

PROGRAMA:

CAPACITACIÓN PARA LA DINAMIZACIÓN DE LA INVERSIÓN

BLOQUE:

**REDES Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y APORTES CONCEPTUALES Y
METODOLÓGICOS PARA EL PROGRAMA**

INFORME FINAL

Preparado por: Lic. Héctor Palomino

Buenos Aires, 30 de abril de 2001.

BLOQUE DE REDES Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y APORTES
CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS
PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA DINAMIZACIÓN DE LA
INVERSIÓN.

SÍNTESIS DE RESULTADOS

El Programa de Capacitación se desarrolló entre agosto de 2000 hasta abril de 2001 en Río Negro -Choele-Choel-, La Rioja, San Salvador de Jujuy, Santa Cruz –Río Gallegos- bajo la modalidad de capacitación presencial, y en Mendoza (dos cursos) y Misiones – Posadas-, bajo la modalidad “a distancia”. Los resultados del Programa permiten apreciar en primer lugar la potencialidad de las nuevas herramientas de capacitación que el CFI pone a disposición de las Provincias. En especial la de capacitación a distancia a través de Video-Conferencias, que brinda una gran potencialidad reproductiva y de cobertura extensa. En segundo lugar se detecta la emergencia de una enorme cantidad de demandas de capacitación, afincadas por un lado en carencias propias localizadas en provincias y municipios, y por otro lado en nuevas demandas emergentes de la sociedad. Las demandas por educación continua y el reciclaje de conocimientos, indican claramente la incorporación de nuestro país en el marco de la “nueva sociedad de la información”, surgidas de la concurrencia de las nuevas tecnologías de información, la globalización y la multiplicación de las redes sociales. El presente Informe Final, dedicado sobre todo a Mendoza y Misiones, complementa los tres informes previos ya presentados, en los que se fueron reseñando progresivamente, los resultados obtenidos en la capacitación realizada en cada Provincia a lo largo del Programa.

A. Diseño de contenidos curriculares para el Bloque Redes y Alianzas Estratégicas

A.1. Asesorar al CFI en la definición y diseño de los contenidos curriculares del programa de capacitación, en lo que se refiera específicamente al Bloque Redes y Alianzas Estratégicas, destinado al desarrollo de competencias y habilidades para el trabajo en red, la conformación e integración de equipos de trabajo, el desempeño de funciones de coordinación y liderazgo, la negociación y conformación de alianzas estratégicas, con el objeto de dinamizar los procesos de inversión.

Durante los meses de marzo y abril de 2001, se realizaron reuniones con la coordinación del programa destinadas a evaluar su funcionamiento y rediseñar la capacitación, con los objetivos de ampliar sus contenidos temáticos y adaptar la metodología de intervención a las demandas diferenciadas de los diversos públicos a los que atiende el Programa. La labor encarada se concentró especialmente en a) el rediseño de la capacitación, a fin de orientarla hacia municipios, b) el análisis de las demandas de capacitación captadas a través a través del Programa y también de otras instancias de capacitación del CFI, c) la elaboración de un documento/memoria del Programa destinado a su comunicación institucional y, sobre todo, a la interacción con las diversas áreas del CFI receptoras y orientadoras de demandas de capacitación

Las actividades descritas se articularon con las innovaciones introducidas en el Bloque de Redes y Alianzas Estratégicas del Programa, en su segunda etapa de realización durante agosto 2000 y abril 2001, que incluyeron:

- 1) La decisión estratégica de ubicar los módulos del Bloque de Redes y Alianzas Estratégicas en la fase inicial del Programa de Capacitación para la Dinamización de la Inversión. Esto permitió fortalecer tres dimensiones básicas de la capacitación: a)

integrar y articular los diferentes bloques del Programa, ya que instaló una continuidad temática durante todo su desarrollo, lo cual favoreció el trabajo didáctico, orientando la enseñanza sobre proyectos específicos; b) facilitar y enriquecer la instancia de aprendizaje, el objetivo central del Programa, en la medida que estimuló la motivación para desarrollar proyectos seleccionados voluntariamente por los participantes; c) incrementar las posibilidades de alcanzar, en la fase final del Programa, los sub-productos claves de la capacitación: la formulación de proyectos en un estadio relativamente avanzado (pre-factibilidad).

- 2) El diseño de diferentes versiones del Programa destinado a públicos diversos y con distintas modalidades de realización que incluyen: a) un formato básico del curso con clases presenciales en las provincias; b) un formato mixto que combina clases presenciales en provincias con módulos dictados a través de video conferencias desde la sede central del CFI y desde otras provincias de residencia de los expertos/profesores; c) un formato que contempla centralmente la capacitación “a distancia” a través de videoconferencias; d) diversos formatos *ad-hoc* articulados con iniciativas de capacitación desarrolladas por otros programas de capacitación que sustenta o promueve el CFI, desde los cuales se originan demandas hacia el Programa.
- 3) La incorporación dentro del Bloque de Redes y Alianzas Estratégicas de dos módulos nuevos: a) un módulo de Negociación y Administración del Cambio, incorporado desde el inicio de la 2da. Etapa del Programa, en agosto 2000, y b) un módulo de Liderazgo que será aplicado en la fase final del curso en la Provincia de La Rioja (en fecha a próxima a confirmar por la coordinación), y que será incorporado en las diferentes versiones del Programa descriptas en el punto anterior.

En cuanto al análisis de las demandas de capacitación captadas desde el Programa y desde otras instancias de capacitación del CFI, recopiladas en un documento preliminar por la Dra. María Susana Puerta, permitieron constatar:

- 1) La cantidad y variedad de las demandas de capacitación alcanzan tal magnitud como para indicar la consolidación de la tendencia social, extendida a todo el país, hacia el conocimiento y el “reciclaje educativo”.
- 2) Esas demandas provienen de actores diversos, pero al mismo tiempo muchas de ellas son formuladas como demandas recíprocas de articulación entre actores públicos y privados: por un lado los actores privados buscan articularse con iniciativas del sector público, por otro lado los funcionarios públicos demandan nuevas articulaciones con actores privados y organizaciones sociales.
- 3) Las demandas de los actores privados hacia el sector público, en especial de las Pymes, incluyen desde el tradicional apoyo crediticio y orientación de la inversión, hasta nuevas demandas vinculadas con herramientas para la gestión y para el incremento de la calidad como condición de su competitividad, tanto de productos como de procesos. Las demandas del sector público buscan articular acciones con empresas privadas y organizaciones sociales, sea a través de iniciativas específicas vinculadas con una actividad particular, como de iniciativas más amplias de articulación en espacios públicos como las de un “Plan Estratégico” o instancias similares, que se proponen vincular/concertar acciones estatales, privadas y sociales.
- 4) Las iniciativas de sector público municipal se conforman cada vez más a través de un enfoque renovado del Desarrollo Local como eje dinamizador de inversiones y de articulación de esfuerzos productivos y sociales. Estas iniciativas son básicamente integradoras, tanto de sectores, ramas y actividades productivas, como en términos de la búsqueda de asociaciones y de fortalecimiento institucional.

A.2. Colaborar en la adaptación o elaboración de una nueva currícula para distintos segmentos de participantes (destinatarios del sector público provincial y municipal, del sector académico y profesional y del sector privado tales como empresarios, cámaras, cooperativas, organizaciones no gubernamentales y otras instituciones).

En los meses de marzo y abril de 2001 se incluyeron innovaciones en el Programa para su aplicación en cursos destinados especialmente a funcionarios municipales. Esas innovaciones, que fueron incluidas en los documentos de síntesis y memoria del Programa, tuvieron en cuenta las necesidades planteadas por los participantes en los cursos provenientes del sector público. Esas necesidades fueron formuladas como:

- a) La problemática socioeconómica y la situación de contexto exceden la capacidad de gestión y de resolución de problemas en el nivel exclusivamente local o provincial.
- b) La escasez de recursos locales y de ineficiencias en su asignación y gestión, para encarar la solución de los problemas provinciales.
- c) La necesidad de encarar nuevas formas de relación estado-sociedad que involucren una participación más activa de las organizaciones sociales en la gestión de proyectos y programas.
- d) La necesidad de movilizar recursos locales disponibles en términos de capital social.

Como respuesta a estas necesidades, en los cursos por Video-Conferencias destinados a:

- i) funcionarios públicos provinciales de Desarrollo Social y municipales de Mendoza vinculados con el fortalecimiento de las cooperativas, ii) funcionarios públicos municipales de las áreas de acción social y empleo de Mendoza, y iii) funcionarios públicos municipales de Misiones, se incluyeron contenidos vinculados con:

- 1) Un enfoque del Desarrollo Local como eje dinamizador de inversiones y de empleo a partir de la movilización de recursos locales.
- 2) Un enfoque ampliado del módulo de Negociación incorporado en el Programa, consistente en el tratamiento de situaciones de Doble Negociación como las que encararan sistemáticamente los municipios, esto es, orientadas a la vez “hacia arriba”, es decir negociaciones con los centros de decisión provinciales o nacionales, y orientadas hacia el plano local, es decir negociaciones “de cara” a la sociedad local.

Adicionalmente, en el curso realizado por videoconferencia a funcionarios municipales de Misiones y de Mendoza, fue articulado con el apoyo de equipos locales de capacitación para el dictado del módulo de Negociación. Esta modalidad, que combina talleres coordinados por expertos locales con videoconferencias realizadas desde el centro logístico del CFI en Buenos Aires, puede ser evaluado en términos de su carácter altamente reproductivo de los recursos disponibles. Como complemento bibliográfico de estas videoconferencias se incluyó una versión sintética de los contenidos del Bloque.

Por último, se indican a continuación las dos propuestas de Capacitación formuladas para cada una de las provincias, en relación con el Bloque I: Redes Sociales y Alianzas Estratégicas.

Provincia de Mendoza:

- a) Proyección en el Centro de Acceso del Video “Paradigmas”

Duración: una hora y 30 minutos

- b) Las redes: un nuevo paradigma social y productivo. Conceptos básicos de las redes. Componentes y aglutinantes de las redes. Competencias requeridas para el trabajo en red. El contexto de las redes: tecnologías de información y su impacto sobre el

cambio y el diseño organizacional. La organización del trabajo en las redes: los proyectos sociales y productivos y las alianzas estratégicas.

El soporte didáctico es aquí un ejercicio de "desconexión": ya que la videoconferencia supone habitar de entrada una red, se trata de comprender qué es lo que se experimenta "on line" para explicitar los contenidos del trabajo en red.

Duración: 60 minutos

- c) Tipos de relaciones en las redes y la trascendencia de fronteras organizativas privadas y públicas. Los fines del entretejido de redes: la movilización de recursos disponibles en el plano local y en el contexto más amplio. Las redes y los proyectos de desarrollo local: negociación y administración del cambio.

El soporte didáctico consiste en distintos tipos de mapas de redes (autocentradas, cerradas, abiertas) de acuerdo con sus fines y el tipo de relaciones a encarar en distintos proyectos.

Duración: 60 minutos

Provincia de Misiones:

Objetivo principal: estimular y promover el cambio organizativo y de gestión en el plano de la administración local.

Objetivos específicos:

- sensibilizar a los funcionarios municipales para la adopción de nuevas herramientas de gestión vinculadas con la construcción de redes y el desarrollo proyectos y programas;

- promover formas de gestión asociada en el plano de la administración local, entre municipios y con otros niveles de gobierno;
- promover formas de gestión asociada de los gobiernos locales con actores y organizaciones de la sociedad civil

Metodología: La intervención del Programa en la capacitación fué pautaada en función de las necesidades del curso desarrollado por expertos locales, con la siguiente modalidad:

- Una videoconferencia de 1 hora orientada por los temas de cambio organizativo a través de la construcción y gestión de redes.
- Una videoconferencia de 1 hora destinada a promover formas de gestión asociada entre municipios, y de los municipios con la sociedad civil, precedida por:
 - Un ejercicio de Estilos de Negociación desarrollado previamente a la videoconferencia por los expertos locales a cargo del curso, y recuperado en la videoconferencia con el objetivo de promover formas de gestión asociada a través del auto-reconocimiento de los estilos de negociación.

Contenidos:

1. Redes: un nuevo tipo de organización para el desarrollo de proyectos sociales y productivos -Videoconferencia

Tipos de relaciones en las redes y la trascendencia de fronteras organizativas privadas y públicas. Los fines del entretrejido de redes: la movilización de recursos disponibles en el plano local y en el contexto más amplio. El contexto de las redes: tecnologías de información y su impacto sobre el cambio y el diseño organizacional.

2. Las redes y los proyectos de desarrollo local: negociación y administración del cambio.

Conceptos básicos de las redes. Componentes y aglutinantes de las redes. Competencias requeridas para el trabajo en red: capacidades de cooperación, asociación y negociación.

La organización del trabajo en las redes: los proyectos sociales y productivos

El soporte didáctico fue la recuperación de contenidos de un ejercicio sobre estilos de negociación realizado previamente por los expertos locales. En esta alternativa fue necesario enviar previamente los materiales con un instructivo para su utilización.

A.3. Analizar y proponer bibliografía complementaria que se ajuste al perfil de los distintos niveles y destinatarios.

La experiencia de los cursos realizados por videoconferencias para funcionarios de las provincias de Mendoza y Misiones, orientó la búsqueda bibliográfica sobre los temas de Negociación, Desarrollo Local y Empleo.

Con respecto a Negociación, se incluye en Anexo un material preparado ad-hoc sobre el tema, con ejercicios destinados a evaluar diversos estilos de negociación: competitivo, abstencionista, adaptativo, de compromiso y cooperativo.

Con respecto al Desarrollo Local, la búsqueda bibliográfica aún no fue completada dado que resta evaluar los materiales existentes en el propio CFI acerca de algunos temas centrales vinculados con asociativismo y la articulación público-privado en emprendimientos productivos. De todas maneras, parte de este tema se incluye en el material bibliográfico correspondiente al siguiente punto.

Con respecto a Empleo y Desarrollo Local, objeto de intensa demanda en los cursos realizados, se incluye en Anexo un material dedicado a las diversas soluciones existentes para el problema del desempleo. Se trata de un material original producido como subproducto de diversos estudios realizados, que se presenta ahora como propuesta para incorporar a los materiales de los cursos. El interés de este material reside en que apunta a ordenar la problemática de empleo en una época en que la misma articula iniciativas de orden nacional, provincial y municipal.

