad y los grupos humanos sino también los motivos por los cuales se crean las jerarquías sociales. En efecto, la autoridad (y ese es el legado de Hobbes) se versa en el principio del miedo a ser desposeído y privado de cierto bien.

En este sentido, el tiempo (así comprendido) sería un elemento que nos ayudaría a comprender el fenómeno aquí planteado. Ya la antropología política de la mano de G. Balandier (2005) ha fundamentado como los primeros en haber entrado en contacto con las enseñanzas de los dioses y sus mitos, estructuran en la sociedad toda una serie de grupos y linajes con el fin de mantener el poder y la autoridad. La repartición territorial se fundamenta no sólo en la división y especialización del trabajo sino en el propio derecho divino que otorga el haber llegado antes, o haber tenido contacto con seres supra-ordinarios. Lo mismo puede aplicarse, sin dudas a las estructuras modernas como la empresa privada y la estatal.

Sociología de la Motivación

Desde la aproximación de la sociología alemana que empieza con Marx pero termina con Weber, la cultura toma un rol preponderante en la forma de comprender la organización occidental. Los valores culturales, en tanto que tipos ideales, permiten trazar una diferencia entre los grupos humanos. El mismo Weber se da cuenta de cómo los valores en católicos y protestantes puede predecir el tipo de apego de uno y otro frente al trabajo (Weber, 2004; Aronson & Weisz, 2005). Weber había descubierto que estos sentimientos de apego podían ser definidos en formas de “motivaciones” frente a un alter. Siguiendo este mismo análisis, Simmiand citado por Halbwachs advierte que aquellos trabajadores que reciben un aliciente económico desmedido por su trabajo, tienden a mal gastarlos o incluso a involucrarse menos en la producción (Halbwachs, 1952). En los primeros experimentos sobre la producción

industrial en los estados Unidos, se observó que la motivación permite mejorar la posición del operario frente al trabajo, frente a sus jefes y a otros (Homans, 1963).

Para Hirschmann (1970), por su parte, la conducta dentro de una organización se encuentra determinada por tres tipos visibles de comportamiento. Frente a lo que se considera injusto, el agente puede a) recluirse, b) protestar, y c) irse. Todas estas reacciones implican formas de solidaridad diversas desde donde se estructuran contratos negociados entre los integrantes. Todo grupo humano y la confianza debe consolidarse por medio de un convenio se estructura la cultural organizacional. Como bien explica J. Etkin cuando el discurso político en una organización descansa sobre valores ambiguos, se obtiene un doble mensaje que afecta seriamente la forma de producción de la misma. La doble moral que prioriza los objetivos por sobre las relaciones, confiere una atmosfera de extrema competitividad hasta generar una disgregación patológica (Etkin, 1997). Sin confianza, es imposible que los miembros de una empresa puedan cooperar para lograr los fines. El instrumentalismo acelera los tiempos de concreción. Ciertamente concretar las metas fundamenta una mayor confianza en el compañero, solo que a veces a un costo demasiado alto (Schlemenson, 1990).

Para otros autores, la motivación no depende de los factores coyunturales del grupo, sino de los valores culturales que fundamentan la identidad de ese grupo. La familiaridad puede tomar diferentes sentidos si uno es argentino, japonés o americano, más aún las relaciones jerárquicas también cambian acorde a las formas culturales. Para los occidentales, el reclamo no solo amerita una resolución sino que es utilizado como mecanismo político de relación. Esta situación no se observa en las empresas asiáticas (Bochner & Coulong, 1997; Hofstede, 1991; Early, 1989; Morgan, 1998; Yamagishi, 1988).

Si en la empresa privada predomina el exacerbo de la motivación por el interés de unos pocos; en la empresa estatal precisamente pasa lo contrario. El interés del grupo que sostiene la autoridad política se ve sustentado por la no motivación de la gran mayoría. En otras palabras, la posición de no verse involucrado con la tarea en el Estado implica dos aspectos: 1) no existe una sanción por la cual el sujeto deba modelar su actitud, 2) disminuye el grado de liderazgo y autoridad entre jefe-subordinado en cuanto a la antigüedad del subordinado. Al igual que en el sector privado, a medida que el empleado va ganando experiencia y años dentro de la organización, su valor (como mercancía de cambio) va creciendo y cotizándose más; así, los ejecutivos se cuidan de despedir gente con mucha antigüedad en base a los costos en que pueden incurrir. Lo mismo sucede en el Estado pero a diferencia del sector privado, prescindir de un empleado implica grandes trabas de tipo burocrática. En este punto, ello no significa que el empleado no tenga motivación por sí mismo, o lo que es peor, por la paradoja de los comunes; sino todo lo contrario, éste busca su mejor resultado no habiendo mecanismos de coacción o debilitados estos por la acción del tiempo, el empleado siente la motivación de pertenecer a esa organización con arreglo a motivos o criterios basados en experiencia y antigüedad. En el sector privado, un empleado puede ser gradualmente sancionado (si no cumple con determinadas reglas) en la medida que también es despedido. Eso genera (precisamente) el efecto inverso, una mayor competencia entre los diferentes componentes de la organización por evitar el castigo.

El miedo *a no ser castigado* funciona como un factor motivante en las organizaciones. Sin embargo, cabe aclarar que el miedo debe ser regulado (de alguna manera) para no convertirse en pánico. En consecuencia, la presencia del pánico no sólo paraliza las acciones, sino que trastorna terriblemente la psicología de los involucrados. Los programas modernos de motivación (liderazgo) son exactamente un discurso más que una técnica por cuales la empresa puede mantener reducido y controlado ese miedo; no sólo en el sentido que cada miembro pueda verse en condiciones de competir y desempeñarse; sino también una forma de crear “conciencia en el grupo y pertenencia”. Claro que, en algún punto estos procesos se desequilibran y generan ciertos problemas en la comunicación.

