

Pedagogía del management y legitimación capitalista: alcances globales y locales

Pedagogy of management and capitalist legitimation: global and local scope

Claudia Figari

Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL-CONICET), Argentina
cfigari@ceil-conicet.gob.ar

Recibido: 02/07/2020

Aceptado: 11/11/2020

Formato de citación:

Figari, C. (2021). "Pedagogía del management y legitimación capitalista: alcances globales y locales". *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 89, 155-170, <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/cfigari.pdf>

Resumen

El artículo focaliza en el estudio de la agencia pedagógica empresarial que se despliega en las corporaciones. Sostenemos las siguientes tesis: 1) la existencia de una pedagogía del management normalizadora articulada con los principios evaluadores de la rendición de cuentas; 2) las articulaciones entre la agencia pedagógica global –derivada de las recomendaciones del Pacto Global– y la local –que se implementa en el nivel de las empresas–; 3) la centralidad de los informes de sustentabilidad como punto de conexión entre ambas agencias; y 4) los vínculos entre la pedagogía del management y la función de legitimación social del orden global capitalista. La investigación fue realizada en filiales argentinas de una empresa automotriz y siderúrgica que pertenecen a holdings transnacionales.

Palabras clave

Corporaciones, hegemonía empresarial, rendición de cuentas, agencia pedagógica, Pacto Global.

Abstract

The article focuses on the study of the pedagogical agency that is deployed in business corporations. We maintain the following thesis: 1) The existence of a normalizing pedagogy of management articulated with the evaluating principles of accountability; 2) The links between the global educational agency –derived from the recommendations of the Global Compact– and the local one –which is implemented at the level of the

companies—; 3) The centrality of the sustainability reports as a point of connection between the two agencies; 4) The links between the pedagogy of the management and the role of social legitimacy of the capitalist global order. The research was conducted in Argentine subsidiaries of an automotive and steel company that belong to transnational holdings.

Keywords

Corporations, business hegemony, accountability, pedagogical agency, Global Compact.

1. Introducción

Los debates contemporáneos con relación a la lógica de la rendición de cuentas (*accountability*) en el marco del capitalismo global han cobrado fuerza y desarrollado polémicas en distintos campos disciplinares. Así, la impronta del *accountability* asociada a la evaluación constante, a las certificaciones, a los ranqueos y a la responsabilidad social, se dirimen en la formación de un sujeto conforme a las reglas imperantes del orden global. Nada parece quedar por fuera de los principios manageriales que guían la apuesta por mostrar, en la primera década de este milenio, un nuevo consenso internacional que provea herramientas eficaces para garantizar la sostenibilidad del capitalismo y su continuidad para las generaciones futuras. Como postula Apple (2005: 12), nos encontramos ante una *cultura auditada*, nada ni nadie está exento en el encauzamiento de la lógica de la estandarización de la vida, que fija reglas de producción, consumo y construye sujetos, así como tensiones y conflictividad social.

Este artículo focaliza en el estudio de la agencia pedagógica empresarial que gobierna en las corporaciones y en contextos extra-productivos. Postulamos la existencia de un vínculo orgánico entre la agencia pedagógica global, que se sustenta en las recomendaciones de los organismos internacionales, y en ese marco en el Pacto Global, y aquélla que dinamizan la estrategias empresarias en los espacios de trabajo. Así, cobra importancia una pedagogía del management normalizadora que se articula con los principios evaluadores y certificadores de la rendición de cuentas. Las mediaciones pedagógicas asumen relevancia al entramar, las lógicas de acumulación capitalista y la función legitimadora, asociada hoy a lo que hemos denominado civilización corporativa global.

Los hallazgos que presentamos en este artículo se derivan de investigaciones realizadas en filiales de empresas transnacionales radicadas en Argentina y que pertenecen a la industria automotriz y siderúrgica. Nuestros estudios se realizaron entre los años 2010 y 2018 en las siguientes empresas:

- Filial argentina de una empresa siderúrgica que pertenece al grupo Arcelor Mittal desde el año 2008. Cabe destacar que la empresa Acindar fue creada a fines de los años 40 por la familia Acevedo, hasta que será finalmente vendida primero a la empresa Brasileira Belgo Mineira y finalmente a la ya mencionada. La filial está radicada en la ciudad de Villa Constitución, en la Provincia de Santa Fé. La seccional de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) se ha caracterizado por su tradición de lucha y resistencia con la última dictadura en Argentina y también con la incorporación de cambios organizacionales y tecnológicos que vehiculizó la doctrina flexibilizadora desde finales de los años 80.

- Filial de una terminal automotriz perteneciente a la empresa Toyota. En Argentina, inicia sus actividades a mediados de los años 90 en la ciudad de Zárate, Provincia de Buenos Aires, y desde ese entonces incorporó las tendencias modernizantes que otras grandes empresas habían implementado parcialmente. El Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA) ha acompañado los procesos de modernización. Cuando la empresa inicia sus actividades, Toyota firma un convenio colectivo de trabajo emblemático de la doctrina de flexibilidad laboral.

Las investigaciones realizadas en la última década en filiales de empresas transnacionales localizadas en Argentina en diferentes sectores productivos (hidrocarburos, subsector de energía eléctrica, sector automotriz y siderúrgico), han aportado un importante corpus empírico y contribuciones para desarrollar una teoría crítica del management y en especial sentar bases conceptuales para consolidar una pedagogía crítica del trabajo. (Figari *et al.*, 2017). Específicamente, nuestros estudios en filiales de empresas transnacionales siderúrgicas y automotrices han posibilitado localizar aspectos novedosos con relación a los sentidos asignados a las políticas corporativas a las cuales se asignan denominaciones expresivas de las nuevas orientaciones conceptuales y pragmáticas del management. Sobre la base del denominado Toyota Production System (TPS), la planta terminal de Ford configura una política corporativa a la cual denomina Ford Production System (FPS). En el caso de la filial siderúrgica estudiada la política empresarial será denominada Sistema de Gestión Integrada. Cabe destacar que estas denominaciones constituyen categorías nativas por parte de las organizaciones y suponen la recontextualización de las políticas de las casas matrices y el diseño de una arquitectura compleja de dispositivos diseñados por el management a los efectos de transmitir los valores corporativos (Figari, 2015). Hemos estudiado en profundidad la importancia de dichos dispositivos que se proponen transponer dichos valores en el cotidiano laboral. Desde nuestra perspectiva, se trata de implementar funciones político-técnicas que relocalizan en diferentes niveles de la estructura jerárquica competencias genéricas asociadas a los valores corporativos relacionados con actividades y comportamientos laborales. Estos trasvasamientos implican reconocer la potencialidad de los dispositivos pedagógicos empresariales que diseñan, transmiten, evalúan en el espacio de trabajo dichas competencias involucrando a todos los y las trabajadores/as (Figari, 2016, 2019).

