



## **Formación de los trabajadores y disputa de saberes en grandes corporaciones del sector automotriz y siderúrgico: la pedagogía del management**

**Training of workers and dispute of knowledge in large corporations of the automotive and steel sector: the management pedagogy**

**Treinamento de trabalhadores e disputa de saberes em grandes corporações da indústria automotiva e do aço: a pedagogia do management**

**Claudia FIGARI\***

Recibido: 03.04.17

Aprobado: 07.09.17



### **RESUMEN**

Este artículo analiza la concreción de las prescripciones del management y sus implicancias en la formación de las subjetividades de los trabajadores en filiales de grandes empresas automotrices y siderúrgicas emplazadas en Argentina. La pedagogía del management cobra protagonismo con el fin de modelar un sujeto que adhiera a los valores de la colaboración-con las empresas- y de la *ciudadanía corporativa*.

En el escenario fabril, la concreción de la trama global/global se promueve a partir de las articulaciones entre la agencia pedagógica empresarial y las denominadas competencias laborales. Esas competencias, que expresan saberes corporativos, interactúan en el cotidiano laboral con la pericia técnica que los trabajadores disponen a diario al prestar cooperación. El management emplea complejos dispositivos de “captura” a tiempo real de dicha pericia. Esta operatoria posibilita el enriquecimiento y contribuye a consolidar el aparato normalizar y certificador corporativo.

---

\* Doctora de la Universidad de Buenos Aires (UBA) (Orientación Ciencias de la Educación); Investigadora independiente de CONICET y Vicedirectora del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) del CONICET. Prof. Titular en la Universidad de Buenos Aires –UBA-, Facultad de Ciencias Sociales, Carrera de Relaciones de Trabajo y Prof. Titular en la Universidad Nacional de Luján –UNLu-, Depto. De Educación. Correo electrónico: [figari.clau@gmail.com](mailto:figari.clau@gmail.com) y [cfigari@ceil-conicet.gov.ar](mailto:cfigari@ceil-conicet.gov.ar)

El artículo enfatiza en hallazgos de investigaciones realizadas en grandes corporaciones en la última década. Se ha utilizado una estrategia cualitativa, y se han realizado observaciones, visitas a plantas, entrevistas individuales y grupales con operarios y delegados sindicales. Hemos producido un corpus importante conformado por fuentes secundarias, por ejemplo los informes de sustentabilidad que producen las empresas (en el nivel la corporación y de las filiales), convenios colectivos de trabajo, materiales diversos empleados con fines de entrenamiento de los trabajadores.

**Palabras clave** Corporaciones, Hegemonía, Agencia pedagógica empresarial, Saberes; Subjetividad, Trama global/local

#### **ABSTRACT**

This article analyzes the concretization of management prescriptions and their implications in the formation of the workers' subjectivities in subsidiaries of large automotive and steel companies located in Argentina. The pedagogy of management takes center stage in order to model a subject that adheres to the values of collaboration-with the company- and of corporate citizenship.

In the factory scenario the concretization of the global / global framework is promoted from the articulations between the corporate pedagogical agency and the so-called labor competencies. These competences, which express corporate knowledge, interact in the everyday work with the technical expertise that workers have on a daily basis in providing cooperation. Management employs complex real-time "capture" devices for such expertise. This operation enables the enrichment and contributes to consolidate the corporate standardizing and certifying apparatus.

The article emphasizes research findings made in large corporations in the last decade. A qualitative strategy has been used, and observations, visits to plants, individual and group interviews with workers and union delegates have been made. We have produced an important corpus made up of secondary sources, for example sustainability reports produced by the companies (at corporation and subsidiaries levels), collective labor agreements, various materials used for the training of workers.

**Keywords:** Corporations, Hegemony, Corporate pedagogical agency, Knowledge, Subjectivity, Global / local map

#### **RESUMO**

Este artigo analisa as prescrições do *management* e suas implicações para a formação das subjetividades de trabalhadores em filiais de grandes empresas do setor automotivo e do aço na Argentina. Destaca-se a pedagogia do *management*, pois modela um sujeito que adere aos valores de colaboração -com as empresas- e da cidadania corporativa.

No cenário fabril, a trama global/global é promovida a partir das articulações entre a agência pedagógica e as chamadas habilidades de trabalho. Essas habilidades, que expressam saberes corporativos, interagem no trabalho diário com as habilidades técnicas que os trabalhadores possuem diariamente enquanto colaboram com as empresas. O *management* emprega dispositivos complexos de "captura" em tempo real de essas habilidades. Esta operação permite o enriquecimento e contribui para consolidar o aparelho normalizador e certificador corporativo.

O artigo enfatiza nos resultados de pesquisas feitas em grandes corporações na última década. Com uma estratégia qualitativa, foram realizadas observações, visitas às plantas e entrevistas individuais e grupais com trabalhadores e representantes sindicais. Finalmente, temos produzido um corpo importante de fontes secundárias, tais como relatórios de sustentabilidade produzidos por empresas (ao nível da corporação e filiais), acordos coletivos de trabalho e vários materiais utilizados para a formação dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Corporações Hegemonia, Agência de educação corporativa, Conhecimento, Subjetividade, Plot global / local.

## SUMARIO

1 Introducción, 2. Corporaciones, mandatos internacionales y agencia pedagógica, 3. Los principios legitimadores del orden global: educar para el capital en el consenso, 4. La pedagogía del management y su función legitimadora: enclaves productivos y territoriales, 5. Competencias genéricas y técnicas: nutrir al aparato corporativo, 6. Liderazgos corporativos y “buenos procedimientos”, 7. Conclusiones, 8. Bibliografía, 9. Documentos

\*\*\*\*\*

### 1. Introducción<sup>1</sup>

La formación de la fuerza laboral ha sido una batalla cultural y política recurrente en las diferentes fases del desarrollo de las fuerzas productivas (Fernández Enguita, 1998). Crear al sujeto trabajador según las reglas de competitividad, productividad y de aquellas tributarias de la forma salarial fordiana derivó en todo un fértil campo de análisis para la Sociología y la Pedagogía del trabajo. El disciplinamiento laboral exigió y exige poner en funcionamiento un principio formador, con potencialidad para internalizar los principios corporativos imperantes del orden capitalista y de la fase civilizatoria (Figari, 2015).

El actual escenario internacional, regional y local amerita poner en el centro del debate la formación de los trabajadores que se implementa en grandes corporaciones, a la vez que reenviar la pedagogía del management a la trama global/local. A la luz del debate internacional y de los principios prescriptivos/normativos/evaluadores que rigen en el orden global capitalista, ahondamos en las formas concretas que adquieren las exigencias corporativas con relación a la naturaleza de los saberes que deben movilizar los trabajadores en el acto de trabajo y de aquéllos que son valorizados. Nos proponemos dimensionar el análisis en el contexto de consolidación de la hegemonía de las grandes empresas transnacionales y de los vínculos orgánicos que se establecen entre disciplinamiento laboral/social, estrategias de formación del management y requerimiento de determinados saberes para “modelar” la fuerza de trabajo. Este artículo propone también visibilizar la disputa de saberes que se opera en dicho escenario y profundiza en las políticas empresarias que adquieren alcance en el contexto global, marco en el cual la doctrina de la mejora continua de la calidad y los nuevos consensos asociados a la responsabilidad social empresarial-RSE- y a la rendición de cuentas cobran importancia. En ese marco también sostenemos que las implicaciones de las doctrinas del management se expresan en el orden productivo y en múltiples territorios de emplazamiento de las filiales de empresas transnacionales del sector automotriz y siderúrgico que hemos estudiado.

En el contexto del análisis que proponemos en este artículo, destacamos las contribuciones históricas de Naville (1956, 1965) que constituyen una referencia ineludible en el estudio de las calificaciones y clasificaciones obreras. Así, el autor señalaba la importancia de producir investigaciones que tomen en consideración la división social del trabajo. Es decir, el problema de la dominación, asociado a una

---

<sup>1</sup> Agradecimientos: los estudios que venimos realizando en la última década se han nutrido de los aportes individuales y grupales de becarios, tesis, técnicos e investigadores que coordino. Los debates e intercambios sistemáticos han sido una fuente de inspiración y creación conceptual colectiva. Destacamos muy especialmente el trabajo realizado en contextos colaborativos que permiten superar el trabajo individual y solitario por la producción colectiva siempre solidaria.

estructura de jerárquica y de mandos que no siempre era sometida al análisis crítico. El control patronal y la forma específica que asumía en diferentes contextos productivos, no era para Naville un tema marginal cuando se trataba de ponderar la disputa de saberes asociada a las posiciones que se les asignaban a los trabajadores en los sistemas de clasificación profesional. En el contexto del taller, el examen exhaustivo de las operaciones técnicas realizado por los obreros visibilizó la centralidad de una pericia técnica que distaba de ser valorizada. Las formas taylorianas buscaron alcanzar la eficiencia sobre la base de la extracción de ese saber y de su normalización a partir de lo que se denominó la Organización Científica del Trabajo –OCT-Hasta avanzado el siglo XX, las concepciones empresariales de Taylor y de Ford, tributaria de un orden internacional que buscaba salarizar y extender su dominio en la esfera de la reproducción social (Leite López, 2011), conjugaron las formas del “progreso” con la homogeneización del conocimiento obrero en la organización racionalizada. La lógica del control patronal aportó una vía fértil para disciplinar a la fuerza de trabajo sobre la base de un principio fundamental que impulsa la praxis empresarial: homogeneizar a todos y a la vez multiplicar las “distinciones simbólicas”, introduciendo la fragmentación en los colectivos obreros. A partir de la crisis del fordismo y siguiendo la tradición de Naville, los aportes de Tanguy (2003) han sido fundamentales al señalar la necesidad de vincular los saberes que se requieren y valorizan con las experiencias de formación y aprendizaje de los trabajadores. Asimismo, y junto a otros autores, ha señalado la importancia de desnaturalizar la gestión por competencias laborales a partir de ponderar la naturaleza y alcance de la disputa de saberes que se desarrolla en los espacios laborales. En los años 90 la distinción entre saber general, saber hacer y saber ser (Gallart y Jacinto, 1995; Rozemblatt, 1999; Lichtenberger, 2000) expresaba un viraje conceptual: de las calificaciones a las competencias y conllevaba también un objetivo: postular la centralidad del último que era consistente con la creación del nuevo sujeto trabajador que requería el toyotismo. Sin embargo, aquello que menos se abordaba era la recurrente disputa en la propia historia de capitalismo basada en la necesidad de crear un sujeto acorde a las reglas imperantes que rigen el desarrollo de las fuerzas productivas. En todo caso la pregunta pendiente era y es: ¿cuáles son las herramientas que emplea el capital para formar la conciencia obrera?, y ¿en qué medida lo logra?. En definitiva, ¿cuál es el perfil de sujeto que se pretende formar y cómo juega en esa tarea la denominada gestión por competencias?. Por otra parte, la respuesta al fordismo también cobró expresión en la distinción entre trabajo prescripto y real, cuestión que apeló a valorizar aquellos saberes implícitos, fruto de la experiencia acumulada, difíciles de codificar pero valiosos para la dirección de las empresas. El debate relacionado con la modernización empresarial (Linhart, 1997) y de las relaciones laborales (Dombois, 1994), no profundizó en la necesidad de asociar la disputa de saberes y su valorización, es decir, los saberes requeridos y las clasificaciones profesionales. Menos aún, ahondó en la complejización cada vez mayor de los dispositivos de formación empresariales para especializar una fuerza de trabajo a la cual se le reclama, en el acceso a la relación laboral, demostrar el potencial de involucramiento y un buen comportamiento en las firmas<sup>2</sup>. La formación de los trabajadores en espacios situados no ha sido una materia de estudio muy desarrollada en el contexto de las empresas desde una perspectiva crítica, que someta a discusión los paradigmas subyacentes<sup>3</sup>. La tesis funcionalista de la necesaria adaptación de los saberes a los requerimientos del

---

<sup>2</sup> Destacamos las contribuciones de Sallaz (2015) al visibilizar el vínculo entre un management sistémico y lo que el autor denomina “pedagogía permanente”. Es decir, la centralidad de la acción formadora a los efectos de modelar el comportamiento laboral, incluso más allá del consentimiento de los trabajadores. Asimismo, el viejo (pero recurrente) debate sobre la participación de los trabajadores, tan abordado en los años 90, vuelve a emerger tal como lo postulan Borzeix; Charles, y Zimmermann (2015), en un contexto que expresa, en definitiva, una dominación consentida. Para estos autores, el análisis situado, concretizado en los espacios de trabajo, resulta nodal para considerar las implicancias reales en los trabajadores acerca del recurrente discurso del management sobre la participación necesaria.