Por último, cabe señalar que el exceso de motivación trae consecuencias negativas (como sostuvo originariamente E. Jacques), desde el momento en que cada empleado se considera el centro y fin último de la empresa. En este contexto, cualquier acción del compañero es percibida no sólo como competitiva, sino como una amenaza a la propia auto-estima. Pertenecer, se transforma así en un arma de doble filo; por un lado fija una solidaridad directa entre subordinado-jefe, creando una imagen positiva para el propio “ego” (el cual es reconocido por medio de sus continuos logros) a la vez que surgen prácticas de ocultamiento cuando esa imagen se desvanece. Partimos, entonces, de lo que en la organización sería algo así como una “teatralización retórica” la cual aparenta estar orientada a ciertos objetivos cuando en realidad sus prácticas diarias llevan a otra dirección. Ser excesivamente reconocidos, implica crearnos de una fachada en donde el ego propio se posiciona por sobre los demás subordinándolos a los propios deseos; en el sentido freudiano anulamos el sentimiento de realidad ya que nos creemos omnipotentes; paradójicamente, una empresa con excesos de motivación está destinada a fracasar. En resumidas cuentas, cabe destacar que la sobre-motivación trae consigo (como hemos mencionados) consecuencias que deben ser tenidas en cuenta en futuras investigaciones. El concepto de teatralización retórica y de autoridad se encuentra ampliamente unido. En principio debido a que la continua motivación evita y alarga las sanciones (y los límites) generando prácticas duraderas en el tiempo; una vez ejercida (por el caso que sea) la coacción, la reacción es más violenta y agresiva; pero por sobre todo más desestructurante. A medida que una persona se encuentra ambientada en un lugar de relativa estabilidad durante un largo período de tiempo, menor será la tolerancia a soportar privaciones y frustraciones; inversamente en la medida en que mayor sea el clima de inestabilidad mayor será la tolerancia a la privación. Tanto en el Estado, como en la empresa privada el miedo se encuentra presente, aun cuando actúa y es regulado por diferentes mecanismos.

En la empresa privada la autoridad se basa en los conocimientos y especializaciones del empleado y no en el tiempo transcurrido como tal en la organización. Este aspecto permite comprender el porque cada vez más empleadores observan grandes tasas de rotación en su personal. La adaptación ha sido entendida, por el Management moderno, como un factor clave de adaptación en las habilidades curriculares. En consecuencia, el miedo a ser despedido no puede ser contenido ni regulado sino es por medio de programas impuestos de incentivo sobre los diferentes componentes del sistema. Esta forma de motivación cuando se excede trae consecuencias y problemas en la comunicación ya que crea verdaderos “entes narcisistas y megalómanos”. Por el contrario, en el caso del Estado, los empleados se mueven acorde a estrategias circulares en donde pesa la antigüedad del mismo y la imposibilidad del jefe de disponer un retiro obligado o una expulsión directa. La subordinación se basa en criterios tradicionales (Weber, 1969) por la no aplicación de coacción y la leve existencia del miedo. Obviamente, no hacen falta programas de incentivo precisamente allí donde no los hay; ni los habrá. El tiempo transcurrido juega un papel importantísimo fijando los círculos de solidaridad entre los diferentes componentes del Estado y fijando internamente las jerarquías de derecho y de hecho. Este esquema ideal, que de ninguna manera intenta ser una explicación cabal del fenómeno, se torna interesante cuando se estudia la traspolación de programas de incentivo del sector privado al público. Específicamente, cuando el sujeto percibe el beneficio tiende a desembarazarse del grupo, mientras que cuando percibe la sanción tiende a retornar al mismo para apalearse sus consecuencias. En este contexto, aún queda mucho por explorar o estudiar y más específicamente en donde el presente ensayo sólo deja una puerta entreabierta. Es menester, retornar a ciertos fundamentos filosóficos clásicos basados en la motivación humana y ética tanto para regular “la ambición” como “el miedo a la pérdida”.

En las empresas turísticas, por tratarse de secciones donde el contacto con clientes es de primordial cuidado, la motivación adquiere una importancia significativa. Diversos es-

tudios han pregonado en la necesidad de establecer programas cuantificables de motivación para aumentar las ventas o mejorar la imagen de un destino (Sanchez Cañizares et al, 2007; Gursoy & Rutherford, 2004; Zehrer et al, 2007; Franch et al, 2008). En la actualidad, las técnicas apuntan ya no a la eficiencia del montaje, sino a la posibilidad de manejar, fabricar, y monopolizar información estratégica para generar riqueza. Desde esta perspectiva, no es extraño que estos estudios enfatizen en la necesidad de mejorar la comunicación para tener una mejor competitividad en el mercado. Sin embargo, las cosas parecen no ser tan simples como se proponen. Muchas veces, los agentes prefieren los incentivos económicos a otras formas de motivación. Más aún, el temor como emoción primaria puede bajo ciertas circunstancias ser un motivador tan poderoso como la confianza.

Por otro lado, cabe agregar, estos trabajos que siempre apelan a un supuesto estatus de ciencia, ignoran que sus observaciones no solo son triviales, sino que están enraizadas en los valores propios del capitalismo. Más interesados en aumentar las ganancias de los empresarios del sector, que de comprender el fenómeno, los estudios de Management no parecen captar con claridad el impacto que el capital tiene sobre las relaciones laborales.

Explorando la tesis de la Doctrina del Shock

La cuestión de la seguridad ha estado en boga de todos y se ha transformado, en los últimos años, en valuarte del periodismo; pero el mismo parece no ser parte de la solución sino del problema. Desastres naturales, teorías apocalípticas, virus pandémicos, y ataques terroristas se han configurado en un marco simbólico que preocupa pero a la vez entretiene a las audiencias en todo el mundo. En este contexto, la sensibilidad moderna parece atada a la inseguridad como la medieval por el miedo al infierno.

Dadas estas condiciones, la periodista N. Klein (2008) instala un nuevo término en el estudio de los desastres, asociado a las oportunidades y la flexibilización de las condiciones de trabajo y contratación por las cuales, la economía de los Estados Unidos crea una “doctrina del shock” para implementar políticas que de otra forma serían rechazadas por la ciudadanía. El “capitalismo del desastre”, agrega Klein, utiliza el miedo como un efecto dominador sobre la población a quienes el sistema privatizador no les da otra solución más que una promesa de falsa seguridad. Todo estado de crisis permite que se venda “al mejor postor” la infraestructura estatal a manos privadas a la vez que las personas se encuentran entre el trauma y el pánico. En su estado de vulnerabilidad, los sujetos aceptan cuestiones y reformas que de otra forma rechazarían radicalmente. El capitalismo necesita de escenarios de devastación para construir nuevas estructuras urbanísticas, como el caso de Sri Lanka, donde tras el Tsunami que conmocionara al mundo se levantaron lujosos centros turísticos.

