

- Edição "Mundos do Trabalho: novos contextos, novas perspectivas", vol. 11, núm. 1, marzo, pp. 160-177.*
- Giniger, N. (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*, Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, tesis de doctorado, no publicada.
- Gramsci, A. (1992), *Antonio Gramsci, Antología. (Textos posteriores a 1931)*, México, Siglo XXI.
- Jabbaz, M. (1996), *Modernización social o flexibilidad salarial: impacto selectivo de un cambio organizacional en una empresa siderúrgica argentina*, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.
- Kergoat, P. (2012), "Pensar a cultura operária para desconstruir a hierarquização dos saberes", *Educ. Soc.*, vol. 33, núm. 118, enero-marzo, pp. 47-59.
- Lukács, G. (1985), *Historia y consciencia de clase*, Madrid, Sarpe.
- Margulis, M. (2006), "Ideología, fetichismo de la mercancía y reificación", *Estudios Sociológicos*, vol. XXIV, núm. 1, enero-abril, pp. 31-64.
- Spencer, D. A. (2000), "Braverman and the Contribution of Labour Process Analysis to the Critique of Capitalist Production - Twenty-Five Years", *Work, Employment and Society*, vol. 14, núm. 2, pp. 223-243.
- Winter, J. (2010), *La clase trabajadora de Villa Constitución. Subjetividad, estrategias de resistencia y organización sindical*, Buenos Aires, Reunir.

### Acerca de la autora

Claudia Figari es doctora con orientación a ciencias de la educación por la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires (UBA), Argentina. Su afiliación institucional actual es al Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) del CONICET; la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA, y el Departamento de Educación de la Universidad Nacional de Luján. Su principal área de interés es sociología y pedagogía del trabajo. Dos de sus publicaciones recientes son "Hegemonía empresarial y mediaciones pedagógicas en los espacios de trabajo", *Sociología del Trabajo*, núm. 78, 2013, pp. 95-115; además de "Hegemonía empresarial y nuevas lógicas de control social: la formación del mando", *Trabajo y Sociedad*, vol. XV, núm. 17, invierno, 2011, pp. 105-122.

# estudios

## DE EL COLEGIO DE MÉXICO

Vol. XXXIII, núm. 98, mayo-agosto, 2015

Director del Centro de Estudios Sociológicos: Arturo Alvarado

Director de la revista: Marco Estrada Saavedra

Secretaria técnica: Gabriela Pérez Tagle Mercado

*Comité editorial:* Gilles Bataillon (Centre de Recherches Politiques Raymond Aron, Francia), Emilio Blanco, Julio Boltvinik, Viviane Brachet, Juan José Castillo (Universidad Complutense, España), Diana Deere (University of Florida, EE.UU.), François Dubet (Université Victor Segalen Bordeaux 2, Francia), Juan Manuel Durán Juárez (Universidad de Guadalajara), Manuel Gil, Silvia Gómez-Tagle, Cristina Herrera, Consuelo Iranzo (CENDES, Venezuela), Michel Maffesoli (Université René Descartes, Francia), Mario Margulis (Universidad de Buenos Aires, Argentina), Nelson Minello, Minor Mora, Humberto Muñoz (IIS-UNAM), Jorge Padua, Vicente Palerm (University of California, EE.UU.), Guillermo de la Peña (CIESAS-Occidente), María Jesús Pérez, María de los Ángeles Pozas, Luis David Ramírez, Alice Rangel de Paiva (Universidade Federal Do Rio de Janeiro, Brasil), José Luis Reyna, Liliana Rivera, Bryan Roberts (University of Texas, EE.UU.), Helen Safa (University of Florida, EE.UU.), Gláucio Ary Dillon Soares (University of Florida, EE.UU.), Patricio Solís, Willibald Sonnleitner, Rodolfo Stavenhagen, Claudio Stern, Denis Sulmont (Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú), María Luisa Tarrés, Fernando Urrea (Universidad del Valle, Colombia), Elena Urrutia, Francisco Zapata, Alicia Ziccardi (IIS-UNAM)

### ÍNDICE

#### Artículos

##### René Millán

Capital social: su papel en los dilemas de cooperación y la coordinación de acciones 259

##### Claudia Figari

Corporaciones y dispositivos pedagógicos: la estrategia formadora del capital 285

##### Ignasi Brunet Icart y Rafael Böcker Zavaro

Desarrollo sostenible, humano y endógeno 311

##### Julio Santiago Hernández

Migración interna y logro ocupacional en la Ciudad de México 337



**Héctor Tejera Gaona y Emanuel Rodríguez Domínguez**

Las paradojas de la democracia: partido dominante, gobierno y redes políticas en la Ciudad de México

375

**Álvaro Morcillo Laiz**

El estilo de Max Weber. Sobre su participación en política y sobre el modo científico de escribir sociología

409

#### Nota de investigación

**Mónica López Ramírez**

La decisión de estudiar el doctorado en México o en el extranjero: ¿determinación social, herencia de rutas académicas o construcción de destinos?

429

#### Reseñas

**Aracely Burguete Cal y Mayor:** Natividad Gutiérrez Chong (coord.), *Etnicidad y conflicto en Las Américas*, vol. I *Territorios y reconocimiento constitucional*, vol. II *Violencia y activismo político*

447

**Sanjay Seth:** Vivek Chibber, *Postcolonial Theory and the Spectre of Capital*

452

**Graziela Perosa:** Charles Soulié (org.), *Un mythe à détruire*

457

**María Victoria Montoya Gómez:** Karine Tinat, *Los pijos de Madrid. Reflexiones sobre la identidad y la cultura de un grupo de jóvenes*

461

*Estudios Sociológicos* pertenece al Índice de Revistas Mexicanas de Investigación Científica y Tecnológica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y agradece a esta institución el apoyo económico que permite sufragar algunos gastos de edición y publicación de la revista.

Está analizada en varios índices internacionales, entre los que se destacan: CLASE (Universidad Nacional Autónoma de México); Handbook of Latin American Studies (División Hispánica de la Biblioteca del Congreso de Washington); Hispanic American Periodicals Index (University of California, Los Angeles); Sociological Abstracts (Internacional Sociological Association); e International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), con sede en la London School of Economics. Asimismo, participa en el repositorio Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal (Redalyc), con sede en la Universidad Autónoma del Estado de México; Scopus y JSTOR (EE.UU.)

En la elaboración de este número participó María Guadalupe Luna Barrera como secretaria.

La revista no asume responsabilidad por las opiniones expresadas en los textos firmados.

*Estudios Sociológicos* es una publicación cuatrimestral de El Colegio de México. *Suscripción anual:* en México, 225 pesos. Resto del mundo 60 dólares, más 20 dólares por gastos de envío.

#### Redacción y administración

EL COLEGIO DE MÉXICO, A. C.

Camino al Ajusco 20, Pedregal de Santa Teresa, 10740 México, D. F.