B. Desarrollo de la Capacitación en ocho (8) Provincias o jurisdicciones que el CFI defina.

Hasta abril de 2001 inclusive se realizaron los siguientes cursos:

1. Choele-Choel, en la Provincia de Río Negro. Modalidad presencial, en setiembre de 2000.
2. La Rioja (Capital). Modalidad presencial, en setiembre de 2000.
3. San Salvador de Jujuy. Modalidad presencial, en noviembre de 2000.
4. Río Gallegos, Provincia de Santa Cruz. Modalidad presencial, en noviembre de 2000.
5. Provincia de Mendoza. Modalidad “a distancia” por Video-Conferencias, en marzo de 2001.
- 6.1. Provincia de Misiones. Modalidad “a distancia” por Video-Conferencias, en abril de 2001.
- 6.2. Provincia de Mendoza. Modalidad “a distancia” por Video-Conferencias, en abril de 2001 (se realizó en conjunto, a través de una triple conexión, con el anterior).

Con respecto a los cuatro primeros cursos, Choele-Choel, La Rioja, Jujuy y Río Gallegos, los resultados correspondientes fueron incorporados en el Primer Informe Parcial y en el Segundo Informe Parcial.

Con respecto a los cursos de Mendoza y Misiones, se presentan en este Informe Final.

En el momento de redacción del Informe Final resta definir aún la fecha de realización del Módulo Liderazgo para la Provincia de La Rioja, comprometida en este Programa.

Provincia de Mendoza. Curso a distancia por Video-Conferencias. Marzo 2001.

B.1. Colaborar con el CFI y la contraparte provincial en la evaluación y selección del perfil de los participantes y de los proyectos que serán incluidos en el programa.

El público de este curso estuvo compuesto centralmente por funcionarios provinciales de la Secretaría de Desarrollo Social, Dirección de Cooperativas de la Provincia de Mendoza, y sus contrapartes locales de las secretarías de Acción Social de diversos municipios de la misma Provincia. Complementariamente se incorporaron pequeños empresarios y responsables de gestión de microemprendimientos en diversos municipios.

La Provincia de Mendoza provee un marco jurídico propio para el fomento de las cooperativas, aunque articula su acción con el Instituto Nacional de Asociativismo y Empresas Sociales –INAES-. El rol activo en la selección de participantes estuvo a cargo de la Secretaría de Desarrollo Social de la Provincia de Mendoza, que privilegió particularmente a sus contrapartes temáticas en los diversos municipios. Caben destacar asimismo las iniciativas de Raúl Molina, Carlos Colabello y María Susana Puerta en la realización y promoción del curso, en la definición de sus contenidos y en la recopilación de antecedentes de los participantes.

El valor de esta experiencia de capacitación para sus destinatarios es precisamente la de orientarla sobre un público proclive por definición a adoptar formas asociativas para la gestión de diversos emprendimientos. Para los responsables de dictar el curso su mayor valor reside en ampliar el público del Programa y, al mismo tiempo, comprobar los beneficios de la articulación entre la modalidad de clases presenciales y videoconferencias “a distancia”.

B.2. Planificación y preparación del contenido y dictado de las clases teóricas y prácticas según las necesidades, expectativas y perfil de los participantes del curso de capacitación.

La planificación se realizó a través de videoconferencias previas al curso y el intercambio de documentos electrónicos entre los miembros del equipo. Esto permitió decidir la duración del curso, la combinación entre las modalidades “presencial” (es decir, con la presencia personal de profesores en el sitio de la capacitación) y “a distancia” por Video-Conferencias.

Los contenidos del curso del Bloque de Redes fueron incorporados en una versión sintética del material bibliográfico original utilizado en los cursos presenciales, y entregado a los participantes al inicio de las actividades. Es posible que en cursos futuros se aporte una versión más sintética de los temas por un lado, y por otro se aporte nuevo material *ad-hoc* según las necesidades de cada público.

En el caso de proseguir las tareas con las cooperativas, se requiere incorporar nuevos materiales específicos tanto sobre cooperativas como sobre las nuevas formas emergentes de *empresas sociales*. Esto se relaciona con la búsqueda de nuevas formas de asociación, y también con la promoción de nuevas normas de regulación de las actividades económicas. En el seno del movimiento cooperativo se detecta una tensión entre ciertas actitudes conservadoras que buscan preservar esa forma asociativa para abarcar un amplio espectro de actividades, y actitudes innovadoras que buscan replantear las formas asociativas a través de diversas concepciones de la “empresa social”. El motor que impulsa este debate es, sobre todo, la enorme extensión que alcanza actualmente la informalidad en Argentina.

B.3. Dictado de las clases teóricas y prácticas correspondientes al Bloque “Redes y Alianzas Estratégicas”.

El dictado del Boque para la Provincia de Mendoza se realizó a través de dos Video-Conferencias, combinadas con la proyección *in situ* del Video Paradigmas, de acuerdo con el programa expuesto en el punto A.2 del presente Informe Final.

Las exposiciones estuvieron orientadas por dos ejes. El primero fue el de relevar la importancia de las redes sociales para sostener emprendimientos cooperativos, la necesidad de vinculación entre el sector público con organizaciones sociales para impulsar actividades productivas movilizadoras de recursos locales, y la importancia de un marco de Desarrollo Local para integrar y favorecer la sinergia entre diferentes iniciativas. El segundo eje considerado fue la necesidad de impulsar y promover nuevas formas de regulación económicas en torno de las empresas sociales.

La búsqueda de nuevas formas de empresas sociales, responde a la necesidad de regulación de un conjunto de actividades económicas que operan actualmente en el sector informal de la economía. Desde un punto de vista jurídico, las actividades informales caen fuera del marco regulatorio vigente de las asociaciones civiles, las empresas y las cooperativas. La constitución de nuevas empresas sociales implica precisamente la necesidad de renovar el marco jurídico por medio de la promoción de nuevas normas, que permitan albergar actividades informales hoy marginales. Como resulta obvio, las propuestas de modernización normativa tiende a ser resistida por los actores institucionalizados de la esfera económica, centralmente empresas, sindicatos y cooperativas. Las Video-Conferencias permitieron formular aportes para este debate que se abre, y en el cual el rol de los Municipios resulta estratégico.

B.4. Preparación de materiales e implementación de la evaluación de conocimientos adquiridos por los participantes del Bloque.

El material didáctico de apoyo para las Video-Conferencias fue sintetizado a partir de los materiales originales del Bloque, y se utilizó también la proyección del Video Paradigmas, a favor de la presencia en el sitio de la capacitación de los profesores del Bloque de Proyectos. También resultó de suma utilidad para la programación de las exposiciones, el material preparado por Christine Downey que sintetiza una serie de aportes del CFI a la temática.

Se realizaron dos tipos de evaluaciones. Una de ellas fue la aplicación de cuestionarios de evaluación del curso en su totalidad, por parte de los profesores que dictaron talleres presenciales y que, como tal, corresponden a la instancia de coordinación del Programa. La otra evaluación consistió en el registro de las respuestas espontáneas de los alumnos al finalizar las actividades y exposiciones del Bloque de Redes, Alianzas Estratégicas y de Negociación y Administración del Cambio. Este registro permitió constatar:

- Ciertas dificultades iniciales de adaptación a la modalidad del curso “a distancia”, traducida en superposiciones en el momento de plantear interrogantes, superadas luego a través de la confianza suscitada por el intercambio y los diálogos entre alumnos y profesores. Es de esperar que la reiteración de estos cursos, sobre todo para los alumnos, incremente la confianza en la utilización de esta modalidad de capacitación.
- El interés demostrado en acceder a la problemática del Desarrollo Local como eje temático de los cursos de capacitación, entre funcionarios y dirigentes de empresas y organizaciones que actúan en el nivel municipal, lo que indica la necesidad de incorporar nuevos contenidos al respecto en cursos futuros.

Provincias de Misiones y Mendoza. Curso a distancia por Video-Conferencias. Marzo 2001.

B.1. Colaborar con el CFI y la contraparte provincial en la evaluación y selección del perfil de los participantes y de los proyectos que serán incluidos en el programa.

Los responsables del Bloque participaron en la selección de participantes de la Provincia de Misiones, en tanto que la selección de los participantes de Mendoza fue realizada por los coordinadores del Programa.

La contraparte del curso en Misiones estuvo constituida por un equipo local dedicado a la capacitación de los funcionarios municipales de la Provincia. La demanda inicial fue la de constituir dos públicos diferenciados para el curso: por un lado el equipo de capacitación local y por otro los funcionarios municipales. La dificultad de combinar la “formación de formadores” con la formación directa de los destinatarios finales de la capacitación, fue resuelta finalmente a través de: a) la provisión de materiales a ser aplicados en ejercicios de taller por los capacitadores locales, b) combinado con las Video-Conferencias.

La definición de los destinatarios muestra las dificultades de capacitación orientada a municipios, en especial para involucrar a los máximos responsables de los Ejecutivos locales en estas acciones e iniciativas, que expresan en: a) problemas para reunir en un mismo espacio a los interesados directos, lo cual implica decidir *a quién* capacitar: si a los intendentes o a sus colaboradores; b) problemas de delegación para definir slos *participantes* directos de los cursos: colaboradores directos del Ejecutivo, o bien responsables de proyectos específicos de áreas determinadas ; c) problemas de selección en términos de capacidad, experiencia, certificaciones de grado educativo, etc.

B.2. Planificación y preparación del contenido y dictado de las clases teóricas y prácticas según las necesidades, expectativas y perfil de los participantes del curso de capacitación.

La planificación y preparación de los contenidos se realizó a través del intercambio con el equipo de capacitación local de Misiones, en tanto que su adecuación al público de Mendoza se realizó con la coordinación del Programa. Los objetivos, contenidos y su programación fueron expuestos en el punto A.2 de este Informe Final

La definición de cada uno de estos aspectos requiere el conocimiento directo de la realidad provincial, por un lado, y por otro enfoques comunes sobre los objetivos de capacitación. Este último aspecto depende sobre todo de la interacción y puesta en común del equipo del Programa con otros equipos de capacitación. El Programa cuenta con un equipo afiatado y experimentado para este tipo de intercambios, aunque no siempre la contraparte provincial puede asegurar una buena convocatoria a los cursos.

Si bien la experiencia con Misiones fue positiva, dada la calidad de los participantes, muchos de ellos responsables de proyectos en municipios, se puede presumir que el equipo local afrontó problemas con su propia convocatoria. Algunos de estos problemas escapan a la responsabilidad de los capacitadores locales y de los miembros del equipo del Programa: durante el desarrollo del curso se registraron fuertes lluvias en la Provincia, lo que impidió la concurrencia de varios participantes, y por otro lado las dificultades imprevisibles de traslado de los capacitadores del Programa a la Provincia (por un movimiento huelguístico que obstaculizó el tráfico aéreo), impidió desarrollar el curso de acuerdo con la programación previa.

Más allá de estas dificultades, la experiencia registró un saldo positivo (ver B.4).

B.3. Dictado de las clases teóricas y prácticas correspondientes al Bloque “Redes y Alianzas Estratégicas”.

El dictado del Boque para las Provincias de Misiones y Mendoza se realizó a través de dos Video-Conferencias, combinadas con un ejercicio presencial acordado previamente con los equipos de capacitación locales.

Las exposiciones estuvieron orientadas por dos ejes. El primero fue el de relevar la importancia de las redes sociales para sostener e impulsar actividades productivas movilizadoras de recursos locales. El segundo fue la importancia del marco de Desarrollo Local no sólo para integrar y favorecer la sinergia entre diferentes iniciativas, sino también las nuevas demandas del contexto económico y político del país. Este segundo eje consideró en especial el nuevo rol que pueden jugar los municipios en un marco de iniciativas de crecimiento económico impulsados por los gobiernos nacional y provincial.

Los contenidos del Bloque fueron organizados de modo tal de aportar a la situación de los municipios, confrontados de manera sistemática con la necesidad de negociar con los centros de decisión provincial y/o nacional, y al mismo tiempo satisfacer las demandas de la sociedad local. El objetivo central fue situar a los funcionarios municipales en esta doble negociación, para facilitar la comprensión de las soluciones estratégicas que deben elaborar y, sobre todo, del hecho que las soluciones encaradas en un plano de negociaciones no son independientes de las encaradas en el otro plano. Es decir que, por ejemplo, la modalidad de negociación que encaren con la provincia no es independiente de las soluciones que aporten a las demandas locales. La forma de resolver los dilemas que se presentan, propuestas por el curso, es la de encarar en

ambos planos soluciones de tipo cooperativo, habida cuenta que los ejecutivos municipales necesitan sostener la continuidad de las relaciones con el gobierno provincial, y fueron elegidos para satisfacer las demandas locales.

En el segundo eje, el correspondiente al desarrollo local, el curso se orientó a fortalecer la capacidad de definición de los problemas en términos de la fuente en la que se originan y el carácter integral de las soluciones aportadas. Determinar la fuente del problema es clave, porque comúnmente los municipios constituyen el lugar de expresión de los problemas sociales, aunque se originen en otra instancia sobre la cual no cuentan con capacidad de intervención, influencia o decisión suficientes. Pero comprender los problemas en su origen, es un recurso clave para aportar soluciones integrales. Así por ejemplo, los problemas de carencia de recursos educativos pueden ser originados por las migraciones internas, y requerir para su solución la intervención sobre el ordenamiento urbano, la articulación de iniciativas con otros municipios y con el gobierno provincial. Si se define el problema exclusivamente como carencia de recursos educativos, ello implica actuar sobre los efectos pero no sobre las causas del problema.

Una situación similar se planteó en Mendoza, a propósito de los programas de empleo nacionales y provinciales implementados a través de municipios. En este caso, mientras los problemas de empleo de los municipios tienen un carácter estructural, el horizonte temporal de los programas provinciales y nacionales los define como coyunturales o de “transición”.

Ante estas problemáticas, el enfoque de redes permite elaborar propuestas integrales basadas en la cooperación del sector público con organizaciones sociales y privadas.