Para algunos especialistas, la posición de Klein es cómoda y anclada en un sentimiento de paranoia por lo que se asume una conspiración mundial del mercado; además, Klein desconoce cuales han sido las fuerzas históricas y sociales que contribuyeron a la creación del libre mercado (sus ataques sólo se remontan al economista liberal M. Friedman pero cabe recordar las raíces del liberalismo vienen de mucho tiempo atrás). No formada académicamente dentro de los claustros universitarios, Klein, no obstante, provee elementos e indicadores que ayudan a comprender como funciona el capitalismo moderno y su necesidad de destrucción cíclica para una nueva creación. Este tema, merece particular atención. Su posición es elocuente respecto al rol del temor como configurador cultural de las comunidades.

Los sociólogos pos-weberianos, Robert Castel y David Harvey ayudarán a comprender mejor el devenir histórico de nuestra época actual. La modernidad capitalista se aborda por varios flancos pero la mayoría de los autores tienen problemas conceptuales para poder, en primer lugar, describirla con claridad, segundo explicar su devenir histórico. En este sentido, P. Harvey (2004) enfatiza en la naturaleza dinámica y multifacética de la posmodernidad desde una perspectiva bastante convincente. Una de las cuestiones más importantes sobre el

término es poder llegar a una definición clara, objetivo que hasta el momento no ha podido ser cumplido. La posmodernidad es el capitalismo que denuncia Klein. Existen no solo diferentes acepciones de modernidad y posmodernidad, sino que además lo posmoderno parece diluirse en un cambio anárquico y progresivo.

Desde su perspectiva, Harvey considera que la posmodernidad, en tanto, vanguardia estética, ha roto con los ideales de la ilustración sobre lo eterno y lo inmutable para convertirse en “un pastiche” que se mueve bajo una lógica de “destrucción creativa”. Para crear nuevas cosas, lo postmoderno avanza destruyendo todo a su paso. Pero a su vez, vuelve a destruir lo que había creado retroalimentando un proceso de destrucción, construcción para una nueva destrucción (ambivalencia). Por otro lado, si la Ilustración propugnaba la idea que el mundo podía ser descrito y controlado sólo si los hombres aceptaban que todo problema tenía una unívoca causa, para la posmodernidad los problemas son multi-causales y su etiología totalmente subjetiva.

Ciertamente, el cambio pudo haberse producido, admite Harvey, por el malestar que había provocado la Ilustración y una pérdida de fe “progresiva” en el avance del progreso. La desigualdad de las clases sociales producidas por el avance del capitalismo fue otro factor de quiebre epistémico que asumía la idea que las cuestiones del hombre requerían múltiples respuestas, nace así una especie de relativismo que reemplaza al argumento científico de la Escuela de Viena por una “hegemonía” de las cualidades sensibles del sujeto para comprender la realidad. En consecuencia, no habría un “mundo real” sino varios mundos construidos y presentados como “reales”. Se da, en resumen, progresivamente una serie de quiebres y fragmentaciones de saberes que conllevan a una confusión metodológica subordinada a una lógica de consumo capitalista y a una vida social basada en el cálculo racional de los efectos (especulación). Esa incesante incertidumbre e inestabilidad sentaron las bases para el advenimiento de un miedo constante el cual puede observarse en todos los aspectos importantes de la vida en sociedad. Cabe aclarar que el primer modernismo, hasta 1945, fue “heroico” pero atravesado por el “desastre”.

Posterior a ese proceso, sobrevino un “modernismo alto” en donde se enfatizaban los valores del progreso y la emancipación de la Ilustración; pero la racionalidad del alto-modernismo dio lugar a una nueva forma estética, el posmodernismo; movimiento por el cual la alineación del hombre-maquina promovida por ciertos sectores artísticos y culturales fue absorbida, elaborada y canalizada por los grupos políticos en una ideología liberal específica. Para tal caso, escribe Harvey, los políticos comienzan a incorporar nociones estéticas creando una ideología oficial que hace de la rebelión no solo su mayor valuarate, sino un fin en sí. La burocracia técnica dio lugar a movimientos anti-modernistas (principios del 60), que generaron una fragmentación de la cultura en varias contra-culturas. Si bien todos estos movimientos, terminaron en un estrepitoso fracaso fueron la precondition para el surgimiento de la postmodernidad y toda la “incoherencia” que trae consigo. En este sentido, Jameson hace referencia a lo posmoderno como un collage en donde predomina la superficialidad, des-jerarquización donde existe un fuerte impacto “instantáneo” y mediático de las conductas humanas (Jameson, 1984).

Entre tanto el concepto de cultura juega un rol primordial en la configuración de escenarios estéticos, cuyo valor agregado, conllevan a una estimulación en el consumo. Si para Jameson, el quiebre de la modernidad es cultural en D. Harvey es económico. La ruptura entre la posmodernidad con la modernidad nace de la crisis Árabe-Israelí en 1973 que puso en vilo a todo el mundo Occidental por el embargo a las exportaciones de petróleo. Como resultado de un aumento en las fuentes energéticas, el capital existente tuvo que diversificarse hacia el préstamo y una posterior acumulación flexible.