<sup>3</sup> Los aportes de las pedagogías críticas abren un campo fértil para el análisis de las formas concretas en que el capital se manifiesta cuando se propone modelar las subjetividades de los trabajadores. El problema de la *Trabajo y sociedad*, Núm. 30, 2018

mercado y en ese contexto la noción de “educar para la empleabilidad” ha sido la máxima de mayor recurrencia en las políticas oficiales y también en algunas recomendaciones de las investigaciones al servicio de los organismos internacionales. Esta perspectiva ha sido expresión (y sigue siéndolo) de los agiornamientos reiterados de la teoría del capital humano en las corporaciones, pero también, en las agencias gubernamentales. La autoresponsabilización de los sujetos frente a la falta de empleo, el emprendedorismo, como modalidad de sustituir esa falta (Lima, 2010), la proliferación de múltiples capacitaciones prometedoras de empleabilidad, expresan en definitiva, el mito iluminista de educar para el progreso continuo. Pero también, en la historia más reciente, las nociones anteriores reenvían a las claves conceptuales de un neoliberalismo y un neoconservadurismo que erige al individuo como hacedor de su vida, responsable de su destino y sometido, a la vez, a un control social continuo. Así, el esfuerzo en educarse es aquel que garantizará el acceso al empleo. Como postula Frigotto (1988), *la productividad de la escuela improductiva*, título de su libro, reproduce las nociones más básicas del individualismo, marco en el cual la disciplina escolar es funcional a aquélla que será requerida como punto de inicio de la relación laboral.

Con base en las metas de productividad, calidad y competitividad, las grandes empresas han sofisticado los dispositivos tendientes a transmitir los principios estructurantes de la mejora continua en competencias exigibles. En el marco de la hegemonía neoliberal, la noción de competencias laborales, en tanto saberes en situación, como capacidades observables y medibles y en tanto comportamientos laborales adecuados, incidió en la conformación de la fuerza laboral y, en definitiva, en la definición de un sujeto colaborador y competitivo.

En las últimas décadas, nuestros hallazgos derivados de investigaciones en grandes corporaciones, indican la centralidad asignada a los principios educadores del capital en las bases doctrinales del management<sup>4</sup>. En ese contexto, la filosofía empresarial busca perfeccionar las formas más adecuadas para transmitir los valores corporativos. A su vez, los saberes requeridos y valorizados y las mediaciones pedagógicas empresariales implementadas requieren ser dimensionados a partir de su alcance global, y analizados a partir de su concreción en contextos situados. En ambos planos se dirime la disputa por gobernar la conciencia de los trabajadores. En el contexto que venimos describiendo, algunos interrogantes que guían nuestros estudios son los siguientes: ¿qué sujeto se busca conformar?, ¿cuál es el alcance asignado a la formación empresarial en la agenda internacional y en las corporaciones en especial?, ¿qué tipo de formación se pretende desarrollar?, ¿qué papel juegan las competencias laborales en las actuales formas de disciplinamiento y consolidación de la hegemonía empresarial?.

Este artículo pone de manifiesto los hallazgos de varias investigaciones realizadas en la última década en empresas automotrices y siderúrgicas, cuyas filiales están radicadas en Argentina<sup>5</sup>. La estrategia

---

subjetividad, la conciencia obrera y las formas naturalizadas en que el capital define múltiples estrategias formadoras supone un examen exhaustivo que dista de ser autoevidente, ni tampoco es consistente con ponderar el nivel de investigaciones en las empresas en materia de formación. En esto caso, será un buen indicador de la centralidad asignada a una pedagogía del management que afina sus estrategias de imposición de sentidos en los espacios productivos y extra-productivos.

<sup>4</sup> Nuestras investigaciones han sido financiadas por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas-CONICET-; la Agencia nacional de promoción Científica y Tecnológica y la Universidad de Buenos Aires.

<sup>5</sup> Los hallazgos de las investigaciones que difundimos en este artículo se derivan de un importante corpus de fuentes secundarias, y también de estudios localizados en la planta de la empresa siderúrgica Acindar-fundada por la familia Acevedo en el año 1947-, localizada en la Ciudad Villa Constitución, en la provincia argentina de Santa Fé. Esta filial, pertenece en la actual al oligopolio Arcelor Mittal. Asimismo, los estudios se han situado en la planta planta *Trabajo y sociedad*, Núm. 30, 2018

metodológica seguida ha sido especialmente cualitativa, a partir de entrevistas a operarios en la línea de producción y delegados sindicales de las seccionales. También ha sido relevado un corpus empírico importante relacionado con las recomendaciones derivadas de los organismos internacionales hacia las empresas, en el marco del Pacto Global-PG-. En este sentido ha sido valioso el análisis de los informes de sustentabilidad que producen las empresas anualmente, la documentación derivada de redes locales y regionales del PG y los materiales corporativos y manuales empleados para el entrenamiento de los trabajadores. A su vez, han sido relevados los convenios colectivos en especial en las empresas automotrices analizadas. Cabe destacar asimismo, el relevamiento de valiosas fuentes como, por ejemplo, programas específicos relacionados con la RSE que se vinculan estrechamente con acciones educativas en cooperación con agencias ministeriales, en especial orientadas a las escuelas técnicas.

En las secciones que componen el corpus central de este artículo nos ocupamos en las dos primeras ponemos especial hincapié en el vínculo que se teje entre las exigencias corporativas del capitalismo global y una nueva fase civilizatoria, marco en el cual el PG y la responsabilidad social empresaria cobran especial protagonismo. En estas dos primeras analizamos la trama global/local, es decir, la necesidad de concretizar los mega-mandatos doctrinales del management en contextos situados. Nos referiremos a las múltiples mediciones que se juegan para transponer esas prescripciones y el papel que asume la pedagogía del management en esta tarea. Justamente la acción formadora empresarial en el orden global requerir herramientas específicas a los fines de modelar un sujeto que sea a la vez colaborador y se sienta ciudadano global/corporativo.

En la tercera sección, ponemos en evidencia la centralidad que asume la agencia empresaria pedagógica en contextos productivos y extra-productivos. En este sentido la tesis pone de manifiesto su vínculo con la colonización del cotidiano laboral y con la consolidación del orden hegemónico extra-productivo.

En las dos últimas secciones, el escenario productivo cobra protagonismo, allí nos ocupamos especialmente de cómo se concretiza la hegemonía empresarial y en las acciones pedagógicas corporativas que constituyen lo que hemos denominado *currículum oficial corporativo*. El COC define las denominadas competencias laborales que se demandan en las dos filiales estudiadas y que como tendencia general se las denomina genéricas y técnicas. Problematizamos la relación entre esos requerimientos de competencias corporativas y aquellos saberes implícitos que los trabajadores movilizan a diario y no necesariamente resultan valorizados. Sin embargo, las corporaciones establecen sistemas de captura de esa pericia técnica a tiempo real, cuestión que, a partir de complejos mecanismos, consolida el aparato corporativo, y, en definitiva, el orden hegemónico empresarial.

El movimiento dialéctico de saberes en la escena fabril, en los territorios de emplazamiento fabriles locales, se expone también como movimiento complejo propio del capital. Es decir, la trama global/loca requiere ser leída en esa clave, marco en el cual las concreciones resultan indispensables para viabilizar las prescripciones que hoy demanda el capitalismo global.

---

automotriz, localizada en la Provincia de Buenos Aires, ciudad de Zárate -con casa matriz en Japón-, que inicia sus actividades en Argentina en el año 1996.

## 2. Corporaciones, mandatos internacionales y agencia pedagógica

A lo largo de la década de los años 90, la mejora continua de la calidad, asociada al lenguaje del denominado 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 con la semántica de la RSE<sup>6</sup> y de la rendición de cuentas. Este acoplamiento crea condiciones favorables para dar sustento a una lógica consensual que atraviesa ya no sólo a las agencias económicas sino también a las gubernamentales, sociales, etc. En esta apuesta, la gestión de la calidad total, la RSE, y la evaluación constante, se fortalecen en tanto sustancia de la doctrina corporativa, pero también como andamiajes que posibilitan su transmisión, circulación y distribución en los contextos productivos y extra-productivos. Trabajadores, clientes, proveedores, comunidades, agencias gubernamentales, sociales, educativas, son, de alguna forma, alcanzados por esta lógica normalizadora que apela al consenso y a la paz social. En este marco, la agencia pedagógica resulta clave ya que dispone de las herramientas especializadas para forjar nuevas subjetividades.