En nuestras investigaciones hemos analizado, específicamente, las implicaciones de las recomendaciones derivadas del Pacto Global en las grandes empresas y sus efectos en las nuevas reestructuraciones que impulsa el management. En este contexto, el lenguaje y fundamentos de la denominada Responsabilidad Social Empresaria (RSE) asume especial protagonismo sobre todo en la extensión de lo que hemos denominado sistemas corporativos en las comunidades de emplazamiento fabriles, al establecer múltiples vinculaciones con escuelas, organizaciones sociales y gubernamentales.

El orden global capitalista se articula con una nueva civilización corporativa a partir de las recomendaciones de los organismos internacionales, vía el Pacto Global, como analizamos en este artículo. Estas recomendaciones asumen importantes implicancias en las reestructuraciones más recientes en las grandes corporaciones.

En este artículo ponemos en evidencia tendencias predominantes encontradas a través de un estudio de casos múltiple, y de una perspectiva de análisis cualitativa. Se han realizado entrevistas a operarios, jefes y gerentes en las áreas de Relaciones con la Comunidad y Recursos Humanos. También, se realizaron entrevistas grupales con delegados y dirigentes sindicales con actuación directa en la planta siderúrgica

estudiada, de la seccional Villa Constitución-Unión Obrera Metalúrgica (UOM)¹ y con operadores que se desempeñaban en la línea de producción directa y en el sector del mantenimiento en la terminal automotriz estudiada². Se han relevado materiales de entrenamiento empleados en las empresas estudiadas, informes de sustentabilidad, convenios colectivos de trabajo y una vasta documentación producida por las redes locales y regionales relacionadas con la implementación de las recomendaciones hacia las empresas derivadas del Pacto Global.

En la primera sección del artículo analizamos la centralidad del paradigma de la rendición de cuentas en el marco del Pacto Global. En la segunda sección se enfatiza la relevancia de la pedagogía del management en la función de legitimación social de las prescripciones derivadas del orden global. Se analiza la importancia que asume la articulación orgánica entre una agencia pedagógica global y local y el papel de los informes de sustentabilidad en tanto nexos entre el orden global y local. En la tercera sección focalizamos en las estrategias que impulsan las corporaciones estudiadas basadas en los principios de mejora continua, RSE y su implicancia en la formación de los trabajadores.

2. De pactos, prescripciones y rendición de cuentas: hacia el consenso global

La lógica consensual del capitalismo en su fase actual cobra expresión en el denominado Pacto Global³ y en la exacerbación de la prescripción continua –basada en estándares– orientada a la rendición de cuentas en diferentes campos de desarrollo de la vida social. Esta lógica prescriptiva se traduce en normalizaciones y diferenciaciones, fruto de sofisticadas mediciones según variados parámetros (Afonso, 2012: 473; Rueda Delgado, 2013: 295). En ese marco, los estándares gobiernan y definen un estado de evaluación permanente. El alcance de esta estrategia se despliega en múltiples actividades: científicas, educacionales, empresariales, gubernamentales.

En el campo empresarial, las doctrinas del management han sido y siguen siendo pioneras en el diseño e instrumentación de herramientas eficaces para lograr la cooperación de los trabajadores y la conformación de un sujeto acorde a las reglas corporativas imperantes. En ese marco, el esfuerzo de las empresas (y de las agencias internacionales, redes regionales y locales) se ha centrado en una prolífera producción de manuales, guías técnicas, materiales para entrenamiento, códigos corporativos y recomendaciones en general acerca de cómo producir *buenas prácticas* para cumplimentar con los estándares y normas internacionales, que hoy incluyen aquellas procedentes del Pacto Global. De allí se derivan requerimientos específicos hacia las

¹ Se realizaron entrevistas grupales con delegados sindicales (en la planta siderúrgica) en la seccional de la localidad Villa Constitución, Provincia de Santa Fe. Las principales problemáticas abordadas fueron las siguientes: i) los sentidos asignados a las políticas corporativas, ii) el accionar político-gremial y los principales contenidos que derivaban en conflictos (como, por ejemplo, los trabajadores tercerizados), y iii) las políticas y herramientas empleadas por la empresa para capacitar. Estas entrevistas fueron realizadas entre los años 2010 y 2015.

² Las entrevistas grupales fueron realizadas en el año 2012 con operadores de la terminal automotriz estudiada. Se relevaron aspectos concernientes a la jornada de trabajo, las condiciones en las que trabajan, los cursos de capacitación y las representaciones que asumen sobre las doctrinas corporativas. Durante la última década se realizaron varias entrevistas grupales en diferentes terminales automotrices pertenecientes a empresas transnacionales.

³ El Pacto Global es impulsado por el secretario general de la ONU, Kofi Annan y se implementa oficialmente en el año 2000. Las nociones de responsabilidad social y rendición de cuentas, y grupos de interés, se constituyen en pilares nodales. Pueden adherir al Pacto agencias gubernamentales, no gubernamentales, empresariales, educacionales, etc. Su adhesión implica presentar año a año informes de sustentabilidad, allí cobra una expresión central las lógicas del *accountability*.

empresas que deberán producir informes de sustentabilidad como expresión de la lógica del *accountability*.

Para las investigaciones sociológicas y educacionales críticas un desafío no menor es visibilizar las conexiones entre las prescripciones del orden global y aquellas que cobran expresión en contextos situados donde se despliega el accionar de los trabajadores (Apple, 1997; Kuenzer, 2011; McLaren, 2010). La pedagogía del management las viabiliza a través de una red compleja de agencias y de agentes que constituye, desde nuestra tesis, una agencia pedagógica corporativa. Esta agencia cobrará concreción según se inscriba en el nivel más agregado de los organismos internacionales, en el nivel de las casas matrices, de las filiales locales y en los espacios de trabajo donde los trabajadores prestan cooperación y movilizan su pericia técnica en el acto de trabajo. Esas prescripciones cobran centralidad y ameritan ser analizadas como espacio de imposición y disputa de sentidos que regula la praxis laboral. Coincidiendo con Dennis (2007: 499-500), las prescripciones no operan como un marco externo a la acción, más bien es allí donde se dirime la politicidad de procesos complejos que proveen las bases para una lógica consensual que se expresa en diferentes niveles –a partir de múltiples mediaciones–, y de esta forma adquiere un alcance global. En este sentido, las corporaciones diseñan un curriculum oficial empresarial, marco a partir del cual actúan los dispositivos pedagógicos a lo largo de toda la estructura de mando. Para el management, no es un desafío menor, ya que se trata de articular los principios corporativos con los requerimientos técnicos en diferentes sectores de la producción. Es decir, las prescripciones-nutridas también de las demandas globales-expresan los propósitos del capital que serán re-diseñados en términos de competencias demandas por el capital. Serán, en todo caso, el punto de partida (y de llegada) de las transposiciones múltiples que las gerencias y jefaturas deberán llevar a cabo para difundir esos propósitos en los espacios de trabajo.