De esta forma, las nuevas económicas de mercado hicieron un fuerte énfasis en el signo como criterio de consumo principal. Si la lógica fordista de montaje exigía a los fabricantes tiradas de productos seriadas, la nueva forma económica se centró en el consumo a medida

cuya reacción fue la creación de un capital global y móvil. Los constantes cambios que exige el capital móvil obligan a los consumidores no solo a vivir el día a día sino además a verse envueltos en un clima de constante incertidumbre donde la antigua comprensión del espacio-tiempo se ha desdibujado por completo. La ilustración y la crisis de valores que ella despertó obligaron a mirar el mundo por medio de un nuevo prisma, los mapas. De esta manera las crisis subsiguientes del modernismo y posmodernismo empujaron a una nueva concepción de espacio y tiempo. La paradoja central de la posmodernidad, sin lugar a dudas, es cuanto menores son las barreras espaciales para la movilidad individual, mayor es la sensibilidad del capital a los cambios. En consecuencia, el incentivo para reciclar y diferenciar los lugares para atraer flujos de capital es un fenómeno más que interesante para investigar. Existe, adhiere Harvey, una tensión entre centralizar y descentralizar, entre historia y presente, son aspectos importantes para comprender la competencia por la hiperacumulación; sin más, la tendencia a la patrimonialización de la cultura o a la invención de espacios para el consumo turístico son ejemplos claros de dicho proceso (Harvey, 2004). Como dice Klein, el capitalismo necesita de un proceso de destrucción para edificar su consumo y destruirlo nuevamente para volver a construirlo.

El devenir de la desprotección que implica la modernidad ha sido progresivo. R. Castel afirma que el hombre busca una zona de “cohesión” para resguardarse del riesgo que representa su existencia. Desde las sociedades pre-industriales hasta las post-industriales, se asiste a un cambio radical en la forma de concebir el trabajo. Se parte de una vulnerabilidad dada por exceso de coacciones que finalmente sucumbe frente a un debilitamiento progresivo de las diferentes protecciones. Para el hombre, lo social se encuentra como mediador entre el trabajo y el mercado. En la edad media, los vínculos estaban dados por linaje, parentesco y coexistencia física (proximidad). Por el contrario, los riesgos estaban dados por el accidente de quedar huérfanos o aislados del sistema de protecciones de la sociedad feudal (riesgo de desafiliación). No obstante, el sistema social reacomoda sus desajustes localizando al huérfano dentro de una familia más extensa (familia providencial) funcionando como verdaderos sistemas orgánicos integrados. Si bien estas sociedades, estaban completamente expuesta a grandes catástrofes, miserias y guerras, su forma de adaptación generaba seguridad en sus miembros. La protección estaba condicionada a la interacción y el aislamiento significaba la muerte del sujeto. Este tipo de sociedades no son móviles pero son eficaces frente a la “desafiliación”. La asistencia nace como el primer intento feudal de protección por cercanía y para ello era necesario que el sujeto tuviera un domicilio fijo. En el siglo XIV la peste negra y los diversos cambios demográficos que ella generó, causaron una merma en la fuerza de trabajo (brazos) y un aumento en la oferta. En busca de mejores condiciones miles de campesinos comenzaron una movilidad que las estructuras políticas y eclesiásticas intentaron prohibir, surgen así los primeros atisbos de movilidad en la Edad Media en donde el trabajo tradicional y vocacional comienza a ceder paso a una especie de cambio de paradigma.

El liberalismo no pudo ser posible antes del siglo XVIII por varios motivos, entre los más importantes se encuentran: la idea de acceder al trabajo libre sin las ataduras de los gremios, la afluencia de más capital que trascendía los límites feudales, la caridad celosa sede su espacio a la formación de una nueva clase: el proletariado. De esta manera, la afluencia de capital acelera el proceso de individualización en donde las antiguas instituciones se ven incapaces de proteger a los individuos generando un estadio irreversible de fragmentación social. La percepción (inflación) moderna de los riesgos se corresponde con una tendencia de “liberalización” de la economía asociada a un aumento en las vulnerabilidades del trabajador. Las antiguas instituciones de caridad comenzaron a verse como escollos para el progreso y la libertad del trabajo (Castel p. 177). El mercado para esta ideología se presenta como el único capaz de lograr cohesión entre los individuos y de hegemonizar la desgracia por medio de la generación de más deuda.

El liberalismo económico no podría haber sido posible sin la creación de la democracia corporativa anglosajona. Klein desconoce realmente como se ha forjado el ideal democrático ya que no tiene una formación helénica fuerte. En efecto, cómo bien explica el profesor C. Castoriadis (2006), la democracia ha sido, como la geometría o mismo la filosofía un concepto nacido de Atenas. A diferencia de la mitología judeo-cristiana e incluso la reforma donde los dioses protegen a los hombres y ponen el mundo a su disposición, para los griegos el hombre era sólo parte minúscula del mundo, y entonces, no huelga decir, debía demostrar ser merecedor (conquistador) de vivir en ese mundo. Esa idea de competir constantemente para sobrevivir, lleva inevitablemente a la idea del más fuerte, expresión máxima del deporte (acción), la filosofía (pensar) y democracia (ciudad). Por lo tanto, la democracia no era un régimen de organización política sino un concepto por medio del cual cualquier ciudadano podía abolir, en asamblea, una ley si la consideraba injusta. Contextualmente, la legitimidad del rey y su senado no estaban en duda ya que la organización republicana era un concepto ajeno a la democracia. Precisamente, la democracia no denotaba masividad sino elitismo y “el gobierno de los más sabios” (aristocracia). Los griegos consideraban que aquello que se extendiera a todo el pueblo no solo podía ser perjudicial para el orden, sino que también atentaba contra la propia ciudad porque sentaba las bases para el advenimiento de una dictadura. En resumidas cuentas, es la democracia anglosajona la que considera a lo masivo como necesario. La dicotomía se da, sin dudas, en el binomio libertad versus opresión. El capital, la democracia y el mercado están inherentemente ligados. En la libertad de acción (no de pensamiento) el capital se expande ideológicamente conectando ausencias con presencias (modernidad) generando así una nueva forma de concebir el mercado y las relaciones humanas ya sea por el miedo, riesgo o indiferencia que engendra el verdadero estado de desastre (Giddens, 1991; Bauman, 2007); este es el error conceptual de Klein más común en su trabajo. Por su parte, el utilitarismo, cuya tesis propugnaba una justa distribución de la felicidad para todos los ciudadanos, se encuentra acompañado al libre mercado. El concepto helénico de democracia era aristocrático ya que el mundo se concebía como un lugar peligroso, inhóspito y ajeno a la voluntad del hombre, por lo tanto, desigual. En perspectiva, las asimetrías entre los hombres, cuya máxima expresión es la esclavitud, concentran un ideal de perfección (*areté*) al cual seguir en momentos de crisis. La masividad es funcional a la hegemonía, advertían los socráticos.