A partir de las exigencias internacionales en la economía transnacionalizada, el toyotismo excede a las fábricas Toyota, y se asienta sobre prescripciones cada vez más reguladas en el orden internacional. El aparato normalizador de la calidad, productor de múltiples certificaciones, aporta un impulso renovado de la doctrina managerial que se traduce en evaluaciones constantes, certificaciones y ranqueos, con implicancias en la valorización del capital (Apple, 2005). En ese marco, toda esta instrumentación exige la necesidad de afinar las mediaciones pedagógicas y comunicacionales (Figari, 2013). La fortaleza de las prescripciones supone a la vez la fuerza de sus concreciones. Es decir, más que postular la necesidad de distinguir entre lo prescripto y lo real, sostenemos un enfoque donde la prescripción cobra entidad (Denis, (2007), de hecho así lo permiten constatar las múltiples regulaciones en el nivel global. Pero también son esas mismas prescripciones las que serán concretizadas en los espacios laborales. Esto no significa, que éstas carezcan de importancia, y sólo interese aquello que necesariamente se aparte de la norma en la situación cotidiana de trabajo. Más bien, de lo que se trata es problematizar qué hacen los trabajadores en esos contextos con las fronteras que marcan las nuevas prescripciones. La presencia del movimiento de lo global en lo local exige ahondar en su *modus operandi* y en su expresión situada. Es decir, se expresa, junto a las lógicas coactivas y consensuales fruto del accionar hegemónico, una dialéctica que entrama tendencias centralizadas y descentralizadas. Este movimiento de normalización/estandarización/ rendición de cuentas cobra un papel protagónico (Robinson, 2007) y sigue poniendo en el centro del debate a las políticas de precarización, que, como postula Kalleberg (2009), constituyen un fenómeno mundial. Así, la dinámica económico-política “debe abordar el reduccionismo de las valoraciones económicas sobre la sociedad y la naturaleza” (Gudynas, 2009: 65). En la actual fase de desarrollo de las fuerzas productivas la doctrina de la mejora continua y de la RSE se conjugan certeramente en tanto principios normalizadores del capital en el orden global. Su efectividad estará condicionada por los principios formadores que dan organicidad a la esfera político- cultural y técnico- productiva. En el “nuevo espíritu del capitalismo”, como bien lo postularon en una obra fundamental Boltansky y Chiapello (2002), las redes entre empresas

---

<sup>6</sup> La doctrina del management contemporáneo ha agiornado estrategias orientadas al “beneficio social” (e incluso a la filantropía), en pos de difundir una preocupación social y humanitaria de las corporaciones por problemáticas educativas, ambientales, de salud, etc. La responsabilidad social empresaria, se difunde cada vez con más fuerza en las corporaciones y en un sentido también atraviesa el lenguaje del PG. Existen ideas claves como voluntarismo, interés público, grupos de interés (clientes, colaboradores, proveedores, comunidades) sustentabilidad. La RSE se constituye en una herramienta poderosa a los efectos de extender la matriz corporativa en la sociedad civil y política.

y el modelo corporativo extendido a los territorios de emplazamiento fabriles asumen especial interés para los estudios críticos en las Ciencias Sociales del trabajo. Las doctrinas del management más agregadas y su concreción ameritan comprender las formas sofisticadas a las que recurre el capital para convenir y generar su valorización. Así, las redes sociales entre corporaciones permiten visibilizar el alcance del poder corporativo, teniendo en cuenta también cómo se concretiza en cada país (Cárdenas, 2012).

La consolidación hegemónica empresarial reenvía hoy al denominado Pacto Global-PG-<sup>7</sup> que establece específicas recomendaciones hacia las empresas relacionadas con el lenguaje de la RSE y la búsqueda por forjar una *ciudadanía corporativa* en el marco de “un ciclo ético corporativo”. Se constata un flujo constante de información desde las empresas que adhieren al Pacto hacia el orden global-vía los organismos internacionales-, éstas para seguir en esta situación deben producir una serie de acciones de cumplimiento- de las recomendaciones hacia las empresas, identificadas en 10 principios-, difundirlas en tiempo y forma y publicitarlas. Es decir, el PG reenvía a la corporación y de igual forma la corporación produce informes muy específicos -y sobre la base de las recomendaciones de determinadas consultoras- para sostener su incorporación en el Pacto.

Las filiaciones entre hegemonía empresarial y Pacto Social Corporativo (Figari y Giniger, 2014) se articulan en el orden global y asumen especificidad en las filiales de las corporaciones, radicadas en diferentes contextos regionales y nacionales. Lo que está en debate es la fundación de un renovado consenso global que pueda ser refrendado en múltiples contextos de despliegue de la vida. La pedagogía del management resulta un eslabón clave en esta labor, es decir, conducir procesos que encaucen estrategias de legitimación social. No se trata de una tarea sencilla, más bien implica una matriz compleja de variadas agencias y agentes que transmiten la nueva la *ética corporativa* afincándola en específicos contextos y adjudicándole un alcance global.

Poner en vinculación lo global y lo local exige un esfuerzo fundamental por parte de las corporaciones, los estados y los organismos internacionales a los efectos de regenerar herramientas apropiadas para legitimar acuerdos e instalar formatos organizacionales que posibiliten la transmisión de los objetivos del nuevo milenio. Así, las redes regionales y locales cumplen un papel fundamental de socialización de experiencias, intercambios y consolidación de los acuerdos. En el IV foro de la red local Argentina realizada en Buenos Aires en el año 2014, los siguientes testimonios son expresivos de lo que venimos postulando: la sostenibilidad del capitalismo exige renovar herramientas, marco donde el conocimiento, la educación y la conciencia son factores decisivos:

*El mundo cada vez es más frágil, el viejo orden de poderes centralizados está dando lugar a una mayor fragmentación. Para que Uds. sean parte de la cadena productiva significa convertirse en algo global y ser locales en todos lados. Como se puede ser local? Solo construyendo confianza con los más altos estándares, (...), tiene que ver con construir cadena de valor a largo plazo y*

---

<sup>7</sup> Hacia finales del milenio, se impulsa desde Naciones Unidas, específicamente en el Foro económico mundial de Davos, el denominado Pacto Global. Se trata de un acuerdo global orientado a organizaciones económicas, políticas, sociales, educativas, si bien existen específicas recomendaciones hacia las grandes corporaciones. Este mega acuerdo, relanzado en el año 2008, tiene por finalidad, generar confianza en el orden empresarial, lo que supone aceptar una serie de reglas relacionadas con los derechos humanos, el cuidado del medio ambiente, las tecnologías renovables, la negociación colectiva y el lema de la anticorrupción. Estos principios persiguen el objetivo de bregar por un capitalismo “más humano” que pueda perpetuarse, en definitiva una “cara más humana del mercado mundial” (Ban Ki-Moon, 2009), Sobre esta base se instala una cultura corporativa global, que deberá concretizarse a partir de complejas herramientas de gestión y una trama de redes regionales y locales. Es en este marco que se enuncia la noción de ciudadanía corporativa.



*conocimiento para lo que necesitan el marco adecuado para avanzar. Así es que tiene sentido estar del lado correcto del modelo. (Georg Kell, Presidente del Pacto Global)*

*Empezaré con el abordaje de esta nueva era post ideológica, hay que incorporar a las empresas a los nuevos desafíos globales y políticos. Esto no va a funcionar si no funciona sobre el concepto de teleología, la empresa debe reproducir su ADN, que va a recibir un impacto transformador para una sociedad mejor". (Javier Cortés, que es un reconocido experto en las redes sociales, su disertación refiere a la agenda post-2015)*

El hilván entre lo global y lo local implica tejer certeramente, y no de cualquier forma, es decir, supone adecuación y confianza a los estándares (derivados de aquellos que se definen desde el aparato normalizador de la calidad y de las propias recomendaciones del PG). La lógica de la rendición de cuentas, como veremos más adelante, se instala como faro al cual hay que atender para la competitividad. Los estándares no están disociados de la "construcción de la cadena de valor" y del conocimiento como meta. La valorización del capital está aquí presente, en el contexto de una compleja arquitectura que en términos organizacionales y técnicos aporta legitimidad para la acumulación.

Los objetivos post- 2015, aparecen como metas que renuevan y redoblan la apuesta de constituirse, como se postuló en pleno auge neoliberal, "más allá de lo ideológico". Es decir, hay un camino, el correcto, y esa vía debe conducir a las grandes corporaciones a "reproducir su ADN". Esa reproducción sólo puede lograrse si se configura una estructura eficaz para entamar lo global en lo local (Robertson, 1992). La pedagogía del management cumple un papel fundamental en esta tarea, como analizamos en este artículo en los estudios realizados en filiales de corporaciones transnacionales

### **3. Los principios legitimadores del orden global: educar para el capital en el consenso**

Nuestras investigaciones han suministrado bases conceptuales para aprehender la relación trabajo/formación en tanto vínculo pedagógico que se despliega en un espacio conflictual y de disputa de sentidos. Reconocemos la relevancia de estudiar en la última década la consolidación de la hegemonía empresarial (en el suelo de las fábricas y más allá de sus fronteras) y el vínculo orgánico que se teje con la mediación pedagógica. En este accionar se definen condiciones propicias para sostener la hegemonía de las corporaciones y cooptar a los trabajadores. La apuesta empresarial se orienta a conformar sujetos "colaboradores" y "ciudadanos corporativos". Los dispositivos buscan la implicación de los trabajadores y los cuerpos modelados al amparo de la morfología de las bases doctrinales del management (Álvarez Newman, 2012; Andrade, 2013). Se aportan así dimensiones de interés para ahondar en un campo que requiere aún interpelar si la resultante es la cooperación (para la sobrevivencia en la relación laboral), el consenso (reglado por CCT/actas de acuerdo o bien de hecho), el convencimiento, fruto de conformar las subjetividades según las reglas corporativas imperantes, bien diversa acción es de resistencia individual, y/o colectivas. En este terreno el ámbito del debate sindical se amplía al poner en evidencia la problemática de la conciencia de la clase trabajadora, es decir, nos proponemos comprender los sentidos asignados y los posicionamientos de los trabajadores frente a las políticas de las corporaciones. Los estudios que focalizan en las nuevas subjetividades laborales (Pierbattisti, 2012; Zangaro, 2011), aportan elementos sustanciales y son complementarios de las tradiciones investigativas que encaramos relacionadas con el proceso de formación de los trabajadores, y, en especial, con la operatoria de la agencia pedagógica empresarial.

En este contexto se destaca la centralidad de la literatura managerial (Alonso y Fernández, 2013) que aporta bases conceptuales a la prolífera documentación que comunica las reglas prescriptas de las corporaciones, y también la búsqueda empresarial para alcanzar consensos. De esta forma, la semántica de dicha literatura se hace organización, se especifica y especializa. Con este fin, las acciones orientadas por los intelectuales orgánicos del capital asumen una función clave en la lógica actual de la acumulación y de la legitimación social. En este marco sostenemos la relevancia que asume desnaturalizar las bases políticas/institucionales, conceptuales y técnicas que viabilizan los principios de legitimidad imperantes en pos de configurar al *sujeto competente* del capitalismo global.

La hegemonía del capital es hacedora de una pedagogía para el capital. Detrás se dirime un proceso de transposición de la doctrina managerial basada en la *mejora continua* y en la *RSE*. Así, la apuesta del capitalismo global se expresa en una dialéctica que requiere ser leída entre lo local/regional y global, asimismo, en las articulaciones orgánicas entre las formas de acumulación y las de legitimación social. La totalidad concretizada puede ser aprehensible en tanto y en cuanto ahondemos en los instrumentos que emplea el capital para tejer la trama /matriz de dominio sobre la base de la coacción y del consenso. Desde los estudios educacionales críticos, se destaca el trabajo de Kuencer (2011), publicado en portugués hacia fines de los años 80. La autora desnaturaliza la “pedagogía en la fábrica” y su vínculo orgánico con el orden hegemónico. Este estudio teje una línea de continuidad con el aporte más reciente de Wanderley Neves (2009), al ahondar en una “una pedagogía de la hegemonía”.

Uno de esos hilos conductores lo constituyen los informes de sustentabilidad que presentan las empresas que adhieren al PG. No sólo son una herramienta de difusión y visibilidad de las acciones que realizan, sino también expresan un andamiaje complejo a los efectos de articular los principios normativos globales con las acciones /procedimientos que se implementan en cada una de las filiales. Es decir, diferenciación en la unicidad es aquello que se puede constatar a partir del relevamiento de los informes que realizan las corporaciones en un sentido global (abarcando a todas las filiales), y local, en el nivel de cada una de las filiales.