B.4. Preparación de materiales e implementación de la evaluación de conocimientos adquiridos por los participantes del Bloque.

El material didáctico de apoyo para las Video-Conferencias fue sintetizado a partir de los materiales originales del Bloque, y se utilizó también un ejercicio sobre Negociación aplicado en taller por los equipos de capacitación localizados en cada provincia.

La evaluación realizada a partir de las respuestas e inquietudes espontáneas manifestadas por los participantes de ambas provincias permitió apreciar el aprendizaje tanto con los contenidos del curso, como con las herramientas de capacitación a distancia.

No cabe duda que este aprendizaje es recíproco, tanto para capacitandos como para capacitadores, de allí que el intenso intercambio posterior a las exposiciones, que se prolongó considerablemente y luego fue continuado por los participantes de Misiones y Mendoza, prescindiendo de la conexión con Buenos Aires, certifica el impacto positivo alcanzado.

Al mismo tiempo, la intensidad del intercambio pone de manifiesto la magnitud de las demandas de capacitación existentes en los niveles locales, así como el interés en el intercambio con el CFI. Esto pudo ser evaluado a través de la rapidez de los participantes de Mendoza para enviar los materiales de trabajo solicitados.

En cuanto a Misiones, cabe la necesidad de explorar en terreno las demandas de capacitación existentes en los municipios de la Provincia, y la necesidad de intercambios más frecuentes con los equipos de capacitación provinciales a fin de definir mejor esas demandas.

ANEXO I. MATERIALES SOBRE NEGOCIACIÓN

Este material sirve de apoyo a las videoconferencias en el punto de Negociación y Administración del Cambio.

Negociación

INTRODUCCIÓN

“... Escribir sobre negociación es tan difícil como contarle un partido de fútbol a alguien que no estuvo en el estadio. El que no estuvo tiende a escuchar como si todo fuese elemental. No concibe las sorpresas: los goles no tienen emoción porque él ya conoce el resultado.

Por el contrario, quien asistió al partido en la cancha revive con el relato sus propias agonías: recuerda cuán difícil fue cada minuto y cuán desesperantes algunas situaciones particulares. Se sitúa en el nivel personal, recreando la experiencia vivida en lo que le cuenta al otro.

Este capítulo analiza lo obvio: lo que todos sabemos pero tenemos dificultades para poner en práctica. Se corre el riesgo de resumir aquí “viejas verdades”, pero esto tiene sus ventajas. Ya que todos negociamos cotidianamente, tendemos a evocar la propia incomodidad en la que muchas veces nos coloca una negociación.

...Una negociación efectiva requiere mucho más que actuar con decisión firme, descubrir la solución del problema o actuar con buena voluntad. Estas son partes de la cuestión pero insuficientes para llegar a un acuerdo plenamente satisfactorio, ya que una negociación presenta alternativas que llevan a su vez, a nuevas negociaciones. Y esto requiere tolerancia para asimilar las ambigüedades y las dilaciones implícitas en todo proceso. Cuántas veces hemos escuchado decir a una persona: “suerte que tengo algo de psicólogo...”

Una definición:

Negociar es el proceso a través del cual, ante un proyecto particular, se detectan las tensiones propias de un conflicto, se investigan oportunidades, se amplían los propios recursos, se resuelven diferencias personales y situaciones objetivas concretas y se obtienen beneficios imposibles de lograr por sí solo.

Párrafos extraídos de Atschul, Carlos. “Todos Ganan”.
Editorial Paidós Empresa 1992

EL CONFLICTO

- ☞ “Es una señal que nos indica que debemos estar atentos y tomar decisiones sobre si actuar o ignorarlo, si tratarlo de una manera o de otra, etc.”
- ☞ “Es una relación en la que existen intereses parcialmente opuestos y parcialmente comunes”
- ☞ “Nuestra capacidad de enfrentar y manejar el conflicto es igual a nuestra capacidad de leer la realidad alrededor nuestro y de aceptar el crecimiento ”
- ☞ “Ninguna persona, ningún grupo, ninguna organización crece más allá de su capacidad para enfrentar los conflictos”

EL ORIGEN DE LAS DIFERENCIAS

- ☞ El “qué”: los hechos que se plantean
- ☞ El “cómo”: las reglas del juego, las formas en que se encararan los conflictos
- ☞ El “hacia donde”: las metas que se persiguen, lo que las partes quieren lograr
- ☞ Los valores: aquellas banderas que las partes defienden, los principios de cada uno

LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CONFLICTOS MODELO DE THOMAS Y KILMAN

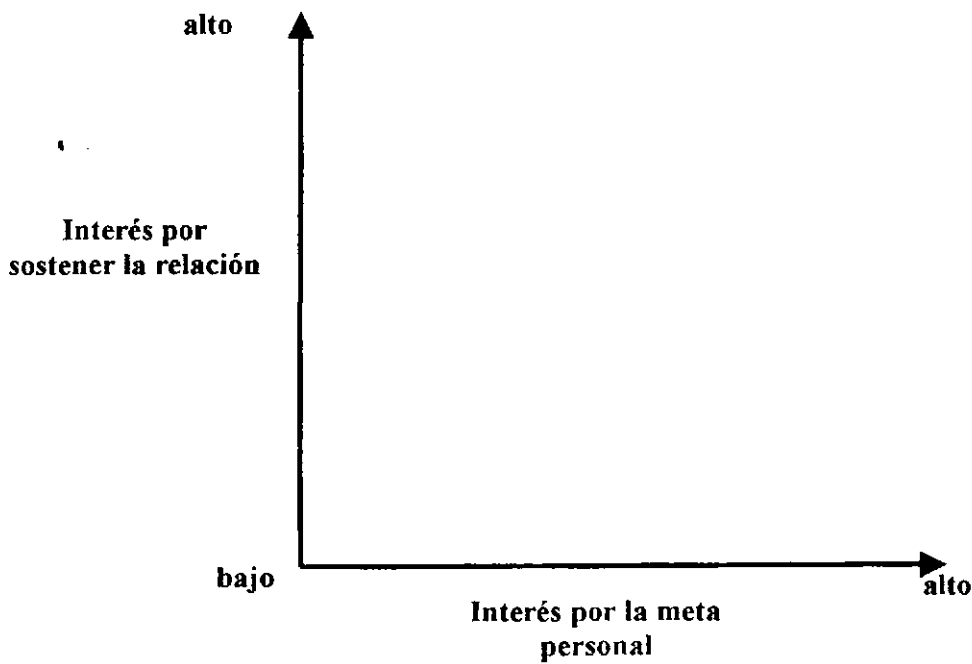
La siguiente metodología de análisis y administración del conflicto será de utilidad para:

- Discriminar las características del conflicto que nos envuelve
- Evaluar los riesgos implícitos en la situación
- Distinguir qué tipo de estrategia es la más adecuada según las características del conflicto y la posición de los involucrados
- Verificar la capacidad de aplicar con éxito la estrategia más recomendable
- Buscar una alternativa en caso de no ser posible la aplicación de la estrategia deseable

El modelo se basa en dos elementos principales a tener en cuenta para analizar la situación de conflicto:

1. **El interés por la meta personal:** No siempre lo que aparece como objeto de disputa es realmente lo que se está disputando. Se nos recomienda, entonces, hacer un esfuerzo para estar seguros de qué es realmente lo que estamos disputando, cuáles son las consecuencias de “ganar” o “perder” la meta y de saber con la mayor precisión posible qué tan importante es esto. Así sabremos cuál es el verdadero *interés por la meta personal*.
2. **El interés por sostener la relación con la otra parte:** Tras todo conflicto las relaciones resultarán afectadas, ya sea que queden en mejor o peor estado. Este aspecto nos advierte de la importancia que tiene hacer una cuidadosa consideración de la conducta que observaremos durante el período del conflicto. En cuestiones de negocios, generalmente, no siempre “la otra parte” es quien aparece dando la cara, sino que esa persona probablemente esté representando a un tercero o a la “política salarial de la empresa”, etc. La recomendación que se nos hace es la de aumentar nuestra capacidad para evaluar con certeza cuál es el *interés por sostener la relación con la otra parte*.

Cómo unir estos dos conceptos: Considerar al interés por la meta personal y al interés por el sostenimiento de la relación como dos variables, significa aceptar que estos elementos no siempre tendrán el mismo valor. Esto permite construir un gráfico ubicando a estos dos conceptos sobre los ejes de un sistema de coordenadas:



Según la posición en que nos ubiquemos en cada uno de los ejes, llegaríamos a cierta zona del campo en la que podríamos ubicar una determinada manera de actuar y definir cuál debería ser nuestra conducta durante ese conflicto. Veamos cada caso:

1. Competencia: Se da cuando el interés por la meta personal es considerado fundamental por las graves implicancias que tendría perderla. Pero contrariamente, el interés por sostener el vínculo con la otra parte no es altamente considerado. En este caso no hay duda de que será más conveniente cualquier forma de defensa de la meta aún a riesgo de deteriorar la relación. La manera recomendada será una *Competencia*, donde se deberá tener en cuenta que si hay un costo que pagar será preferible hacerlo en el campo de las relaciones con la otra parte.

2. Abstención: En casos en que la meta no es demasiado relevante y un eventual deterioro en la relación no significa problemas, parece razonable no darle demasiada importancia al asunto. Esto no significa huir ni ignorar el conflicto. Simplemente supone la capacidad de derivar el conflicto a quien esté en condiciones de atenderlo mejor.

3. Adaptación: Este modelo se recomienda en situaciones en las cuales la meta no es demasiado importante, y estamos en condiciones de afrontar su pérdida. Sin embargo ocurre lo opuesto con el vínculo interpersonal que es altamente valorado. "*Adaptarse*" y conceder algo que para la otra parte puede resultar importante, será visto como un gesto inteligente por quien toma en cuenta la calidad de sus relaciones.

4. Cooperación: Se recomienda para los casos donde tanto el interés por la meta como el interés por sostener la relación son importantes. Son situaciones en que hay que la cautela es fundamental ya que es igualmente riesgoso el deterioro de la relación como grave el fallar en el logro de la meta. Este modelo es el que comúnmente se denomina "*Negociación*", e implica transformar a las partes en aliados que buscan una solución que satisfaga a ambas.

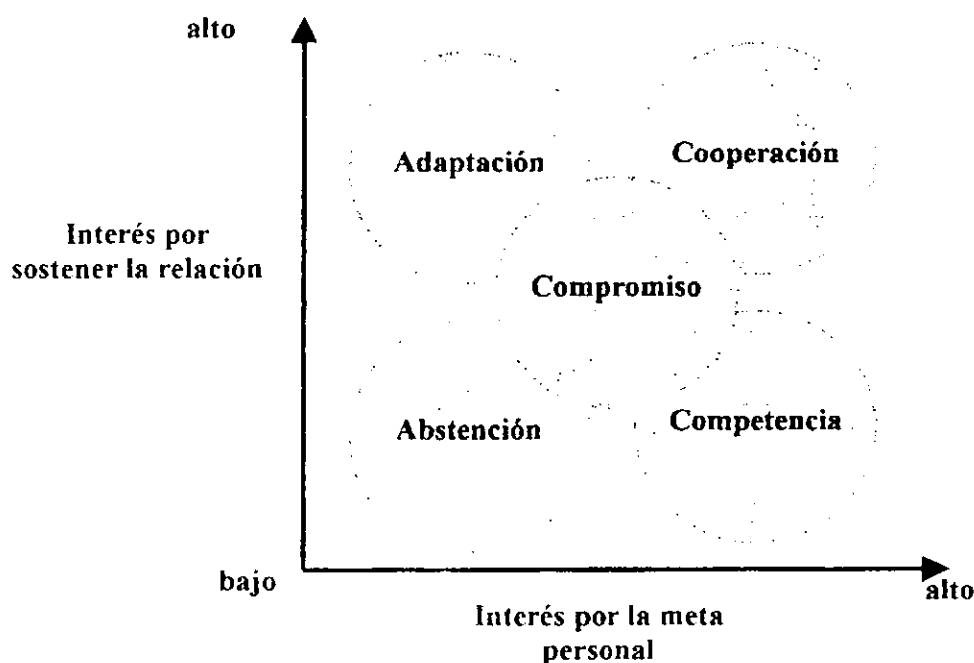
Modelos terminales:

A las cuatro maneras de encarar un conflicto se las denomina "Modelos terminales" ya que en cualquiera de los casos -haber ganado o perdido una competencia, haber reubicado las cosas en una abstención, haber cedido en una adaptación o haber cooperado logrando una salida satisfactoria para las partes-, el conflicto se ha terminado.

Pero hay una quinta opción: Lograr el compromiso

5. Compromiso: este modelo, si bien no logra resolver el conflicto (no es un modelo terminal como los anteriores), busca modificar positivamente la situación. Si debemos competir pero no tenemos condiciones de ganar, no compitamos pero al menos hagamos algo para ganar tiempo o lograr mejores condiciones para competir. (Y así para los otros casos). En este modelo las partes deben aceptar la conveniencia de no resolver las cosas por el momento y acordar conductas hasta que llegue la oportunidad para cerrar el conflicto. Implica reconocer que hay situaciones que, por el momento, "no tienen solución".

En el gráfico esta opción se coloca equidistante de las otras ya que busca acercarnos a algunos de los modelos terminales.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO.

El ejercicio que usted ha realizado tiene por objeto brindarle la información sobre su modalidad natural para enfrentar los conflictos. Ahora que usted conoce el enfoque del Dr. K. Thomas podrá evaluar su tendencia.

El primero de los cuadros corresponde a la modalidad **COMPETICION**

- ***Si su resultado fue alto (8 o más)***

¿Se ha rodeado de personas sumisas que siempre dicen que sí? En caso afirmativo, quizás sea porque no han aprendido que se puede estar en desacuerdo con usted (¿se puede?), o han renunciado a tratar de influenciarlo. Esto lo mantiene lejos de la información y tal vez de la realidad.

¿Tienen sus colaboradores temor a admitir ante usted su ignorancia o incertidumbre? En los climas competitivos se debe luchar por ganar influencia y respeto, lo que significa que se debe actuar con mayor seguridad y confianza de la que realmente tiene. El resultado es que las personas se sienten incapaces de pedir información y opinión, son menos capaces de aprender.