Por tanto, extender los derechos a todos, implica un doble riesgo para la mentalidad antigua ya que ese ideal apolíneo se pierde y por lo tanto en la igualdad nace la injusticia. Existe una tendencia académica en la actualidad a denunciar sin entender, y esa tendencia es, no solo muy fuerte, sino extendida en la forma de pensamiento de los intelectuales y/o funcional a las elites que dicen denunciar. Esta idea última será la que discutiremos a la luz de una etnografía de años sobre como las políticas “populistas” a corto plazo impactan en las líneas de jerarquías afectando las relaciones humanas. Al desdibujarse el diálogo entre el empleador y el empleado por medio del aumento de sueldos sistemático, el miedo trabajaría regulando las asimetrías producidas por el capital.

Desorden y Norma

Recuerdo que mi incorporación a esta empresa para el año 1998 fue problemática. Yo venía de un desempleo de un año producto de la aplicación de políticas neoliberales que marcaron el achicamiento del sector industrial y el aumento progresivo del desempleo. Citado a las 11.00 de la mañana quien debía entrevistarme para el puesto, no estaba porque se había ido de urgencia a hacer una auditoria a la ciudad de Córdoba. En su lugar, me entrevistó otra persona con la cual enseguida entablé una buena relación. Quedé a prueba por tres meses, y luego de cumplimentado ese período me asignaron a un sector operativo que tomaba reservas nacionales e internacionales. La empresa y su forma de organización tenía

por ese entonces tres sectores bien definidos, una oficina contable dotada de 10 personas desde donde además se trataban temas jurídicos, una oficina operativa de operaciones y una central de ventas telefónicas. Con una flota de casi 1.000 autos y casi 300 empleados en todo el país, la organización parecía sostener en forma envidiable una gran cantidad de empleados con apenas dos gerentes fuertes. En forma piramidal, las cadenas de jerarquías eran sólidas aun cuando las condiciones de trabajo no fuesen las mejores. Para el año 1999, se estimaba una cantidad de 5 despidos por semana ya sea de sectores contables u operativos. Debido a que no existían buenos interpretes del idioma inglés, a pesar de la gran cantidad de turistas americanos o estadounidenses que rentaban unidades, pensé que debía hacerme necesario en alguna tarea para poder sobrevivir en esta estructura. Durante casi cuatro años desempeñe el rol de nexo lingüístico entre la empresa y su casa matriz en Estados Unidos. Esa posición privilegiada en cuanto a mi certidumbre laboral me llevó a poder observar diferentes cuestiones que hoy estaré detallando en la presente etnografía.

La organización está formada por un socio accionista mayoritario y cuatro directores formales que no tiene autoridad real sobre los empleados. El dueño parece estar al tanto de todos los aspectos e involucrarse personalmente incluso en cuestiones operativas y legales con igual facilidad. Este poder de hecho, parece no coincidir con lo expresado en los estatutos formalmente. Utilizan un sistema de reservas llamado Cars, versión 12.2 que opera desde un servidor localizado en la ciudad de Buenos Aires. La empresa no tiene un vocero, como tampoco un comunicador lo que genera una fuerte disociación entre las líneas altas y bajas de la compañía. Las comunicaciones y los memorándum se transmitan a duras penas por fax, y casi la mitad de quienes reciben esas instrucciones no se dan formalmente por notificados. Ello crea un efecto por demás particular, un dispositivo de comunicación oral e informal entre el dueño y sus gerentes más allegados, y por otro lado, un mensaje antagónico en los gerentes de línea baja y operadores. Cada sucursal, además, está dotada de un supervisor, dos o tres operadores según dependa la cantidad de trabajo, y dos auxiliares, totalizando casi entre 8 o 9 personas. Todos los supervisores reportan directamente a un Gerente operativo y éste al dueño. Sin embargo, existe una segunda gerencia de ventas que interviene también en cuestiones operativas. A diferencia del gerente operativo, Fabián, el comercial es hermano de la esposa del dueño y por tanto la relación sanguínea política juega un rol más que importante en la forma en que se baja el mensaje. Cada comunicación, aunque de forma ineficiente, se hace cara a cara, citando a los responsables a la oficina comercial. El teléfono es la tecnología más utilizada para hacer llegar información a las oficinas situadas en el interior del país. En el año 2000 se deciden comprar unos handies o teléfonos celulares para poder comunicarse a la distancia.

Los valores culturales de la empresa impulsados por el dueño, parecen orientados en ser agradables al cliente, pero a la vez muestran una clara tendencia al ocultamiento. La conspiración, la competitividad, y desconfianza son aspectos comunes a las formas de relación en la empresa estudiada. A pesar de la prospera bonanza financiera que se acaba abruptamente con el corralito y el fin de la convertibilidad 2001-2002, los gerentes tienen una relación directa con sus subordinados. Aun cuando, los problemas económicos obligan a pagar los sueldos en forma escalonada cada 10 días en moneda paralela como patacones o lecops, los empleados tienen una gran devoción por el trabajo. Dos de cada tres personas, hacen turnos de más de 8 horas sin reclamo salarial acorde, sus sueldos son rebajados con beneplácito del Ministerio de Trabajo (homologación) sin grandes sobresaltos. El gran problema que afronta la compañía parece verse en los estados de las unidades rentadas. Por no haber podido renovar la flota, y al recibir una y otra vez embargos financieros, el dueño se debate entre la espada y la pared. El deterioro de los vehículos y la falta de recursos para su mantenimiento como así los juicios laborales generan despidos masivos, incluso obligan a tener que abandonar la oficina central por una cuyo alquiler fuera más económico. El mundo circundante parece derrumbarse, y en cuanto más caótico parece el exterior, más cercanas son las rela-

