

**UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina**

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios

**ESTRUCTURAS DE PODER Y GOBERNANCIA EN
LAS ORGANIZACIONES: EL CASO DE LOS SORDOS**

Cristina Beatriz Minolli

**Agosto 2012
Nro. 495**

ISBN 978-987-1062-81-2
Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723
Copyright – UNIVERSIDAD DEL CEMA

www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <jae@cema.edu.ar>

Minolli, Cristina Beatriz

Estructuras de poder y gobernancia en las organizaciones : el caso de los sordos . - 1a ed. - Buenos Aires : Universidad del CEMA, 2012.

90 p. ; 21x15 cm.

ISBN 978-987-1062-81-2

1. Administración de Empresas. I. Título
CDD 658

Fecha de catalogación: 11/09/2012

UNIVERSIDAD DEL CEMA

ESTRUCTURAS DE PODER Y GOBERNANCIA EN LAS ORGANIZACIONES: EL CASO DE LOS SORDOS

Cristina Beatriz Minolli
cpcbm@cema.edu.ar

La profesora Cristina Beatriz Minolli tiene un Doctorado en Dirección de Empresas (Universidad del CEMA) y una Maestría en Dirección de Empresas (Universidad del CEMA) y es además Intérprete en Lengua de Señas Argentina. Actualmente enseña temas relacionados con recursos humanos en los programas de Doctorado, Maestrías y Pregrado. La dirección de la página WEB personal es: WWW.cema.edu.ar/u/cpcb. Dirección: Av. Córdoba 374, Oficina 792, Buenos Aires (C1054AAP), Argentina

ABSTRACT

Las organizaciones son sistemas sociales en sí mismos en los cuales el reconocimiento y administración de las estructuras de poder e influencia representan una parte sumamente importante de su gerenciamiento.

Por otro lado, las mencionadas estructuras de poder están en directa relación con la gobernanza de las empresas, concepto que puede entenderse como un sistema por el cual las empresas son controladas, dirigidas y devienen responsables ante los accionistas y otros *stakeholders*.

El colectivo de personas Sordas como parte integrante de una comunidad y como potenciales trabajadores de las organizaciones que están insertas en ella revisten, sin lugar a dudas, el carácter de *stakeholders* por lo que el análisis de la integración de este tipo de trabajadores en las empresas se constituye en un elemento concreto de observación de las relaciones que se dan entre las estructuras de poder y la gobernanza de las instituciones.

Este trabajo, entonces, identifica los diferentes actores que detentan poder e influencia en las organizaciones, puntualiza a través del análisis de la situación de los trabajadores Sordos la necesidad de un estatuto de gobernanza y propone una práctica corporativa concreta para favorecer la integración de dichos trabajadores en las empresas privadas.

Palabras clave: *Poder, influencia, gobernanza, Sordos, integración, estructura organizacional, stakeholdes, gatekeepers, código de buenas prácticas, estatuto de gobernanza.*

Descargo institucional

Las opiniones vertidas en el presente trabajo son atribuibles exclusivamente a la autora, no teniendo la Universidad del CEMA ninguna responsabilidad sobre ellas.

ESTRUCTURAS DE PODER Y GOBERNANCIA EN LAS ORGANIZACIONES: EL CASO DE LOS SORDOS

INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo consiste, en primer lugar, en analizar la relación existente entre las estructuras de poder e influencia en las organizaciones privadas y la gobernanza en el sector privado, así como también el impacto de esas estructuras y relaciones en la integración de personas Sordas en el mercado laboral de las empresas del mencionado sector.

En segundo lugar, el propósito es incluir a los Sordos, de manera explícita en la gobernanza de las organizaciones.

A tal efecto se describirá el colectivo de personas Sordas y sus particularidades como trabajadores en el sector privado y luego se estudiarán los conceptos de poder, influencia y gobernanza, y se determinarán relaciones entre las estructuras de poder y la gobernanza de las organizaciones.

Finalmente, se propondrán acciones concretas para que a través de la gobernanza de las organizaciones y apoyándose en la distribución y uso de las estructuras de poder se generen reales posibilidades de integración para las personas Sordas en el ámbito de trabajo de empresas privadas.

1.- EL MUNDO DE LOS SORDOS

Ser Sordo

En el lenguaje cotidiano es común el uso indistinto de los siguientes términos: Sordo, sordo, sordomudo, cofósico, anacúsico e hipoacúsico. Sin embargo, cada uno de ellos no sólo tiene un significado diferente sino que algunos de ellos representan realidades distintas y formas de ser que responden a filosofías diversas también.

El diccionario de la Real Academia Española, en su primera acepción, define la palabra “sordo” (con minúscula), como: “Que no oye, o no oye bien”. Por otro lado, todavía hay personas que se refieren a los sordos como sordomudos, cuando en realidad, la

mudez quedó atrás hace más de doscientos años. Actualmente casi no existen los sordos que no emiten palabras habladas y prácticamente nunca existieron los sordos que no supieran expresarse a través de la Lengua de Señas, su lengua natural. Con lo cual, decir sordomudo es un craso error¹, además de haber sido por mucho tiempo sinónimo de estúpido y legalmente incapaz.