- ***Si su resultado fue bajo (4 o menos)***

¿A menudo se siente impotente ante las situaciones? Quizás sea porque desconoce el poder que tiene, porque no ejercita o porque se siente incómodo ante la idea de ejercitarlo. Esto puede entorpecer su efectividad ya que limita su influencia.

¿Tiene dificultades para adoptar y sostener una posición, aún en los casos en que lo considera necesario? A veces, la preocupación exagerada por los sentimientos de los otros nos hace vacilar, lo que puede transformarse en una postergación de la decisión y una contribución al resentimiento de los otros.

El segundo de los cuadros corresponde a la modalidad **ADAPTACION.**

- ***Si su resultado fue alto (7 o más)***

¿Considera que sus ideas e inquietudes no reciben la atención que merecen? Si cede demasiado a las pretensiones de los demás puede perder influencia, respeto y reconocimiento. También privará a la organización de sus contribuciones potenciales.

¿Está relajada la disciplina? Aunque la disciplina en sí misma puede tener poco valor, a menudo existen regulaciones, procedimientos y asignaciones que son cruciales para la vida del grupo.

- ***Si su resultado fue bajo (3 o menos)***

¿Es usted impopular?, la aceptación de cosas insignificantes para usted pero importantes para los demás, ¿es un gesto de buena voluntad? ¿Le cuesta admitir que está equivocado? ¿Es capaz de reconocer excepciones justas a las reglas?

¿Sabe usted ceder?

El tercero de los cuadros corresponde a la modalidad COMPROMISO

- ***Si su resultado fue alto (8 o más)***

¿Se concentra tanto en “salir del paso” que está en riesgo de perder de vista principios, valores, objetivos, etc.?

Una exagerada tendencia a postergar todo, crea un clima sospechoso de querer ganar a toda costa y debilita la confianza interpersonal.

- ***Si su resultado fue bajo (4 o menos)***

¿Se considera demasiado sensible o tímido como para ser efectivo en situaciones de negociación?

¿Le resulta difícil “hacer concesiones”? Sin esta válvula de escape le puede resultar difícil salir airoso de discusiones mutuamente destructivas o luchas por el poder.

El cuarto de los cuadros corresponde a la modalidad ABSTENCION

- ***Si su resultado fue alto (7 o más)***

¿Se perjudica su liderazgo debido a que los otros tienen dificultad para obtener su aporte o conocer su manera de pensar?

¿Se toman decisiones descuidadamente?

- ***Si su resultado fue bajo (3 o menos)***

¿Encuentra que usted lastima los sentimientos de la gente o provoca hostilidades? Es posible que deba ejercitar una mayor discreción al encarar los problemas o más tacto para tomar actitudes que no impliquen amenazas.

¿A menudo se siente acosado y agobiado por exceso de problemas?

Quizás le convenga dedicar más tiempo a la determinación de prioridades. Debe decidir qué problemas puede delegar.

El quinto de los cuadros corresponde a la modalidad de COOPERACION.

- ***Si su resultado fue alto (10 o más)***

¿Gasta demasiado tiempo discutiendo asuntos que no lo merecen? La cooperación demanda tiempo y energía. Los problemas triviales no demandan soluciones óptimas y no todas las diferencias personales deben ser desmenuzadas. El ejercicio exagerado de la cooperación y de la toma de decisiones por consenso representa a veces un deseo de minimizar los riesgos, a través de la disipación de la responsabilidad.

¿Con su conducta de cooperación no consigue respuestas de colaboración de los otros?

La naturaleza exploratoria y tentativa de ciertas conductas de colaboración pueden facilitar a los demás su negativa a cooperar. Quizás puedan aprovecharse de la confianza y amplitud con que se tratan las cosas.

1. No confunda a las personas con el problema

- **Percepciones.** ¿Cómo el otro ve el problema?
Explicitar las percepciones de uno y otro lado
- **Emociones.** ¿Cuáles son los sentimientos y las pasiones que acompañan al proceso de negociación?
- **Comunicación.** Claridad. Escucha activa, etc.

3 áreas importantes en la relación interpersonal

2. Atienda a los intereses, no a las posiciones

- **Legitimidad** de los intereses de las partes.
Comprenderlos, reconocerlos.
- **Centre la atención en el futuro.** Hable de a dónde quiere llegar
- **Presente alternativas.** Posibilidades, no propuestas cerradas

Reconcilie intereses y no se proponga integrar las posiciones

3. Genere un paquete de opciones

- Buscar más de una opción abre paso a la capacidad inventiva
- No se contente con la primera opción que surja
- Busque beneficios para ambas partes
- Gestione soluciones para ambos
- Buscar la solución perfecta suele resultar desgastante e inútil

La clave del éxito está en “agrandar el pastel y luego dividirlo”

4. Sustente sus posiciones en parámetros objetivos y compartidos

- Encontrar parámetros cuya validez no dependa de la opinión de uno u otro, sino que sean consensuados, legítimos y prácticos
- Fijar de antemano las bases sobre las que se buscará un acuerdo
- Prepare la información. Disponer de antecedentes o documentos evitará demorar las decisiones

Se dejan de lado las opiniones personales en la búsqueda de criterios de aceptación general

ALGUNAS TÁCTICAS ÚTILES PARA LA REUNIÓN

☞ Elija el correcto punto de iniciación

Notas: -----

☞ Identifique elementos que den objetividad a la decisión (documentos, presupuestos, etc.)

Notas: -----

☞ Tome notas

Notas: -----

☞ Lea entre líneas

Notas: -----

☞ Resuma frecuentemente

Notas: -----

☞ Tómese algún tiempo para pensar

Notas: -----

☞ Tenga claros sus objetivos.

Notas: -----

ALGUNAS TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN

☞ Interésese por su interlocutor

Notas: -----

☞ Escuche con atención

Notas: -----

☞ Cree condiciones para el feedback (el valor de las preguntas)

Notas: -----

☞ Asegúrese de estar dando el mismo significado a las mismas palabras

Notas: -----

☞ Genere confianza

Notas: -----

☞ Busque coherencia entre el lenguaje verbal y el no verbal (gestos, miradas, posturas, tonos de voz)

Notas: -----

☞ Tenga en cuenta las percepciones del otro (“su mundo”)

Notas: -----

☞ No juzgue ni prejuzgue

Notas: -----

☞ Hable en plural

Notas: -----

☞ Al llegar a un acuerdo, muestre satisfacción porque ambos lograron comprender y aceptar las necesidades y los intereses del otro

Notas: -----

CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE COMPORTAMIENTOS

INSTRUCCIONES

Considere situaciones en las que descubre que sus deseos difieren de los de otra persona. ¿Cómo responde habitualmente a dichas situaciones?

A continuación se dan treinta pares de declaraciones que describen posibles respuestas de conducta. En la hoja de respuestas, trace un círculo alrededor de la alternativa "A" o "B", de cada par, según cuál sea la más característica de su propio comportamiento. Es decir, debe señalar cuál de las dos respuestas es más característica de su conducta en los casos en que sus deseos difieren de los de la otra persona.

En muchos casos, puede ser que ninguna de las alternativas "A" o "B" sea muy típica de su conducta pero por favor elija la que más se aproxima a la que usted usaría.

CUESTIONARIO

1.
 - A. A veces deseo que los otros asuman la responsabilidad de solucionar el problema.
 - B. En vez de tratar los puntos sobre los que no estamos de acuerdo, prefiero concentrarme en aquellos sobre los que ambos estamos de acuerdo.
2.
 - A. Trato de buscar una solución de compromiso.
 - B. Trato de ocuparme de todos los asuntos, los míos y los de la otra parte.
3.
 - A. Generalmente soy tenaz para lograr mis metas.
 - B. Quizás trate de calmar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.
4.
 - A. Trato de buscar una solución de compromiso.
 - B. A veces sacrifico mis propios deseos a favor de los de la otra persona.

- 5.**
A. Siempre busco la ayuda de otro para encontrar una solución.
B. Trato de hacer lo posible para evitar tensiones inútiles.
- 6.**
A. Trato de evitar las situaciones desagradables.
B. Trato de que mi posición sea la que gane.
- 7.**
A. Trato de postergar el asunto a fin de tener un poco de tiempo para analizarlo.
B. Renuncio a ciertos puntos a cambio de otros.
- 8.**
A. Generalmente soy tenaz para lograr mis metas.
B. Trato de poner de manifiesto inmediatamente todas las inquietudes y preocupaciones.
- 9.**
A. Pienso que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
B. Me esfuerzo un poco para conseguir lo que quiero.
- 10.**
A. Soy tenaz para conseguir mis metas.
B. Trato de buscar una solución de compromiso.
- 11.**
A. Trato de poner de manifiesto inmediatamente todas las inquietudes y preocupaciones.
B. Quizás trate de tranquilizar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.
- 12.**
A. A veces evito tomar posiciones que podrían provocar controversias.
B. Le permitiré al otro sostener algunas de sus posiciones si él me permite algunas de las mías.
- 13.**
A. Prometo una solución intermedia.
B. Presiono para que se cumplan mis objetivos.

14.

- A. Le cuento mis ideas y le pido que me cuente las suyas.
- B. Trato de demostrarle la lógica y las ventajas de mi posición.

15.

- A. Quizás trate de tranquilizar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.
- B. Hago lo posible para evitar tensiones.

16.

- A. Trato de no lastimar los sentimientos del otro.
- B. Trato de convencer al otro de los méritos de mi posición.

17.

- A. Generalmente soy tenaz para conseguir mis metas.
- B. Trato de hacer lo posible para evitar tensiones inútiles.

18.

- A. Si eso le hace feliz, quizás deje que el otro mantenga su punto de vista.
- B. Le permitiré al otro algunas de sus posiciones si me permite algunas de las mías.

19.

- A. Trato de poner de manifiesto inmediatamente todas las inquietudes y preocupaciones.
- B. Trato de postergar el asunto a fin de tener un poco de tiempo para analizarlo.

20.

- A. Intento analizar nuestras diferencias inmediatamente.
- B. Trato de buscar una combinación equitativa de beneficios y pérdidas para ambos.

21.

- A. Al encarar las actividades, trato de ser considerado con los deseos de la otra persona.
- B. Siempre me inclino hacia la discusión directa del problema.

22.

- A. Trato de buscar una posición intermedia entre la suya y la mía.
- B. Hago valer mis deseos.

23.

- A. Muy a menudo me preocupo por satisfacer todos nuestros deseos.
- B. A veces dejo que los demás asuman la responsabilidad de resolver el problema.

24.

- A. Si la posición del otro es muy importante para él trataré de satisfacer sus deseos.
- B. Trato de que el otro llegue a un acuerdo.

25.

- A. Trato de demostrarle la lógica y las ventajas de mi posición.
- B. Al encarar las negociaciones trato de ser considerado con los deseos de la otra persona

26.

- A. Propongo una solución intermedia.
- B. Casi siempre me preocupo por satisfacer todos nuestros deseos.

27.

- A. A veces evito asumir posiciones que podrían provocar controversias.
- B. Si eso le hace feliz, quizás dejo que el otro mantenga su punto de vista.

28.

- A. Generalmente soy tenaz para conseguir mis metas.
- B. Habitualmente busco la ayuda de otro para encontrar una solución.

29.

- A. Propongo una solución intermedia.
- B. Pienso que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.

30.

- A. Trato de no lastimar los sentimientos del otro.
- B. Siempre comparto el problema con la otra persona para que lo podamos solucionar.

HOJA DE RESPUESTA AL CUESTIONARIO

Item N°					
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A
Número total de items marcados en cada columna	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ANEXO II. MATERIALES SOBRE EMPLEO Y DESARROLLO LOCAL

Este material puede ser aportado como apoyo para la temática específica sobre Desarrollo Local. Consiste en la 2da parte de un documento más amplio dedicado a reflexionar sobre las “Seis soluciones para el problema del desempleo”.

3. El desempleo y la transformación del mundo del trabajo.

En este capítulo exploraremos una serie de argumentos vinculados con los diversos diagnósticos, y las respectivas soluciones, esbozadas sobre los problemas de empleo. Estos diagnósticos no se realizan en el vacío sino que se vinculan estrechamente con los contextos en los que emergen que, como se indicó en el primer capítulo, son variables según los países. En algunos países los problemas de empleo se manifiestan sobre todo en términos de cantidad de empleo, debido a que están afectados por tasas elevadas de desocupación abierta. En otros países en cambio –incluso la mayoría podría decirse-, se acentúan los problemas de calidad del empleo.

Las transformaciones del empleo trascienden el mercado de trabajo y se vinculan con procesos de cambio social, particularmente con los de diferenciación entre grupos y clases sociales. En este plano los problemas de cantidad y de calidad de empleo se superponen: los desfavorecidos por la diferenciación creciente de las sociedades son al mismo tiempo desocupados, y/o subempleados, o bien sobreexplotados en términos de ingresos o condiciones de trabajo. Esto se verifica incluso en la mayoría de los países industrializados que registraron un importante crecimiento económico en el período posterior a la Segunda Guerra, donde los más afectados en la actualidad por la pobreza y la miseria son al mismo tiempo los afectados por problemas de inserción laboral. De allí que contra las creencias que se habían generalizado previamente sobre las posibilidades de integración social de la mayoría de la población, el panorama contemporáneo sitúa en primer plano los problemas de “dualismo” estructural, entre los “integrados” y los “excluidos” de la sociedad.

Más allá de esta inscripción “social” de los problemas de empleo contemporáneos, la mayor parte de los enfoques económicos concebidos para darles solución enfatizan sobre todo, y colocan en el primer plano del diagnóstico, la cuestión de la tecnología. No es que el problema social del empleo se desconozca, sino que tiende a incorporarse de una manera diferente en el análisis, subordinado a las relaciones entre la tecnología con la inversión, la productividad y el crecimiento económico.

En otras épocas económicas, las relaciones entre los factores citados y el empleo eran concebidas en un círculo virtuoso, ya que el aumento de la productividad inducido por la innovación tecnológica estimulaba nuevas áreas de inversión y generaba crecimiento económico, en un contexto en el que los problemas de empleo se resolvían más o menos automáticamente al ritmo del crecimiento y adquirían en todo caso relevancia sólo coyuntural. Los desplazados por la sustitución tecnológica podían hallar rápidamente nuevos puestos de trabajo en la medida que el aumento de la productividad liberaba recursos para las inversiones en nuevas áreas.