ciones entre los miembros de la compañía. Si bien los roles están de alguna forma diferenciados, ese límite lo marca el departamento, y dentro de éste todos deben hacer y saber hacer todo. Algunos gerentes abandonan el barco, como Fabián quien deja la empresa en 2001 dedicándose a otros proyectos personales. Eso no solo obliga a un gran esfuerzo cognitivo sino además a generar un sentimiento desmedido de omnipotencia basado en criterios meritocráticos. Se respeta a quien sabe más, en lugar de la formalidad del rol. Estas formas de trabajo se mantienen, con mayor o menor medida, hasta finales de 2003, cuando abatidos por las diversas pérdidas, se decide contratar a un psicólogo organizacional que lidera una prestigiosa empresa de relaciones laborales. El conflicto interpersonal no solo da identidad a los departamentos, sino que genera alianzas de solidaridad, traición entre los propios integrantes de cada departamento. El 2001, sin lugar a dudas, representa un gran cimbronazo que marcará a fuego la personalidad de la organización de ahora en más. Se forman sólo dos departamentos operaciones y área contable con dependencia directa de los dueños, se reduce la flota de vehículos de 1.000 a 500 y se cierran decenas de sucursales. Pero no todas son malas noticias, durante este período uno de los dueños contrata la licencia de una conocida rentadora de autos mundial, lo cual le da al negocio un nuevo posicionamiento. Sin embargo, alertados sobre la necesidad de mejorar la cantidad de ventas y de los efectos negativos del doble mensaje generado por el dueño a su vez asociado a una jerarquía desdibujada, se decide contratar los servicios de un consultor externo. Entramos en la segunda fase descrita en la introducción a la cual llamaremos, fase de reorganización estructural.

El Proceso de Re-organización

De tener una gran dependencia del mercado corporativo de empresas dedicadas al rubro de alimentación o construcción, la organización se focaliza estratégicamente, junto con la Argentina, al turismo. Los turistas, y sobre todo extranjeros, se transforman en el segmento más apetecible para el departamento de ventas. Con la necesidad de explotar “la industrial de los extranjeros” (como en Alemania se conoce al turismo Fremdeverkehr), viene la obligación de re-educar a todos los cuadros, superiores e inferiores. La consultora organizacional, entonces, cumplirá un doble rol. Por un lado, se ocupará de re-organizar las líneas de jerarquías en lo interno, a la vez que focalizará en un sistema de incentivos para aumentar las ventas en las sucursales, redefiniendo objetivos y segmentos para este nuevo contexto. La consultora viene con un nuevo mensaje, la motivación individual es importante para la producción de la empresa y la ganancia del empresario. Estar motivado, es más importante que ser eficiente.

El psicólogo institucional trajo nuevos métodos de trabajo, nuevas normas y políticas. En una primera etapa, se reorganizó todo el esquema de jerarquías diferenciándose gerentes de línea media, y alta. Asimismo, se implementó un sistema de incentivos para la producción individual convertible en pesos, para luego trabajar en capacitaciones de venta específica para cada área. El sistema monetario de incentivos estaba pensado para suplir el déficit existente por parte de los supervisores y gerentes a quienes se los acusaba de no ejercer el rol con eficiencia. Con reglas claras, y un manual de procedimientos establecidos, cada error de control por parte del personal jerárquico implicaba un descuento proporcionalmente más alto de puntos en comparación con los errores de los agentes. Ciento cincuenta puntos contra sólo veinte. Ello generó no solo serios problemas en la comunicación entre empleado y supervisor, sino que además la atmósfera laboral se enrareció cuando el Gobierno de Néstor Kirchner abrió las paritarias salariales para todos los gremios argentinos. Las paritarias, recordemos al lector, ha facilitado el contexto para que el sector gremial y empresarial se siente a negociar aumentos salariales progresivos. Estos aumentos desdibujaron los sueldos de la mayoría de los empleados y generaron grandes conflictos. La mayoría de los supervisores y gerentes, quienes por decisión del Presidente habían sido sacados de convenio, no

accedieron a esos aumentos. En consecuencia, los empleados comenzaron a percibir sumas salariales mayores que se sumaron al sistema de incentivos. Casi igualados en el sueldo, supervisores y gerentes bajaron no solo su compromiso con el proceso de cambio sino con sus subalternos. En un manotazo de ahogado, el presidente intentó (al no poder frenar las paritarias) modificar el sistema de puntos aumentando las penas sobre errores y bajando los alicientes por productividad. Esta última medida creó un corto circuito en la base de la organización. En pocas palabras, el remedio fue peor que la enfermedad.

La mayoría de los agentes en disconformidad con la manipulación del sistema de incentivos se agruparon en cuatro facciones principales. Todos estos grupos reclamaban no solo estar desmotivados, seguramente tomando las enseñanzas de la consultora en contra del sistema mismo. Bajo pretexto de estar con baja motivación y afectar directamente sobre las ventas de la empresa, lo cual se asemeja mucho a una extorsión, los agentes comenzaron un plan de lucha que tuvo en vilo a los directivos de la organización por varios meses. Lo que se ignoraba, seguramente, era el rol del salario como forma intrínseca de motivación. El salario o sueldo, debe ser considerado una contraprestación por un trabajo realizado en donde se forja una relación entre empleado y empleador. En sus orígenes los sueldos fueron establecidos debido a la productividad y a la responsabilidad del agente frente al rol. A mayor producción y responsabilidad mayores los salarios. Las paritarias como política de estado desdibujan esta lógica subsumiendo a la organización en un proceso de des-jerarquización. Dicho en otros términos, las entrevistas informales revelaban que los supervisores estaban en disconformidad por el sueldo percibido, no en realidad por lo que cobraban porque sus montos iban de \$ 10.000 en adelante, sino por aquello que cobraban sus subalternos (promedio de \$ 5.000) y por sobre todo, debido a una brecha cada vez más pequeña. Los directivos quienes sólo sopesaban las ganancias netas, con una acotada visión de futuro, pensaban en la masa salarial como un costo, y como un problema que debía de ser tratado.