Cofósico es un término *médico* que define, en cambio, a aquel “que tiene sordera *completa*”²; mientras que anacúsico sería “aquel que tiene pérdida completa, habitualmente *permanente* de la audición, en uno o ambos oídos. Por extensión, también se denominan así a las hipoacusias profundas con restos auditivos inservibles para mantener una capacidad auditiva socialmente útil”.

Por otro lado, la hipoacusia se define como “la pérdida *parcial* de la capacidad auditiva”³. La hipoacusia, entonces tiene grados diferentes de pérdida de posibilidad de oír, pudiendo en muchos casos llegarse a la audición total con el uso de tecnología específica, como por ejemplo los habituales audífonos.

En resumen, el uso de las palabras sordo (con minúscula), anacúsico, cofósico e hipoacúsico remite a gente que no escucha en diferentes grados y a una diferenciación en el uso del lenguaje entre legos y profesionales médicos, fonoaudiólogos, etc.

Otra distinción interesante es la que podría hacerse - según el momento de adquisición de la sordera - entre sordos (con minúscula) pre-linguales y sordos (con minúscula) post-linguales. La demarcación de ambas categorías está dada en este caso por la adquisición del lenguaje hablado, del lenguaje de la mayoría oyente, ya que de este hecho dependerá tanto la adquisición o no de la Lengua de Señas como lengua natural o primera lengua, la estructuración del pensamiento, la manera de asumirse como perteneciente a la cultura Sorda o a la cultura oyente y la recepción en el orden familiar que marcará fuertemente a la persona a lo largo de su vida. Así, el sordo post-lingual será aquél que adquiera la sordera una vez ya haya adquirido el lenguaje hablado, por lo que será, seguramente construido socialmente como oyente; y sordo pre-lingual será aquél que genéticamente esté programado para ser sordo, o adquiera la sordera durante la gestación, el parto o por enfermedad antes de aprender un mínimo de

lenguaje hablado, por lo que, será construido socialmente como sordo, aunque quizás no de inmediato según pertenezca a una familia de sordos o de oyentes.

Por otro lado, para el sordo post-lingual que alcanzó a conocer el sonido y el lenguaje hablado, la vida siempre girará alrededor de esa falta que irrumpe en su vida, llevándose los sonidos reales pero no el recuerdo que de ellos tiene el sujeto, por lo que éstos estarán siempre presentes en todos los actos de su vida. A diferencia de éstos, los sordos pre-linguales forman una categoría cualitativamente diferente ya que ellos viven en un mundo de silencio desde el principio de su existencia no habiendo sensación de falta ni recuerdos sonoros que invadan y rijan la vida de estos sujetos⁴.

Finalmente, aunque por eso no menos importante es la distinción entre sordos (con minúscula) y Sordos (con mayúscula). Así, sordos –con minúscula – es una expresión genérica aplicada a todos aquellos que no oyen u oyen mal, que inclusive en el uso cotidiano se asigna a aquellos oyentes quienes no teniendo disminución auditiva física o biológica, no escuchan por distracción o exceso de concentración. Sordo – con mayúscula – refiere, en cambio a una categoría cultural, que requiere una auto-identificación como tal⁵. Quienes pertenecen a la categoría cultural Sordos se auto-distinguen de aquellos que simplemente no oyen, importando muy poco en qué lugar del *continuum* sordo-oyente se encuentran ubicados⁶. Dicho de otra manera se puede pertenecer a la cultura Sorda siendo oyente, hipoacúsico o sordo profundo, siendo decisiva para la inclusión en la categoría de Sordo la actitud que cada uno tenga hacia la comunidad y el uso que cada individuo haga de la Lengua de Señas, característica por demás distintiva de esta cultura⁷.

En este contexto, hay sordos profundos que niegan su condición de sordos y tratan por todos los medios de pasar desapercibidos dentro de la comunidad oyente por lo que se autoexcluyen y tampoco son reconocidos por los miembros de la cultura Sorda como integrantes de ella y hay, por otro lado oyentes que se compenentran y se comprometen de tal manera con las instituciones, los valores, las tradiciones y por sobre todo con la Lengua de Señas que pasan a formar parte de la etnia, sea por auto-reconocimiento como por la aceptación de los Sordos en su comunidad. Un ejemplo típico de esto son los hijos oyentes de padres sordos que al crecer en hogares donde esta

cultura es aceptada y donde la lengua natural es la Lengua de Señas, crecen en la total aceptación y respeto por ambas.

Datos censales de la población Sorda

El último censo poblacional realizado en nuestro país data del año 2010. Sin embargo, sus resultados en relación al tema de Discapacidades y en particular los referidos a Sordos, aún no se han publicado, por lo que se debe recurrir a las cifras conocidas del censo 2001. Cabe mencionar, al respecto que dicho censo (2001), fue el primero en el cual se recabó datos sobre personas con discapacidad, es decir que, después de 132 años de realizado el primer censo en el país y habiendo surgido en ese lapso la necesidad de censar distintos aspectos relacionados a los recursos humanos de la Nación y aún de censar hasta algunos animales estableciendo sus categorías principales no se presentó la necesidad en el Estado de censar a la población sorda.