Pero en las últimas décadas y particularmente en los países europeos, el crecimiento económico se tornó mucho más lento que en la inmediata posguerra, al mismo tiempo que la transferencia del aumento de la productividad desde los sectores transformados por la innovación tecnológica hacia el resto de la economía, no se tradujo en creación de empleo. De este modo el fantasma del desempleo tecnológico comenzó a corporeizarse en varias sociedades europeas, y comenzó a predominar como un verdadero supuesto epistemológico en los diversos diagnósticos sobre la evolución del empleo. Más aún, las características de la nueva revolución tecnológica orientada por las tecnologías de información, en curso en el último cuarto de siglo, comenzaron a comprometer cada vez más seriamente las visiones sobre el futuro del empleo.

Las diversas soluciones al desempleo que se multiplicaron en los últimos años tienen un supuesto común: la revolución tecnológica que se registra actualmente destruye más empleos que los que crea. Paralelamente, las soluciones al problema del desempleo que intenten fundarse sobre el eje de las nuevas oportunidades de inversión son bloqueadas conceptualmente desde dos ángulos: la propia naturaleza de la revolución tecnológica en curso por un lado, y las dificultades para orientar estrategias neokeynesianas de crecimiento en las nuevas condiciones impuestas por la globalización económica, por otro.

Estos supuestos informan la mayoría de las soluciones propuestas al desempleo, por los que éstas se orientan a modificar la naturaleza de la oferta de trabajo excedente, ya sea mediante acciones de transformación de la propia oferta de trabajo, o bien mediante su desvinculación de la demanda. En primer lugar se trata de las propuestas que enfatizan la solución del desempleo vía el mercado de trabajo, en segundo lugar las que proponen

redistribuir el tiempo de trabajo, en tercer lugar las que proponen la redistribución sectorial del empleo, en cuarto lugar las que colocan en la generación de empleos el eje de las políticas sociales, en quinto lugar las que desvinculan la percepción de rentas del empleo.

En lo que sigue analizaremos brevemente cada una de las soluciones propuestas y las propuestas de política que emergen de cada una de las soluciones. Dejaremos para el final una sexta solución al problema del desempleo, que retoma la cuestión de las nuevas áreas u oportunidades de inversión.

3.1. Las soluciones al desempleo vía el mercado de trabajo.

Existe un generalizado reconocimiento acerca de las dificultades que afronta el mercado para resolver de modo más o menos automático el problema del desempleo. La persistencia de tasas elevadas de desocupación abierta impone, cualquiera sea el enfoque teórico, la necesidad de introducirla como supuesto realista en el análisis del mercado de trabajo.

El enfoque predominante concibe menos el desempleo en sí mismo, que en sus vinculaciones con el salario y la inflación. Este enfoque, elaborado en la era del pleno empleo, o del “cuasi” pleno empleo –ya que el mercado de trabajo presenta siempre un remanente de desocupación–, está destinado a detectar el desequilibrio que producen los aumentos de salarios. Se supone que un aumento de salarios que estimule más allá de lo necesario la incorporación al mercado de trabajo, generará a corto o mediano plazo una inflación de precios vía exceso de demanda sobre la oferta disponible de bienes y servicios. El ajuste por inflación terminará por reducir la demanda y con ello los requerimientos de empleo, el reequilibrio consiguiente deberá pasar entonces por una fase de aumento del desempleo que contendrá los aumentos de salario, hasta un nuevo punto de equilibrio en que se reiniciará un nuevo ciclo económico.

En los tiempos actuales, la operación de este mecanismo se ve comprometida por la persistencia de tasas elevadas de desocupación, ya que en este contexto el aumento de la demanda de trabajo no debería inducir necesariamente el aumento de salarios. Sin

embargo la revolución tecnológica en curso habría operado un cambio significativo entre la fuerza de trabajo empleada y la masa de desocupados, introduciendo una fuerte heterogeneidad entre ambos segmentos. Los desocupados actuales no estarían en condiciones de sustituir a los empleados actuales, ni tampoco estarían en condiciones de incorporarse a nuevos empleos dado que presentarían déficits acentuados de calificación para los nuevos requerimientos exigidos por las empresas.

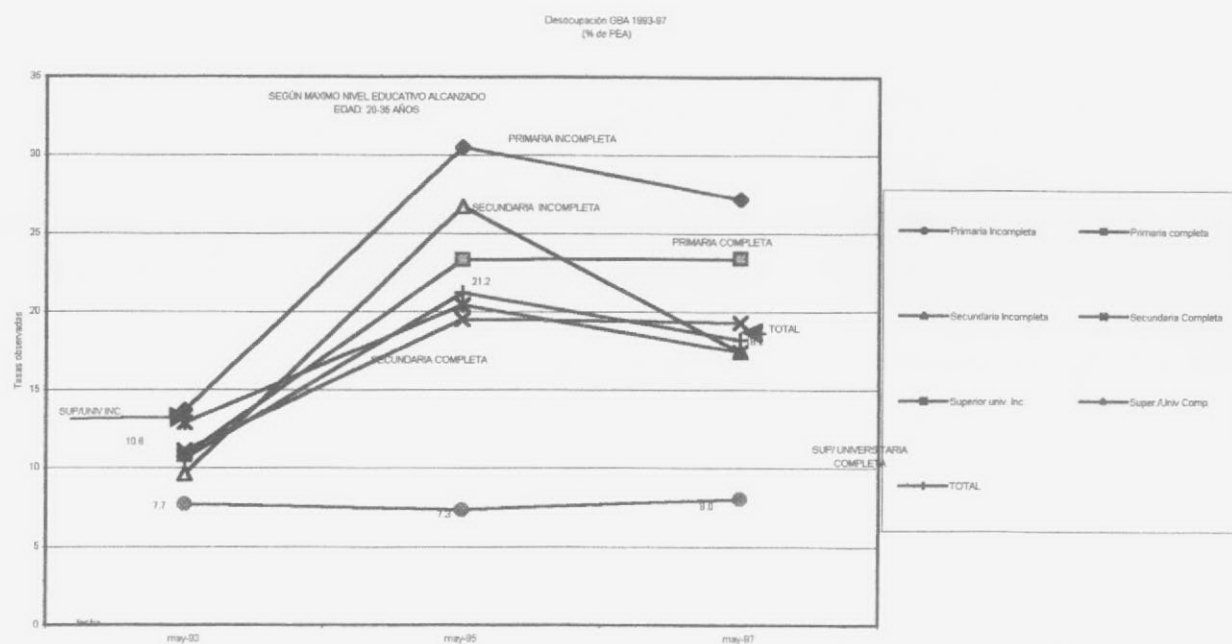
El carácter estructural de la desocupación emerge como factor decisivo para inducir un nuevo tipo de funcionamiento del mercado de trabajo, por el cual los desocupados dejan de presionar sobre la fuerza de trabajo ocupada. En este sentido las elevadas tasas de desocupación en las nuevas condiciones tecnológicas de la producción no incidirían ni en la disminución del salario de los actualmente ocupados, ni en el incremento de la demanda de las empresas, que tiende a orientarse por exigencias de una mayor calificación de la mano de obra. El carácter estructural de la desocupación es observable sobre todo en la nueva composición de los desocupados que, a diferencia de las épocas de pleno empleo en las predominaban los jóvenes nuevos trabajadores que recién se incorporaban al mercado de trabajo, ahora se compone sobre todo por a) trabajadores que permanecen largo tiempo desocupados luego de perder su empleo, y b) jóvenes que ven bloqueados por largo tiempo su incorporación a un empleo regular.

Las calificaciones de los desocupados actuales no les otorgarían una acreditación suficiente para satisfacer la demanda de trabajo. En este sentido, pese a las elevadas tasas de desocupación, el mercado funcionaría “como si” existiera penuria de oferta de trabajo. Este fenómeno, por el cual los desocupados actuales se verían incapacitados para sustituir a los empleados, se define como “histéresis”, término que se utiliza para representar la rigidez de calificaciones. Con ese término se designa –en química, física, y también en psicoanálisis por supuesto- la persistencia de un fenómeno dado aún cuando haya desaparecido el evento que lo produjo.

Este enfoque coloca sobre el fenómeno de histéresis la base para fundamentar tanto la persistencia del análisis que vincula el aumento de salarios con la inflación, como la orientación de las políticas a encarar para resolver el desempleo. En primer lugar, se razona, ya que los desocupados actuales no pueden sustituir a los empleados, el aumento de salarios desembocará inevitablemente en inflación, aún en condiciones de

desocupación elevada. En segundo lugar, dado que el desempleo actual es estructural, no puede ser resuelto por el puro funcionamiento automático de la economía, requiriéndose en cambio reformas estructurales que posibiliten la conversión en “empleables”, bajo las nuevas condiciones tecnológicas, de los desocupados.

La orientación de políticas resultante de este enfoque, enfatiza la cuestión de la formación profesional y la capacitación como mecanismos privilegiados para resolver el desempleo. Este enfoque sitúa la solución del desempleo en el largo plazo, ya que requiere arreglos institucionales que posibiliten la reeducación y el aprendizaje de la vasta masa de desocupados actuales. La base empírica de este enfoque está anclada en las dificultades de inserción laboral según nivel educativo o calificación, fácilmente observables en el comportamiento de las tasas de desocupación. Así por ejemplo, el gráfico expuesto indica el aumento de la tasa de desocupación entre las personas con menor nivel educativo. En el gráfico se homogeneizó la base de cálculo considerando el tramo de edad más joven de la población económicamente activa, el correspondiente al tramo de 20 a 35 años, para GBA entre mayo de 1983 y mayo de 1987:



Se observa que en un período de crecimiento significativo de la tasa de desocupación abierta, el segmento que posee título universitario, es decir el de mayor calificación laboral, prácticamente no fue afectado. En cambio, los de menor nivel educativo presentan las mayores tasas de desocupación abierta: esa tasa, entre quienes no completaron la escuela primaria, es cuatro veces superior a la de quienes poseen título universitario. Cabe señalar además que la PEA correspondiente a quienes poseen título universitario es superior a 90% del segmento, lo que traduce sobre todo el igualitarismo por género en la incorporación al mercado de trabajo, mientras que entre los de menor nivel educativo la tasa de actividad es mucho más baja –reflejando sobre todo la menor incorporación de las mujeres al trabajo en este segmento educativo.

Este comportamiento diferencial según nivel educativo refuerza las tesis que promueven una rearticulación entre educación y empleo como solución de largo plazo al problema del desempleo. Sin embargo, el argumento informa más sobre las dificultades de obtener empleo en las nuevas condiciones de funcionamiento del mercado de trabajo que una relación causal. Es decir, antes que se establezca la correlación, digamos hasta 1993, las tasas de desocupación eran casi idénticas o su rango de variación era relativamente escaso cualquiera hubiera sido el nivel educativo alcanzado. Las diferencias de educación pesan en el nuevo contexto, por lo que habría que buscar en éste las razones de las altas de desocupación en el mercado de trabajo argentino.

De lo que no cabe duda sin embargo es que presumiblemente las acciones de formación y capacitación que se encaren con el objetivo de aumentar la calificación de los desocupados redundarán en una mejor calidad de la fuerza de trabajo disponible. Pero esto es diferente de atribuir a la formación profesional y la capacitación la posibilidad de reducir el desempleo.

3.2. Las soluciones al desempleo vía la redistribución horaria de trabajo.

Una de las soluciones propuestas en los últimos años para resolver el problema del desempleo consiste básicamente en un ajuste de la oferta de trabajo por medio de una redistribución del tiempo de trabajo. Esta solución se basa en un diagnóstico que coloca de modo central la cuestión del desempleo tecnológico, informada por una visión sobre

la evolución futura del trabajo elaborada en base a las tendencias registradas en el largo plazo.

Ya en el siglo XIX la cuestión del desempleo tecnológico fue elaborada como posibilidad teórica, en un contexto en el que la innovación de la base técnica de la producción estimulaba la reflexión sobre las consecuencias de largo plazo de una sustitución continua de trabajo por la tecnología. La automatización completa de los procesos productivos no revestía más que un carácter especulativo en el siglo pasado, aunque avanzado el presente siglo comenzó a cobrar forma al ritmo de la disminución de la jornada de trabajo, restringida institucionalmente por diversas regulaciones políticas y sociales. Pero como al mismo tiempo la incorporación de la población al sistema productivo fue cada vez más masiva, como consecuencia de la ampliación incesante de la base productiva, la posibilidad del desempleo tecnológico pareció remota por épocas.

La cuestión del desempleo tecnológico cobró vigor en años recientes en varios países europeos, como consecuencia del aumento de la desocupación. Nuevamente, como ocurriera en otros períodos históricos, emergió la posibilidad que el crecimiento incesante de la productividad provocara una disminución de los requerimientos de trabajo en el largo plazo. Cuatro factores concurrentes motivaron que la reflexión ante el problema del desajuste en el mercado de trabajo se orientara por una solución destinada a redistribuir las horas de trabajo.

- a) En primer lugar, la larga experiencia histórica que informa de la concurrencia de dos procesos simultáneos: la incorporación masiva al mercado laboral y la tendencia a la reducción de la jornada de trabajo, traducida ésta en la tendencia casi constante en el largo plazo a la reducción de las horas de trabajo por ocupado. La base de esta evolución fue, como se señaló, el crecimiento también incesante de la productividad. En esta perspectiva, la cuestión de la redistribución de las horas de trabajo puede ser conceptualizada como una asunción institucional de una tendencia inscripta en la evolución de largo plazo de las economías. Es decir, convertir en objeto de acciones institucionales un fenómeno que de todas maneras habrá de producirse “naturalmente”.