Los sueldos que hasta aquí eran públicos, comenzaron a ser secretos. No obstante, nadie contaba con que en pocos días todos los sueldos se harían públicos por medio de las charlas y los reclamos conjuntos. Este proceso no solo aceleró el problema del ocultamiento (que ya venía desde mucho tiempo antes) sino que además creó un sentimiento de enemistad y desconfianza entre los supervisores, los directores y los agentes. Como resultado se contabilizaron 240 renuncias entre 2005/2009 lo cual benefició claramente a los directivos, ahorrando miles de pesos en indemnizaciones, pero también trajo problemas personales y relacionales. 8 Gerentes fueron removidos de sus puestos a la vez que cuatro fueron despedidos por estar involucrados en hechos de corrupción o estafas serias. El capital parecía estar en su salsa a la vez que se deificaba en un clima de constante conflicto. La masa monetaria era cada vez mayor, pero no por eso crecía la motivación de los empleados. Los agentes acusaban a los supervisores de manipular el sistema de incentivos a su favor para crear errores que no existían, y estos últimos acusaban a los primeros de estar en una meseta que extorsionaba a la dirección tomando a la motivación como su discurso principal.

Uno de los síntomas de este malestar constante, era la falta de comunicación entre los diferentes grupos. Se le pregunta a la consultora organizacional sobre posibles alternativas de ajuste al problema, y se decide emprender un plan sistemático para mejorar la comunicación, empero por desgracia, sin tomar en cuenta seriamente el rol que el dinero estaba jugando en el problema. La sociología de la motivación que anteriormente estableciera algunas tesis que permitían comprender la relación del hombre con el medio productivo, se ha desdibujado para caer en una mera "ritualización del estímulo" donde el bienestar del sujeto se antepone al bienestar comunitario. Empero, bienestar y prosperidad parecen no ser lo mismo. Paradójicamente, si las bases de las organizaciones comienzan a tener un peso más importante no por su performance personal, sino por estar próximos a los portadores del capital, a largo plazo, éste cosifica tanto a los sujetos como a sus relaciones.

La Brecha Cognitiva

Si la primera fase en este estudio estuvo caracterizada por la confianza pero el caos organizativo, si la segunda se vio envuelta en un proceso de desjerarquización, el tercero será sin lugar a dudas, la aplicación del miedo como forma vinculante y regulante de los problemas suscitados por el capital. En perspectiva, la crisis financiera bursátil de los Estados Unidos de América y los diversos problemas mediáticos provocados por la Lucha entre *Campo / Gobierno, El dengue, la Gripe A y el volcán Epeyehue desde 2008 a 2012* sentaron las bases para la instalación de verdaderas estrategias donde se hacía constante énfasis en la imposibilidad de la organización para aumentar sueldos debido a la crisis internacionales, la baja del turismo como resultado de estados de crisis y de las famosas paritarias que parecían fuera de control. El descontento no disminuyó pero si los aumentos salariales. En esta etapa se redefinió el sistema de incentivos, se hicieron más inalcanzables los objetivos y se aumentaron las penas por errores u omisiones. Ante cualquier reclamo de desmotivación u táctica extorsiva, la dirección respondía también victimizándose de forma que el temor a quedarse sin trabajo se hizo palpable. Volver a 2001 y a las miserias especulativas que los empleados habían sido víctima, era parte del discurso empresario si las ventas o las ganancias no podía suplir la operación. La visión se hizo puramente economicista, y durante 2008 / 2011 cerraron 10 puntos de ventas de las cuales 5 se había abierto para aumentar la cantidad de negocios.

Las capacitaciones de la consultora, se triplicaron pero sin ningún resultado práctico. No solo no se vendía más sino que además los agentes estaban cada vez más desmotivados. Los agentes comenzaron a desobedecer a sus superiores, y a pedir entrevistas directas con el presidente. La autoridad de los gerentes de línea media se vio seriamente afectada. Paralelamente, los directivos superiores y el presidente cayeron en un discurso de doble mensaje. Por un lado, dieron por buenas las demandas de los agentes reduciendo el sueldo de los supervisores y gerentes (con riesgo de aumentar el conflicto), mientras por otro aumentaron la tarifa a la venta, lo cual hizo cada vez más difícil mejorar las ventas. Los topes del sistema de incentivos, los cuales continuaban altos, hicieron que la masa salarial del trabajador aumentara acorde a las paritarias y a los buenos gestos de los empresarios, pero no así, el salario real del trabajador el cual se vio envuelto en un dilema. Partiendo de la base, que otras empresas ofrecían alternativas generales, la situación interna de Argentina experimentó una inflación importante en materia de alimentos básicos y bienes de consumo superiores. Rentar un auto en el año 2002 equivalía a \$ 79 mientras que misma categoría en 2012 salía tres veces más \$ 230. Este encarecimiento en la política tarifaria generó un efecto interesante en el mercado turístico. Tal vez lo que no enseñan los libros es que en un proceso inflacionario, las negociaciones de precio no se dan. Las empresas líderes tuvieron que verse en la obligación de aumentar sus tarifas para sostener sus altos costos. Como resultado, las empresas más pequeñas que debido a su flota y reducidos costos pudieron mantener el precio, fueron las más fortalecidas por la situación.

Huelga decir, dentro de la empresa estudiada que el presidente, tuvo que renunciar y también lo hizo a los pocos meses de asumir su relevo. Las ventas no subieron y el dueño o accionista mayoritario fue proclamado por los directores como presidente. Se intentó eliminar el sistema de incentivos en dos ocasiones pero sin éxito ya que despertó la furia de todos los empleados. El accionista mayoritario se vio acorralado y consideró la posibilidad de vender la firma a otro empresario. La consultora psicológica fue despedida y reincorporada en dos ocasiones por diferencias de visión con el presidente. Si bien la historia continúa, hemos intentado resumir objetivamente los puntos centrales de esta etnografía para dar a los lectores elementos analíticos concretos respecto a la función del capital en la línea de autoridad y como las políticas externas modifican las pautas de relación entre los miembros de un grupo. Los procesos de reciprocidad se ven seriamente afectados por el capital, y por

los discursos ambiguos. La cercanía por parte de los agentes a los portadores del capital, los turistas es un elemento que permite comprender como funciona el principio de “reflexividad”. La extorsión y el cálculo racional, en este contexto, se transforman en dos importantes elementos que deben ser considerados por los investigadores y sociólogos laborales. Por último, el miedo como sentimiento de gran potencia disuasoria permitía introducir cambios que de otra forma hubieren sido imposibles, frenando así el grado de conflicto y disparidad producido por los choques constantes entre agentes y supervisores. El miedo a retornar a lo peor, en este caso, al arquetipo del 2001, es sin lugar a dudas una técnica de control político presente en la tercera fase de des-jerarquización. En esta etapa, el lema “cuidar el costo” se impuso al “vender más” que había fagocitado una supuesta prosperidad que nunca fue tal para los agentes y supervisores de bajo rango.