Con posterioridad al censo del año 2001, se llevó a cabo la Encuesta Nacional de Personas con Discapacidad (ENDI) que se desarrolló en dos etapas. En la primera, se incluyó una pregunta destinada a detectar hogares con al menos una persona con discapacidad en el censo del año 2001. Los datos obtenidos proporcionaron el marco para seleccionar la muestra de hogares en la que se aplicó la encuesta.

La muestra estuvo conformada por una mayoría de hogares con al menos una persona con discapacidad y una proporción menor de hogares sin ninguna persona con discapacidad.

La segunda etapa fue la realización de la encuesta, que tuvo lugar en las principales localidades del país entre noviembre de 2002 y el primer semestre de 2003, aunque recién en 2008, la página oficial del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos publicó los primeros resultados sobre los siguientes temas: tipo y causa de la discapacidad, edad de origen de la misma; tipo de ayuda que reciben las personas con discapacidad por parte de las obras sociales, organismos estatales, organismos no gubernamentales, etc.; auto-valimiento; uso de beneficios legales y sociales; características sociodemográficas de los miembros del hogar; características y adaptaciones de la vivienda.

Por el momento, además sólo están disponibles los resultados de hogares con al menos una persona con discapacidad y población con discapacidad del total nacional y de las regiones de los centros urbanos con 5.000 habitantes o más. A nivel provincial, sólo se tienen los resultados para las provincias con suficientes unidades primarias de muestreo seleccionadas para el diseño de la muestra.

Aún así, es interesante observar que según esta encuesta existirían en nuestro país 2.176.123 personas discapacitadas. De entre ellas, 1.055.368 tendrían edades entre 15 y 65 años, lo que hace que se las considere como población en edad de trabajar. De este total, habría 122.925 personas con discapacidad auditiva y 44.052 serían Sordos profundos - población bajo análisis en este trabajo -. Así estas 44.052 personas representan un 2.02 % del total de las personas consideradas como discapacitadas según el instrumento censal. De éstas, el 30 % tendrían su lugar de residencia en Buenos Aires. El nivel de instrucción alcanzado en su gran mayoría sería el de secundario incompleto, teniendo el 90 % de ellos calificación técnica y/u operativa. La Encuesta muestra además que el 40 % de ellos están desocupados, mientras que a un 53 % se lo considera inactivo. En el caso de los ocupados, los mismos se distribuirían en ocupaciones de comercialización y transporte, almacenaje, servicios varios, ocupaciones de la producción extractiva, energética, de construcción e infraestructura, de la producción y servicios sociales básicos

Mercado Laboral e Integración de Sordos

El deterioro creciente de las condiciones de vida y de trabajo en América Latina, la profunda agudización de las desigualdades sociales, la inequidad en la distribución de los ingresos, el aumento del desempleo, el continuo crecimiento del sector informal, la implementación de políticas sociales basadas en "planes y subsidios", son algunas de las muestras de una realidad a la que nos hemos comenzado a habituar y a naturalizar.

En este contexto mucho se ha hablado y se sigue hablando y escribiendo sobre la inclusión social y laboral de trabajadores de distinto tipo, a saber: jóvenes, personas mayores, portadores de HIV, mujeres, discapacitados, etcétera. Cabe detenerse aquí en el significado de la palabra inclusión, la que según el Diccionario de la Real Academia

Española significa “*poner algo dentro de otra cosa o dentro de sus límites*” ó en su segunda acepción “*contener a otra o llevarla implícita*”.

Esto lleva a pensar en la eterna mirada oyente-céntrica donde el colectivo minoritario de los Sordos para poder ser incluido en el mercado laboral debe adaptarse a las normas y especificidades de la mayoría oyente quien lógicamente le pondrá límites a su desarrollo laboral siguiendo acaso esta idea de poner a los Sordos dentro de sus propios grupos y contenerlos. Este discurso establecido acerca de la inclusión laboral limitante y discapacitante, se opone a la idea de integración, palabra polisémica que abre el panorama laboral dejando la puerta abierta a indagar en el proceso de integración de los Sordos en los mercados laborales – específicamente de empresas privadas - y a pensar posibles caminos o vías de solución a los obstáculos que la misma significa en el mundo globalizado del presente.

La palabra integración suele utilizarse con un pluralismo de significados. Así, siguiendo a Aparicio Gómez⁸, podríamos decir que a veces llamamos integración a un estado de cosas y otras veces a un proceso, unas veces a la situación de los que no padecen exclusión o autoexclusión en los contextos de su vida corriente y otras veces a la situación de quienes disfrutan de los mismos derechos de que disfrutan las demás personas en las mismas circunstancias, unas veces a quienes se relacionan bien con su entorno y otras veces a las de aquellos que saben valerse para negociar sus intereses aunque sea en situaciones de conflicto y la lista podría continuar.

Dada esta multiplicidad de usos, es evidente que la integración de Sordos en el ámbito laboral de las empresas privadas es algo muy complejo, por cuanto incluye aspectos psicológicos, sociológicos, jurídicos y políticos. Es decir integrar significa un proceso en que intervienen actitudes, determinaciones estructurales, marcos legales y opciones políticas. Es éste un proceso largo ya que no es un estado de cosas que está ahí y al que se puede acceder de una sola vez, sino que debe hacerse y rehacerse en el día a día y que se recrea constantemente en la acción social de cualquier grupo humano.