D. R. © EL COLEGIO DE MÉXICO

Impreso en México

Composición tipográfica, formación e impresión: Solar, Servicios Editoriales, S. A. de C. V. Calle 2, núm. 21, San Pedro de los Pinos.

Este número de *Estudios Sociológicos* se acabó de imprimir en mayo de 2015.

ISSN-0185-4186

Certificado de licitud de título núm. 2454 y licitud de contenido núm. 1566, expedido por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas el 1° de noviembre de 1984. Número de reserva 04-1987-00000000675-102 expedido el 15 de septiembre de 1987.

## Corporaciones y dispositivos pedagógicos: la estrategia formadora del capital<sup>1</sup>

**Claudia Figari**

### Resumen

El artículo focaliza en el estudio de los procesos de disciplinamiento laboral en filiales argentinas de grandes corporaciones. En ese marco sostenemos la centralidad que asumen los dispositivos pedagógicos empresariales en la consolidación de la hegemonía empresarial. Profundizamos en el estudio de estos dispositivos que posibilitan la transmisión de las doctrinas corporativas en la cotidianeidad laboral. El artículo aporta avances conceptuales y empíricos y presenta hallazgos derivados de investigaciones realizadas en una empresa siderúrgica y automotriz, siguiendo centralmente una perspectiva cualitativa y la metodología del estudio de casos múltiples. Analizamos los sistemas corporativos consolidados y se enfatiza el papel central que asume la formación corporativa y la conformación de sujetos colaboradores y *competes/competitivos* en su implementación. Asimismo, se destaca la extensión de los sistemas corporativos en los escenarios extraproductivos a través de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

<sup>1</sup> Las problemáticas, debates y conceptualizaciones que se exponen en el artículo se enmarcan en las líneas de investigación que coordinamos desde el Programa de Estudios Críticos sobre el Movimiento Obrero-PECMO- del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de Argentina-CEIL —CONICET—). Específicamente, los principales hallazgos se derivan de los siguientes proyectos que dirigimos en la actualidad y que reconocen antecedentes en investigaciones anteriores: “Hegemonía empresarial y estrategias de disciplinamiento laboral: disputas dentro y fuera de las fábricas”, Agencia Nacional de Promoción Científica y Técnica, sede: CEIL-CONICET y con radicación en Universidad Nacional de Luján —UNLu—, Dpto. de Educación; Proyecto grupo consolidado en la Universidad de Buenos Aires: “Empresas y sindicatos: consolidación hegemónica en los espacios de producción y extra-productivos”; Proyecto financiado por CONICET: “Hegemonía empresarial y accionar político-gremial. Disputas en los espacios de trabajo y en los territorios de emplazamiento fabriles”, sede: CEIL-CONICET.



Palabras clave: hegemonía empresarial, disciplinamiento, saberes, mediación pedagógica, formación.

### Abstract

#### Corporations and pedagogical devices: the training strategy of de capital

The article focuses on the study of the processes of labor discipline in Argentine subsidiaries of large corporations. We argue that these processes are related to corporate pedagogical devices that extend inside the factory and beyond its borders. Specifically we delve into the complex linkages between the consolidation of corporate hegemony and corporate pedagogical devices. Thus, we study these various complex and linked devices that enable the corporate doctrine's transpositions to everyday work. The paper provides conceptual and empirical advances and presents findings from research conducted in a steel and automotive company, according to a qualitative perspective and multiple case study methodology. We analyze the consolidated corporate systems and we highlight the central role of corporate training and the formation of collaborative and competes / competitive employees in its implementation. Similarly, we emphasize the extension of corporate systems in the extra-productive scenarios through Corporate Social Responsibility practices.

Key words: corporate hegemony discipline, knowledge, pedagogical mediation, training.

### Introducción

El orden capitalista en su fase contemporánea, cuya fisonomía se asienta en la globalización económica y la persistente precarización de los trabajadores, ha complejizado sus herramientas de colonización cultural y material. En ese contexto, las corporaciones afinan diversos dispositivos por medio de los cuales refuerzan las formas agiornadas del disciplinamiento social/cultural/laboral. Así, la formación empresarial ha dado una dura batalla para imponer los sentidos legitimadores del orden hegemónico capitalista. En este marco, cobra centralidad la configuración de nuevos perfiles de trabajadores y, desde allí, la disputa por las conciencias asume especial relevancia. Sin embargo, la vocación formadora del capital ha encontrado y encuentra límites en las acciones de resistencia y organización obrera.

En este artículo nos proponemos ahondar en las complejas vinculaciones entre la consolidación de la hegemonía empresarial y los dispositivos de for-

mación que dinamiza el accionar empresarial en el suelo de las fábricas y más allá de sus fronteras. Con este propósito, analizamos el papel de las mediaciones pedagógicas que derivan de las actuaciones hegemónicas empresariales, para lo cual estudiamos los dispositivos variados y articulados que propician las transposiciones de las doctrinas corporativas en la cotidianeidad laboral. Desde esta perspectiva, sostenemos la importancia de desnaturalizar y someter a la crítica los mecanismos que vehiculizan el "criterio de verdad imperante", con base en las doctrinas corporativas centradas en la *mejora continua* y en la *responsabilidad social empresarial* (RSE).

Nuestras investigaciones realizadas en el último lustro han suministrado hallazgos de interés para ahondar en la consolidación de las actuaciones hegemónicas empresariales correspondientes a grandes empresas transnacionales con filiales radicadas en Argentina. La perspectiva de análisis ha puesto en evidencia el vínculo orgánico entre la hegemonía empresarial, la formación corporativa y el "modelaje" de un perfil determinado de trabajador. Según nuestra tesis, en este proceso se ponen en juego diferentes operaciones político-técnicas que reifican los *sentidos oficiales empresarios*, núcleos sostenes del accionar hegemónico (Lukács, 1985; Gramsci, 1992). En este sentido, reconocemos la importancia de analizar la complejidad de estos procesos que vinculan la consolidación de hegemonía con variadas formas de mitificación en contextos situados, en tanto resultante de las actuaciones reificadoras (Barthes, 1985). Así, se conforma un espacio de imposición de sentidos corporativos y se instrumentan las formas óptimas para distribuir la ideología corporativa en el proceso de trabajo.<sup>2</sup> La dialéctica entre control empresarial y resistencia obrera se expresa en forma permanente en las organizaciones. El foco de nuestros análisis está situado en la complejidad que se pone en juego en las actuales estrategias de control patronal y en el papel que asumen las mediaciones pedagógicas empresariales. Los dispositivos empresariales presentan fisuras y además, los trabajadores reinterpretan la ideología y el accionar patronal a la luz de determinadas condiciones materiales (por ejemplo, el trabajo por turnos continuos, la exposición a riesgos, inestabilidad laboral, ritmos extenuantes, salarios flexibles) y de sus trayectorias socioculturales, educacionales, laborales, políticas. La cultura