Nuestras investigaciones, desde finales de los años 90, han profundizado en el estudio de la relación conflictual entre proceso de trabajo y formación en los espacios laborales. En ese marco, hemos analizado el conjunto de herramientas corporativas que posibilitaban la consolidación de la hegemonía empresarial⁴ y hemos puesto en evidencia el vínculo orgánico que se configura entre el orden corporativo y el orden pedagógico managerial (Figari, 2013: 110). Esta tesis pudo derivarse a partir de la centralidad asignada por las corporaciones en las últimas décadas, y, en especial, a partir de la hegemonía toyotista, a la agencia pedagógica empresarial como vehículo para cooptar a los trabajadores y operar así como función legitimadora de lo que hemos denominado sentidos oficiales empresariales⁵, sostenes del accionar hegemónico empresarial. Desde nuestra perspectiva, aquí se dirime la formación de los trabajadores, las modalidades agiornadas del disciplinamiento laboral y una matriz compleja de agentes y agencias que contribuye a la transposición de las doctrinas corporativas centradas en la mejora continua y en la responsabilidad social empresarial en el suelo de las fábricas y más allá de sus fronteras. Sin embargo, la agencia pedagógica empresarial encuentra límites y tensiones en los trabajadores que re-interpretan los principios

⁴ Por “hegemonía empresarial”, nos referimos a la dialéctica coacción/consenso en las organizaciones empresarias, y en ese marco a la fisonomía que asume la dirección política-cultural en vinculación orgánica con la materialidad inherente al proceso de trabajo y valorización. En este sentido, y siguiendo la tradición gramsciana, las actuaciones hegemónicas asumen centralidad en el suelo de la fábrica y desde allí las inscribimos en la matriz compleja de mediaciones que reenvían al orden global.

⁵ Hemos desarrollado la noción de “sentidos oficiales empresarios” para referirnos a aquellos núcleos de sentido, sostenes del accionar hegemónico empresarial. Estos sentidos oficiales serán constituidos en conocimiento oficial empresarial, a partir de su traducción pedagógica. Así dichos sentidos están en la base de lo que hemos denominado curriculum oficial empresarial.

legitimadores transpuestos a partir de sus condiciones materiales de existencia, de la intensificación de los ritmos de trabajo a la que se encuentran sometidos, de las tradiciones de lucha obrera y organización sindical. La agencia pedagógica opera sobre el disciplinamiento social, cultural y laboral de los trabajadores, buscando su consentimiento. Sin embargo, los dispositivos técnicos y organizacionales revisten un rol clave al ejercer un control continuo, aunque mediado, en búsqueda de la productividad. Es a la vez control técnico y legitimidad social. El estrés laboral y las enfermedades profesionales se expresan a diario, recurriendo a veces, al ausentismo. Así, el burnout (síndrome de la cabeza quemada) se puede explicar a partir de las condiciones estructurales en las que se desenvuelve el proceso de trabajo (Navarro Soria *et al.*, 2018).

En Argentina, los procesos orientados a la consolidación de la hegemonía empresarial, en la última década, fueron antecedidos por acciones de racionalización que derivaron en los años 90 en una caída estrepitosa del empleo. En los años 2000 se pudo constatar un proceso basado en la articulación de diversas herramientas corporativas en pos del consenso y de la paz social, regulada en los convenios colectivos de trabajo. En ese marco, la estrategia de tercerización laboral, el trabajo por turnos continuos y la creciente disponibilidad de los trabajadores hacia la patronal siguen constituyendo factores sensibles que inciden en las persistentes formas de precarización laboral.

A medida que avanza el 2do lustro de los años 2000, las recomendaciones hacia las corporaciones derivadas del Pacto Global⁶ generan condiciones propicias que favorecen una lógica consensual del capital, involucrando a los denominados grupos de interés, que incluyen a trabajadores, clientes, proveedores, comunidades, organizaciones no gubernamentales, gubernamentales y sindicatos. En ese contexto, cobra un protagonismo fundamental en la lógica empresarial la rendición de cuentas, la responsabilidad, la evaluación constante y la voluntad/compromiso corporativo que deben asumir especial expresión en la praxis empresarial y ser comunicados convenientemente en los informes que presentan las empresas anualmente. Ramalho (2010: 255) ha postulado cómo la estrategia flexibilizadora se entrama con la RSE, extiende el accionar corporativo en los emplazamientos fabriles y aporta una función legitimadora del orden global. De esta forma, como plantea Peng (2011: 727-728), se abren vías de interés para el análisis cuando se trata de comprender, siguiendo los aportes pioneros de Burowoy (1989), por qué bajo determinados modelos de organización los trabajadores consienten las estrategias empresariales. Entre algunos de los factores que operan distingue aquéllos relacionados con la residencia que provee la empresa, el papel de los migrantes y el rol que juega el estado. En este contexto, las subjetividades se disputan, y en esta tarea, algunas herramientas del management reportan directamente al individualismo competitivo, a la tecnocracia eficientista, a un permanente agiornamiento de la teoría del capital humano y del modelo de las competencias (Frigotto, 2007; Pierbattisti, 2013: 70). La interpelación también alcanza a los managers, quienes gobiernan en el marco de reglas de juego que deben aprehender para sobrevivir en las organizaciones. (Szlechter, 2010: 191). Estas reglas, derivadas de los organismos internacionales y de las bases conceptuales y pragmáticas del management, con base en las ciencias de la administración, son actualizadas en forma

⁶ Dichas recomendaciones se expresan en 10 principios orientados a las áreas de derechos humanos, trabajo decente y negociación colectiva, cuidado del medio ambiente y anticorrupción. Se trata de antiguas demandas por parte de los trabajadores que son recuperadas en un contexto que es traccionado por el aparato normalizador de la mejora continua y en ese marco por el resguardo de continuidad del orden global capitalista.

permanente. Se exige a las empresas una rápida adaptación, pero también un conocimiento en profundidad de los prolíferos materiales que aportan consultoras y redes locales del Pacto Global para encauzar las buenas prácticas en las empresas.

Nuestras investigaciones⁷ desarrolladas en empresas siderúrgicas y automotrices en los últimos años han abonado con un vasto material empírico la identificación de tendencias predominantes que vinculan orgánicamente una agencia pedagógica local –a la empresa– y otra que hemos denominado global. La pedagogía managerial configura una trama que cobra entidad en el suelo de las fábricas y como expresión de las recomendaciones del Pacto Global y del *accountability* empresarial.