Por lo tanto, “integrar” en el presente contexto, podría concebirse como un proceso a través del cual alguien no perteneciente a una sociedad o grupo humano en particular viene a incorporarse al funcionamiento diario de aquellos, más o menos como

las personas que la o lo han constituido. Si bien, a veces tiende también a pensarse que el esfuerzo de integración es cosa de los particulares y que el esfuerzo principal estaría representado por el camino que debe recorrer aquél que desea ingresar al grupo ya constituido, hasta ser y sentirse como los otros, apoyándose para ello en la acogida que la sociedad le presta y en la tutela que le puedan proveer las leyes, lo cierto es que la integración significa o requiere de ciertas actitudes tanto en los denominados nativos como en aquellos que quieren integrarse.

En la sociedad de hoy, el trabajo es una decisiva fuente de integración, status y recursos, sin que normalmente, ningún ser humano adulto pueda tener en ella un sitio digno si no es en función de un trabajo digno. Sin embargo, el que una persona pueda tener un trabajo no es un logro que sólo dependa de la propia persona sino que depende de coyunturas estructurales. Entre estas cuestiones estructurales está el mercado laboral que se segmenta en un sector primario dignificado, aceptado y demandado por los trabajadores y en uno, secundario, rehuido lo más posible por éstos, en que los trabajos que se ofrecen son duros, precarios y mal pagados⁹.

La realidad actual indica que el sector primario es primordialmente terreno de ocupación de personas oyentes, mientras que los Sordos quedan relegados a ocupar el mercado secundario de trabajo en virtud de la mirada oyente-céntrica que en el mercado laboral sólo los incluye definiéndolos por su falta. Es por esto que la integración puede pensarse - como lo propone Aparicio Gómez - como un proceso abierto de convergencia de actitudes, cuyo resultado final se decide en la confrontación o en el proceso de negociación diario entre ambas comunidades.

Al formular las cosas de este modo, se piensa en las estructuras sociales como un reflejo condensado de la prosecución de los respectivos intereses por parte de los miembros de la sociedad, reflejo que luego adquiere una cierta autonomía con respecto a las intenciones de los particulares agentes sociales. Así, la “estructura” se conforma con reglas y recursos que tienen implicación recursiva en la reproducción social donde ciertos aspectos institucionalizados del sistema social laboral se estabilizan como elementos normativos y códigos de significación convirtiéndose en “reglas”. Estas normas o reglas constituyen límites fácticos de vida social y es en vista de ellos que es

posible una diversidad de actitudes manipuladoras¹⁰, donde el sujeto Sordo queda valorizado como ciudadano laboral de segunda.

Sin embargo, la teoría de la estructuración se basa en la tesis de que una estructura siempre es tanto habilitadora como constrictiva a causa de la relación intrínseca entre estructura y obrar.¹¹ Se pone de manifiesto así el carácter esencialmente transformacional de las acciones humanas, aún en sus formas más extremas de rutinización que llevan a restringir el campo de acción de ciertos sectores de la sociedad. Es posible pensar, entonces que todo tipo de restricciones también una oportunidad para habilitar una acción.¹² La historia ha probado una y otra vez que la aplicación de ideas e invenciones en todos los ámbitos altera la estructura recibida. El cambio habrá de producirse sólo si se consuman inicialmente ciertas transformaciones en instituciones clave. En este contexto, las organizaciones pueden ser el agente capaz de intervenir en el mundo para influir en este estado de cosas que lleva al Sordo a ser incluido en el mercado laboral con el límite manifiesto de su sordera estigmatizante para inducir el cambio que lo lleve a ser integrado con toda la potencialidad de sus capacidades que van más allá de su falta.

2.- MUNDO DE LAS ORGANIZACIONES

Poder y estructura organizacional

Las organizaciones son sistemas sociales compuestos por individuos que se interrelacionan entre sí y con el contexto, de manera tal que, lo que hace alguno de los actores, afecta de un modo u otro a los demás integrantes del conjunto generándose relaciones de interdependencia entre todos los participantes.

Por otro lado, estos participantes aunque pertenecientes al mismo escenario social, tienen la particularidad de tener objetivos heterogéneos, que además de ser inconsistentes con los de los otros participantes, suelen competir por utilizar recursos que son tan escasos como insuficientes para cumplimentar los objetivos de todos¹³.

Estas características de las organizaciones y el contexto hacen que el uso del poder sea una vía inevitable para concretar objetivos y llevar adelante las distintas actividades que cada cual se propone, por lo que se hace imprescindible reconocer al

poder como un fenómeno estructural resultado de la división del trabajo que caracteriza las relaciones entre los distintos actores sociales.

En relación a lo expuesto y siguiendo a Dahl (1957), podría decirse que el poder es la capacidad que tienen algunos actores sociales para vencer la resistencia de los otros para lograr un objetivo o resultado deseado¹⁴, que está siempre presente en la vida de las organizaciones, siendo uno de sus aspectos más interesantes que tiene carácter de relacional y que sus efectos son siempre relativos a algún contexto determinado.

Para entender los mencionados efectos, se debe poder reconocer la estructura de poder que está en juego en cada ocasión o para cada situación, quienes son sus jugadores más importantes, analizar si dicho poder se puede transformar en autoridad y cuales son los símbolos que instauran y sostienen las condiciones establecidas para la distribución del poder¹⁵.