<sup>2</sup> Coincidimos con Margulis cuando discute la noción de falsa conciencia: "Lo problemático de esta expresión es que supone la existencia de una conciencia verdadera [...] estaría implícito que en alguna parte existe y está disponible una visión 'verdadera' acerca de lo social, lista y preparada para ser incorporada como objeto acabado de conocimiento" (Margulis, 2006: 36, 53). Sin embargo, en el debate referido a la ideología, nos distanciamos de la connotación negativa que se le aporta. Es decir, la reificación, que mitifica, asume un carácter productivo, en el sentido que produce ideología que se impone, gobierna/modela y dispone a la conciencia.



obrero tiene una hechura que excede el espacio de trabajo pero, a la vez, el escenario productivo resulta clave en esta hechura. Siguiendo a Gramsci, las cosmovisiones, la forma de pensar al mundo y a los otros, se teje en un escenario complejo donde el papel de las instituciones modernas ha sido crucial. Las agencias económicas con la hegemonía del capital aportan núcleos de sentido nodales en el modelaje del sujeto trabajador.

En este artículo aportamos hallazgos derivados de nuestros estudios en una empresa siderúrgica y automotriz.<sup>3</sup> La estrategia metodológica seguida se basa en un estudio de casos múltiples que ha sido muy fructífero para identificar tendencias recurrentes y permitir un desarrollo conceptual vasto. Hemos empleado una perspectiva cualitativa centrada en entrevistas a trabajadores, delegados sindicales y en el análisis de fuentes secundarias, especialmente, convenios colectivos de trabajo, material corporativo —empleo para la formación en la empresa— e informes de sustentabilidad que presentan las empresas anualmente. Nuestros estudios en una primera fase focalizaron en la sofisticación de la estrategia disciplinadora en el suelo de la fábrica. Las tesis que venimos sosteniendo se han fortalecido en etapas más recientes de la labor investigativa al ahondar en los vínculos complejos que se tejen entre los dispositivos de disciplinamiento en el escenario productivo y extraproductivo. Las diferentes secciones de este artículo proponen un recorrido analítico que ubica en primer lugar la problemática del disciplinamiento laboral en una clave societal, estructural, y pone en relieve la formación de trabajadores reenviándola tanto a la esfera economicoproductiva como a la politico-cultural. En este sentido, se enfatiza en la arquitectura compleja que se teje

<sup>3</sup> Los estudios se han situado específicamente en: 1) la planta de la empresa siderúrgica Acindar, localizada en la Ciudad Villa Constitución, en la provincia argentina de Santa Fe. Fue fundada por la familia Acevedo en el año 1947. En la última década se constituye en filial del oligopolio Arcelor Mittal, líder mundial en la producción de acero. Ha sido, tras largas décadas, fuente principal de empleo en la comunidad villense. Cabe destacar la importante tradición sindical de lucha de los dirigentes de la seccional Villa Constitución del sindicato Unión Obrera Metalúrgica (UOM). Muchos dirigentes han sido desaparecidos en la última dictadura militar y en la actualidad se destaca el avance de los juicios por el compromiso de los dirigentes empresariales en delitos de lesa humanidad. En la última década la empresa ha consolidado sistemas corporativos a los que han denominado "Gestión integrada" y más recientemente "Visión compartida"; 2) planta automotriz, localizada en la Provincia de Buenos Aires, ciudad de Zárate —con casa matriz en Japón—. Inicia sus actividades en Argentina en el año 1996, cuando también se firma un convenio colectivo paradigmático que articulaba la doctrina flexibilizadora, con las bases conceptuales de la mejora continua. Asimismo, se exponía en el inicio del convenio la matriz conceptual del denominado Toyota Production System (TPS) y el acuerdo del sindicato SMATA. Se trata de una empresa emblemática que anticipa tendencias que se van consolidando en la última década, relacionadas con la implementación de sistemas corporativos que cobran determinada fisonomía en cada empresa.

entre la dominación material y el patrón civilizatorio. En segundo lugar, este marco permite ubicar específicamente la forma concreta que asume la estrategia de disciplinamiento laboral en la Organización Científica del Trabajo (OCT), en el fordismo y en la actual fase del desarrollo capitalista que anuda la doctrina de la mejora continua toyotista con los principios conceptuales sustento del Pacto Global y atravesados por la semántica de la RSE. En tercer lugar, se analizan en las empresas estudiadas los sistemas corporativos consolidados y se enfatiza el papel central que asume la formación corporativa y la conformación de sujetos "colaboradores" y "*competes/competitivos*" en su implementación. Asimismo, se destaca la extensión de los sistemas corporativos en los escenarios extraproductivos a través de las prácticas de RSE.

### Proceso de trabajo y claves civilizatorias: las actuaciones hegemónicas empresariales

El vínculo orgánico entre orden capitalista y patrón civilizatorio ha aportado una clara fisonomía al sujeto de la modernidad.<sup>4</sup> La economía de tiempo se hizo economía afectiva, como postula Elias (1993) y la ficción igualadora impulsada por el liberalismo político fue fructífera al escindir los vasos comunicantes entre el campo económico y el político. El tiempo serial, en tanto tiempo de la clase (Elias, 1997; Benítez Larghi, 2011), dará arquitectura a la modernidad que adaptará sus formas de dominio en las distintas fases del proceso capitalista. Acumular y disciplinar para el progreso fue una apuesta recurrente del capital y supuso una especialización sistemática de agencias encargadas de transmitir y difundir de manera eficaz una cosmovisión del mundo en consonancia con la doctrina de la economía de tiempo (Figari, 2009). La fuerza reguladora del capital se expresa como fuerza reguladora de la civilización, y anidará en un complejo entretejido entre la dominación material y la cultural. Es en este marco que la disputa por las subjetividades cobra sentido y alcance y se especifica en cada fase del desarrollo de las

<sup>4</sup> La conformación del sujeto moderno no puede pensarse sólo ligado al campo económico-productivo. En este sentido, y como postula Elias (1993), la mirada de largo plazo posibilita comprender los alcances en la conformación de un sujeto civilizado, que es la vez asalariado, ciudadano y escolarizado. Además destacamos con Bersntein (1998) la tarea central desarrollada por las agencias de control simbólico, como la escuela, la religión. Estas agencias dan entidad al sujeto en sus trayectorias de vida, y su idiosincrasia se moviliza en el acto de trabajo. Desde nuestra perspectiva, las agencias económicas también son susceptibles de ser pensadas en clave de control político-cultural.



fuerzas productivas. El proceso civilizatorio, según Elias, en tanto cultura hegemónica introyectada, no está originado en planes preconcebidos. En ese proceso el cambio histórico es impulsado por las redes de relaciones, es decir, las interdependencias que dan fisonomía a las configuraciones. Esta noción constituye una vía fértil para dar cuenta del sentido que ha tenido el orden cultural hegemónico en la confección, no lineal, pero sí en la dirección de las subjetividades. En cierto sentido el proceso civilizatorio podría emparentarse con la noción de cosmovisión en Gramsci, si bien hay que comprenderla y componerla junto a aquella de hegemonía. La problematización de las mitificaciones naturalizadoras supone el ejercicio de la crítica en pos de la transformación radical. En definitiva, la referencia a la noción de hegemonía, como luego ampliaremos, aporta el carácter dinámico, contradictorio, conflictual que disputa el poder vinculado orgánicamente a los intereses de clase. Para ambas referencias conceptuales: el proceso civilizatorio y la noción de hegemonía, señalamos la relevancia que asume la formación (y la mediación pedagógica) en la conformación de sujetos, que pueden, no obstante, disputar la imposición de sentidos procedente del accionar hegemónico capitalista.