El vínculo orgánico entre filosofía managerial, centralidad de la formación corporativa- asociada a la formación de “talentos y líderes”- y andamiaje organizacional son expresivos del accionar corporativo más agregado que anuda lo global en lo local para la producción de valor. Así, en el informe de sustentabilidad de Arcelor Mittal global del año 2013, los valores de “sostenibilidad, calidad y liderazgo” constituyen los principios rectores de la pedagogía de la corporación. La identificación de impactos-de las políticas- a través de las formas de operar en cada región y país, supone también articular en el nivel global de la corporación temas prioritarios, que luego deberán ser transpuestos a través de las doctrinas situadas en las filiales y de los sistemas sociotécnicos que aportan la matriz organizacional para transmitir tanto los valores empresarios (la doctrina) como la forma específica de gestionar las denominadas competencias laborales. En el informe que publica Arcelor Mittal global se identifican 6 tópicos clave: seguridad, emisiones de gases de efecto invernadero, el aire y el agua, la salud, la responsabilidad, un gobierno transparente y el compromiso del empleado (Informe de sustentabilidad Arcelor Mittal, 2013:2 - traducción propia-)

Se trata de lograr una trama global/local, marco en que la generación de una efectiva organización del trabajo resulta crucial. Es desde allí que la transmisión de los valores corporativos y de las competencias laborales necesarias para producir “talentos” tendrá un papel decisivo:

*Asegurar que todos compartimos la misma visión y objetivos puede ser difícil en una empresa global, con más de 230000 empleados, esto lo estamos haciendo mediante la simplificación de nuestra estructura organizacional. Esto nos permitirá trabajar en forma eficiente y además dará mayor claridad a nuestros empleados y crear un fuerte sentido de identidad con todo el negocio y no sólo con un sitio en particular o división (Reporte de sustentabilidad Arcelor Mittal global 2013: 17).*

Para este oligopolio, los hilos conductores entre lo global y lo local no se construyen sin organización. Es justamente desde aquí que se trata de crear fuertes identificaciones de los empleados con la corporación en un sentido global. En este marco, cobra dimensión una noción recurrente en las grandes empresas: la de ciudadano global/corporativo, ya no se trata de identificarse con las lógicas productivas en las que cooperan directamente sino de alinearse con el proyecto global.

De igual forma, en la corporación Toyota, el afiatamiento de la estructura organizacional, haciéndola más ágil y flexible, debe transparentar decisiones fundamentales en todos los niveles del management. Para esto la base filosófica-conceptual de los principios corporativos de Toyota son fundamentales: Toyota introduce en el año 2013 una serie de modificaciones tendientes a aumentar la velocidad de las decisiones y transparentar las responsabilidades en las operaciones y en las ganancias. Para esto es clave el vínculo orgánico derivado de su doctrina: *“identificación y mejora continua en su proceso de operación del negocio y hacer continuos los esfuerzos para capacitar a los empleados que pondrán estos principios en práctica (Reporte de sustentabilidad Toyota global: 36 -traducción propia-)*<sup>8</sup>

En el nivel de la filosofía empresarial, la denominada visión de los “talentos” y su desarrollo a través de la estrategia de capacitación pasa a ser una cuestión clave en la estrategia global del negocio. Pero sólo se hará efectiva si se crean mecanismos de transposición de los valores corporativos en las diferentes filiales. En este mismo sentido, Arcelor Mittal organiza seminarios sobre liderazgo con trabajadores de diferentes filiales, su formación corporativa será un tópico relevante en la formación que reciben a través de la Universidad corporativa, que se encuentra en el “corazón del grupo” e involucra a los principales segmentos del liderazgo en las diferentes filiales. Se trata de:

*Reorientar la atención en determinadas prioridades y garantizar que todo el mundo esté alineado en lo que necesitan hacer y motivado para hacerlo. Estamos orgullosos de que cada empleado recibe un promedio de 49 horas de capacitación durante el año 2013, con el apoyo de nuestra clase mundial Arcelor Mittal University, y como fundamento de todos nuestros esfuerzos para ser una empresa responsable y sostenible, es nuestro compromiso con nuestros grupos de interés” (...) Más de 27000 de nuestros empleados participaron en más de 200000 horas de formación en la Universidad de Arcelor Mittal. (Reporte de Sustentabilidad Arcelor Mittal: 3 y 24)*

La importancia asignada a la capacitación y a la gestión de ciertas competencias en un sentido global, ha conllevado la existencia de Universidades corporativas, marco en el cual se forma el bloque dirigencial. Si bien la efectividad de la formación se medirá en el desarrollo del proceso de trabajo, ya no resulta suficiente una formación in situ. La trama global/local, cuenta con un *curriculum oficial corporativo (COC)*.<sup>9</sup> Así, recuperamos una noción central en el territorio pedagógico pero lo transpone a la esfera productiva, y en especial a la de las grandes corporaciones. Con esto se quiere poner en evidencia la

---

<sup>8</sup> Destacamos la exhaustiva investigación realizada por Diego Álvarez Newman sobre el toyotismo en su tesis doctoral (2015).

<sup>9</sup> Nos referimos a la selección de contenidos, que persiguen ciertos propósitos, que buscan ciertos objetivos de aprendizaje y considera adecuadas determinados metodologías. En el campo de la educación la cuestión curricular es base de disciplinas que la han abordado en profundidad. Así, destacamos, por ejemplo, las importantes contribuciones de Bernstein (1998). En el planteo del primer autor, se pone en evidencia como la modelación del saber experto transmutado en contenido a ser enseñado implica toda una operación compleja de control y clasificación. Desde las expresiones más fenomenológicas la visión curricular ha puesto especial hincapié en aquello que desborda las prescripciones, que se juega en el cotidiano de aulas, recreos, en el barrio, en definitiva en las relaciones in formales. En el marco de nuestras investigaciones y desde la perspectiva que asumimos, consideramos la centralidad de estudiar tanto dichas prescripciones, como aquello que acontece en la cotidianeidad laboral.

sofisticación de la agencia pedagógica empresarial que se moviliza en los espacios laborales y más allá de las fronteras productivas en las comunidades en las que se emplazan. El COC excede el ámbito de las filiales y reenvía cada vez con más vigor a la filosofía del management que sustenta la actual fase de desarrollo de las fuerzas productivas. Así, la agencia pedagógica se complejiza articulando espacios de capacitación “in situ” con instancias institucionalizadas que conforman ámbitos dedicados a formar a los intelectuales orgánicos de las corporaciones.

Existen manuales como soportes fundamentales de la estrategia managerial. Hoy se asiste a una voluminosa documentación publicada a través de libros, blog, foros de debate y una prolífera literatura managerial. Entre ellos destacamos el manual de Liker y Meier (2008) sobre los “talentos” en Toyota. Allí, un elemento básico que se destaca es la modalidad de “enseñanza más efectiva” para alcanzar un aprendizaje efectivo que desarrolle talentos. Es decir, no basta con ponderar los valores corporativos hay que practicarlos, y para ello se requiere no sólo un marco regulador y organizacional sino también una pedagogía por objetivos de base instruccional, skineriana que refleja, en definitiva, los elementos de continuidad con las formas taylorianas de encarar la capacitación laboral. Lo que cambia en todo caso será el perfil de sujeto a formar, el andamiaje organizacional y la sofisticada operatoria para articular el mandato global en las filiales, es decir, aportar unicidad y a la una especialización situada. Para Toyota, la mejora continua, como principio formador regulador, adoptado por las grandes corporaciones, se articula orgánicamente con el trabajo estandarizado que se expresará también en la propuesta de formación estandarizada instruccional (Figari y Hernández, 2016):

*Una expresión común en Toyota es -nosotros no sólo fabricamos autos: nosotros fabricamos gente” (...) cada gerente en Toyota tiene que ser un maestro. Desarrollar gente excepcional es la prioridad número uno de Toyota. Esto se ha arraigado a lo largo de la empresa como un valor cultural del estilo Toyota. Es un concepto del que se habla con frecuencia en otras empresas, pero casi nunca se práctica” (...) lo que Toyota ha posibilitado hacer es reunir a gente competente y que pueda ser capacitada en todas partes del mundo, y con considerable tiempo y esfuerzo. Desarrollar niveles altos de talento entre las masas. No son las pocas estrellas las que hacen fuerte a un equipo. Es la colección de muchos jugadores con buena capacidad trabajando al unísono (Liker y Meier, 2008: 3)*

El desarrollo de “talentos” se asume desde la propia filosofía empresarial, se trata de un valor cultural que debe hacer de cada gerente un maestro. Además, aquello que la corporación destaca, en su modelo exportado a otras empresas, es que la concreción de esa capacitación en la cotidianidad laboral debe funcionar como grupalidad talentosa. La filosofía corporativa pone en el centro del interés a la pedagogía del management, esta jugará un papel cada vez más protagónico en la trama global/local. Tejer mediciones adecuadas para formar en el nivel global y luego adecuarlas y transponerlas eficazmente en diferentes territorios del planeta donde se emplazan las filiales de estas corporaciones exige unicidad, la filosofía corporativa lo aporta, sin embargo, las especializaciones de esa unicidad serán indispensables para fortalecer la productividad y en definitiva las ganancias. Los talentos no juegan ni surgen solos sino en el equipo, la formación debe contemplar un plan de contenidos acorde a un trabajo que pueda ser estandarizado. Esto significará una programación que opera sobre cada fragmento del proceso, cuestión que nutre el programa de formación y da fisonomía al *currículum oficial corporativo* a escala global.

#### **4. La Pedagogía del management y su función legitimadora: enclaves productivos y territoriales**

La hegemonía empresarial en la fase actual del capitalismo extiende su actuación en diferentes territorios, instituciones (civiles, políticas), actores, incluye a clientes, consumidores, proveedores y trabajadores. La legitimación del capitalismo requiere no sólo el consenso de determinadas agencias y

*Trabajo y sociedad, Núm. 30, 2018*

agentes económicos sino también de aquéllos que corresponden a la esfera política, cultural, educacional. Ya no se trata de crear sólo al “sujeto competente”, se necesita conformar trabajadores que consientan las reglas corporativas imperantes del orden global y así oficiar de ciudadanos corporativos/globales.

Así, se configura una nueva etapa del proceso civilizatorio, vía el Pacto Global, que contribuye en la consolidación de la hegemonía de las corporaciones en el orden societal y que adquiere alcances mundiales. En este marco la Pedagogía del capital opera como Pedagogía para el consenso. La formación de los trabajadores asume un interés crucial en el diseño, transposición y evaluación de las doctrinas del management que se implementan en las filiales de las corporaciones y en los territorios de emplazamiento fabriles.

La pedagogía empresarial aporta las herramientas políticas y técnicas para transponer los principios del management contemporáneo y lograr una eficaz distribución en el cotidiano laboral. Se trata de un espacio de despliegue de la pericia técnica que aportan los trabajadores, pero también de aquellos saberes corporativos de los cuales derivan modos de hacer y proceder según las prescripciones del management. El ámbito de lo cotidiano se presenta a los sujetos como “normal y natural”, es el espacio de la actuación directa, de la repetición y de la acción útil y efectiva. Sin embargo, y tal como lo postulan Quiroga (1990) y Heller (1992) esta sensación de normalidad y naturalidad en la que se presenta lo cotidiano enmascara las condiciones materiales, tecno-productivas que fueron establecidas por la dirigencia patronal, en el marco de la asignación de determinadas funciones técnicas que rigen la cooperación. También la cotidianeidad puede ser el espacio de la diaria disputa por las condiciones precarias de trabajo y por los saberes implícitos creadores de riqueza no valorizados.