Conclusión

El sistema de sueldos modernos, establece una doble pertenencia donde eficacia y licencia entran en tensión. Cualquier aliciente material en ambientes donde la función este presente traerá como consecuencia resultados conflictivos. De ese mismo modo, el aliciente material reduce sus efectos positivos en esta clase de ambientes. A través del efecto contagio y la acumulación de experiencias individuales el grupo en juicio activara un mecanismo de memoria colectiva para responder al estímulo, lo cual determinara la intensidad de la respuesta. Ante variables del propio individuo no satisfechas, cualquier aliciente suplementario genera una disfunción en la percepción la cual genera se conciba como un todo orgánico al aliciente básico primario fijo y el secundario variable. El premio subyacente se confunde como parte del sueldo, y cualquier intento en regular el incentivo es pretexto de conflicto. En dichas circunstancias, cualquier variación o aspecto que modifique el aliciente secundario tendrá como resultado una respuesta negativa ante el estímulo. Cuando el aliciente económico no tiene limitante natural, el conflicto funciona como agente de equilibrio entre la ambición personal surgida del empresariado, y la limitación de recursos derivada de los agentes. El temor, es, según la idea trabajada en la presente etnografía un mecanismo de reducción del conflicto que detiene el efecto del cambio social.

Referencias

- ADORNO, T.
2003 *Consignas*. Buenos Aires: Amorrortu.
- ALTHUSSER, L.
1978 “Notas sobre el Estado”, en *Cuadernos Políticos*, 18: 5-33.
- ARONSON, P.; WEISZ, E.
2005 *Society and Religion. A century of debate on Weber's contributions*. Buenos Aires: El Prometeo.
- BALANDIER, G
2005 *Antropología Política*. Buenos Aires: Ediciones del Sol.
- BAUDRILLARD, J.
1997 *For a Critique of the Political Economy of Sign*. México: Siglo XXI.
- BAUMAN, Z.
2007 *Vida de Consumo*. Buenos Aires: FCE.
- BOCHNER, S.; COULON, L.
1997 “A culture assimilator to Train Australian Hospitality Industry Workers serving Japanese Tourists”, en *The journal of tourism studies*, 8, 2.
- CASTEL, R.
1997 *La Metamorfosis de la Cuestión social. Una Crónica del salariado*. Buenos Aires: Paidós.

CASTORIADIS, C.

2006 *What shapes Greece: from Homer to Heraclitus. Seminaires 1982-1983. Human Creation II.* Buenos Aires: FCE.

EAGLETON, T.

2004 *Las Ilusiones del Posmodernismo.* Buenos Aires: Paidós.

EARLY, P. C.

1989 “Social Loafing and collectivism: a comparison of the United States and the People’s in the Republic of China”, en *Administrative Science Quarterly*, 34: 565-81.

ETKIN, J.

1997 *Double moral in organization: institutionalizing perversion and corruption.* Madrid: McGraw-Hill.

FRANCH, M. et al.

2008 “4l tourism (landscape, leisure, learning and limit) responding to new motivations and expectations of tourist to improb  the competitiveness of alpine destination in sustainable way”, en *Tourism Review*, 63, 1: 4-14.

GIDDENS, A.

1991 *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age.* California: Stanford University Press.

GURSOY, D.; RUTHERFORD, D.

2004 “Host attitudes toward tourism: an improved structural model”, en *Annals of Tourism Research*, 31, 3: 495-516.

HALBWACHS, M.

1952 *The Social Class.* México: FCE.

HARVEY, P.

2004 *La Condici n de la Posmodernidad: investigación sobre los  rdenes del cambio cultural.* Buenos Aires: Amorrortu Editores.

HIRSCHMAN, A.

1970 *Exit, Voice and Loyalty: responses to decline in firms, organization and States.* Cambridge: Harvard University Press.

HOBBES, T.

2003 *Leviat n.* Buenos Aires: Editorial Losada

HOFSTEDE, G.

1991 *Cultures and Organization: Software of the mind.* McGraw-Hill: London.

HOMANS, G.

1963 *The Human Group.* Buenos Aires: University of Buenos Aires Press.

JACQUES, E.

1984 “Postmodernism, or the cultural logic of late Capitalism”, en *New Left Review*, 146: 53-92.

2000 *La Organización Requerida.* Buenos Aires: Editorial Granica.

KLEIN, N.

2008 *La Doctrina del Shock. El Auge del Capitalismo del Desastre.* Buenos Aires: Paidós.

MARX, K.

1989 *Basic Writings on Politics and Philosophy. Karl Marx and Friedrich Engels. Edited with a new introduction by Lewis Feuer.* New York: Anchor Books.

MORGAN, G.

1998 *Organization Image.* México: Alfa Omega Editores.

ROUSSEAU, J. J.

1993 *El contrato social.* Barcelona: Editorial Altaya.

SANCHEZ CANIZARES, S. M ; et al.

2007 “La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Analisis empirico en la provincia de Córdoba”, en *Cuadernos en Turismo*, 20, 1: 223-249.

SCHLEMENSON, A.

1990. *Ethic perspective before to organizational diagnosis*. Buenos Aires: Paidós.

WEBER, M.

1969 *Economía y Sociedad: un esbozo de sociología comprensiva*. Buenos Aires: Editorial Eudeba.

2004 *Protestant's Ethic*. Buenos Aires: Libertador.

YAMAGUISHI, T.

1988 “Exit from the Group as an individualistic solution to free rider problema in United States and Japan”, en *Journal of Experimental Social Psychology*, 24: 530-542.

ZEHRER, A. et al.

2007 “Satisfaction Profiles and Tourism Curricula. Tourism Organization under Study”, en *Tourism Review*, 62, 1: 25-33.

ZIZEK, S.

1989 *The Sublime Object of Ideology*. London: Verso.

2005 *El Títere y el Enano: en núcleo perverso del Cristianismo*. Buenos Aires: Paidós.