En la historia reciente, desde los años ochenta del siglo pasado, el consenso de Washington ya había definido las coordenadas ideológicas para fortalecer la matriz neoliberal y la doctrina de la mejora continua en el campo productivo-laboral y político-cultural. Es en ese escenario que se renueva la concepción politicoideológica de la Teoría del capital humano, base conceptual desde la cual se erige al individuo, al mérito, al esfuerzo y a la competencia como algunos de los aspectos salientes de aquel sujeto que se impone y puede alcanzar el “éxito” (Frigotto, 1988).

En las grandes empresas concentradas y en el marco del proceso de transnacionalización de la economía en Argentina, las profundas transformaciones en la gestión del trabajo en la década de los años noventa adecuaron los instrumentos de control laboral a los fines de la mejora continua, que exigía un sujeto comprometido con las nuevas reglas de juego de los principios toyotistas. Sin embargo, constituir al control laboral en disciplina industrial (o en la nueva/renovada disciplina) supuso redefinir el perfil de los mandos y producir diversas mediaciones para configurar las doctrinas corporativas en praxis empresarial y, especialmente, propiciar la circulación a tiempo real de los principios conceptuales fundantes del orden hegemónico empresarial.

Ya desde los años noventa, nuestras investigaciones se interesaron en estudiar la naturaleza y alcance de las transformaciones que se operaban en la gestión del trabajo impulsada por grandes empresas transnacionales, con filiales en Argentina. En el campo de las Ciencias Sociales del trabajo, la de-

nominada “modernización empresarial” fue analizada desde diferentes ángulos: la organización del trabajo, el cambio tecnológico, la gestión de las profesionalidades, los requerimientos de nuevos saberes/competencias. Dicha modernización no siempre fue vinculada con la doctrina flexibilizadora que atravesaba el debate sobre el trabajo y el empleo. Estos abordajes desplazaron, por lo general, del campo de problemas, la cuestión del control (Braverman, 1974) y del disciplinamiento industrial (Gaudemar, 1991). Las contribuciones del Labour Process Analysis, sobre todo a partir de la obra de Braverman, fueron reconsideradas, sometidas a la crítica —particularmente la tesis relacionada con la descalificación obrera—. Pero también se evidenció una creciente distancia en los Estudios Sociales del Trabajo de problemáticas clave: las bases del control empresarial, el accionar de los mandos y las formas complejas que asume el vínculo orgánico entre el accionar político empresarial y las bases tecnicoproductivas. Incluso, y aun volviendo la mirada hacia el proceso de trabajo, se expuso un creciente deslindamiento de los propósitos de transformación radical del orden capitalista que postulaba Braverman (Spencer, 2000).

Reconocemos también una contribución de importancia desde la “Sociología de la Prescripción”, que analiza la relevancia que adquieren las reglas, procedimientos corporativos y los anclajes que se dinamizan en el cotidiano laboral (Denis, 2007). Si la crítica al taylorismo significó realzar el trabajo real (frente al prescripto), la impronta que asumen las reglas corporativas globales de la mejora continua y del Pacto Global renuevan el interés por la prolifera producción de prescripciones y la búsqueda de efectividad a partir de acciones empresariales que las distribuyan a tiempo real en los diferentes espacios de trabajo. La promoción de un sujeto adaptable a los requerimientos de los mercados, en tanto invocación managerial hegemónica desde los años noventa, se busca alcanzar a partir de un discurso empresarial que, traccionado por la mejora continua, invoca la autonomía, la iniciativa, la creatividad obrera. Desde nuestra tesis, este discurso era y sigue siendo productivo, en tanto y en cuanto es movilizado a partir de *prácticas hegemónicas empresariales* en cada uno de los sectores de la producción. A su vez, difunde una normatividad basada en controles, marco en el cual todos están comprometidos y “vigilados”. En la fase contemporánea del desarrollo capitalista, la apuesta dirigencial por modelar un nuevo sujeto en la era global cobra centralidad.

Los variados agiornamientos del dominio del capital en su fase actual reconocen un punto de inflexión hacia finales del milenio al constituirse el denominado Pacto Global. Así, las bases toyotistas y neoliberales son recontextualizadas en un universo de significación que aporta legitimidad, en el nivel más estructural, a través de un nuevo Contrato Social —referenciando



la obra de J. J. Rousseau—, en el que la denominada “ética empresarial” se constituye en la nueva semántica del bloque ideológico-dirigencial<sup>5</sup>. En este escenario, cobran protagonismo afinados instrumentos de disciplinamiento laboral tanto en el suelo de las fábricas como en diversos espacios extraproductivos. Así, el Pacto Global define las herramientas clave para la revitalización del orden civilizatorio en tiempos del capitalismo global (Figari y Giniger, 2013). Las recomendaciones que derivan del Pacto hacia las empresas se encuentran atravesadas por el lenguaje de la RSE y de la mejora continua, en tanto principios normativos unificantes del orden capitalista global.

En los estudios en el nivel de las empresas, destacamos la utilidad de la noción de hegemonía empresarial, ya que pone en relieve los propósitos tanto de imposición como de búsqueda de consenso. A su vez, se constituye en una fértil puerta de entrada para analizar los conflictos y contradicciones que se derivan en contextos situados.

Dos entradas analíticas han sido en especial protagónicas en nuestras investigaciones: los sistemas corporativos, base conceptual de las políticas y más recientemente las políticas y prácticas de RSE. En ambos casos se propicia una praxis empresarial situada que asume funciones diversificadas pero con carácter sistémico. De esta forma, el estudio de la hegemonía empresarial posibilita: visibilizar la apuesta por transmitir la ideología empresarial a través de la formación y así poner de relieve el carácter pedagógico de la hegemonía y los principios de legitimidad imperantes; observar cómo se articulan diferentes herramientas corporativas de distinta naturaleza a los efectos de la consolidación hegemónica, hoy extendida en los territorios y en esferas extraproductivas.