El conflicto entre el capital y el trabajo se concretiza en la cotidianeidad laboral, es además el ámbito elegido por el accionar racional del management, diseñado y planificado para buscar el consentimiento obrero. Nada tiene de normal y necesaria una cotidianeidad sometida a las lógicas coactivas y consensuales del capitalismo contemporáneo. Justamente, esta fisonomía que asume la cotidianeidad resulta propicia para difundir los valores corporativos y lograr adhesiones. Según nuestras investigaciones es en ese espacio donde arraiga un movimiento fundamental para la viabilización de la doctrina corporativa: la *pedagogización del espacio laboral* que se despliega a partir de la conjunción de estrategias descentralizadas de dominio y de una importante centralización de los principios corporativos en los enclaves que producen (recrean) las bases conceptuales de las doctrinas de management en la actual fase de desarrollo capitalista. Así, la agencia pedagógica empresarial cobra concreción en el nivel más agregado de los organismos internacionales, 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 nuestras últimas publicaciones nos hemos referido al vínculo orgánico entre el orden corporativo y el pedagógico, justamente esta articulación ha puesto de manifiesto las reglas que rigen la transposición del *conocimiento oficial corporativo* y la necesidad empresaria para hacerlo circular en el corazón de la organización de la producción y del trabajo, pero también en las comunidades de emplazamiento fabriles, a través, por ejemplo, de las relaciones que sostienen las corporaciones con determinados programas gubernamentales, muy especialmente aquellos del área educativa técnica.

En la Pcia. de Buenos Aires, ciudad de San Nicolás, la empresa siderúrgica Siderar establece vínculos estratégicos con algunas escuelas técnicas de la zona que son seleccionadas previamente. También lo efectúa la empresa Acindar en Villa Constitución y la filial Toyota radicada en Zárate. Aún antes de la promulgación de la ley de Educación Técnico Profesional (2005), la empresa Siderar, por ejemplo, impulsa el Programa de Fortalecimiento de Escuelas Técnicas (FETEC). Con la ley, la intervención corporativa en las escuelas se profundiza. El Programa no sólo aporta infraestructura y equipamiento en los talleres, sino también incursiona en los contenidos curriculares, en la capacitación docente, en la *Trabajo y sociedad*, Núm. 30, 2018

elaboración de manuales (Hirsch, 2013). Asimismo, asesora en los mejores instrumentos para evaluar determinados conocimientos que considera fundamentales. El curriculum del FETEC forma adecuando la educación técnica a los requerimientos corporativos. En mercados regionales deprimidos, la educación para el empleo es dirigida por la corporación siderúrgica. Para las familias y los jóvenes las expectativas de inserción laboral juegan especialmente. Varios jóvenes podrán realizar prácticas profesionales y pocos se transformarán en trabajadores de la empresa.<sup>10</sup>

Tan relevante resulta para la corporación los vínculos con las escuelas en los territorios en lo que se emplazan, como su referencialidad, en tanto filial, a las doctrinas del management contemporáneo y a las recomendaciones del PG. Es decir, la colonización territorial (que no sólo se extiende a las escuelas, a través de la RSE, se expresa también en acciones orientadas hacia hospitales, campeonatos deportivos, organizaciones sociales, acciones lúdicas, culturales, etc), se sustenta en un movimiento dual: a la vez que arraiga la corporación a los territorios, la deslocaliza en una economía transnacionalizada en la cual compite y valoriza el capital.

Los avances de nuestros estudios indican la existencia de una agencia pedagógica deslocalizada que viabiliza y coadyuva en el fortalecimiento de la trama global/local. Así, la hegemonía empresarial se consolida a partir de un anclaje en escenarios productivos y extra-fabriles a la vez.

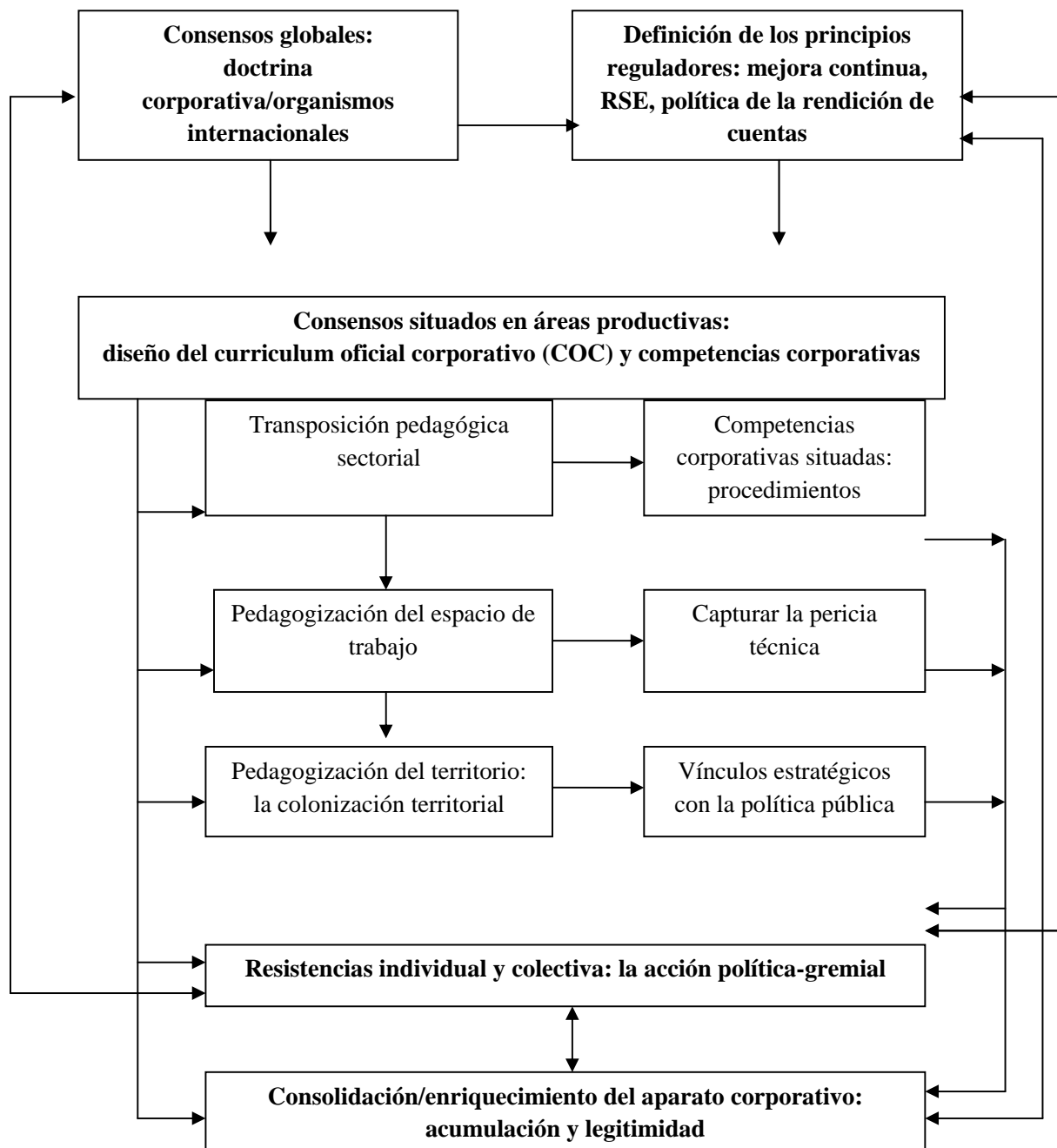
La efectividad de la Pedagogía del management requiere de una pedagogía normalizadora, evaluadora y certificadora. La potencialidad de la agencia pedagógica en sus actuaciones radica en generar aquello que la voz del management denomina “buenas prácticas” en la escena productiva y extra-productiva.

El siguiente gráfico ilustra el movimiento de esta agencia que es efectiva en tanto y en cuanto especialice eficazmente el saber corporativo en los diferentes contextos de actuación empresarial.

---

<sup>10</sup> Destacamos las contribuciones de Jacinto y Millenaar (2012: 164) al estudiar los procesos de inserción laboral de jóvenes vulnerables. Se trata de tomar en cuenta las condiciones institucionales pero también las subjetividades. Es decir, atender a los proyectos y representaciones de futuro de los jóvenes y a la anticipación de estrategias. *Trabajo y sociedad, Núm. 30, 2018*

Gráfico N° 1: La operatoria de la agencia pedagógica empresarial



Fuente: elaboración propia

De los consensos globales en la actual fase de desarrollo de las fuerzas productivas, marco en el cual las grandes corporaciones asumen un papel preponderante, se derivan un conjunto de principios *Trabajo y sociedad*, Núm. 30, 2018

reguladores. Estos aportan las bases conceptuales y normativas para concretizar el orden global en contextos situados. Los principios (reguladores) del management suministran el saber doctrinal que serán traspuestos competencias corporativas, que direccionan lo que hemos denominado COC. Aquí se expresa una articulación de contenidos y saberes que deben ser tematizados para su transmisión y evaluación. Esa primera transposición define los marcos /límites regulatorios y el tipo de intervención esperable. El saber corporativo es transformado en contenido situado y en este sentido deberá ser activado a partir de la organización empresarial.

Además, y a diferentes niveles de la estructura empresarial y también de las instituciones y actores con los que se vincula la corporación en los territorios de emplazamiento fabril, se necesitan mediaciones que aporten legitimidad a las actuaciones situadas. Es decir, los principios reguladores del management deben ser mediados según sea la naturaleza y alcance de las intervenciones técnicas, sociales, educacionales sobre las que actúa el COC. Aquí, el nivel de transposición requiere de actores especializados (por lo general las gerencias y jefaturas) que deberán formarse en esta tarea que implica aspectos formativos, de diseño, de evaluación y de comunicación.

Los procesos que venimos describiendo son fundamentales a los fines de instalar en el cotidiano laboral, comunitario e institucional, los valores corporativos mediados/tematizados. Es a este proceso, y dada la relevancia que asume, al que hemos denominado *pedagogización del espacio del trabajo*, y del territorio, ámbito en el cual se localizan las instituciones /organizaciones sociales con las cuales se articula la corporación. Sin embargo, la “organización enseñante” no significa una “organización de aprendientes disciplinados”. Si bien la cooperación es un dato a priori, la búsqueda de adhesiones no se logra totalmente en la organización.

A pesar de las resistencias obreras y de la acción sindical, la sofisticación de los dispositivos empleados nutre a tiempo real, en la cotidianeidad laboral, al aparato doctrinario, y lo fortalece a partir de variadas herramientas que capturan la pericia técnica. Sin lugar a dudas la resistencia de los trabajadores organizados y la formación de sus intelectuales orgánicos pueden inducir un proceso que desnaturalice el montaje velado y a la vez aporte las acciones de negociación colectiva a favor de la mejora de las condiciones contractuales, de trabajo, de movilidad profesional y de la valorización de los saberes en disputa.