3. La trama pedagógica managerial

Nuestros estudios identificaron vinculaciones entre las prescripciones corporativas y la existencia de una agencia pedagógica empresarial normalizadora (Figari, 2011). En las investigaciones desarrolladas en una terminal automotriz y en una planta siderúrgica pudimos determinar la existencia de dos lógicas prescriptivas: una, asociada con el posicionamiento de las filiales argentinas en el orden global, la otra referida a las doctrinas corporativas que se implementan en las filiales estudiadas en Argentina (que corresponden a grandes holdings transnacionales), cuya base filosófica-conceptual es transpuesta en el proceso de trabajo a través de una agencia pedagógica managerial local. En ambas lógicas, el propósito de productividad y competitividad y, en definitiva, el proceso de valorización del capital se articulan hoy a una lógica consensual que requiere de múltiples herramientas corporativas a los efectos de reificar las coacciones que se ejercen sobre los trabajadores en el marco del despliegue de la estrategia de control patronal (Hodgson y Briand, 2013: 321). Las vías coactivas/consensuales se encuentran articuladas y re-envían a las bases conceptuales del aparato normalizador de la calidad, del *accountability* y a los marcos doctrinales de la RSE (Graciolli y Lamana Diniz, 2010; Giniger, 2014: 36).

En el capitalismo global es fundamental formar eso que entendemos como sujetos globales. La noción de ciudadanía corporativa, supone, de alguna forma, la idea de una ética corporativa que se señala en los fundamentos del Pacto Global. Justamente, las prolíferas mediaciones entre las recomendaciones derivadas del Pacto y la praxis empresarial en contextos locales se sustenta en una compleja trama pedagógica y comunicacional, marco en el cual intervienen agencias de organismos internacionales, gubernamentales y consultoras especializadas. Allí anida la conformación de condiciones favorables para modelar las “subjetividades globales”, que cobran expresión en las nociones de colaboradores (en tanto trabajadores) y ciudadanos corporativos. Estos contenidos estarán presentes en los informes de sustentabilidad que deben presentar las empresas adherentes al Pacto cada año. Constituyen un eslabón más en la matriz que articula acciones políticas y técnicas de consultoras, de empresas, del propio accionar de las políticas gubernamentales y de los organismos internacionales. Los informes aportan una función evaluadora y de difusión en la agencia pedagógica managerial y además son un nexo entre la praxis empresarial (en contextos situados) y la arquitectura que sostiene el orden global. Así, las recomendaciones derivadas del Pacto Global, son faros a los cuales responden las empresas en sus informes en los cuales reportan su quehacer y sus autoevaluaciones a partir de formatos que también proceden de las agencias internacionales.

⁷ Las líneas de investigación han contado con el financiamiento de la Universidad de Buenos Aires, del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) de Argentina y de la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación.

4. Informes de sustentabilidad y evaluación continua

Los informes son un instrumento fundamental por los cuales las empresas también calificarán según declaren el avance en las denominadas buenas prácticas orientadas a encauzar los principios asociados a la responsabilidad social y ambiental. Más que estudiar si lo que se enuncia se practica, el problema que postulamos es que lo que se enuncia expresa ya una praxis empresarial, dado que subyace un proceso de trabajo que releva a tiempo real la información necesaria para efectuar los informes, ya sea a partir de la propia praxis empresarial o bien con la intervención directa de consultoras. La prescripción normalizadora (derivada del Pacto y de las bases conceptuales de la mejora continua y de la RSE) se expone en los informes y cobra entidad (y efectos en los sujetos trabajadores), también en las lógicas normalizadoras y evaluadoras que se despliegan en el cotidiano laboral. En este contexto, la estrategia pedagógica del capital gobierna en el marco de un desafío: disciplinar a los trabajadores y a los consumidores con alcances globales. Si la noción de colaboración ya venía desplegándose con la mejora continua en los procesos denominados de modernización empresarial desde los años 90, la noción de ciudadanía corporativa expresa la ampliación/extensión de esa colaboración a diferentes actores y organizaciones empresarias, sociales y gubernamentales. Su alcance totalizador cobra expresión en el territorio de despliegue del proceso de trabajo y valorización, cuestión que hemos estudiado en grandes corporaciones, pero también más allá de las fronteras del escenario productivo. Aquí radica la centralidad de la agencia pedagógica global y local en articulación, y su función comunicacional que tiende puentes certeros con la praxis corporativa evaluadora, en el escenario fabril y en el orden global (a través de los rankings de empresas).

Desde el año 2004 hasta la actualidad las empresas que adhieren al Pacto Global presentan anualmente los informes de sustentabilidad. El *Global Reporting Initiative* (GRI) es creado en ese contexto, como institución encargada de definir los estándares mundiales para confeccionar dichos informes. Aquí adquieren protagonismo las consultoras que producen materiales específicos asociados a la implementación de los principios que sustenta el Pacto y al asesoramiento para la confección de los informes. El propio informe ha sufrido una serie de modificaciones a partir de las recomendaciones para definir los formatos más convenientes⁸. Desde las redes locales también existe una documentación prolífera con relación a buenas prácticas y a cómo operacionalizar esas acciones en cada empresa⁹. El propio proceso de confección del informe implica generar nuevas estructuras institucionalizadas en las empresas, ya que es necesario durante el año desarrollar instrumentos óptimos, recoger información apropiada –involucrando a las diferentes gerencias– y divulgar a los grupos de interés. Los reportes de sustentabilidad informan y autoevalúan, según los GRI, las acciones realizadas por parte de las empresas para cumplimentar los principios del Pacto, deben estructurar la información importante con relación a los dispositivos corporativos empleados dentro y fuera del espacio fabril. A finales de la década de los años 2000, los informes que corresponden a grandes empresas de diferentes sectores de actividad económica, cada vez se asemejan más. La RSE cobra importancia (en tanto sección) como lenguaje que atraviesa los informes y se entrelaza con la doctrina de la mejora continua. La referencia a la formación de colaboradores y a la información hacia los grupos de interés también son aspectos ineludibles en la confección de los informes.

⁸ En las distintas guías publicadas se definen los principios de elaboración, los contenidos básicos, los criterios que deben aplicar las organizaciones para redactar los informes y efectuar las autoevaluaciones.

⁹ La red Argentina se creó en el año 2004, y es coordinada por PNUD Argentina. Existen en la actualidad casi 100 redes. Cada año se realiza un Foro Anual de redes locales de Pacto Global.

En la terminal automotriz estudiada, que corresponde a la empresa Toyota, el informe publicado en el año 2012 expresa un punto de inflexión: una sección específica dedicada a su confección. Allí se informa de la coordinación de un área especializada que se presenta oficialmente con este fin: la gerencia de responsabilidad social y comunidad.