- b) En segundo lugar, la tendencia efectivamente observable en la evolución reciente de las ocupaciones en las economías europeas, que informa de la sustitución progresiva de empleos de jornada completa, por empleos de tiempo parcial. El entorno de esta tendencia está constituido además por una ampliación del empleo femenino – significativamente elevada en los nuevos puestos de trabajo a tiempo parcial- y la redistribución sectorial del empleo hacia los servicios. Lo que se verifica, en suma, es el desplazamiento de puestos de trabajo masculinos de jornada completa en la industria, hacia puestos de trabajo femeninos de tiempo parcial en los servicios. Es decir que en la evolución reciente de las economías europeas se verifica una disminución de la jornada laboral promedio, más allá de las acciones institucionales tomadas para favorecer este proceso.
- c) En tercer lugar, los ajustes encarados por varias empresas de gran tamaño y avanzada tecnología en varios sectores ante las restricciones de sus respectivos mercados, consistieron precisamente en la reducción de las horas de trabajo semanales o mensuales. Sin reducir la jornada diaria, se redujeron los días por semana trabajados; la consecuencia, paradójica para algunos, fue un incremento considerable de la productividad del trabajo en las empresas que redujeron la cantidad de horas trabajadas por su personal.
- d) En cuarto lugar, las estrategias sindicales destinadas a preservar las fuentes de empleo en Alemania y Francia sobre todo, y en el caso particular de Francia con el apoyo explícito de gobiernos de corte socialista, constituyeron un eje movilizador de las fuerzas sociales en pos de la reducción de la jornada laboral. Actualmente en Francia rigen acciones institucionales orientadas a reducir la jornada laboral a 35 hs. semanales, basadas en incentivos fiscales a las empresas que avancen en esta reducción. En Alemania por su parte, los sindicatos metalúrgicos en primera instancia y por emulación algunos otros, alcanzaron ya diversos acuerdos por los que progresivamente la jornada laboral fue disminuyendo hasta las 36/37 horas semanales.

Los interrogantes planteados por esta reducción progresiva de la jornada laboral son de dos tipos. En términos generales se trata de indagar hasta qué punto resolverá efectivamente el problema del desempleo. En términos particulares se trata de saber

hasta qué punto podrán afectar los ingresos de los empleados actuales por un lado, y por otro de constatar la medida en que constituyen un desaprovechamiento de la fuerza de trabajo disponible en la sociedad. En realidad, la reducción de la jornada laboral constituye la más reciente de una serie de medidas que tienden a reducir la oferta de trabajo. Previamente, diversos procesos de reconversión productiva en empresas industriales sobre todo, consistieron en retiros anticipados del personal de mayor edad o, dicho de otra manera, tendieron a elevar la proporción de población inactiva y, por consiguiente, a descargar sobre una masa relativamente menor de personas en actividad el requerimiento de sostener a una masa cada vez mayor de inactivos.

Para un país como la Argentina contemporánea la solución vía redistribución horaria de trabajo aparece en cierto sentido remota. Los datos disponibles informan de la existencia de tasas elevadas de subocupación, es decir, de personas que desearían trabajar más horas que las que trabajan actualmente para solventar su vida cotidiana. Por otro lado, se observa una proporción significativamente elevada de "sobreocupados", esto es, de personas que trabajan más de 44 horas semanales quienes, en muchos casos, no hacen más que reflejar condiciones de explotación y de sobreexplotación laboral. Asimismo, la debilidad sindical y la fortaleza de las posiciones empresarias parecen tornar poco viables políticamente soluciones de este tipo, más allá de las declaraciones de principios.

Pero, aún cuando fuera viable la reducción de la jornada laboral, es probable que las necesidades de la población requieran mucho más una reflexión sobre como potenciar al máximo la disponibilidad de trabajo, más que redistribuir el trabajo existente. Es decir, aún cuando se requiera establecer regulaciones para evitar la sobreexplotación de los sobreocupados, se requiere también resolver el problema de la subutilización de la fuerza de trabajo disponible por la sociedad, en una época en que las necesidades no dejan de acrecentarse, sobre todo para vastos sectores sociales sumidos en la pobreza y en la miseria.

3.3. Las soluciones al desempleo vía la redistribución sectorial de trabajo.

La exploración de las posibilidades de redistribución sectorial del trabajo como solución al desempleo fue formulada en años recientes por J. Rifkin en su libro sobre “*El fin del trabajo*”. Esta tesis proyecta la hipótesis del desempleo tecnológico en un doble plano: las tendencias recientes de cambio organizativo por un lado, y las tendencias de largo plazo de la estructura ocupacional, por otro. Curiosamente, la tesis de Rifkin combina la visión americana con la visión europea, que es como decir que agita los dos fantasmas que acosan en el presente a la reflexión sobre el empleo. Sin embargo, más allá del tono catastrofista de la tesis del fin del trabajo, tiene la virtud de instalarse sobre tendencias observables en la evolución de las ocupaciones.

En primer lugar, la redistribución sectorial del trabajo constituye una tendencia observable en la mayoría de las sociedades, al ritmo del proceso de urbanización que implica una transferencia del empleo agrícola al empleo urbano y, dentro de éste, al empleo en los servicios más que en la industria. Rifkin vincula este cambio de largo plazo con otros dos procesos más recientes, el primero la reorganización del trabajo en la industria que cobró una fuerza inusitada en los '80, y el segundo la verificación en años recientes de procesos similares en los servicios.

La reorganización del trabajo en la industria impactó sobre lo que se consideraba la columna vertebral de los sindicatos americanos, el empleo semicalificado en ramas como la siderurgia y y la producción de automóviles. En este plano se verificó una sustitución directa de trabajo por tecnología que diezmo el empleo industrial. Rifkin afirma que en la última década las empresas comerciales y de servicios siguen una trayectoria similar a la verificada en la industria, consistente a la vez en la introducción masiva de tecnología informática y en la utilización de ésta para modificar la organización del trabajo –de lo que se denomina *tecnologías blandas*-. Esto constituye una amenaza para las posibilidades de sostener el nivel de empleo en el sector ocupacional más nutrido de la economía americana desde la década de los '50: el del empleo *white collar*.

El eje de la reflexión de Rifkin es la rearticulación de las cadenas de proveedor/cliente en los trabajos de oficina, sostenidos por tecnologías de base informática. Como este proceso afecta tanto al sector público como al sector privado, su proyección como tendencia futura del empleo augura en el mediano plazo la emergencia de desempleo masivo en la economía americana. En este sentido, la existencia actual de empleos de baja productividad no hace más que compensar la pérdida de empleos en los sectores en proceso de reestructuración. El avance de este proceso determinará a la larga una pérdida neta de empleos y ni el sector privado ni el sector público estarán en el futuro en condiciones de absorber la fuerza de trabajo disponible. El denominado “fin del trabajo” constituye una profecía anclada precisamente en las dificultades de generación de empleo en la industria y en los servicios privados, así como en la administración y los servicios gestionados por el Estado.

La solución a este problema reside, en la visión de Rifkin, en posibilitar la conversión en empleos del monto de trabajo creciente que se registra en lo que tiende a denominarse el “tercer sector”, diferenciado tanto del Estado como de las empresas privadas. El argumento se basa en determinar el volumen de trabajo, en su mayor parte no remunerado, que se destina actualmente a satisfacer necesidades sociales diversas cuyo rasgo común es que no constituyen actividades suficientemente rentables como para ser organizadas por el mercado, ni su demanda es tan estructurada como para facilitar su organización desde un centro estatal. Las organizaciones que se constituyen en este tercer sector son comúnmente denominadas “ong’s” -organizaciones no gubernamentales- que no persiguen fines de lucro sino asistir necesidades sociales de la población que no son satisfechas por los privados ni por el Estado.

La cantidad de trabajo incorporado mayoritariamente por “voluntarios” o “cooperantes” de las ong’s –fundaciones, clubes, centros comunitarios, etc.- es creciente, y obtienen su financiación a través de colectas que apelan a la solidaridad pública, o a redes de cooperación sostenidas por gobiernos locales o internacionales. Dada la diversidad de fines de estas organizaciones, tantas como las necesidades sociales que satisfacen, resulta difícil clasificarlas. El ejemplo más común que se considera en la descripción de estas actividades es el que las asocia con los llamados “servicios de proximidad”.

Los servicios de proximidad constituyen uno de los ejes destacados en todas las proyecciones y previsiones de la demanda futura de empleos: los servicios educativos, de salud, de asistencia a la población de la tercera edad, a discapacitados, etc. El rasgo común a todos estos servicios es que aún cuando pueda disponerse de medios tecnológicos de asistencia, ninguno de ellos puede prescindir totalmente de la cercanía o contacto físico personal. Es decir, al límite, no son sustituíbles por tecnología y se centran en la prestación personal del servicio.

Un argumento adicional a favor del desarrollo de estos servicios de proximidad es que pueden ser conceptualizados en términos de derechos sociales y/o como bienes públicos. Aunque precisamente esta característica no elimina totalmente ni los excluye de su organización a través del mercado o el Estado. Es decir, muchos de estos servicios de proximidad son cubiertos parcialmente en la actualidad tanto por el mercado como por el Estado. En realidad, dado que la construcción de mercados está sujeta siempre a algún tipo de intervención social y a la regulación de la instancia jurídico/política, cabría pensar que la esfera de desarrollo del tercer sector está sujeta siempre al límite puesto por aquellos. Así por ejemplo, el hecho que muchos servicios de proximidad no constituyan actualmente actividades rentables y atractivas para la empresa privada, no excluye que no lo puedan ser a futuro.

Más aún, es común que el Estado desarrolle muchos de estos servicios que, más tarde o más temprano, pueden devenir actividades rentables para ser prestados por las empresas. Asimismo, las limitaciones financieras del tercer sector reclaman comúnmente la asistencia estatal para poder sustentarse. En este sentido no resulta claro como el tercer sector podría desarrollarse fuera de una instancia política estatal y de políticas públicas redistributivas. Esto lleva a reflexionar sobre un eje un poco diferente, el de las políticas sociales encaradas por el sector público.

3.4. Las soluciones al desempleo vía políticas sociales.

En un estudio reciente, Robert Castel llama la atención sobre la verdadera crisis en la que ha desembocado el trabajo asalariado en Francia, crisis que no ha cesado de acentuarse en las últimas décadas. Si bien esta es una constatación habitual entre los economistas, Castel extrae de esta tendencia su significado social profundo, enfatizando la vinculación entre la inserción laboral y la inserción social. Por otra parte, la crisis del trabajo asalariado no se circunscribe a Francia, sino que abarca varios países europeos y también de América Latina. Y por supuesto también a la Argentina, donde la crisis del trabajo asalariado, en el sentido que le otorga Castel, tal vez alcance una profundidad aún mayor que en Francia.

La crisis del trabajo asalariado induce no sólo una transformación de las formas de empleo, sino la generalización de trayectorias que conducen a diversas formas de exclusión social. Los indicadores de esta crisis son variados, desde la generalización de diversas formas de “autoempleo” o de “trabajo autónomo”, hasta el cambio de status del asalariado moderno. Precisamente lo que aparece en crisis es sobre todo el status de asalariado bajo su forma “fordista”, que había llegado a instalarse en los países industrializados a través de un largo proceso histórico que Castel detalla en términos de un cambio de forma de la relación salarial, siguiendo en este punto a los economistas de la “regulación”.

Las cinco condiciones “que aseguraron el pasaje desde la relación salarial prevaleciente en los inicios de la industrialización hasta la relación salarial ‘fordista’ (Castel, R. 1997, pág. 329 y ss.):

- ◆ Una separación rígida entre quienes trabajan efectiva y regularmente, y los inactivos o semiactivos que hay que excluir del mercado de trabajo, o sea integrar bajo formas reguladas...[Esto requiere] la identificación precisa de...la población activa: hay que identificar y cuantificar a los ocupados de los no ocupados, las actividades intermitentes y las actividades de jornada completa, los empleos remunerados de los no remunerados...Empresa difícil y de largo aliento que...sólo

sólo a fines del siglo pasado y principios del actual (en 1896 en Francia y en 1901 en Inglaterra), después de muchos tanteos se llegó a definir sin ambigüedad...

- ◆ La fijación del trabajador a su puesto de trabajo y la racionalización del proceso de trabajo en el marco de una gestión del tiempo precisa, dividida y reglamentada... [Esto] contribuyó...poderosamente a la homogeneización de la clase obrera...[y a su diferenciación...entre un personal de pura ejecución (el obrero especializado) y un personal de control o mantenimiento (el obrero técnico). Esta evolución técnica del trabajo impone asimismo el refuerzo y la diversificación de un personal de concepción y encuadramiento, que finalmente engendraría a los 'ejecutivos'...Finalmente, estos métodos desbordarán de las sedes industriales que evoca el 'taylorismo', para implantarse en las oficinas, los grandes almacenes, el sector 'terciario'...
- ◆ El acceso a través del salario a 'nuevas normas de consumo obrero' [término tomado de Aglieta, Michel: *Régulation et crises du capitalisme, l'expérience des États-Unis*. 1976] que convertían al obrero en el propio usuario de la producción en masa...Henry Ford sistematizó la relación entre producción en masa (la generalización de la cadena de montaje semiautomática) y el consumo de masas...[es a esto a lo que] se llama fordismo...por el cual el obrero accedía a un nuevo registro social, el consumo, y...dejaba de tal modo esa zona de vulnerabilidad que lo condenaba a vivir 'al día'...
- ◆ El acceso a la propiedad social y a los servicios públicos...[por medio de los cuales] la condición salarial obrera tendía a asegurar recursos para su autosuficiencia en caso de accidente, enfermedad o después de la cesación de la actividad (jubilación) ...un mayor acceso a bienes colectivos tales como la salud, la higiene, la vivienda, la educación...
- ◆ La inscripción en un derecho del trabajo que reconocía al trabajador como miembro de un colectivo dotado de un estatuto social, más allá de la dimensión puramente individual del contrato de trabajo...Al tomarse en cuenta esta dimensión colectiva la

relación contractual se desliza desde la relación de trabajo hasta un estatuto del asalariado...” (idem. Págs. 329 a 342)

Estos rasgos de la relación salarial fordista se fueron ampliando más allá de la condición obrera abarcando a otras categorías sociales como empleados y ejecutivos de empresa. Al mismo tiempo la intervención estatal, mediante el desarrollo de la protección y de la seguridad social, la ampliación de su rol económico –en la inversión, el crédito, la regulación de precios, etc.–, y el arbitraje entre asociaciones patronales y sindicales, tendió a consolidar las condiciones de funcionamiento de la llamada “sociedad salarial”.