Siguiendo a Mintzberg (1992) el comportamiento de las organizaciones en relación a las decisiones y las acciones que se siguen es un juego de poder entre los distintos jugadores que, en general, ante cualquier situación tienen tres opciones de ejercicio de ese poder, a saber:

1. Quedarse en el sistema y contribuir a éste en la forma esperada, actitud que se denomina “lealtad”
2. Salir del sistema, actitud que se denomina “salida”
3. Quedarse y tratar de cambiar el sistema, actitud que se denomina “voz”¹⁶

Si el participante elige la última opción se convierte en un agente con influencia que teniendo una fuente de poder, no sólo la utiliza, sino que lo hace con habilidad política, es decir haciendo un uso efectivo de dicha fuente de poder.

En este sentido, Mintzberg distingue dos grupos de agentes con influencia según pertenezcan a la plantilla de la organización o estén fuera de ella. Describe entonces la coalición externa, formada por los propietarios, los asociados, las asociaciones de empleados y el público de la coalición interna formada por los altos directivos, los directivos o administrativos, los analistas, los obreros y el personal de asistencia.

Un capítulo aparte lo forman los directores de la organización ya que los mismos pueden ser tanto agentes pertenecientes a los distintos grupos de la coalición externa como a grupos de la coalición interna. Finalmente ubica la ideología y las creencias compartidas en la organización como un grupo inanimado de influencia.¹⁷

Con referencia a los directores de la organización, cabe mencionar que los mismos conforman una especie de “coalición formal” donde varios representantes oficiales, tanto procedentes del interior de la organización como desde fuera de ella son designados para formar parte de un consejo de gobierno¹⁸ que es un espacio donde se reúnen regularmente los diferentes agentes externos con influencia en la organización para tener contacto entre ellos y con los directivos para discutir acerca de las acciones a tomar por la organización y también para controlarlas.

Este consejo de gobierno tiene, por lo general y en teoría, derecho de tomar o impedir cualquier decisión dentro de la organización. Sin embargo, en la práctica las organizaciones tienen directivos internos o gerentes que toman decisiones a diario, las cuales no pueden ser aprobadas sino a posteriori por el consejo, razón por la cual, el consejo suele elegir a una persona – el director ejecutivo – para que dirija la organización.

Por otro lado, la pertenencia al consejo de gobierno, no está determinada solamente por el poder de los distintos agentes dentro de la coalición externa, sino también por lo que cada uno de estos agentes pueda ofrecer a la organización. De manera que suele suceder que mientras que algunos directivos realmente representan los intereses de los agentes externos, otros sólo son elegidos para que trabajen y aporten a la organización desde diferentes lugares. Así, muchas veces se observa que los consejos de gobierno o administración no controlan y ni siquiera se proponen ejercer control alguno sobre las acciones de la organización o de sus directores ejecutivos ya que no han sido elegidos por o para ello.

La situación termina de complicarse porque aún cuando el consejo quisiera involucrarse en la administración y control directo de las actividades de la organización y sus directivos internos principales, sencillamente carecen de la información necesaria

del funcionamiento diario y del contexto que rodea todas y cada una de las tomas de decisiones que se llevan a cabo habitualmente en las empresas.

Como consecuencia de lo antedicho, en la práctica los servicios que el consejo de administración presta a las instituciones quedan reducidos a tres, a saber:

1. Captar agentes externos: la organización se vale de la influencia del consejo de gobierno para lograr el apoyo de ciertos agentes externos.
2. Establecer contactos y obtener recursos: se utiliza al consejo de gobierno para mejorar o mantener la reputación que tiene la organización invitando a que formen parte de él a personas de alto perfil por el valor que tiene para hacer relaciones públicas.
3. Aconsejar a la empresa: Se recurre a expertos en cuestiones sensibles al interés de la institución y sobre las cuales los empleados internos no tienen o tienen poco conocimiento.

En resumen, podría decirse que, en la práctica, el consejo de administración, si bien es un factor importante dentro del juego de poder que se da dentro de las organizaciones y entre las mismas y el contexto, puede no ser el mejor medio a disposición de los agentes externos con influencia que quieran ejercer acciones o lograr modificaciones en función de defender los intereses propios.

Gobernancia en el sector privado

Siguiendo a Apreda (2007), se puede decir que las organizaciones humanas pueden analizarse desde diferentes puntos de vista y que la concurrencia de múltiples y novedosos problemas que no han sido tratados o no se pueden solucionar desde las perspectivas tradicionales ha dado lugar a la evolución de un terreno interdisciplinario denominado el “enfoque de la Gobernancia”.

El estudio de la Gobernancia es especialmente apropiado en el marco de este trabajo ya que, si bien es una perspectiva metodológica diferente que posibilita un análisis novedoso y creativo para el estudio de viejos problemas que han sido objeto de investigación y estudio por parte de filósofos, políticos, historiadores, economistas y

sociólogos, tratadistas del Derecho y de la administración de empresas, se presenta como una herramienta ideal para proponer alguna mejora a la situación de integración laboral de personas sordas en empresas privadas, aún cuando este tema no ha sido objeto de estudio sistemático por parte de ninguna de las partes especificadas más arriba.