“Es un desafío interno el que la compañía ha establecido de agilizar el proceso de relevamiento de información y preparación del Reporte a fin de comunicar su desempeño económico, social y ambiental en una fecha cercana al período reportado (...) los datos contenidos en este reporte han sido recopilados a través de informes oficiales, análisis y mediciones realizadas en planta y entrevistas a los principales responsables de cada área o actividad” (Toyota, 2012, Informe sustentabilidad: 4 y 5).

La confección del informe dinamiza toda la praxis corporativa, en ese movimiento la estrategia se basa en la producción del dato a difundir. En Toyota esta tarea ha generado una nueva institucionalidad (con gerencias, comités encargados de diferentes funciones asociadas a la producción del informe), y una labor que atraviesa a todos los sectores de trabajo. El monitoreo de la información relevante será sistematizada y luego traducida al lenguaje de los GRI, es decir, a los formatos exigidos según las recomendaciones internacionales.

Al igual que en la terminal automotriz, la lógica de la prescripción en la filial siderúrgica estudiada –correspondiente a la empresa Acindar– se instala sobre la base de las recomendaciones de los GRI para realizar el informe de sustentabilidad (en este caso, será la gerencia de asuntos externos quien se ocupe de coordinar esta tarea). En su confección, se releva información, se mide y se comunica, sin embargo el grado de explicitación sobre el proceso político-técnico que conllevó la elaboración del informe se encuentra más desdibujado que en el caso de la terminal automotriz. Sí quedan claramente expuestas en el reporte las referencias a los principios que derivan del Pacto Global y a los formatos que recomienda el GRI para elaborar los informes:

“Esta publicación fue elaborada siguiendo los principios e indicadores propuestos por la guía G3 de la iniciativa de reporte Global (...), alcanzando un nivel de aplicación B. Además, a través de este reporte presentamos nuestra comunicación sobre el progreso (CoP) 2012 dando a conocer el avance en el cumplimiento de los diez principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas sobre Derechos Humanos, Derechos Laborales, Medioambiente y Anticorrupción” (Acindar, 2012, Informe de sustentabilidad: 15).

El orden global está presente en la estrategia corporativa desplegada en el contexto específico de la filial. Es decir, el nivel de aplicación B encierra la lógica del ranqueo entre empresas y reenvía a un escenario que excede al suelo de la fábrica, si bien, es desde allí que se impulsan los ajustes a dichas recomendaciones.

El circuito virtuoso que liga los informes de sustentabilidad con el espacio de trabajo por un lado (marco en el que se releva la información) y por otro, con los mandatos derivados de los organismos internacionales a través del Pacto Global (que aporta recomendaciones en contenidos, formatos y procedimientos a seguir), requiere la puesta en acto de una estrategia formadora y comunicacional. En ella intervienen múltiples instituciones, en especial agencias regionales y locales y consultoras especializadas acreditadas. La agencia pedagógica global gobierna tras múltiples mediaciones y de esta forma, transpone los mandatos derivados del consenso global en articulación con la

filosofía managerial de época sustentada en los principios de la mejora continua y de la RSE (Bernstein, 1998). Se define así un curriculum oficial global que normaliza las doctrinas de las corporaciones, si bien hay que reconocer ciertas especificidades a la luz de la legislación laboral, de la historia de lucha y tradición sindical y de las re-contextualizaciones que realiza el management local.

En el contexto que venimos describiendo, se impulsan redes locales y regionales que tendrán un papel clave a los efectos de guiar las mejores prácticas a implementar para cumplir con los principios del Pacto. Con los GRI y la documentación que se elabora desde esas redes, las empresas producen los informes y buscan la mejor calificación, que tendrá implicancia en la elaboración de ranqueos entre las empresas más sustentables. De esta forma, el importante volumen de inversiones en la producción de documentación corporativa y en manuales elaborados por consultoras, encuentra su traducción en las lógicas de valorización de los capitales. Así, la semántica del *accountability* revierte en dominio material y simbólico. En la labor de producción curricular corporativa, las funciones pedagógicas y comunicacionales cobran centralidad exigiendo la pericia técnica de los consultores y de los managers. En las últimas versiones de los GRI, se recomienda un contralor externo que evalúe la confección del informe (Toyota lo incorpora en el informe del año 2012). Allí intervienen nuevamente determinadas consultoras calificadas a tales fines.

En consecuencia, la lógica del *accountability* cobra su máxima expresión en un marco de múltiples mediaciones que aportan un conjunto de recursos para guiar las buenas prácticas. Allí se teje, desde nuestra perspectiva, una compleja agencia pedagógica que confecciona a tiempo real estándares, para ser evaluados y finalmente ranqueados. La prescripción más agregada abrevia en lo que hemos denominado el Pacto Social Corporativo (Figari y Giniger, 2014), que lleva a su máxima expresión el consenso en pos de un capitalismo que cuide el medio ambiente y el ámbito social para perpetuarse. Así como las prescripciones, a las que hacíamos referencia al iniciar esta sección, derivan de los mandatos globales y se traducen en los contextos regionales y locales, de igual forma la agencia pedagógica reenvía al orden global y al local, no sin complejidades y a veces desacoples, dada la prolífera cantidad de organizaciones y actores que intervienen en la movilización de la lógica evaluadora de la rendición de cuentas. De forma similar, la trama se expresa en el vínculo orgánico que se teje entre el modelaje de ciudadanos corporativos/globales y colaboradores (en el desempeño directo en el nivel de las empresas). Las grandes corporaciones y el capital concentrado requieren modelar nuevos trabajadores/as, esto no se logra con facilidad. Las exigencias de los mandatos globales necesitan apoyarse cada vez más en las agencias pedagógicas ya que éstas aportan un conjunto de herramientas indispensables para viabilizar los principios corporativos en los escenarios situados.

En el marco descrito, los efectos prescriptivos/normalizadores y diferenciadores de los ranqueos demandan la puesta en acto de complejas mediaciones, marco en el cual la agencia pedagógica corporativa cobra especial protagonismo. Más que un mero enunciado empresarial, los informes de sustentabilidad constituyen una materialidad derivada de una praxis puesta en acto en múltiples territorios que es matizada por agencias y agentes locales, regionales y globales.

5. Mejora continua y responsabilidad social empresaria: la formación de trabajadores en las corporaciones

Según las investigaciones que venimos desarrollando, el sostenimiento de la hegemonía empresarial en el suelo de las fábricas se sustenta en la articulación orgánica de herramientas corporativas de variada naturaleza que se extienden en los espacios de

trabajo y en escenarios extra-productivos. Así, nos referimos a la existencia de sistemas corporativos. Estos reenvían directamente a las bases conceptuales de las doctrinas manageriales de los holdings, hoy en vinculación con las recomendaciones del Pacto Global. La mejora continua y la RSE¹⁰ constituyen principios nodales de los sistemas corporativos y requieren de una agencia pedagógica a los fines de su implementación eficaz en los espacios de trabajo. Dicha agencia asume un papel clave en la articulación entre la función de legitimación social y el proceso de valorización. La tarea pedagógica transpone los principios antes mencionados a través de matricular con eficacia la esfera política-cultural y la técnica-productiva. Tejer este vínculo resulta indispensable para dinamizar la praxis corporativa en el cotidiano laboral.