### **Hegemonía empresarial y mediaciones pedagógicas: disputas de sentidos en el conflicto capital/trabajo**

Consolidar la hegemonía empresarial<sup>6</sup> en el suelo de la fábrica y más allá de sus fronteras ha sido una batalla politicocultural que conlleva una disputa

<sup>5</sup> El Pacto Global constituye una suerte de contrato social corporativo en el que las empresas (pero también diferentes organizaciones) acuerdan una serie de principios que dan base de sustento a una cultura corporativa global, se trata de crear redes (globales y locales) que contribuyan a forjar ciudadanía corporativa, influyendo a su vez en diversos grupos de interés, es decir, tejer vínculos sólidos con la sociedad civil y la política.

<sup>6</sup> Por *hegemonía empresarial* entendemos la forma en que se concretiza en el proceso de trabajo y en los escenarios extraproductivos la dirección politicocultural de las corpora-

histórica de la clase dirigente, cuestión que expresa la búsqueda sistemática por ganar la conciencia de la clase trabajadora (Figari, 2013). Así, ubicamos en el centro del debate teórico-conceptual el sentido que asume el principio formador dinamizado por el bloque dirigencial en el marco de las políticas de gestión del trabajo. En este contexto, la aprehensión del vínculo entre proceso de trabajo y formación de trabajadores se reconoce como núcleo de problematización relevante en la disputa entre el capital y el trabajo. Este vínculo ha sido materia de análisis recurrente desde diferentes perspectivas en el campo de los estudios sociológicos y pedagógicos. Han sido especialmente prolíferas las investigaciones que han situado la “educación según los requerimientos funcionales de las necesidades del capital”. Desde esa perspectiva, los estudios ahondan en la necesidad de “producir los saberes necesarios (competencias) para la empleabilidad”. Las visiones pregnantes funcionalistas han sido (y son) marcos explicativos ampliamente difundidos, por ejemplo, en los programas orientados, desde la política pública, a educar/formar para lo que exige el mercado de trabajo. Menos estudiada ha sido la política de formación sistemática encarada por el capital para conformar sujetos trabajadores, cuestión que ha implicado en diferentes fases del capitalismo estrategias renovadas de disciplinamiento laboral. La fábrica concebida como espacio de formación y como ámbito de disputa de sentidos requiere reconocer la centralidad de la praxis que se desarrolla en el proceso de trabajo. Nos referimos tanto a aquella desplegada por los trabajadores como por el capital al gobernar las exigencias productivas y los saberes y disposiciones que deben movilizar los trabajadores. Esta aproximación posibilita un estudio situado de la sofisticación que ha cobrado y cobra en la actualidad el principio formador constituido en dispositivo pedagógico del capital. Recogemos dos tradiciones fundamentales que poco se han vinculado: por un lado, los estudios más de raigambre sociológica que han focalizado en la problemática del control y del disciplinamiento y la resistencia de los trabajadores, y por el otro, en aquellas tradiciones, desde las pedagogías críticas, que han postulado la necesidad de producir una pedagogía crítica de la praxis, ahondando en el entramado complejo que se expresa en las actuaciones hegemónicas y en las acciones de resistencia que se impulsan desde las organizaciones de los trabajadores.

ciones. Las prácticas hegemónicas empresariales vehiculizan a través de variados dispositivos (de naturaleza tecnoproductiva y politicocultural) los núcleos de sentido que sustentan —y dan legitimidad— al accionar hegemónico. Justamente, es en ese proceso donde la mediación pedagógica cobra relevancia y expresa el carácter pedagógico de las actuaciones hegemónicas.



### *Las formas del disciplinamiento laboral*

El disciplinamiento laboral ha sido una vieja batalla cultural entre los empresarios necesitados de una fuerza de trabajo que se disponga en pos de la temporalidad fabril, expresión de la incesante economía de tiempo. Esta situación, desde los albores del capitalismo, supuso la puesta en acto de un principio formador que se expresó dentro y fuera de las fábricas.

Los paradigmas taylorista y fordista se inscriben en la dirección de control del proceso civilizatorio y en un claro correlato con las teorías pedagógicas conductistas y la tecnocracia curricular que enfatiza los resultados por sobre los procesos y las conductas observables por sobre los procesos de producción de saberes colectivos. La simplificación de los saberes exigidos a los obreros y la reducción de los tiempos de formación en pos de modelar la subjetividad obrera aportaron un sistema de captura de los saberes productivos y luego su normalización a partir de las tareas prescriptas. La Organización Científica del Trabajo (OCT) fue el marco conceptual que posibilitó la apropiación patronal de los saberes productivos obreros.

A la OCT el fordismo le suma el control técnico de los procesos y las solidaridades entre el control en el suelo de la fábrica y más allá de sus fronteras, contralor que se expresa en el vínculo orgánico entre normas de producción y consumo. Los alcances del control se extienden y especializan y el principio formador se forja al amparo de una operatoria managerial que disciplina en las fábricas y regula socialmente la confección de un sujeto que consume. En el entrenamiento de la tarea simplificada y en las relaciones de dominio/subalternidad el espacio formador se fortalece, configurándose, sin embargo, severas contradicciones con la valorización del saber obrero que aportan los trabajadores cotidianamente.

La respuesta neoliberal a la crisis de los años setenta del siglo pasado dinamiza nuevos mecanismos regulatorios orientados a recomponer el patrón de acumulación y de dominación políticosocial. En este escenario, la doctrina de la mejora continua se constituye en el principio formador por excelencia.

En el toyotismo, la nueva fisonomía de la dominación cultural se asienta en una compleja trama de sujeciones que va delineando la idea de un trabajador autónomo —a quien se le asigna un puesto extendido—, responsable y, sobre todo, disponible. Esto involucra una recomposición del espacio sociotécnico en el cual el fortalecimiento de las interconexiones opera, a la vez, como instrumentación de los controles y de las autoacciones, y en un contexto en el que el colectivo de trabajo aparece fuertemente mediado por el reposicionamiento de las individualidades. Las formas de explotación capitalista, con la globalización, especializan, recrean y sofistican los dispositivos

para la dominación politicocultural. *Las prácticas hegemónicas empresariales* basadas en el toyotismo proponen así adaptar a los nuevos tiempos el patrón de dominación material y simbólica.

### **Disciplinamiento y pedagogización del espacio de trabajo**

#### *El trabajador a formar: colaborar y competir*

Un desafío para los estudios sociológicos y pedagógicos críticos es profundizar en el estudio de las variadas mediaciones que se constituyen en poleas de transmisión del *conocimiento oficial empresarial*. Desde la tesis que sostenemos, las herramientas pedagógicas y comunicacionales constituyen potentes dispositivos que posibilitan ese proceso y a los efectos de lograr efectividad transponen las reglas corporativas del orden imperante en el cotidiano laboral.