Esto es así porque a través de la llamada “*Corporate Governance*” parece posible producir la transformación y el cambio estructural, social, cultural y laboral necesario para la completa integración de los Sordos en las empresas privadas.

Según Gerry Stoker, la gobernanza se refiere a la creación de condiciones para el ordenamiento normativo y la acción colectiva; a la creación de una estructura que no es impuesta desde el exterior sino que es el resultado de actores influyentes, así como también al compromiso a lograr gobiernos eficientes y responsables. En este orden de cosas Apreda propone una definición matricial de gobernanza a la que le adjudica un campo de estudio y aplicación cuyas tareas principales son tres, a saber:

- Búsqueda de principios, reglas, procedimientos y buenas prácticas que permitan a las organizaciones su conducción eficiente, dentro de las restricciones de su propia carta fundacional y los marcos institucionales en permanente evolución y cambio.
- El diseño, la implementación y seguimiento de mecanismos para la representación, el voto, compromisos y responsabilidades, conflictos de intereses, los controles contrapesantes, así como los incentivos y estándares de desempeño para los participantes en la organización.
- La distribución, el ejercicio y la legitimación del poder, así como la autoridad en los procesos decisorios.

De seguirse este esquema de trabajo, la gobernanza proporciona los medios para alcanzar organizaciones mejor ordenadas y preparadas para enfrentar las amenazas de conflictos de intereses y puede entenderse como un sistema por el cual las empresas son controladas, dirigidas y devienen responsables ante los accionistas y otros *stakeholders*.

En particular, dice Apreda, la gobernanza del sector privado que es la gobernanza de las corporaciones y de cualquier otro tipo de organización en el sector privado debe incluir, entre otros, al menos los siguientes temas:

- Carta fundacional de la organización, sus reglamentos y disposiciones internas, así como su código de buenas prácticas.
- Conflictos de intereses entre los gerentes, acreedores, los propietarios y otros reclamantes - los llamados *stakeholders* de la organización - .
- Compromiso y responsabilidad (“Accountability”) hacia reguladores y reclamantes.

Como las organizaciones no se desarrollan en el vacío, precisa el autor, sino en diferentes escenarios de numerosas interrelaciones dinámicas, es preciso considerar dos problemas centrales para el análisis de la *Corporate Governance*, a saber:

- Determinar los agentes protagónicos que pueden justificar un reclamo sistemático y permanente hacia las organizaciones y que pueden ser afectados tanto por el éxito como por el fracaso de la organización y /o por el curso de sus transacciones. Estos son los denominados *stakeholders* y entre otros muchos se puede incluir en esta categoría a los empleados y a la comunidad toda. Ésta última, a través de impactos ambientales y/o macroeconómicos.
- Explicitar los principales ámbitos donde se dan las transacciones a los que se les denomina ámbitos transaccionales. Entre ellos se puede mencionar al mercado laboral, así como también a los informes o premios que reflejan posiciones encontradas acerca de una empresa por parte de grupos de interés, como por ejemplo el hoy muy popular y extendido rango o calificación que se les da a muchas organizaciones como “*best place to work*”.

En particular, a estas posiciones que adoptan los grupos de interés acerca de las empresas en relación a ciertos ámbitos como el mencionado “*best place to work*”, se las denomina *ámbitos reputacionales*. Estos ámbitos reputacionales impactan por ejemplo

en la competencia, calificación y asesoramiento en la producción de códigos de buenas prácticas.

Finalmente, para monitorear los comportamientos de los agentes internos a la organización aparece al figura de los *gatekeepers*, que son agentes reputacionales destinados a cuidar los intereses y derechos de los diferentes *stakeholders*. Entre los *gatekeepers* se puede mencionar a ciertos grupos de interés como por ejemplo los sindicatos, las ONGs o cualquier asociación que pudiera justificar su carácter de *stakeholder*.

El concepto de gobernanza a través de la denominada metáfora constitucional alude a que al comienzo de toda organización y para asegurar su gobierno, los fundadores deberían suscribir un contrato materializado en la carta fundacional en la cual se enumeren los derechos y deberes básicos de los constituyentes y donde se establezcan los propósitos y objetivos de la organización vigente.

Como es habitual que los constituyentes deleguen en otras personas sus funciones se establece para los representantes de los constituyentes el “rol fiduciario”, a través del cual se protegen con lealtad y diligencia los intereses de los fundadores. Los representantes asumen así el compromiso y la responsabilidad delegada por los constituyentes lo cual se denomina *accountability* y para poder llevar adelante sus tareas respetando ese compromiso asumido deberán completar la carta fundacional a través de reglamentos y estatutos en el marco de las leyes vigentes.

En este sentido los “*códigos de buenas prácticas*”, son las herramientas ideales para traducir el diseño de la gobernanza de las organizaciones a la vida real ya que son “un conjunto de reglas de conducta que permiten a una estructura de gobernanza específica tener efectos observables en la realidad, estableciendo compromisos y responsabilidades”.

Sin embargo, aún propone Apreda (2011)¹⁹ se debe tener en cuenta que, los códigos de buenas prácticas suelen referirse a compañías que siguen un estilo de gobernanza determinado – a la Anglosajona – quedando por afuera de estas beneficiosas prácticas muchas otras empresas u organizaciones que no tienen ese estilo

de gobernanza por lo que se hace necesario avanzar un paso más y propender a establecer un “estatuto de gobernanza”.