## **5. Competencias genéricas y técnicas: nutrir al aparato corporativo**

El debate calificación/competencias con el orden toyotista/neoliberal impulsó una serie de conceptualizaciones relacionadas con los saberes a ser movilizados en el acto de trabajo. Pero, sobre todo, buscó penetrar en la conciencia de los trabajadores conformando nuevas subjetividades. Así, mucho se ha postulado sobre las competencias como un nuevo saber ser, que implicaba, a su vez, un saber en situación que antes que nada resolvía problemas. Desde los años 90, los estudios en el campo de las Ciencias sociales del Trabajo han reiterado la idea de saber ser, que, como postulamos en este artículo dista de ser una novedad en el orden capitalista de producción. El problema central en la denominada gestión de las competencias laborales ha sido en las últimas décadas desarrollar un vínculo orgánico entre ese saber ser y el saber en situación que debía responder a un trabajador con nuevas disposiciones. Una de las preocupaciones empresariales consistió en afinar en el marco de los sistemas corporativos el vínculo entre el denominado saber ser y los saberes en situación de índole procedimental. Es más, resolver ese vínculo suponía, en definitiva operacionalizarlos en términos de traducirlos como procedimientos estandarizados. En la medida que se consolidan los sistemas corporativos en los años 2000, y con ellos los dispositivos pedagógicos y comunicacionales empresariales, se proveen herramientas más afinadas para establecer

*Trabajo y sociedad, Núm. 30, 2018*



indicadores y especificaciones de ese saber en situación que requerirá ser medido, asociado a los principios corporativos y a un nuevo comportamiento laboral. Pero, no bastaba con medir un buen comportamiento había que vincularlo a procedimientos eficaces según los nuevos estándares de calidad y según las nuevas prescripciones derivadas de las doctrinas contemporáneas del management. En este marco, tanto la estrategia pedagógica como el andamiaje organizacional han aportado aspectos centrales para regular y medir como “observables” ese saber en situación que resuelve viejos y nuevos problemas.

Junto a este desafío empresarial, la pericia técnica obrera siempre contribuyó aportando a la cooperación para producir, sin esa pericia, ligada a saberes implícitos, no codificados, ni formalizados se ve sensiblemente limitado el buen funcionamiento de las firmas. Ese saber se produce, reproduce, transforma, recrea, distribuye en el acto de trabajo y se renueva a tiempo real a partir de los aprendizajes in situ que se producen. El gran desafío para las empresas en el marco de la gestión por competencias fue y sigue siendo como capturar esa pericia y hacerla consistente con el saber procedimental que deriva de los principios reguladores de las doctrinas corporativas. Así, los procedimientos que se desprenden de las nuevas regulaciones se enriquecen a partir de la pericia técnica obrera que siempre estuvo allí y en la actualidad sigue resultando indispensable para sostener la producción. Los aprendizajes empresariales han generado dispositivos sofisticados para 1. operacionalizar las competencias y así vincular orgánicamente el comportamiento laboral con nuevos procedimientos, 2. desarrollar una nueva tecnicidad derivada de las prescripciones corporativas y definir herramientas para transmitir y medirlas, 3. movilizar la pericia técnica y hacerla consistente con los procedimientos derivados de las prescripciones corporativas, 4. capturar la pericia técnica y los nuevos aprendizajes a fin de enriquecer, para consolidar, los sistemas corporativos.

A los efectos de encauzar los procedimientos y capturar los saberes implícitos, se necesita, como analizamos en esta sección, andamiar toda la organización del trabajo, de la producción y movilizar una agencia pedagógica empresarial en el cotidiano de trabajo.

En el marco que venimos describiendo, distinguimos tres tipos de saberes: 1. los saberes corporativos relacionados con el comportamiento laboral, 2. los saberes procedimentales –que derivan de las prescripciones corporativas-, y que operacionalizan, de alguna forma, las formas de hacer en contextos de trabajo específicos, 3. los saberes implícitos, no formalizados, aquéllos que son transmitidos, recreados, actualizados y que expresan la pericia técnica fruto de la experiencia acumulada.

En las empresas estudiadas, se define el *conocimiento oficial corporativo* que expresa la base conceptual del COC. Este estará direccionado por las denominadas competencias corporativas que deben articularse orgánicamente con los saberes procedimentales derivados de las mismas y con la pericia técnica que de hecho ponen en juego los trabajadores y que sigue necesitando la empresa para lograr los estándares de producción.

La gestión de las competencias reinscribe los sentidos más nodales subyacentes en el aparato doctrinal empresarial en saberes a ser medidos y evaluados, para lo cual se los operacionaliza. Se expresa así una tecnicidad que requiere ser reenviada a la disputa política-cultural y a la lógica de imposición de sentidos corporativos. Esta disputa gobierna en los sectores de la producción en general y en los grupos de trabajo en particular. Aquí se miden procedimientos (derivados de las prescripciones reguladoras) y se aceitan los mecanismos para capturar la pericia técnica.

Los *saberes corporativos* expresan la resultante de una conversión: los sentidos oficiales corporativos en competencias válidas y validables. Esa conversión requiere de procesos formativos locales y de prácticas evaluadoras. El aporte de Bernstein (1998) es también aquí estimulante para reflexionar acerca del estatus de esas competencias. Así postulamos que son constituidas sobre la base de dos órdenes

indisociables: normativo y técnico. El primero aporta los principios estructurantes del segundo y gobierna sobre éste. De ese interjuego entre dos órdenes se derivan competencias generales (que tributan hacia la nueva normatividad imperante) y específicas, en tanto y en cuanto definen habilidades concretas para una actuación situada en la materialidad del proceso de trabajo.

El aparato formador corporativo y la gestión por competencias traducen en las corporaciones la noción de un sujeto trabajador que acepta las reglas impetrantes del orden global corporativo. Así, el sujeto competente, el ciudadano corporativo son construidos tras mecanismos complejos en los espacios productivos y extra-productivos. El orden global teje vínculos certeros con la denominada sociedad de conocimiento, detrás está el intelecto obrero en el marco de una lucha de clases donde la concepción del trabajo es prescripta por las corporaciones. Trátese de trabajo manual o intelectual la captura de la pericia obrera gobierna en una marco donde se conjuga la exigencia cognoscitiva con condiciones precarias y formas estandarizada de trabajo.

La condición de posibilidad para la política empresarial de entramar competencias corporativas (liderazgos, involucramiento, trabajo en grupo) y técnicas/procedimentales se impone desde la propia organización del trabajo, y allí asume efectividad al articularse con las evaluaciones de desempeño y la potencial movilidad profesional. La otra apuesta empresarial será capturar la pericia técnica no formalizada (Kergoat, 2012).

En la terminal automotriz, el TPS -Toyota Production System-, se instrumentan herramientas acopladas estratégicamente que articulan la mejora continua y la estandarización. Es decir, orden, prescripción y normalización no serán excluyentes de la innovación constante en función de mejorar procesos a través de los denominados Kaizen. Tanto una como otra gobierna en esta empresa emblemática que exacerba las prescripciones normalizadas y a la vez establece una matriz organizativa para incentivar la dinamización de la pericia técnica. En el TPS, el kaizen - motor fundamental de la idea de progreso continuo-, se sustenta en un orden estandarizado que lejos de ser contradictorio es expresivo de dos caras de la misma moneda: la regulación normativa y el aprendizaje de procedimientos deberán articularse con aquellos que de hecho movilizan los trabajadores como saberes implícitos. El TPS se expone como piedra basal en el convenio colectivo de trabajo, ya desde el año 1996, cuando se radica la empresa en Argentina. En el CCT regulado a mediados de los años 2000, el perfil del trabajador “colaborador” se expresa en las responsabilidades que se regulan. Aquí el respecto a las políticas y normativas se debe acompañar y demostrar con el máximo esfuerzo para lograr en términos individuales el mejor desempeño y también los objetivos del grupo. Las normas de conducta adecuadas deben hacer posibles y efectivos los planes de producción programados y “buscar constantemente distintas maneras de hacer a TSUSHO más eficiente y más exitosa” (Fuente: CCT N° 741/05 "E", punto 4.2.3 Responsabilidades del personal comprendido en el presente convenio). Responsabilidad individual y grupal, mejora constante, eficiencia, capacitación y no fallar, realizar eficazmente el trabajo asignado, constituyen aspectos nodales que la empresa busca en el perfil del trabajador en Toyota.

El kaizen exige aportar necesariamente una mejora por parte de los trabajadores, quienes serán evaluados según su contribución al proceso de trabajo. Con la polivalencia –que supone en esta empresa rotación constante- Toyota logra articular convenientemente mejoras del proceso -propuestas por los trabajadores- y alta estandarización del trabajo. Incluso, la rotación será significada por algunos trabajadores como un “bálsamo” frente al hostigamiento de la línea que impone ritmos crecientes y una tarea repetitiva. La lógica del TPS no deja nada librado al azahar, lo que supone un seguimiento permanente de la forma en que se realizan las tareas los team member, por parte de quienes coordinan/lideran el proceso, es decir, las categorías de team leader y de group leader. Esta vigilancia en el cotidiano laboral se acompaña de una agencia formadora y comunicacional descentralizada que emplea

herramientas específicas como la charla de 5 minutos en el inicio y finalización de la jornada. La verbalización de lo que se hace y su publicidad a través de la agencia comunicacional se constituye también en un dispositivo que moviliza la pericia técnica en forma constante. La modalidad de trabajo debe seguir fielmente el manual de procedimientos que, como hoja de ruta, es usado por los trabajadores antes, durante y después de realizar una tarea específica asignada. En ese proceso se registran los avances, la estandarización deberá ser chequeada a tiempo real. Hay una forma de ser y de hacer que reenvía al desarrollo de las competencias genéricas y técnicas. Si las primeras regulan y movilizan, las segundas exigen creatividad y eficacia en los procedimientos. En definitiva queda al descubierto la operatoria organizacional que sostiene el TPS: estandarización y mejora constante. En la escena productiva convergen saberes implícitos, procedimentales y las denominadas competencias genéricas. La organización de la producción y del trabajo posibilita una apropiación a tiempo real de los saberes producidos. Así, se nutre el sistema corporativo sobre la base de lo aportado por los trabajadores. El denominado “aprendizaje organizacional” es expresión de la captura del saber productivo obrero, a quien se le exige cada vez más movilizar una pericia intelectual poco valorizada.