Nuestras investigaciones han centrado el foco del análisis en las mediaciones pedagógicas instrumentadas a partir de las actuaciones hegemónicas empresariales, lo que significa dimensionar la centralidad que adquiere la agencia pedagógica en la búsqueda del efecto disciplinador de la fuerza laboral. La mediación pedagógica teje un vínculo orgánico con la consolidación de la hegemonía empresarial. Su alcance hoy se expresa no sólo en el suelo de las fábricas sino también en las complejas articulaciones que se movilizan desde el accionar empresarial en los espacios extraproductivos y especialmente a través de la responsabilidad social empresarial —RSE— como herramienta eficaz que entrama a la empresa con diferentes instituciones educacionales, organizaciones no gubernamentales, públicas, en los territorios de emplazamiento fabriles.

La cuestión pedagógica empresarial —en tanto cuestión política y técnica— se constituye así en una potente viabilizadora de los saberes corporativos (asociados con las competencias sociales, de base comportamental) y a la vez aporta herramientas eficaces para la apropiación empresarial —a tiempo real— de los saberes técnicos no codificados —fruto de la experiencia y del ingenio obrero— que son movilizados por los trabajadores en el acto de trabajo (Kergoat, 2012).

En estudios anteriores localizamos dos sentidos fundamentales que subyacían en las políticas empresariales: *colaboración* —con la empresa— y *competencia* —entre trabajadores—. Más que dos sentidos en oposición postulamos las solidaridades entre ambos: la colaboración de todos y cada uno requiere fundarse sobre la base de la competencia entre trabajadores.



*Competir y colaborar* resultan dos aspectos indisociables que serán transmitidos por medio del proceso político-técnico provisto por el dispositivo pedagógico (Figari, 2001). Además, constituyen sentidos nodales del accionar hegemónico. En nuestros estudios más recientes ahondamos en este proceso, en el cual son modelados, dimensionados, conformados para su transmisión eficaz. En ese marco, son mediados según las exigencias tecnicoproductivas de los diferentes sectores de la producción.

La formación corporativa y técnica, vehiculizada a través de la agencia pedagógica, a la vez que se institucionaliza (ella misma como unidad organizacional denominada “célula”, por ejemplo, en el marco de las gerencias de recursos humanos), se descentraliza y regionaliza. Es decir, cobra relevancia institucional y, desde allí, promueve una diversidad de dispositivos que se especializan con el fin de distribuir —y dinamizar— los principios más agregados de las doctrinas corporativas sustentados en la “mejora continua” y en la “responsabilidad social empresarial”. Además, la formación corporativa gobierna en tanto formación situada puesto que es mediada/atravesada por la tecnicidad desplegada por los trabajadores en el acto de trabajo, es decir, por su pericia técnica. La apuesta empresarial por formar un sujeto colaborador/competente supone una mediación pedagógica regionalizada que posibilita, como analizamos a continuación, la transposición de los contenidos corporativos (más generales) —tributarios de los requerimientos más agregados del capital y del desarrollo de las fuerzas productivas—, y a la vez (a partir de ese proceso) la apropiación de la pericia técnica, como vía eficaz para sostener el orden técnico-productivo y político-cultural empresarial. De esta forma, se “pedagogizan” los espacios de trabajo. La apuesta por consolidar la hegemonía empresarial deja al descubierto fisuras, algunas de ellas capitalizadas por el accionar de los trabajadores. Así la disputa hegemónica dista de cristalizarse. La praxis empresarial que conlleva, y el empleo de dispositivos pedagógicos como herramientas potentes para transponer y legitimar la ideología empresarial, aportan razones fundadas para postular las aperturas y conflictos que se presentan. En los estudios realizados en grandes empresas postulamos la multiplicidad de fisuras que operan en el trasvasamiento del “conocimiento oficial”. Es decir, y más allá de la intencionalidad empresarial por transmitir los valores corporativos y formar sujetos acordes a los mismos, existen diferentes fundamentos a partir de los cuales se pueden derivar hipótesis asociadas con la resistencia y la no adhesión a esos valores, aunque los trabajadores sigan prestando cooperación. Por ejemplo, y en el marco de un proceso complejo de trasvasamiento que involucra a varias agencias y agentes, se exponen tensiones entre áreas estratégicas que asumen la compleja tarea de hacer converger los principios

doctrinales corporativos con las exigencias tecnicoproductivas. A veces se producen tensionamientos entre esos principios y los objetivos locales en los diferentes sectores de la producción. En diversas ocasiones los propios agentes encargados de diseñar no son los mismos que recontextualizan el conocimiento empresarial en el área específica de actuación. En las lógicas de transmisión en el terreno intervienen diferentes actores (trabajadores) pero también consultoras —por ejemplo en las lógicas de inducción—. Además, los sujetos no aceptan acríticamente los valores empresariales a partir de sus trayectorias de vida y de condiciones objetivas que los ponen en tensión.

El sujeto “colaborador” involucrado en la mejora continua de los procesos se busca conformar a partir de diversas herramientas corporativas que se encuentran sistémicamente articuladas. Algunas de ellas son más proclives a dejar al descubierto las reglas de encauzamiento de los valores corporativos, otras a mitificarlas. Asimismo, las tradiciones de lucha obrera, su organización, la formación politicocultural de los trabajadores, constituyen aspectos relevantes en la disputa capital/trabajo.

En las próximas secciones presentamos hallazgos de nuestras investigaciones en una empresa siderúrgica y automotriz. Se pone en evidencia el papel que asume la agencia formadora en las actuaciones hegemónicas y los sentidos que les atribuyen los trabajadores. Asimismo, se postulan algunas hipótesis de trabajo con relación al accionar sindical.

#### *Sistemas corporativos y agencia formadora en una empresa siderúrgica*

En la empresa siderúrgica estudiada, los *sistemas corporativos* se han consolidado y fortalecido en el transcurso de la última década, en especial, a partir que es adquirida primero por la empresa Belgo Mineira en el año 2004 y luego en 2008 por el oligopolio Arcelor Mittal. Hacia finales de la década del 80, la empresa siderúrgica, aún en manos de la familia Acevedo, impulsó el proceso de modernización a través de los denominados *Nuevos Métodos de Trabajo* (NMT). En ese contexto, la seccional del sindicato —UOM—<sup>7</sup> en la ciudad de Villa Constitución tuvo un papel protagónico en contrarrestar, a través de la negociación y de su participación en una comisión técnica, los efectos que traerían aparejados los NMT.<sup>8</sup> Sin embargo, el accionar sindical

<sup>7</sup> Unión Obrera Metalúrgica.