El denominado “estatuto de gobernanza”, herramienta que alcanzaría todo tipo de organizaciones, es en sí una construcción del consejo directivo que funcionaría como una ley interna para la empresa y para sus ejecutivos y tendría dos aspectos fundamentales, a saber:

1. Los principios elegidos por la institución como fundantes de su gobernanza y,
2. Las consecuentes prácticas que emergen de cada principio y que lo hacen operativo, es decir que le permiten llevarlo a la práctica.

Los Sordos como parte integrante de una comunidad y como potenciales trabajadores de las organizaciones que están insertas en ella revisten, sin lugar a dudas, el carácter de *stakeholders* de cualquier empresa privada con derecho a ejercer un justo reclamo sobre las mismas que sólo los admiten en el sector secundario de trabajo, aquél que como señala Aparicio Gómez, es rehuido por el común de los trabajadores por ofrecer actividades duras, precarias y mal pagadas.

Las organizaciones que agrupan a las personas sordas podrían funcionar según esta teoría como *gatekeepers* de las organizaciones incidiendo en su ámbito reputacional a través de la denuncia explícita acerca de las reales posibilidades de trabajo ofertadas y asignadas al colectivo de la comunidad Sorda en las diferentes empresas privadas.

Por, otro lado, las cartas fundacionales de las empresas privadas deberían tener entre sus objetivos el propender a una verdadera integración de las personas sordas con miras a explotar todas las capacidades intactas de este tipo de trabajadores.

En este sentido, Apreda (2011) destaca ciertos principios que sería recomendable que estuvieran en el estatuto de gobernanza de cualquier organización, dentro de los cuales merecen mencionarse los siguientes:

- ❖ La organización debe enfrentar, prevenir y tratar cuidadosamente los conflictos de intereses que provengan de sus relaciones tanto internas como externas con sus *stakeholders*²⁰
- ❖ La organización debe tener cuidado y responder tanto a *stakeholders* internos como externos.

En otras palabras, lo que se propone es que, al principio de gobernancia que preserva el rol de los *stakeholders* se le agregue una práctica expresa como por ejemplo la prohibición expresa de utilizar la mirada oyente-céntrica y de clasificar a los Sordos exclusivamente por su falta, comprometiéndose a promover la búsqueda, selección y capacitación de este tipo de personas adaptada a la realidad de su condición física y estableciendo claros programas de inserción laboral donde se concientice a la totalidad de los trabajadores oyentes acerca de la importancia de aceptar al otro en su diversidad.

CONCLUSIONES

El colectivo de personas sordas ha sido sistemáticamente estudiado desde distintos ángulos excepto desde el de su desempeño laboral, sobre todo en organizaciones privadas.

De lo que se ha investigado surge que existen diferentes términos para referirse a las personas sordas y que de entre todos los que se utilizan, el término Sordo – con mayúscula – refiere a los individuos que se sienten parte de una cultura específica que se auto-reconoce como tal, pero que desde la mirada oyente-céntrica se acostumbra a percibir a los integrantes de esa cultura más por su falta de posibilidades de escuchar que por sus capacidades intactas.

Esto hace que la población Sorda encuentre profundas dificultades a la hora de integrarse en el mercado laboral quedando relegada a ocupar puestos exclusivamente en el mercado secundario de trabajo, aquél en que los trabajos que se ofrecen son duros, precarios y mal pagados.

En este contexto, las organizaciones pueden ser el agente capaz de intervenir en el mundo para influir en este estado de cosas que lleva al Sordo a ser incluido en el

mercado laboral como ciudadano laboral de segunda, con el límite manifiesto de su sordera estigmatizante para inducir el cambio que lo lleve a ser integrado con toda la potencialidad de sus capacidades que van más allá de su falta.

Las organizaciones son sistemas sociales en sí mismos conformados por individuos que tienen objetivos diferentes y que suelen competir por utilizar recursos que son tan escasos como insuficientes para cumplimentar los objetivos de todos, por lo tanto se hace imprescindible reconocer al poder como un fenómeno estructural que está siempre presente en la vida de las organizaciones.

En este sentido, se distinguen dos grupos de agentes con influencia según pertenezcan a la plantilla de la organización o estén fuera de ella. Estos son la coalición externa, formada por los propietarios, los asociados, las asociaciones de empleados y el público y la coalición interna formada por los altos directivos, los directivos o administrativos, los analistas, los obreros y el personal de asistencia.

Finalmente se puede identificar un tercer grupo con poder o influencia que son los directores de la organización, donde varios representantes oficiales, tanto procedentes del interior de la organización como desde fuera de ella son designados para formar parte de un consejo de gobierno que es un espacio donde se reúnen regularmente los diferentes agentes externos con influencia en la organización para tener contacto entre ellos y con los directivos para discutir acerca de las acciones a tomar por la organización y también para controlarlas.

En la práctica, el consejo de administración si bien es un factor importante dentro del juego de poder que se da dentro de las organizaciones y entre las mismas y el contexto, puede no ser el mejor medio a disposición de los agentes externos con influencia que quieran ejercer acciones o lograr modificaciones en función de defender los intereses propios ya que por diferentes motivos no pueden ejercer la influencia necesaria para modificar la situación de la pobre integración de los Sordos en el mercado laboral, particularmente en el segmento primario.