## **6. Liderazgos corporativos y “buenos procedimientos”**

Cuando la empresa siderúrgica Acindar es adquirida por el oligopolio Arcelor Mittal, las prescripciones corporativas son expuestas no sólo en las publicaciones del grupo sino también en cada una de las herramientas corporativas empleadas en la gestión del trabajo. La formación de líderes y la sustentabilidad son núcleos nodales de su política: el gran desafío fue reconfigurar los perfiles obreros en un contexto donde la seccional sindical siempre demostró oposición a determinadas innovaciones que se inspiraban en la “necesaria modernización empresarial”, ya desde finales de los años 80. ¿Cómo hacer de cada trabajador un líder?, ésto se presenta como un permanente desafío que cobra expresión en el cotidiano laboral. De esta forma, la empresa definirá una estrategia de formación destinada a esta tarea que supone cambiar actitudes y derivar “buenas prácticas” que se expresen en desempeños acordes capaces de ser medidos. En el informe de sustentabilidad que comunica la empresa en el año 2012, se postula lo siguiente:

*Es importante destacar que un gran porcentaje de los incidentes y accidentes en las plantas industriales devienen de lo actitudinal y es allí donde debemos trabajar si queremos alcanzar el éxito (...) desde la compañía nos interesa obtener un incremento en la productividad de las plantas, luego de las inversiones que han sido realizadas, para lograr los beneficios que llevaron a realizarlas (Reporte de Sustentabilidad Acindar, 2012: 5)*

La referencia a lo actitudinal, en tanto comportamiento laboral, se encuentra asociado al éxito y a la productividad. Sin embargo como desarrollamos en esta sección, no basta con el mero enunciado, se requiere generar, como en la automotriz Toyota, un andamiaje organizacional que posibilite desarrollar dichos liderazgos. Esta noción se encuentra vinculada también con el desarrollo de competencias genéricas y técnicas (procedimentales). Esto será posible a través de los grupos/células en los diferentes sectores de la producción. De las prescripciones corporativas se derivan los saberes procedimentales, es decir, aquéllos que harán posible la puesta en acto de dichas prescripciones. Así, se crean dispositivos potentes que requieren dar cuenta, a tiempo real, del quehacer que se realiza. Cabe destacar que estas exigencias corporativas alcanzan a los trabajadores tercerizados que tienen condiciones contractuales y de trabajo precarias respecto a los efectivos. La gestión del desempeño alcanza a estos trabajadores para quienes la calificación definirá su permanencia o no en la empresa. Por otra parte las áreas tercerizadas (por ejemplo la de mantenimiento) cuentan con un régimen de polivalencia funcional, sus funciones técnicas no se encuentran prescriptas con la especificidad que sí sucede con los trabajadores efectivos.

Más trabajo (por la carga administrativa), liderazgos entre los operarios, y exigencias de aportar “buenas ideas” para mejorar los procesos son aspectos que se instalan en el cotidiano laboral.

Desde los años 90, con la primera fase de la modernización (denominada “nuevos métodos de trabajo”), la gestión del management implementa herramientas empresariales que operan como canalizadores y sintetizadores de la pericia técnica aportada en términos de innovación de los procesos. Nos referimos al SITEC, espacio donde se comunican las mejores ideas que serán implementadas en la empresa. Sin embargo este aporte deberá pasar previamente por todo un sistema de vigilancia empresarial, para examinar si es viable y rentable para la empresa. Así: a. los trabajadores presentan una idea a sus jefes inmediatos, b. existe un espacio llamado CEDAC que evalúa la idea, c. en el SITEC se sanciona la posibilidad de su instrumentación. Estas estrategias organizacionales son fortalecidas a medida que se consolida la modernización en los años 90. A medida que transcurre la década de los años 2000, el sistema corporativo denominado “gestión integrada”, articulará una serie de herramientas (algunas ya empleadas, otras remozadas) otorgándole así sistemicidad.

Nuestras investigaciones permiten constatar que las prescripciones corporativas deben conformarse en praxis empresarial, y en ese marco, se puede comprender el desarrollo de las disposiciones comportamentales/actitudinales y aquellas que se derivan para su medición en tanto saberes en situación. Sin embargo, esa praxis empresarial conformada en competencias necesarias a ser desarrolladas coexiste con el “orgullo del oficio”, según definen los trabajadores, y el aporte de saberes técnicos fruto de la propia experiencia acumulada. Estos no se encuentran codificados, más bien crean un espacio de disputa de saberes: la empresa los requiere para ajustar aquello que lo codificado en tanto procedimientos definidos no contempla.

El sistema opera en un círculo virtuoso, se definen herramientas corporativas que descentralizadas en el nivel de los sectores de trabajo tienden a movilizar el saber técnico obrero para luego sistematizarlo, enriquecer las prescripciones corporativas, y ajustar en todo caso los saberes procedimentales que se derivan de las prescripciones corporativas.

Además de emplear un andamiaje organizacional novedoso que se nutre de los dispositivos pedagógicos y comunicacionales para capturar la pericia técnica implícita y monitorear el buen desempeño según los procedimientos que se prescriben, los sistemas informatizados (como el denominado SAP) contribuyen muy especialmente al monitoreo y registro de lo actuado: a medida que transcurre la pasada década ese sistema va incorporando la memoria técnica que sintetiza tanto los nuevos procedimientos como los saberes no codificados que movilizan los trabajadores. El requerimiento de carga permanente del sistema con información a tiempo real de lo actuado es disputado por los trabajadores en términos de más carga de trabajo y reconocimiento salarial. Sin embargo, menos se constata una reflexión sistemática con relación a las implicancias de este sistema en el contralor permanente del trabajo efectivamente realizado. La generalización de la implementación del sistema es resistida si no se obtiene un plus salarial.<sup>11</sup>

La estrategia empresarial promueve la formación de competencias genéricas (corporativas) y técnicas que se constituye en una vía fundamental en la formación de “buenos líderes” desde los niveles inferiores del mando. En esta empresa su instrumentación será reinterpretada por trabajadores que cuentan con una importante antigüedad, trayectoria en la empresa y están sindicalizados en el marco de un accionar gremial que resistió a finales de los años 80 la vía modernizante. Las entrevistas realizadas a los delegados

---

<sup>11</sup> Un estudio en profundidad, con contribuciones relevantes, sobre la praxis empresarial y sindical en Acindar, Villa Constitución, lo constituye la tesis doctoral de Nuria Giniger (2011). *Trabajo y sociedad, Núm. 30, 2018*

gremiales de la seccional UOM Villa Constitución, exponen el sentido y alcance de estas políticas y su posicionamiento en el frente gremial:

*“Nosotros somos un grupo de compañeros, trabajamos todos juntos, yo creo que tenemos la supervisión o una jefatura, sabemos bien distinguirla, y el compañero no va a hacer de jefatura. Por ahí tenemos, lo que se le llama líder es un compañero que tiene un trabajo mucho más especial, pero no sobre los compañeros mismos, sino sobre otras tareas” (Delegado gremial, seccional UOM, Villa Constitución, Provincia de Santa Fé. realizada en setiembre de 2010).*

Para estos trabajadores los líderes son compañeros que asumen más tareas y éstas parecieran estar articuladas con la carga de un sistema informatizado. Si bien el sentido del liderazgo para Arcelor Mittal se articula centralmente a la idea de mejora continua y a movilizar la experiencia de los trabajadores que trabajan en una célula y en determinado turno, en esta planta su alcance es reinterpretado y asimilado a la lógica salarial. Si hay más trabajo, se debe pagar más. Se presta cooperación, pero no se cede a la búsqueda de la patronal de romper cierta solidaridad obrera. Además, y como expresión de esa solidaridad (aunque fragilizada a partir de las herramientas corporativas que se incorporan), el liderazgo asume connotaciones sobre las tareas y no con relación a otros compañeros. Esta cuestión tensiona de alguna forma en los hechos el sentido de facilitar/controlar/ inducir a que otros hagan mejor en pos de lo requerido por la política empresarial.

Para Arcelor Mittal, formar líderes es un camino para re-configurar subjetividades y de esta forma, modelar el nuevo perfil de “colaborador” requerido. Más allá de ciertas resistencias, la maquinaria corporativa se enriquece a partir del trabajo realizado por los líderes que demuestran contribuciones efectivas al sistema corporativo. Los aportes de mejora y la disposición de la pericia técnica son apropiados a tiempo real y de esta forma se fortalece el sistema corporativo.

Las corporaciones se nutren de múltiples instrumentos a los efectos de deslocalizar la función competitiva y reguladora -de allí que nos refiramos a escenarios productivos y extra-productivos-, pero también cuentan con herramientas para anclar en espacios situados las mega prescripciones que devienen de las exigencias del orden global en su fase actual, articulando con el lenguaje de la rendición de cuentas.

Las conexiones de sentido entre el orden global y los contextos nacionales en los que se emplazan las corporaciones aporta aún un marco para el análisis crítico no explorado en profundidad a partir de las múltiples mediaciones que hacen posible sostener el aparato normalizador, certificador y evaluador y a la vez impulsar instrumentos legitimantes en pos de la valorización del capital.

## **7. Conclusiones**

Este artículo pone de manifiesto la centralidad de las grandes corporaciones en la vida social. Es decir, su actuación hegemónica en la actual fase del capitalismo global, se concretiza, a partir de complejos dispositivos en el espacio productivo local, en el caso de las filiales estudiadas y en los territorios de emplazamientos fabriles. Así, sostenemos la existencia de una compleja trama global/local que se asienta sobre la base de organismos internacionales, agencias gubernamentales, múltiples actores, agencias, instituciones, consultoras que transponen los prescripciones corporativas más agregadas en contextos situados. En este marco, uno de los dispositivos centrales que venimos estudiando es la pedagogía del management, que aporta herramientas técnicas al servicio de modelar un sujeto que sea a la vez colaborador y ciudadano corporativo. La agencia pedagógica es abordada así junto a la centralidad que asume la gestión de las competencias laborales. Estas, en tanto expresión del conocimiento oficial corporativo, y base conceptual del COC, son parte de un esquema complejo, marco en el cual se expresa *Trabajo y sociedad, Núm. 30, 2018*

la imposición corporativa relacionada con aquellos saberes, fruto de las prescripciones oficiales. Las competencias requieren ser interpenetradas en la pericia técnica que los trabajadores movilizan a diario y que no necesariamente está formalizada, y mucho menos valorizada. Justamente y tal como lo demostramos, el desafío empresarial consistirá en capturar a tiempo real, a partir de herramientas de gestión como los kaizen en la empresa Toyota esa pericia. Así, queremos remarcar que el aparato normalizador necesita nutrirse del saber obrero. Se trata de un movimiento dialéctico, siempre en tensión, donde también se pueden producir fisuras (del sistema) y resistencias (de los trabajadores). Las primeras relacionadas sobre todo con la complejidad, donde intervienen una gran variedad de agencias y agentes, la segunda relacionada con la desvalorización de la pericia técnica y una política que demanda adhesión a la vez que intensifica el trabajo. Este modus operandi contribuye en la consolidación hegemónica de las corporaciones. En el lenguaje de las empresas (en diferentes ramas de actividad, según constatamos en empresas textiles, mineras, de hidrocarburos, etc) las competencias se denominan genéricas y técnicas. Estas categorías nativas resultan atrayentes al análisis sociológico crítico, además, considerando su prevalencia en diferentes corporaciones. Lo genérico corresponde a un orden político/moral/comportamental que se articula con un orden técnico/procedimental que viabiliza las prescripciones procedentes de las mencionadas en primer lugar. Es decir, los aprendizajes empresariales han sido muy prolíferos en la última década al viabilizar lo genérico en tanto tecnicidad procedimental. Con este fin, la descentralización de una praxis corporativa pedagógica situada ha cobrado protagonismo. Nuestro artículo también postula cómo esas competencias asociadas a la agencia pedagógica y, en este sentido, a las prescripciones más agregadas del management, son expresivas de la dialéctica entre lo global/local. El gobierno de las corporaciones en espacios productivos y extra-productivo concretiza, vía la agencia pedagógica (y comunicacional), el modelaje de un trabajador competitivo, colaborador y que ejerza eficazmente la ciudadanía corporativa. En el escenario global, y sobre todo a través del lenguaje de la RSE, se enfatiza cada vez más en esta noción que reenvía en definitiva a los nuevos consensos globales en el marco del pacto global y de una política de rendición de cuentas cuya transparencia opera al servicio de perpetuar el orden capitalista y la fase civilizatoria que demanda.