La crisis de esta relación salarial fordista se produce cuando emergen nítidamente en la década de los '80 el desempleo y la precarización del trabajo. Según Castel, en Francia el contrato de trabajo por tiempo indeterminado llegó a su apogeo en 1975, cuando llegó a abarcar 80% de la población activa mientras que a mediados de los '90 no llega a 65% de los activos. Estos contratos son sustituidos por “formas particulares de empleo” que incluyen “una multitud de situaciones heterogéneas: contratos de trabajo por tiempo determinado, trabajo provisional, trabajo de jornada parcial, y diferentes formas de “empleos promovidos”, es decir, sostenidos por el poder público en el marco de la lucha contra el desempleo” (idem. Pág. 404). Estas nuevas formas no son aún tan importantes en el stock de puestos de trabajo como en el flujo ya que representan 2/3 de las nuevas contrataciones anuales, predominan entre las mujeres y los jóvenes, y se generalizan en las grandes empresas tanto como en las pymes. De allí, concluye Castel, “la diversidad y discontinuidad de las formas de empleo están reemplazando el paradigma del empleo homogéneo y estable” (idem. Pág 405).

La rápida sustitución de las formas protegidas y estables de empleo por formas de contratación que introducen diversas formas y grados de precariedad salarial, incide tanto o más que el desempleo en el debilitamiento de los lazos de integración social. De este modo la situación del empleo se vincula con diversas trayectorias y situaciones de exclusión que afectan a vastos grupos sociales. Esta tendencia logra transparentar, retrospectivamente, la medida en que el trabajo asalariado llegó a constituir además de un factor productivo un mecanismo de socialización y de integración social. Lo cual coloca los interrogantes sobre el futuro del empleo sobre bases posiblemente más amplias que la pura discusión sobre las horas trabajadas o la inserción sectorial. En esta

perspectiva se trata menos de estimar las tendencias de evolución del empleo que de la posibilidad de modelar el futuro a partir de valores, estrategias y voluntades.

La precarización y el desempleo constituyen problemas mucho más vastos que los referidos al mercado de trabajo, por lo que su tratamiento apela a la reflexión acerca de cómo resolver los problemas de la existencia social. En la problemática así planteada, es probable que las posiciones tiendan a escindirse según se consideren las ventajas o desventajas de, o bien retornar a las antiguas formas de regulación social a través del trabajo asalariado, o bien profundizar el sendero marcado por las nuevas formas de contratación. De optarse por esta segunda opción, debe advertirse que ella implica resolver los problemas del mercado de trabajo en términos de flexibilidad laboral, pero al costo de generar un aumento en las demandas vinculadas con la seguridad social, la salud, la educación, etc. En suma, de todo aquello que en nuestro país constituye hoy motivo de debate y movilización social.

Una reflexión adicional se vincula con la idea básica del planteo de Castel acerca del trabajo como forma de integración social. En este sentido el estatuto de asalariado como tal se vincula con un conjunto de derechos que garantiza la autonomía y el desarrollo personal. Esto constituye la ventaja del empleo como eje de las políticas sociales en relación con otros focos de interés de las políticas públicas, ya que solucionar los problemas del empleo equivaldría también a proporcionar un marco mucho más amplio para resolver diversas necesidades sociales, así como el problema básico de integración social.

3.5. El cambio en las reglas de juego.

Un planteo mucho más radical que los expuestos consiste en dejar de considerar centralmente los problemas del empleo, promoviendo otros mecanismos de integración social. Hasta ahora el trabajo constituye la condición básica de inserción social, en el sentido que en nuestras sociedades rige el principio que vincula el derecho de recibir ingresos con lo que cada uno aporta socialmente como trabajo. No es el único por supuesto, ya que también nuestras sociedades se fundan en el derecho de propiedad, pero indudablemente el principio más general es el del trabajo, en la medida que son

más aquellos que dependen principalmente de su propia fuerza de trabajo –manual o intelectual- para asegurar su sustento.

Esta regla básica de funcionamiento social en el sistema capitalista, regía con alcance prácticamente universal en las épocas de pleno empleo, pero su vigencia actual parece seriamente comprometida en algunas sociedades, sobre todo en aquellas que, como la nuestra, padecen actualmente altas tasas de desocupación y subocupación. Esto ha llevado a algunos filósofos políticos como Van Parijs (1992), a plantear de manera radicalmente novedosa el problema: ya que la posibilidad de acceder a un empleo aparece cada vez más restringida para capas cada vez más amplias de la sociedad, ¿qué sentido tiene seguir sosteniendo la regla sistémica que vincula la subsistencia social con el trabajo? Más aún ¿qué sentido tiene seguir vinculando la percepción de rentas con el trabajo como mecanismo básico de integración social?

Preguntas tan radicales no se basan en la pura especulación filosófica, sino que se inscriben en un análisis muy fino y muy amplio a la vez de la composición actual de la población. De hecho, aún en aquellas sociedades que presentan las más altas tasas de actividad, la población económicamente activa –es decir quienes trabajan o están disponibles para el trabajo- no constituyen mucho más de la mitad de la población. Y esa proporción es aún menor en los países donde, como en la mayoría de los de América Latina, predominan los jóvenes.

La población incorporada al mercado de trabajo constituye casi siempre una minoría de la población total, que se compone además de los que no son económicamente activos. Estos se componen de quienes no tienen aún la edad para trabajar porque son demasiado jóvenes, de quienes ya se han retirado de la actividad económica por su edad avanzada, de quienes se retiran temporal o definitivamente del mercado de trabajo para dedicarse a la crianza de sus hijos o a tareas domésticas, de aquellos que están incapacitados para desempeñar un rol profesional o laboral. En fin, también de los rentistas.

Esta masa de población que no trabaja llega a representar en conjunto, como en Argentina, una proporción aún mayor que los económicamente activos. Ellos constituyen, de modo directo o indirecto, población a cargo de los activos. De modo directo porque de ellos depende su sustento, y de modo indirecto en la medida que

cualquier renta puede ser concebida como un ingreso extraído del esfuerzo colectivo de una sociedad, como bien saben incluso los financistas (quienes buscan anclar sus inversiones en activos que los coloquen a salvo de corridas especulativas capaces de licuar a breve plazo su capital).

Si la regla distributiva sobre la que descansan nuestras sociedades se fundan en el aporte de trabajo, ¿qué es lo que funda el derecho a percibir rentas –fuera de las derivadas de la propiedad- de quienes no trabajan? Esta regla pasa menos por la economía que por la política, ya que no existen más que acuerdos políticos y sociales para definir el ingreso de los jubilados, el destino del gasto estatal para sostener la educación y la salud, o lo que viene a ser lo mismo, la fijación de contribuciones, aportes o impuestos requeridos para solventar los sistemas en que se organizan esos servicios. En última instancia entonces, la regla según la cual cada uno percibe lo que aporta como trabajo es buena para definir la distribución de quienes están insertos en el mercado de trabajo. Pero no para aquellos que están excluidos de éste. Este tema cobra vigencia además con las tendencias casi universales a la disminución de la tasa de natalidad y al aumento de las edades potenciales que reflejan la esperanza de vida en cada país. Es decir que las tendencias de evolución demográfica plantean un crecimiento mayor en el futuro –especialmente por envejecimiento- de la población no activa respecto de la económicamente activa. Esto implica que relativamente cada vez menos activos deberán sostener a los no económicamente activos.

Los argumentos que desvinculan el trabajo de la percepción de rentas tienen una apoyatura adicional en la orientación de muchas políticas sociales en la actualidad. De hecho la percepción de subsidios, seguros sociales, becas, etc., pueden concebirse como ingresos no vinculados con el trabajo de los perceptores directos de esos beneficios. Con lo cual, de hecho, es probablemente cada vez mayor la población que a) no depende de su propio trabajo para sobrevivir, o bien que b) percibe algún tipo de ingreso no vinculado con un trabajo efectivo.

Las propuestas de una política de rentas universales vinculadas con la ciudadanía, halla un eco considerable en sociedades que alcanzaron niveles de desarrollo económico y de calidad de vida considerablemente elevados. Es decir, sociedades que generan ingresos suficientes para asegurar la satisfacción de necesidades ampliadas para toda su

población. La vinculación de esta renta universal con el supuesto que cada vez se requieren menos esfuerzos de trabajo para la satisfacción de las necesidades sociales, debido sobre todo al desarrollo tecnológico que opera la sustitución de trabajo, parece más o menos obvia.

Las críticas que reciben la tesis de una renta universal son de tres órdenes: instrumental, de valores, y de universalidad. Las críticas de orden instrumental se refieren sobre todo a las posibilidades de construcción de mecanismos que permitan aglutinar recursos y su distribución. Los argumentos aquí son demasiado técnicos para seguirlos en detalle pero probablemente ofrezcan menos dificultades que los correspondientes a los otros dos órdenes. Sobre todo porque más allá de las dificultades técnicas, lo que se requiere para poner en funcionamiento los nuevos mecanismos son acuerdos políticos y la construcción de un nuevo tipo de instituciones.

Las críticas de orden moral son simétricas respecto de la regla de juego que la renta universal viene a sustituir: si cada uno percibe una renta que satisface sus necesidades mínimas ¿cuáles serían los incentivos para trabajar? Hasta ahora las sociedades basadas en la regla del trabajo fueron concebidas como sociedades de escasez, de modo que se requería el aporte de trabajo para subvenir necesidades crecientes. El incentivo básico para el trabajo en las sociedades de escasez es la satisfacción de necesidades. En cambio las sociedades que eventualmente pueden basarse en la regla de la renta universal supone que a) el progreso técnico ya habrá hecho posible una reducción sustancial de los requerimientos de trabajo, y b) que en tal situación sólo trabajarán aquellos que desean acrecentar sus ingresos, más allá de la satisfacción de necesidades mínimas. En este caso, los incentivos para el trabajo no parecen diferir demasiado de aquellos que son puestos en juego para promover la acumulación capitalista; es decir, el móvil para trabajar estará puesto en la ganancia.

Por último, lo que aparece comprometida seriamente es la posibilidad de universalizar la renta. Este tipo de soluciones puede ser imaginada en sociedades que presentan una gran acumulación de riquezas, en las cuales se pone en juego la regla distributiva. En cambio la gran mayoría de las sociedades del planeta, en África, Asia y América Latina, son todavía sociedades donde reina la escasez y sujetas aún a problemas vinculados con la satisfacción de necesidades mínimas. Más allá que en estas sociedades se discute la

regla distributiva, al mismo tiempo presentan grandes problemas de producción, tanto en monto como en continuidad. En estas sociedades los problemas sociales provienen entre otras causas, de las dificultades para movilizar y calificar la mano de obra requerida para aumentar la producción, y no tanto de la sobresaturación de oferta en los mercados de trabajo en el contexto de un gran desarrollo tecnológico y de acumulación de riquezas, como es el caso de algunas sociedades europeas.

Pero más allá de estas críticas, que acentúan la inviabilidad política e institucional de la sustitución de la regla del trabajo en el presente, la tesis de la renta universal tiene la virtud de transparentar un dato básico. El hecho que la regla distributiva en las sociedades contemporáneas es cada vez más “política” que “económica”, que la solución “automática” de las necesidades sociales vía el funcionamiento de la economía está en cuestión. Aún más, la discusión sobre las posibilidades de una renta universal transparente en relieve el hecho que ya hoy, en muchas sociedades, existe una proporción relativamente elevada de población para la cual la regla de inserción social ya no es el trabajo, sino otros mecanismos y reglas distributivas.

De esta reflexión sobre la renta universal entonces, y más allá de su carácter utópico en el presente, pueden surgir lineamientos de política social que enfoquen no sólo a quienes están hoy disponibles para el trabajo, sino también a quienes no lo están, lo que se denomina la población económicamente no activa. Esto implica que las políticas de empleo deberían articularse con otras políticas sociales, ya que se requieren soluciones complejas que operen al mismo tiempo sobre el mercado de trabajo, el sistema de seguridad social, el de salud, sobre los subsidios a ciertos segmentos de hogares y categorías de población. Esto permitiría evitar que un foco exclusivo sobre el empleo o los disponibles para el trabajo, deje fuera de las soluciones propuestas a sectores importantes de la población, tal como surge por ejemplo de las propuestas que buscan acotar la oferta de trabajo por medio de la derivación al sistema educativo –para los jóvenes- o al sistema de seguridad social –anticipando la jubilación-.

3.6. La solución al desempleo vía la generación de nuevas oportunidades de inversión.

Las soluciones esbozadas hasta ahora aceptan como límite las dificultades de generar trabajo para todos. Los supuestos de esas políticas son básicamente 2:

- ◆ La idea que el progreso técnico constituye el factor decisivo en la generación de un excedente de fuerza laboral que es registrada como desocupada o subocupada.
- ◆ La idea que en las nuevas condiciones de globalización y apertura económica, las políticas de corte keynesiano para estimular la demanda doméstica –de consumo e inversiones- son inaplicables.

El supuesto basado en el progreso técnico –o su contrapartida: el así llamado desempleo tecnológico- es aplicable sobre todo a los países europeos, pero a condición de observar que el otro limitante para la generación de empleo es la disminución apreciable de la tasa de crecimiento económico. Es decir, buena parte del aumento del desempleo en Europa coincide con una disminución del ritmo de crecimiento económico; es esto lo que parece agravar el desempleo tecnológico ya que éste no puede ser compensado por la creación de empleos que provendría de una aceleración del crecimiento.

En el caso de Argentina, en cambio, más que al progreso técnico cabría adjudicar el aumento de la desocupación a las nuevas condiciones de funcionamiento económico en condiciones de apertura a los mercados internacionales. Sobre todo por la brusquedad del salto hacia arriba de la tasa de desocupación –se triplicó en dos años- que no puede ser adjudicada al progreso técnico que, por lo general, afecta la ocupación por medio de un desgranamiento lento hacia la desocupación, que opera en el largo plazo.