A lo largo de la década de los años 90 la mejora continua asociada al lenguaje del management participativo coexistió con la doctrina flexibilizadora (que fragilizó las condiciones contractuales, e invalidó la presunción del contrato por tiempo indeterminado, haciendo estallar el principio de estabilidad en el empleo). A medida que avanza el primer lustro del nuevo milenio, esas políticas corporativas ya instaladas empiezan a entrelazarse (en el contexto de la producción) con la semántica de la RSE. Este acoplamiento crea condiciones favorables para dar sustento a una lógica consensual que atraviesa ya no solo a las agencias económicas sino también a las gubernamentales, sociales, etc. En esta apuesta, la calidad total, de la mano de la RSE, se extiende a los denominados grupos de interés, como trabajadores, clientes, proveedores, comunidades, agencias gubernamentales, educativas, etc. En este contexto, la agencia pedagógica resulta clave a los fines de articular flexibilidad, mejora continua y RSE.

En la aplicación del sistema corporativo denominado *Toyota Production System* (TPS), el anclaje prescriptivo en el proceso de trabajo es clave y se pone de manifiesto en el funcionamiento de las células de trabajo, es decir, se instrumenta en la organización del trabajo (Pinto, 2012). De esta manera, tres pilares se instalan en el cotidiano laboral: mejora continua, estandarización y sostenibilidad –asociada a la noción de Hoshin Kanri– que es así referido en la documentación corporativa:

“No es simplemente una herramienta para alcanzar targets anuales (...), es un sistema para crear una organización capaz de lograr una alta performance sostenida. A través de la constante implementación de reformas y continuos Kaizen para alcanzar los targets deseados, se espera crear una empresa capaz de producir resultados continuamente”. Disponible en la web oficial: www.toyota.com.ar/experience/the_company/principios.aspx/

El Kaizen asociado al Hoshin articula estratégicamente la mejora continua y la noción de sostenibilidad que se deriva de los mandatos contemporáneos del capitalismo global. Las citas transcritas a continuación corresponden a una entrevista grupal realizada con operadores que se desempeñan en línea de producción directa y en el sector de mantenimiento. Son expresivas del sentido que representa ese concepto para los trabajadores junto al ritmo extenuante de la línea de producción.

“(Team leader 3) cuando vos ingresas tenés una charla de la normativa, de cómo se manejan, cómo son los códigos, qué es lo que es un (Kaizen), te explican todo, te dan una capacitación (...)”.

¹⁰ En el marco del Pacto Global se constituye, desde nuestra perspectiva, un nuevo contrato social global apelando a la ética corporativa. La responsabilidad social empresarial se enmarca en dicho pacto y expresa un potente mecanismo reificador del conflicto material. En pos de la ética empresarial corporativa se invoca la voluntad, la responsabilidad, el compromiso de diferentes grupos de interés. Gobierna el principio de subsidiariedad en un espacio privado articulado que invoca el interés público.

“(Team leader 1) La presión es que para llegar a eso, para llegar a ser un robot y no equivocarte, vos tenes por lo menos seis tipos atrás que te sacan la cabeza. En la charla de cinco minutos, en los breaks, siempre, es constante, no te podes equivocar (...) no tienen ni idea de lo que es estar ahí adentro (...)”.

“(Team leader 2) en mantenimiento, más o menos zafas (...) lo que es el infierno yo lo conozco de adentro (...)”.

La mejora continua, que supone máximo involucramiento en la organización del trabajo y aporte continuo, no admite equivocaciones. Se entrama con la lógica estandarizada que se prescribe no solo en los manuales de procedimiento sino también en la arquitectura del proceso de trabajo. La prescripción estandarizada exige, además, innovar y mejorar procedimientos a través de las sugerencias constantes que deben aportar los trabajadores. En el marco de una maquinaria que no para, las referencias al infierno se presentan en un escenario que impone un ritmo extenuante a los trabajadores en la línea de producción y se enmarca en la lógica empresarial por reducir los tiempos de duración de las operaciones técnicas.

La idea de sostenibilidad, de bregar por el largo plazo, por el cuidado de la esfera social, parece no tener correlato con las condiciones de trabajo que viven a diario trabajadores jóvenes técnicos cuya antigüedad no supera los diez años.

La fuerza traccionadora del Kaizen se articula con los principios de sustentabilidad de la RSE. Es decir, armonía, mejora continua y desarrollo sostenible son aspectos que se matizan en la estrategia empresarial de conformación del sujeto trabajador que crea Toyota:

“La visión global de Toyota constituye los cimientos para funcionar como una compañía realmente global, guiada por una cultura empresarial común, cuyos valores están contenidos en el Toyota way. Dichos valores se aplican localmente a fin de contribuir al crecimiento sostenible de Toyota Argentina y de la comunidad local en su conjunto” (Toyota, 2012, Informe de sustentabilidad: 8).

Los principios doctrinales de Toyota definen el comportamiento laboral adecuado a través de una agencia pedagógica corporativa que debe tender a la mejora continua, al espíritu de equipo y a una plena disponibilidad a la empresa, que hoy se extiende a los denominados grupos de interés. La extensión de las doctrinas corporativas hacia los territorios de emplazamiento fabril y extra-fabril se orientan, por ejemplo, hacia determinadas escuelas técnicas. Se instrumentan un conjunto de acciones que van desde talleres para docentes hasta aportar equipamiento. Los mensajes corporativos extienden así la semántica de la mejora continua y de la RSE en un marco que brega por una educación para la empleabilidad, cuestión que puede identificarse en los fundamentos de las acciones que despliega la empresa.

En la planta siderúrgica estudiada, los informes de sustentabilidad también se han realizado desde el año 2004. A partir del año 2008, la semántica de la RSE asume protagonismo, y se acopla a aquella basada en la mejora continua de la calidad y al desarrollo de liderazgos. En el mensaje del Director general de la filial Argentina el entrelazamiento de la mejora continua y la RSE (asociada a la noción de sustentabilidad y al futuro de las generaciones venideras) cobra centralidad:

“En Acindar Grupo Arcelor Mittal estamos convencidos que trabajar con foco en la sustentabilidad es mirar al largo plazo (...). Asimismo la

pertenencia a un grupo de alcance internacional reafirma nuestro compromiso con el cumplimiento de los más altos estándares de calidad que contribuyen al éxito (...), desarrollamos un trabajo muy importante en conjunto con los gremios, la comunidad y los empleados, en la concientización de temas vinculados a la salud y seguridad (...)" (Acindar, 2012, Informe de sustentabilidad: 5).