<sup>8</sup> En los inicios de la década de los años noventa las investigaciones de Angélico y coautores (1992), de Jabbaz (1996), focalizaron en el estudio del conflicto y negociación de los Nuevos Métodos de Trabajo en Acindar y, en ese marco, en el accionar gremial en la Seccional de la UOM, Villa Constitución. Más recientemente, la tesis doctoral de Nuria Giniger (2011) aporta ele-



no pudo limitar la embestida empresarial que consolidó en los años noventa la estrategia modernizante, especialmente la tendencia a tercerizar que era funcional a la actuación hegemónica empresarial orientada a fragmentar los colectivos obreros. A mediados de la década pasada se implementa el sistema corporativo denominado “Gestión Integrada” (GI). Justamente, esa integración se vinculaba estrechamente con el requerimiento de transponer la semántica corporativa en praxis empresarial (Giniger, 2012). Es decir, transmitir eficazmente los principios corporativos en los diferentes sectores de trabajo. Mientras que el accionar corporativo se sofisticaba y así se consolidaba, el sindicato —UOM, seccional Villa Constitución— desarrollaba un accionar relacionado centralmente con la situación de precariedad de los trabajadores tercerizados. Sin embargo, la GI se afianzó en cuestiones nodales que perfilaron —durante el segundo lustro de la pasada década— las exigencias corporativas de colaboración y mejora continua hacia los trabajadores, incluyendo a los tercerizados.

Con relación a la gestión del trabajo, la GI apela al entrenamiento, la concientización, la medición de los desempeños y las auditorías. La colaboración está asociada con el desarrollo de competencias denominadas genéricas:

la comunión entre los valores personales y los valores organizacionales de la compañía [...] Hemos definido en nuestro modelo de gestión de recursos humanos ciertas competencias genéricas, esto es, conocimiento, habilidad y características aptitudinales y actitudinales que, alineados con estos valores, deseamos desarrollar en nuestro personal, y que son la base para las búsquedas ya sea internas, externas y también la gestión del desempeño. (Informe de sustentabilidad, 2004: 30)

Al igual que en varias empresas estudiadas la gestión de las competencias se vincula con la capacitación: se diseña un plan corporativo genérico y uno técnico que se elabora en el nivel de cada gerencia.<sup>9</sup> Estos planes de capacitación se realizan sobre la base de la medición de los desempeños. La formación corporativa de los mandos resulta un eslabón clave de toda la política de recursos humanos. Los mandos deben asumir diferentes funciones en el proceso de transposición de los contenidos corporativos: diseñar, ajustar el

mentos nodales para ahondar tanto en la consolidación de la hegemonía empresarial como en la praxis sindical. Asimismo, las investigaciones de Winter (2010) son relevantes para la comprensión de las articulaciones orgánicas entre terrorismo de estado en Argentina y la política activa de la empresa.

<sup>9</sup> Las tendencias identificadas se derivan de estudios realizados en empresas del sector de energía eléctrica, de hidrocarburos, químico, bebidas, productos electrónicos, automotriz.

lenguaje corporativo según el requerimiento de los saberes técnicos, evaluar en forma permanente. La formación de líderes atraviesa toda la estructura jerárquica y será materia de gestión específica.

A medida que se consolidan los sistemas corporativos y la agencia pedagógica, se fortalecen aquellas herramientas que buscan visibilizar la pericia obrera: una herramienta clave en la GI es el denominado SEDAC, que involucra a los trabajadores en la solución de problemas tecnoproductivos. Allí los trabajadores aportan ideas buscando causas y soluciones.<sup>10</sup>

El funcionamiento de la empresa depende centralmente del aporte de la pericia técnica de los trabajadores para desarrollar el proceso de trabajo. Así, el lenguaje corporativo de época: mejora continua y responsabilidad social empresarial, traducido en sistemas corporativos, debe nutrirse de esa pericia. Por un lado, se requiere formar nuevas subjetividades/disposiciones, actuaciones adecuadas en la empresa y con otros trabajadores (de allí la colaboración y competencia) y por otro lado, movilizar el saber técnico de los trabajadores que posibilita el funcionamiento tecnoproductivo del sistema. El enlace orgánico entre las disposiciones y la tecnicidad debe hacerse praxis y, de esta forma, retroalimentar la matriz corporativa. La toyotización ha sofisticado los sistemas de captura de la pericia obrera, pero también en esa apuesta ha generado fisuras/tensionamientos. El “orgullo del oficio y del trabajo bien hecho” es especialmente ponderado por los trabajadores; sin embargo, no necesariamente resulta valorizado.

En algunos casos, como por ejemplo cuando la empresa asigna funciones de líderes (por fuera de los convenios colectivos de trabajo), se desarrollan algunas respuestas sindicales asociadas con la negociación de ciertos recaudos, tales como respetar la antigüedad para el desarrollo de la carrera:

Nosotros los líderes los hacemos por carrera, por antigüedades. Vos arrancás de un sector, ponele tren laminador, [...] llega a la parte de lo que es desbaste, que es principal y puede llegar a pasar, ser líder. Y ese puede hacer la carrera [...] Todos nuestros trabajos y todo lo hacemos por antigüedades, no queremos que sea digitado de arriba, porque ni siquiera nos vamos a respetar a nosotros mismos. (Delegado UOM, Villa Constitución)

La valorización del saber técnico y de la carrera según la experiencia convive con las estrategias que “obligan” a aportar a tiempo real mejoras en el proceso (sugerencias), a ser líderes para coordinar células de trabajo y a

<sup>10</sup> Desde los años noventa se vienen implementando jornadas de difusión de las mejoras presentadas por los trabajadores en diferentes plantas y procesos; a esta herramienta corporativa se la denomina: seminario de incentivación tecnológica.



nutrir en forma permanente a los sistemas informatizados que monitorean quién hace qué y cómo. Las respuestas sindicales recurren de alguna forma a esquemas de acción más asociados a las lógicas preexistentes de gestión del trabajo. El resguardo de la antigüedad y de la experiencia contrasta con las disposiciones requeridas en términos de competencias exigibles. Lo que hay que tener en cuenta es que las negociaciones y los acuerdos que se van alcanzando informalmente modifican de hecho el convenio firmado en el año 1975 entre UOM y Acindar (núm. 260). Cabe destacar que la Asociación de Supervisores Metalmeccánicos de la República Argentina —ASIMRA— y Acindar firman en el año 2006 un nuevo convenio colectivo (núm. 806/2006 “E”), que incorpora aspectos nodales de las doctrinas corporativas —como la denominada “Gestión integrada”— y se asignan funciones nuevas a los supervisores que deberán asumir roles relacionados con la formación, el asesoramiento, la comunicación, entre otros.

Las actuaciones hegemónicas empresariales han ido más lejos al propiciar en el año 2008 una nueva herramienta corporativa: la Visión Compartida, todo un símbolo de la vocación empresarial de involucrar al sindicato en las reglas corporativas imperantes, por fuera de la negociación colectiva, y por la vía de la capacitación y la gestión de las relaciones de trabajo.

En el proyecto corporativo, compartir la visión es de alguna forma aceptar las reglas de juego imperantes y acordar con una serie de cuestiones referidas a la gestión del trabajo.