La inaplicabilidad de las políticas keynesianas para aumentar la demanda doméstica proviene de la apertura económica, que permite que esa demanda sea satisfecha por importaciones –de bienes, servicios y capitales-, mucho más competitiva que la oferta local respectiva. Por otro lado, la búsqueda de competitividad de las empresas locales tiende a orientarlas hacia la exportación, ya que el mercado interno aparece deprimido por el ajuste estabilizador. En estas condiciones, el aumento de la oferta local no genera

el dinamismo que supondría su orientación hacia el mercado local, vía el efecto multiplicador. Por último, en condiciones de globalización financiera, los requerimientos de rentabilidad tienden a incrementarse considerablemente, ya que las tasas de retorno de las inversiones productivas deben confrontarse con las respectivas obtenidas en el sector financiero. En suma, una demanda interna deprimida, la competencia de la importación, y una exigencia multiplicada de rentabilidad capaz de competir con las rentas financieras, parecen tornar inviables las políticas de demanda keynesianas tradicionales.

Sin embargo, más allá de estos argumentos, y como trasfondo de largo plazo de la dinámica actual de la economía y la sociedad, la era presente parece diferir considerablemente de otras épocas del capitalismo. En efecto, más allá de los razonamientos en términos de funcionamiento de la economía, es posible detectar en otras épocas económicas verdaderos “motores” o “atractores” de la inversión. Esto es apreciable tanto en el siglo XIX como en el siglo XX.

En el siglo XIX, el gran atractor de las inversiones fue, según el argumento de Heilbroner, el ferrocarril. La demanda de inversiones para la construcción de líneas férreas y material de transporte ferroviario, impulsó poderosamente diversos sectores productivos, de modo directo o indirecto. De modo directo porque estimuló la demanda de sectores como la siderurgia, la extracción de carbón, la explotación forestal, las construcciones, los servicios de ingeniería. De modo indirecto porque la expansión de las líneas férreas integró los espacios económicos nacionales, estimulando las producciones locales que tenían ahora una salida fácil y económica hacia nuevos mercados, integró literalmente hablando la Nación, y con ello la multiplicación de la Administración Pública que podía extenderse ahora a vastos territorios, nuevos servicios como el turismo y la consiguiente multiplicación del transporte de personas, la construcción hotelera, etc.

En el siglo XX, siguiendo también a Heilbroner, el gran motor de las inversiones fue el producto tal vez más emblemático de una época económica y social: el automóvil. Precisamente todos los estudios realizados sobre la industria automotriz destacan la red impresionante de eslabonamientos productivos que induce. En la siderurgia, vía chapas y aceros livianos, en las industrias del plástico, del vidrio, del caucho, en la electrónica,

en los bienes de capital, en la construcción de carreteras, en la extracción y redes de distribución de combustibles, en los servicios de ingeniería, en el diseño, en publicidad, en los sistemas de crédito y seguros, en la comercialización, etc. Precisamente fue la reconversión productiva en las empresas de automotores, y en el predominio de grandes empresas multinacionales que tienden a integrar un mercado mundial, lo que parece haber inducido el incremento incesante de la productividad de la era contemporánea. Y no sólo eso, también los modelos organizativos para el sector privadas más chatas, horizontales y con menor personal. La crisis de empleo en el sector, derivado de la sustitución tecnológica, constituye uno de los centros de generación principales de los problemas que arrostra en la actualidad el mercado de trabajo.

En este último cuarto de siglo, el producto emblemático de la época son los computadores y la industria informática. La influencia de esta rama es enorme ya que los procesos de transmisión y procesamiento de información, tienden a revolucionar las formas de producir del resto de las actividades económicas. Sin embargo, a diferencia de las inversiones en ferrocarriles y automóviles con sus respectivos eslabonamientos, las inversiones en informática son relativamente pequeñas, ya que su sustrato material es débil –arena, arcilla, silicio-, aún cuando su sustrato de conocimiento sea en cambio mucho más elevado –recursos humanos-. Por otro lado las ramas directamente impactadas, las comunicaciones sobre todo, tienen en la actualidad un crecimiento casi exponencial.

Un balance provisorio de la informática y las comunicaciones permite apreciar su inmensa capacidad de transformar los modos de producir –hasta incluso los modos de vivir- pero el saldo neto de empleo e inversiones que incorpora es relativamente débil. Digamos, actualmente las grandes empresas del automóvil –como General Motors, por ejemplo-, son varias veces más grandes que las dedicadas a la producción de software –Microsoft, por ejemplo-. Es decir, en suma, las nuevas tecnologías de información, aún cuando presenten en sí mismas como ramas de actividad un saldo neto favorable de empleo, inducen una destrucción neta de empleos en otras actividades; y aún cuando tornen enormemente productivas las inversiones en otras ramas de actividad, no constituyen en sí mismas atractores poderosos de inversión.

Al contrario, en el impacto social de las nuevas tecnologías no podría eludirse una reflexión sobre la fuerte segmentación que genera en el mercado de trabajo actual. Esto no quiere decir que estas nuevas tecnologías sean en sí mismas segmentadoras, ya que esto tiene más que ver con su utilización social. Pero precisamente la introducción masiva de nuevas tecnologías constituye actualmente una neta diferenciación entre quienes tienen fácil acceso a ella y los permanecen “iletrados”, constreñidos por barreras sociales y económicas para acceder a ellas. El dualismo estructural que parece haberse instalado en numerosas sociedades suscita entre sus indicadores básicos este corte entre quienes acceden al nuevo conocimiento tecnológico y quienes permanecen al margen de él –aunque padecen sus efectos.

En el nuevo contexto, el problema básico es como hallar actividades que ofrezcan nuevas oportunidades de inversión, tanto más exigentes cuanto que su tasa de retorno debería competir con las “inversiones” financieras. Exigencia multiplicada en un contexto controlado por los financieros, en el sentido que la disminución de la incertidumbre para la renta financiera supone un aumento en la incertidumbre para el conjunto de la vida económica, para las empresas productoras de bienes, para los trabajadores, para el Estado. En suma, en el contexto actual, ¿cuáles serían en última instancia los sectores atractivos para nuevas inversiones que permitieran una “salida” a los problemas de empleo que constituya algo más que la distribución de penurias, como muchas de las soluciones esbozadas hasta ahora?

Es posible que no haya una respuesta única para este problema pero, vistas otras tendencias contemporáneas, no cabe duda que vale la pena explorar la potencialidad de la inversión en ciudades. Se pueden hallar aquí prácticamente las únicas tasas de retorno superiores a las generadas por el sistema financiero, lo cual puede constituir un motor poderoso para atraer inversiones. Por otro lado, los problemas de residir y vivir hoy en ciudades son inmensos: La ciudad es un verdadero multiplicador de necesidades, al punto que induce no sólo de nuevas construcciones, sino también el reciclaje de las existentes. La ciudad es también una generadora de nuevas necesidades, sobre todo las del control del medio ambiente, cuya satisfacción es sumamente costosa, así como demanda materiales y recursos sumamente variados. La inversión en ciudades estimula en primera instancia la demanda doméstica, ya que induce claras ventajas de

localización. Por último, las inversiones que demanda se verifican a todo tipo de escala, tanto centralizada como descentralizada.

El problema que presenta la orientación expuesta, es que para consolidarla se requiere en primera instancia acuerdos sociales y políticos generales, aunque podría decirse que cualquiera de las anteriores soluciones al desempleo presentan obstáculos similares.

3.7. Una conclusión provisoria.

Por último cabe una reflexión adicional. Las diversas orientaciones al desempleo que fueron aquí presentadas tienen límites institucionales bastante obvios, pero al mismo tiempo, de hecho, son soluciones que se encaran cotidianamente por el Estado nacional y los Estados provinciales en Argentina, y en otras partes del mundo.

De la exposición resulta claro que la orientación de los autores del documento se inclinan hacia la última de las soluciones propuestas, ya que no se ve de qué otra manera podría resolverse de manera genuina el desempleo. Esto es, mediante la generación de empleos productivos que respondan a demandas sociales y supongan actividades articuladas o eslabonadas con otras. Pero al mismo tiempo se tiene conciencia que soluciones de este tipo llevan también mucho tiempo de implementación. Seguramente tanta como la redistribución horaria o sectorial de trabajo, aunque menos seguramente que la espera que el mercado resuelva por sí solo los problemas, o el efecto positivo pero a muy largo plazo de las acciones de formación y capacitación profesional. Y mucho menos seguramente que el alcance de la madurez requerida para sustituir institucionalmente la regla del trabajo por la regla distributiva de una renta universal.

En el corto plazo, en cambio, es posible orientar políticas sociales que coloquen el eje en el empleo. Esta orientación será tanto más factible cuanto más claro sea el horizonte productivo o de crecimiento futuro, tanto en el plano general del país, como en el plano local que constituye el espacio social y económico para la aplicación de políticas. Es decir, se trata de una solución viable parcialmente en el corto plazo, a condición de contar con un horizonte más o menos claro de la evolución económica. Esta condición

es obviamente restrictiva: si la generación de empleos no se orienta por un horizonte económico- productivo, se corre el riesgo de desembocar en la generación no genuina de empleo, despegada de necesidades sociales, meramente coyuntural -ya que no se sostiene en proyectos de largo plazo- y sólo destinada a la asistencia puntual y discontinua de sectores acotados de población.

Es posible que la mayoría de los programas de empleo encarados actualmente tengan esta orientación negativa. Sobre todo porque parecen estar basados en la creencia que los problemas de desocupación serán resueltos automáticamente por el crecimiento futuro de la economía, o bien en la creencia que la necesidad es tan urgente que, confrontada con los requerimientos de largo plazo, es necesario hacer casi cualquier cosa.

Más allá de estas posiciones de principio, sin embargo, es posible que las intervenciones sobre el empleo requieran operar un mix de las soluciones propuestas. En la práctica, esto se reduce a articular acciones de largo plazo –orientación futura de las inversiones, acciones de formación y capacitación, búsqueda de acuerdos para redistribución parcial del trabajo existente (horario o sectorial), políticas de subsidios a sectores desfavorecidos -, con acciones de corto plazo –generación de empleos transitorios. Digamos, en suma, un cierto eclecticismo, aunque informado sobre la evolución de largo plazo de Estados, regiones y ciudades, es decir, por lo que han constituido desde siempre las metas y objetivos institucionales del CFI.

BIBLIOGRAFÍA.

- Allen, John (1994):** *Hacia una economía postindustrial?* En Revista Zona Abierta N° 65/66. “La Economía de los servicios en la sociedad post-industrial”. Madrid.
- Beck, Ulrich (1998):** *La sociedad de riesgo*. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- Castel, Robert (1997):** *Las metamorfosis de la cuestión social: una crónica del salariado*. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- Castells, Manuel (1996/98):** *The Information Age: Economy, Society and Culture*. 3 vols. Ed. Blacwell Publishers Inc. Londres.
- Cohen, S. y Zysman, J.(1994):** *Vinculos , riqueza y poder*. En Revista Zona Abierta N° 65/66. Op.cit.
- Davis, J., Hirschl, T. y Stack, M. (1997):** *Cutting Edge: Technology, Information, Capitalism*. Ed. Verso. London-New York.
- Fitoussi, J. Y Rosanvallon, P. (1997):** *La nueva era de las desigualdades*. Ed. Manantial. Buenos Aires.
- Galín, P. Y Novick, M. Comps.(1990):** *La precarización del empleo en Argentina*. Ed. Centro Editor de América Latina, CIAT-OIT y CLACSO. Buenos Aires.
- García, C.E. (1994):** *Los servicios en las economías industrializadas*. En Revista Zona Abierta N° 65/66. Op.cit.
- García, C.E. y Menéndez, L.Sanz (1994):** *Conceptos y clasificaciones en la economía de los servicios*. En Revista Zona Abierta N° 65/66. Op.cit.
- Gershuny, J.I. y Miles, I.D. (1983):***La nueva economía de servicios. La transformación del empleo en las sociedades industriales*. Edit. MTSyS de España, Madrid.
- Gorz, Andre (1992):** *Metamorfosis del trabajo*. Ed. Sistema. Madrid.
- Hall, John R. Edt. (1997):** *Reworking Class*. Ed. Cornell University Press. Ithaca-London.
- Heilbroner Robert (1996):** *Visiones del futuro: el pasado lejano, el ayer, el hoy y el mañana*. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- Méda, Dominique (1998):** *El Trabajo*. Ed. Gedisa. Buenos Aires.
- Novick, M. y Gallart, M.A. Coord. (1998):** *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*. Ed. CINTERFOR-OIT y Red de Educación y Trabajo. Buenos Aires.

- Offe, Claus (1994):** *El crecimiento del sector servicios*. En Revista Zona Abierta N° 65/66. Op.cit.
- Offe, Claus (1997):** *Precariedad y mercado laboral. Un análisis a medio plazo de las respuestas disponibles*. En ¿Qué Crisis? Retos y transformaciones de la sociedad del trabajo. Ed. Gakoa. Tercera Prensa. España.
- Portes, Alejandro (1995):** *En torno a la informalidad: Ensayos sobre teoría y medición de la economía no regulada*. Ed. FLACSO y Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa. México.
- Riechmann, J. Y Recio, A. (1997):** *Quien parte y reparte...El debate sobre la reducción del tiempo de trabajo*. Ed. Icaria. Barcelona.
- Rifkin, Jeremy (1996):** *El fin del trabajo*. Edit. Paidós. Buenos Aires.
- Rosanvallon, Pierre (1996):** *La nueva cuestión social*. Ed. Manantial. Buenos Aires.
- Sayer, A. y Walker, R. (1994):** *La nueva economía social. Reelaboración de la división del trabajo*. Edit. MTSyS de España, Madrid.
- Schvarzer, Jorge (1997):** *La estructura productiva argentina a mediados de la década del noventa*. Documento de trabajo del Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- Thurow, Lester (1996):** *El futuro del capitalismo*. Ed. Javier Vergara. Buenos Aires.
- Van Parijs (1992):** *¿Qué es una sociedad justa?*. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires.
- Varios (1996):** *Estructura y desafíos del (des)empleo*. En Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. N° 2. Ed. Asociación Latinoamericana de Estudios del Trabajo. México.
- Varios (1996):** *Relaciones de Trabajo en América Latina*. En Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. N° 4. Ed. Asociación Latinoamericana de Estudios del Trabajo. México.