En el lenguaje de la sustentabilidad/RSE y de la mejora continua/productividad se enuncia un accionar que hace foco en los temas de seguridad. Así, la mención es a la concientización de gremios, comunidad y empleados, pero también a la auto-responsabilización de los trabajadores por los incidentes que pudieran ocasionarse. La responsabilidad corporativa empresarial se constituye en auto-responsabilización cuando se analiza con detenimiento la instrumentación de las políticas empresariales, que alcanza a los trabajadores tercerizados más vulnerables y vulnerados en sus condiciones contractuales y de trabajo en general.

Al igual que en el terminal automotriz, la fundación Acindar asume un papel clave en acciones específicas orientadas a escuelas emplazadas en la localidad de Villa Constitución. Además, desarrolla toda una estrategia de integración hacia las familias de los empleados, por ejemplo, a través de visitas a la Planta. La trama corporativa se extiende hacia el territorio de emplazamiento fabril, estableciendo acciones concretas con áreas gubernamentales, organizaciones sociales y escuelas. Así, a través del fortalecimiento de estos vínculos se difunden los principios que reglan el orden corporativo.

Entre los valores que sustentan a la doctrina corporativa se enuncia: sustentabilidad, calidad y liderazgo. La filial argentina ha desarrollado en la esfera productiva acciones concretas en materia de calidad y desarrollo de liderazgos, sobre todo en el marco de los sistemas corporativos centrados en la denominada gestión integrada, y luego en la idea de sostener una visión compartida. De esta manera, la formación de líderes y de sujetos competentes constituye núcleos de sentido nodales en la praxis pedagógica empresarial que se moviliza en el cotidiano laboral.

En la planta siderúrgica se implementaron en la última década diferentes herramientas corporativas que significaron ajustes crecientes en pos de conjugar mejora continua y RSE. Hacia el año 2004 se crea el sistema de gestión integrada que enfatiza en los liderazgos en la gestión del desempeño y en las competencias genéricas y técnicas. Asimismo, el trabajo en células y la implementación de un sistema informatizado asociado a la misma organización del trabajo y de la producción se constituyen en espacios de inscripción de las prescripciones (derivadas de las doctrinas corporativas) situadas en cada sector de trabajo. El sistema integrado, si bien constituye un punto de inflexión de la lógica corporativa, necesita instalarse en el sistema de trabajo. Además, el sistema (como hemos observado en varias empresas estudiadas) crea un monitoreo administrativo de todo lo que se hace, de quien lo hace y como lo hace, a tiempo real. Estas exigencias requieren, desde la visión del management, buenos colaboradores entre los propios operarios, en operaciones técnicas de alta complejidad y riesgo que requieren la movilización del saber hacer obrero por parte de trabajadores con una amplia trayectoria profesional. En las entrevistas grupales realizadas con delegados y dirigentes sindicales de la seccional de la UOM, Villa Constitución, la temática recurrente se basaba en la situación de alta precarización de los trabajadores tercerizados, a quienes se les exigía los mismos requerimientos corporativos en su desempeño que a los trabajadores efectivos. También, se destacaba el especial hincapié realizado con relación a los materiales de entrenamiento del management frente a la necesidad de valorizar el saber hacer de los trabajadores. Así, los efectos derivados se

buscan contrarrestar con formación sindical y fortalecer el papel de los delegados en el piso de la fábrica.

Ya sea desde la organización del trabajo, o bien desde la instalación de las lógicas informatizadas en las entrañas del sistema de trabajo, las prescripciones penetran en el cotidiano laboral, incluso se autonomizan del accionar humano directo, incorporando un sistema de controles que fortalece también la interconexión entre filiales del oligopolio Arcelor Mittal.

La mejora continua y la RSE se entrelazan en el contenido de los informes y en las propias estrategias empresariales que, conjugadas, transmiten a través de la pedagogía del management las doctrinas corporativas en el escenario productivo y extra-productivo. Las vías contemporáneas de modernización no implican desplazamiento de las anteriores (aquéllas ya consolidadas y asociadas a la mejora continua de la calidad). No se trata de una mera sumatoria, superposición, en determinado momento se produce un encastre/enlace virtuoso, más sistémico. Cuando se logra el acomodamiento, se consolida el accionar hegemónico empresarial. Desde el plano organizacional ese acoplamiento se logra también al crear buenas condiciones disciplinando al sujeto trabajador. Aquí la agencia formadora empresarial resulta clave en la formación de los trabajadores, en tanto colaboradores y ciudadanos corporativos. La gestión de las competencias, de las evaluaciones desempeño y de los informes de sustentabilidad se sustentan en las bases conceptuales de la rendición de cuentas, en un flujo continuo que crea nuevos sujetos e instituciones, en pos de un capitalismo con un rostro más humano para su consolidación y perpetuación. Así, la pedagogía del management opera trazando una trama compleja entre la agencia pedagógica global y local y vehiculiza una función de legitimación social.

6. Conclusiones

El papel que adquieren las grandes corporaciones en la escena global renueva nuestros esfuerzos en las investigaciones para desnaturalizar los procedimientos, dispositivos y conocimiento oficial corporativo articulados en forma sistémica para erosionar los colectivos obreros y forjar nuevas subjetividades. Para este fin, existen múltiples y diversificadas agencias que producen documentación a tiempo real para articular un propósito de legitimidad social y disponibilidad plena, por parte de la clase obrera. Es en este marco que la colaboración se expresa en medición de productividad y en un seguimiento continuo acerca del quehacer de los y las trabajadores.

En la fase actual del capitalismo se ha renovado, a inicios del nuevo milenio, un consenso global que pueda garantizar la continuidad del orden capitalista. Así, las recomendaciones del Pacto Global hacia las empresas se sustentan en el lenguaje de la RSE, pero articulado con la doctrina managerial de la mejora continua ya consolidada en las grandes corporaciones.

En ese contexto, el paradigma de la rendición de cuentas fortalece las evaluaciones continuas, las certificaciones y los ranqueos que gobiernan en escenarios productivos y extra-productivos. Aquí cobra preponderancia la pedagogía del management, ya que aporta herramientas eficaces para transponer las prescripciones y las buenas prácticas. En esta tarea resulta indispensable articular una agencia pedagógica global (aquella que deriva de las bases políticas y técnicas del Pacto Global) y local, cuestión que estudiamos en profundidad en el nivel de las grandes corporaciones. Articular ambas agencias refuerza la función de legitimación social y requiere de un conjunto de mediaciones en las cuales diferentes organizaciones internacionales, tanto no gubernamentales como gubernamentales, asumen un papel estratégico. De esta forma, la acumulación capitalista se nutre de nuevos instrumentos de legitimación social.