## 8. Bibliografía

- Alonso, Luis, y Carlos, Fernández (2013): “Los discursos del management. Una perspectiva crítica”. En *Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales*, N° 28, pp. 42-69
- Álvarez Newman, Diego (2012) “La construcción de sujetos trabajadores competitivos. La formación por Competencias Laborales como tecnología de gobierno”. En *Revista Gestión de personas y Tecnología*, Vol. 5, N° 14, pp. 45-57
- Álvarez Newman, Diego. *Hegemonía, disciplinamiento y control laboral. Estudio sobre el dispositivo de la implicación de la fuerza de trabajo a partir de las tecnologías manageriales de poder en Argentina (1990-2010)*. Doctorado en Ciencias Sociales, Fac. de Ciencias Sociales, UBA, marzo de 2015
- Apple, Michael (2005). “Education, Markets, and an audit culture”. En *Critical Quarterly*, Vol. 47, N°12, pp. 11-29
- Andrade Jaramillo, V. (2013). “Creando subjetividades laborales. Implicaciones del discurso psicológico en el mundo del trabajo y las organizaciones”. En *Psicología & Sociedade*, Vol. 25, N° 1, pp. 185-192

- Ban Ki-moon (Enero 2009). “*El Pacto Global y la creación de mercados sostenibles*”. Davos: Foro Mundial Económico.
- Bernstein, Basil (1998). *Pedagogía, control simbólico e identidad*. Madrid: Morata
- Boltanski, Luc y Chiapello, Éve (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Borzeix, Anni; Charles, Julien y Zimmermann, Bénédicte (2015). “Réinventer le travail par la participation. Nouvelle d’un vieux débat”. En *Sociologie du travail*, Vol. 57, N° 1, Janvier-Mars, pp. 1-19
- Cárdenas, Julián (2012). “La organización en red del poder corporativo una tipología de redes corporativas”. En *Revista Internacional de Sociología*, Vol. 70, N° 1, Enero-Abril, pp. 77-105
- Denis, Jérôme (2007). “La prescription ordinaire. Circulation et énonciation des règles au travail”. En *Sociologie du travail*, N° 49, Francia, pp. 496-513
- Dombois, Rainer (1994), “Modernización empresarial: reto para las relaciones industriales en América Latina”. En *Revista Colombiana de Psicología*, N° 3, pp. 81-92
- Fernández Enguita, Mariano (1998). “*La cara oculta de la escuela*”. España: Siglo XXI
- Figari, Claudia (2013), “Hegemonía empresarial y mediaciones pedagógicas en los espacios de trabajo”. En *Sociología del Trabajo. Revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad*, Madrid, pp. 95-115
- Figari, Claudia y Giniger, Nuria (2014). “Responsabilidad Social Empresaria y Pacto Global: Bases para la reflexión conceptual”. En *Revista latinoamericana de estudios del trabajo*, N° 31, San Pablo, pp. 41-70
- Figari, Claudia (2015), “Corporaciones y dispositivos pedagógicos: la estrategia formadora del capital”. En *Estudios Sociológicos*. Vol. XXXIII, N° 98, pp. 285-310
- Figari, Claudia y Hernández, Marcelo (Agosto 2016). “La pedagogía del management en las estrategias de disciplinamiento laboral”. VIII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires
- Frigotto, Gaudêncio (1988). *La productividad de la escuela improductiva*. España: Miño y Dávila
- Gallart, María Antonia y Jacinto, Claudia (1995). “Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo”. En *Boletín de la red Latinoamericana de Educación y Trabajo*, Vol. 6, N° 2, pp. 13-18
- Giniger, Nuria (2011). “Así se templó el acero”. Estrategias de control laboral y respuestas sindicales en el emplazamiento sidero metalúrgico de Villa Constitución. Implicancias dentro y fuera de la fábrica. Tesis Doctoral, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires
- Gudynas, Eduardo (2010). “La ecología política de la crisis global y los límites del capitalismo benévolo”. En *Iconos. Revista de Ciencias Sociales*, N° 36, Quito, Enero, pp. 53-65

- Heller, Àgnes (1992). *Historia y vida cotidiana*. México: Ed. Grijalbo
- Hirsch, Dana (2013). “Demandas y estrategias de formación de la fuerza de trabajo del sector siderúrgico: el vínculo entre Siderar y las escuelas técnicas en su territorio de emplazamiento (1991-2011)”. *VI Congreso Nacional y IV Internacional de Investigación Educativa*, Universidad Nacional del Comahue
- Jacinto, Claudia y Millenaar, Verónica (2012). “Los nuevos saberes para la inserción laboral: formación para el trabajo con jóvenes vulnerables en Argentina”. En *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, Vol. 17, N° 52, Enero-Marzo, México
- Kalleberg, Arne L. (2009). “Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition”. En *American sociological review*, Vol. 74, N° 1, pp. 1-22
- Kergoat, Prisca (2012) “Pensar a cultura operária para desconstruir a hierarquização dos saberes”. En *Educação & Sociedade*, Vol. 33, N° 118, pp. 47-59
- Kuenzer, Acácia (2011). *Pedagogia da fábrica. As relações de produção e a educação do trabalhador*. São Paulo: Cortez Editora
- Leite Lopes, José Sergio (2011). *El vapor del diablo. El trabajo de los obreros del azúcar*. Buenos Aires: Antropofagia
- Lichtenberger, Yves (2000). *Competencias y calificación. Cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación*. Buenos Aires: PIETTE/CONICET
- Liker, J.; Meier, D. (2008). *El talento Toyota. Desarrolle a su gente al estilo Toyota*. México D.F: Mc Graw Hill Interamericana
- Lima, Jacob C. (2010). “Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho?”. En *Sociologías*, Vol.12, N° 25, Porto Alegre, pp. 158-198
- Linhart, Danièle (1997). *La modernización en las empresas*. Buenos Aires: Asociación Trabajo y Sociedad, PIETTE del CONICET
- Naville, Pierre (1956). *Essai sur la qualification du travail*. Paris: Marcel Rivière
- Naville, Pierre (1965). *Hacia el automatismo social: problemas del trabajo y de la automatización*. México: Fondo de Cultura Económica
- Pierbattisti, Damián (2012). “Management, subjetividad y cultura política: el nuevo espíritu del capitalismo a veinte años de la privatización de ENTEL”. En *Cuadernos de Relaciones laborales*, Vol 30, N° 2, pp. 459-495
- Quiroga, Ana y Racedo, Josefina (1990). *Crítica de la vida cotidiana*. Buenos Aires: Ed. Cinco
- Robertson, Roland (1992). *Globalization. Social Theory and Global Culture*. Londres Newbury Park New: Sage.



Robinson, William (2007). *Una teoría sobre el capitalismo global. Producción, clases y Estado en un mundo transnacional*. Bogotá: Ediciones desde abajo.

Rozemblatt, Patrick (1999). *El cuestionamiento del trabajo. Clasificaciones, jerarquía, poder*. Buenos Aires: Piette

Sallaz, Jeffrey (2015). "Permanent pedagogy. How Post-Fordist Firms Generate Effort but Not Consent". En: *Work, Occupations*, Vol. 42, N° 1, pp. 3-34. En línea: <https://us.sagepub.com/en-us/sam/journals-permissions>

Tanguy, Lucie (2003). "De la evaluación de los puestos a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias. En De la Garza, E. y Neffa, J. (Comps.). *El futuro del trabajo- el trabajo del futuro*. Buenos Aires: Clacso.

Wanderley Neves Lucía María (org.) (2009). *La nueva pedagogía de la hegemonía. Estrategias del capital para educar el consenso*. Buenos Aires: Miño y Dávila.

Zangaro, Marcela B. (2011). *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del management*. Buenos Aires: Herramienta.

## **9. Documentos:**

### **Sobre el Pacto Global**

Web de Red Pacto Global Argentina: <http://pactoglobal.org.ar/>

Web de Red Pacto Global Argentina: <http://pactoglobal.org.ar/#principios>

Web de Global Reporting Initiative: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

Web de Global Reporting Initiative: <https://www.globalreporting.org/information/g4/Pages/default.aspx>

IV foro de la red local Argentina, 2014: <http://pactoglobal.org.ar/recursos/la-red-argentina-del-pacto-mundial-presenta-su-4ta-memoria-anual/>

### **En la filial argentina de la empresa Toyota**

CCT 190/96, CCT 449/2001 y CCT 730/2005 y su modificatoria, con Resolución Nacional 12/2009 (firmados entre el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor -SMATA- y TASA).

Desgrabación Charla Resolución de conflictos en organizaciones a cargo de la Lic. Débora Aguirre Vieiro, Directora de RRHH de Toyota. Universidad Nacional de Luján, 12 de mayo de 2015

Entrevista grupal a técnicos que se desempeñan en la línea de producción y en el sector de mantenimiento, como operarios polivalentes, Agosto de 2010, Ciudad de Zárate, Provincia de Buenos Aires.

Liker, Jeffrey y Meier, David (2008). *El talento Toyota. Desarrolle a su gente al estilo Toyota*. México D.F: Mc Graw Hill Interamericana.

Reportes de sustentabilidad (2008-2012), filial argentina empresa Toyota. En línea: [www.toyoyanet.com.ar/18-reportes-de-sustentabilidad.note.aspx](http://www.toyoyanet.com.ar/18-reportes-de-sustentabilidad.note.aspx). F/c: 30/06/2014.

Reporte de sustentabilidad, Toyota Argentina S.A, 2013. En línea <http://www.toyota.com.ar/Images/ReportedeSustentabilidad2013.pdf>

Web de Toyota: [http://www.toyota.com.ar/experience/the\\_company/principios.aspx](http://www.toyota.com.ar/experience/the_company/principios.aspx)

### **En la filial argentina de la empresa Arcelor Mittal (Acindar en Argentina)**

Entrevistas individuales y grupales a delegados gremiales de la seccional UOM Villa Constitución.

Reporte de sustentabilidad 2012, Acindar Grupo ArcelorMittal. En línea <http://www.acindar.com.ar/es/sites/default/files/2016-08/reporte-sustentabilidad-2012.pdf>

Reporte de sustentabilidad 2013, Acindar Grupo Arcelor Mittal. En línea: <http://corporate.arcelormittal.com/~media/Files/A/ArcelorMittal/corporate-responsibility/publications-and-reports/Argentina%202013%20-%20Acindar%20ESP.pdf>.

Web de ArcelorMittal: <http://corporate.arcelor.mittal.com/people-and-careers/working>. F/c: 3/6/2016

Web de AcelorMittal: <http://corporate.arcelormittal.com/people-and-careers/working-at-arcelormittal>. F/c: 3/6/2016