Es entonces cuando aparece la gobernanza corporativa - con su perspectiva metodológica diferente que posibilita un análisis novedoso y creativo para el estudio de

viejos problemas - como una herramienta ideal para proponer alguna mejora a la situación de integración laboral de personas Sordas particularmente a través del denominado “Estatuto de Gobernancia” que establecería dos principios, a saber:

- ❖ La organización debe enfrentar, prevenir y tratar cuidadosamente los conflictos de intereses que provengan de sus relaciones tanto internas como externas con sus *stakeholders*
- ❖ La organización debe tener cuidado y responder tanto a *stakeholders* internos como externos.

Como consecuencias de este orden de cosas, el presente trabajo propone que, entre los *stakeholders* se incluya el colectivo de personas Sordas. Simultáneamente, se habilita una práctica corporativa para materializar de manera concreta las conductas, compromisos y responsabilidades de las organizaciones hacia los Sordos.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ❖ Apreda, Rodolfo; “*Corporate Governance*”, La Ley, Buenos Aires, 2007
- ❖ Apreda, Rodolfo: “*The Statute of governance. A pivotal linkage between principles of Governance and Corporate Practices*”, Universidad del CEMA, Buenos Aires, 2011
- ❖ Hirschman, Albert: “*Exit, Voice and Loyalty*”, Harvard University Press, USA, 1972
- ❖ Jaoul-Grammare, Magalí; “*The labour Market Segmentation: Empirical Analysis of Cain’s Theory*”, Applied Economics Letters, March-May 2007, v. 14, iss. 4-6, pp. 337-41
- ❖ Giddens, Anthony; “*La Constitución de la Sociedad*”, Amorrortu, Buenos Aires, 1998
- ❖ Gómez Rosa, Aparicio; *¿Qué es eso que llamamos integración?*, Revista Tiempos de Paz Nro. 76, Primavera de 2005 - www.aulaintercultural.org/article.php
- ❖ Lane, Harlan, Hoffmeister, Robert, Bahan, Ben, 1996, *A Journey into the Deaf-World*, Dawn Sign Press, San Diego, 1996
- ❖ Mintzberg, Henry: “*El Poder en la Organización*”, Editorial Ariel, Barcelona, 1992
- ❖ Pfeffer, Jeffrey; “*Power in Organizations*”, HarperBusiness, USA, 1981
- ❖ Sacks, Oliver; *Seeing Voices* - Vintage Books, New York, 2000
- ❖ Scott, John; “*Power Critical Assessments*”, Routledge, New York, Digital Printing, 2003
- ❖ Wrigley, Owen; *The Politics of Deafness*, Gallaudet University Press, Washington, 2002

NOTAS

-
- ¹ Bedoya, Juan G. en Diario El País del 13/08/2012, nota titulada: “Los sordos se hacen escuchar”
- ² <http://dicciomed.eusal.es/palabra/cofosis> Pág. visitada el 13/08/2012
- ³ www.sitiodesordos.com.ar Pág. Visitada el 13/08/2012
- ⁴ Sacks Oliver Op. Cit.: Pág.: 7
- ⁵ Wrigley, Owen Op. Cit.: Pág.: 14
- ⁶ Wrigley Owen, Op. Cit.: Pág.: 15
- ⁷ Lane – Hoffmeister – Bahan Op. Cit.: Pág.: 43
- ⁸ http://www.aulaintercultural.org/IMG/pdf/rosa_aparicio.pdf , Aparicio Gómez, Rosa, *¿Qué es eso que llamamos integración?*, Revista Tiempos de Paz Nro. 76, Primavera de 2005. Página visitada el 13/08/2012
- ⁹ Jaoul-Grammare, Magali Op. Cit.: Pág.: 338
- ¹⁰ Giddens, Anthony Op. Cit.: Pág.: 32
- ¹¹ Giddens Anthony, Op. Cit.: Pág.: 199
- ¹² Giddens Anthony, Op. Cit.: pág.: 150
- ¹³ Pfeffer, Jeffrey: Power in Organizations, Pág. 68 y 69
- ¹⁴ Dahl, Robert: The concept of Power, en Scott, John Pág.: 288
- ¹⁵ Pfeffer, Jeffrey: Op. Cit.: Pág.: xi, 3
- ¹⁶ H. Mintzberg se basa en la famosa contribución de Albert Hirschman “Exit, Voice and Loyalty”, Harvard University Press, 1972
- ¹⁷ Mintzberg, Henry: El Poder en la Organización, Pág.: 25, 29, 30 y 31
- ¹⁸ La expresión “consejo de gobierno” se aplica a diferentes formas organizacionales; desde sociedades de responsabilidad limitada, cooperativas, fundaciones hasta sociedades anónimas. En este último caso se utiliza la expresión “directorio”
- ¹⁹ Apreada, Rodolfo: “The Statute of governance. A pivotal linkage between principles of Governance and Corporate Practices”, Pág.: 12, 13 y 16
- ²⁰ Stakeholders: Término que se utiliza para mencionar a todo aquél que tenga algún interés directo o indirecto con la organización, de manera persistente y a lo largo del tiempo. Habitualmente, se lo traduce como “reclamantes”.