La mejora continua de la calidad y la RSE expresan en los espacios de trabajo las prescripciones derivadas de los mandatos más agregados del capital. Hemos postulado que estas prescripciones, más que ser meras abstracciones, expresan una base sólida desde la cual transmitir los valores corporativos. Los informes de sustentabilidad que presentan las empresas anualmente constituyen un nexo expresivo entre los mandatos globales y el quehacer específico que se despliega en el contexto de la producción y en aquellos espacios de actuación de las corporaciones más allá del suelo de las fábricas. Los informes no solo exponen una función de difusión del quehacer empresarial, también la medida en la cual se han seguido los mandatos derivados de los organismos internacionales y las recomendaciones específicas para implementar los principios del Pacto. La agencia pedagógica empresarial contribuye en este sentido, y busca formar al sujeto competente que deberá ser colaborador (con la corporación) y ciudadano corporativo. Las formas de disciplinamiento laboral, social y cultural se agiornan a los efectos de cooptar voluntades que acepten acriticamente las reglas de juego imperantes. Sin embargo, se evidencian tensionamientos y resistencias fruto de las persistentes formas que asume la precarización laboral. Concretizar la totalidad en espacios situados requiere sofisticar las mediaciones que el capital emplea para instalar en la praxis laboral las lógicas prescriptivas contemporáneas de la actual fase del desarrollo capitalista.

7. Bibliografía

- Acindar (2012). “Reporte de sustentabilidad”. *Grupo Acelor Mittal*, <https://acindar.com.ar/wp-content/uploads/2018/11/reporte-sustentabilidad-2012.pdf>
- Afonso, A. (2012). “Para uma conceitualização alternativa de accountability em educação”. *Educação & Sociedade*, 33(119), pp. 471-484.
- Apple, M. W. (1997). *Teoría crítica y educación*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Apple, M. W. (2005). “Education, Markets and an audit culture”. *Critical Quarterly*, 47(1-2), pp. 11-29.
- Bernstein, B. (1998). *Pedagogía, control simbólico e identidad*. Madrid, Morata.
- Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en la producción*. Madrid: Ed. de MtySS.
- Denis, J. (2007). “La prescription ordinaire. Circulation et énonciation des règles au travail”. *Sociologie du travail*, 49, pp. 496-513.
- Figari, C. (2011). “Work discipline and corporate training in modernising large companies in Argentina”. *Work Organisation, Labour and Globalisation*, London, Analytica Publications, 5(1). Passing the buck: corporate restructuring and the casualisation of employment, pp. 130-149.
- Figari, C. (2013). “Hegemonía empresarial y mediaciones pedagógicas en los espacios de trabajo”. *Revista Sociología del Trabajo*, 78, pp. 95-115.
- Figari, C., Giniger, N. (2014). “Responsabilidad Social Empresaria y Pacto Global: Bases para la reflexión conceptual”. *Revista latinoamericana de estudios del trabajo*, 31, pp.41-70.
- Figari, C. (2015). “Corporaciones y dispositivos pedagógicos: la estrategia formadora del capital”. *Revista Estudios Sociológicos*, vol. XXXIII, Núm 98, pp: 285-310.
- Figari, C. (2016). “La pericia técnica como campo en disputa: estrategias de control empresarial en filiales de empresas transnacionales radicadas en argentina”. *Revista Sociedad y Economía*, 30, pp: 199-223.
- Figari, C. (Dir), Giniger, N, Soul, J. et al. (2017). *La Trama del Capital. Estudio de la hegemonía empresarial en la Argentina*, Buenos Aires, Biblos.
- Figari, C. (2019). “La pedagogía empresarial en la consolidación hegemónica: un debate silenciado”. *Espacios en Blanco. Revista de Educación*, 28(1), pp: 145-160.

- Frigotto, G. (2007). *La productividad de la escuela improductiva*. España, Miño y Dávila.
- Giniger, N. (2014). “Doctrina social de la Iglesia y Responsabilidad Social Empresaria: ética y política del neoliberalismo”. *Sociedad y Religión*, 24(42), pp. 34-66.
- Graciolli, E., Lamana Diniz, P. (2010). “Responsabilidade social empresarial e estado Neoliberal”. En: Dos Santos Souza, J.; Araujo, R. (Orgs.). *Trabalho, Educação e sociabilidade*. Brasil, Ed Práxis, pp. 123-137.
- Hodgson, D., Briand, L. (2013). “Controlling the uncontrollable: “Agile” teams and illusions of autonomy in creative work”. *Work, Employment & Society*, 2(27), pp. 308-325.
- Kuenzer, A. (2011). *Pedagogia da fábrica. As relações de produção e a educação do trabalhador*. São Paulo, Cortez.
- Mclaren, P. (2010). “La pedagogía crítica revolucionaria, el socialismo y los desafíos actuales”. *Herramienta web 4*, Entrevista de Sebastjan Leban, Primera parte, <https://herramienta.com.ar/articulo.php?id=1092>
- Navarro Soria, I., Lopez Monsalve, B., Heliz Llopis, J., Real Fernandez, M. (2018). “Estrés laboral, burnout y estrategias de afrontamiento en trabajadores que intervienen con menores en riesgo de exclusion social”. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 78, pp. 68-96, <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/inavarro.pdf>
- Peng, T. (2011). “The impact of citizenship on labour process: state, capital and labour control in south China”. *Work, Employment & Society*, 4(25), pp. 726-741.
- Pierbattisti, D. (2013). “France Télécom y la internacionalización del management: la privatización de las telecomunicaciones en Francia y la Argentina (1990-2011)”. *Trabajo y sociedad*, 21, pp. 67-89.
- Pinto, G. O. (2012). “Toyotismo e a mercantilização do trabalho na Indústria automotiva do Brasil”. *Cad. CRH*, 25(66), pp. 535-552.
- Ramalho, R. (2010). “Flexibilidade e crise do emprego industrial- sindicatos, regiões e novas ações Empresariais”. *Sociologías*, 12(25), pp. 252-284.
- Rueda Delgado, G. (2013). “Contabilidad para la internacionalización y la globalización: hegemonía y disidencias”. *Papel político*, 18(1) pp. 285-319.
- Szlechter, D. (2010). “¿Gerentes o empresarios? Apuntes para un debate teórico sobre el trabajo gerencial”. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), pp. 180-201.
- Toyota (2012). “Reporte de sustentabilidad”. *Toyota Argentina*, <https://www.toyota.com.ar/storage/config/Reporte%20de%20sustentabilidad%202012.pdf-Z2RgaopOaV.pdf>

* * *

Claudia Figari es Investigadora principal del CONICET de Argentina en el Centro de Estudios e investigaciones laborales (CEIL). Profesora titular de la Universidad de Buenos Aires y de la Universidad Nacional de Luján.