Ya en el informe de sustentabilidad del año 2010, el proyecto corporativo de Visión Compartida era difundido así:

En el marco del proyecto corporativo visión compartida, que coordina el área de relaciones laborales, con el objetivo de afianzar las relaciones de los funcionarios de la empresa con las organizaciones gremiales, se llevó a cabo el Programa de Capacitación en Relaciones laborales. Participaron más de 50 personas, entre ellos gerentes, jefes y delegados gremiales de la UOM de las seccionales Villa Constitución, San Nicolás y Rosario. Fue la continuación de un programa pionero en la materia que había sido iniciado el año anterior en conjunto con la UOM Matanza y el Ministerio de Trabajo de la Nación. (Informe de Sustentabilidad, 2010: 19)

Los principios corporativos de la mejora continua son legitimados en el marco de una coparticipación empresa, sindicato y estado. Y esa base de legitimidad queda asociada con la capacitación estructurada en un Programa. De esta forma, paz social, formación y sostenibilidad regulan las bases de la lógica consensual que impera como mecanismo para fortalecer el proyecto corporativo.

El accionar hegemónico empresarial también se expresa en la semántica —y en la praxis corporativa— de la RSE, a través de nociones clave como la voluntad, el beneficio social, el interés público, los denominados grupos de interés. Así, se extiende la matriz corporativa en la sociedad civil y política. La comunidad, los clientes y los diferentes actores no gubernamentales y gubernamentales, se constituyen en la población meta de las actuaciones empresariales. La RSE recontextualiza el lenguaje de la mejora continua, que matriz el suelo de la fábrica, en el escenario “extraproductivo”, a través de las articulaciones que promueve con diferentes actores e instituciones educacionales, sociales, políticas. Sin embargo, es el suelo de la fábrica el marco desde el cual se impulsan las acciones relacionadas con la RSE. En el informe de sustentabilidad del año 2004 la semántica de la RSE cobra protagonismo: “El sentido de nuestra RSE se materializa a través de nuestra práctica. Esta última se basa en 4 pilares que hacen a la vez de guía y fin de la misma” (Informe de Sustentabilidad, 2004: 18). Estas actuaciones corporativas se deben expresar en las áreas economicofinanciera, social, recursos humanos, seguridad y salud ocupacional, ambiental. La consolidación hegemónica, a través de la RSE, recurre a un ideario relacionado con la voluntariedad, el beneficio social, la ética corporativa, el cuidado del medio ambiente, entre otros sentidos. Los valores del beneficio social y de la ética del bien público<sup>11</sup> no alcanzan para suturar las fisuras que provoca, por ejemplo, la situación de inestabilidad laboral de muchos trabajadores tercerizados. Estos se ven sometidos a riesgos donde, muchas veces, se compromete la propia vida. Si bien la semántica de la RSE no constituye una fuente de conflicto principal entre los trabajadores, sí lo son las condiciones de empleo y de trabajo de los trabajadores tercerizados. Al respecto cabe señalar que la seccional sindical conformó una comisión interna con trabajadores tercerizados.

La mejora continua y la RSE constituyen los pilares conceptuales en la implementación y consolidación de la hegemonía empresarial. La configuración de subjetividades es un propósito fundamental para el cual la corporación siderúrgica implementa múltiples dispositivos de formación. Así, el *currículum oficial empresarial* asentado sobre estas bases es mediado por las *prácticas hegemónicas empresariales* que “vigilan” la implementación adecuada de los sistemas corporativos. La tradición sindical de lucha y movi-

<sup>11</sup> Los juicios por delitos de lesa humanidad, en el marco del terrorismo de estado en la Argentina, desde el año 1975 y con posterioridad en la última dictadura cívico-militar, incluyeron el accionar de grandes empresas. Varias de ellas desarrollan en la actualidad acciones de RSE y adhieren al Pacto Global. La corporación siderúrgica estudiada está siendo investigada por su participación en el terrorismo de Estado. En el presente, los juicios están avanzando y muchos ex trabajadores son parte de la querrela.



lización ha sido una limitante histórica en el avance del capital expresado en particulares formas de ejercer el dominio sobre los trabajadores. Sin embargo, la sofisticación de las herramientas corporativas contemporáneas encuentra por un lado acciones sindicales que negocian ciertos avances del capital a partir de esquemas de actuación previos, y por otro una instancia de debate intergeneracional entre la vieja y la nueva dirigencia sindical. Esta cuestión se expresa como una prioridad en la formación de delegados.

### **Fusionarse con el interés empresarial: la materialidad del disciplinamiento**

¿Qué significa ser colaborador en Toyota? A diferencia de la empresa siderúrgica estudiada, que cuenta con una extensa tradición en la producción siderúrgica en Argentina y con una importante tradición sindical de lucha y resistencia obrera, la automotriz Toyota radica su planta en el año 1997, en la localidad de Zárate, Pcia. de Buenos Aires. El denominado Toyota Production System (TPS), sistema corporativo aplicado en las diferentes filiales de la empresa, resulta emblemático de la política más arquetípica que se implementará, con especificidades, en diferentes empresas, más allá de su pertenencia a diferentes sectores de actividad económica. La doctrina corporativa en Toyota es “hacedora de sujetos” y, con este propósito, promueve diferentes herramientas formadoras que entran las bases doctrinales en la propia arquitectura del proceso productivo. Es decir, el TPS articula orgánicamente el requerimiento de un sujeto colaborador y competente (plano político-cultural) con el orden tecnoproductivo. La conformación del sujeto colaborador y competitivo se forja sobre la base de un proceso productivo que a la vez estandariza procesos y apela a la innovación continua (y a la movilización de la pericia obrera) a través de la mejora continua. La prescripción se fortalece a partir de la regla del progreso permanente, marco en el cual los jóvenes técnicos incorporados como operarios polivalentes deben demostrar colaboración y creatividad (Álvarez Newman, 2012). Este perfil está claramente definido en las regulaciones laborales de los CCT. Los trabajadores que recluta Toyota son jóvenes técnicos y se incorporan, en principio, como operadores polivalentes. En la propia denominación de la categoría, el saber técnico se entrama con el requerimiento de disponibilidad continua.<sup>12</sup> En esta empresa el control empresarial se hace omnipresente en diferentes aspectos:

<sup>12</sup> En el año 2013 se firma el primer Convenio entre Toyota y ASIMRA (CCT núm. 1317/2013 E).

en el orden politicocultural, tecnicoproductivo y normativo. Desde que se radicó Toyota en Argentina se han firmado diferentes convenios de trabajo, en ellos el “encastre virtuoso” entre la lógica politicocultural y productiva se expresa taxativamente. El TPS se menciona en reiteradas ocasiones como base conceptual a la cual deben adherir los trabajadores en general y el sindicato. Desde el TPS se derivan las principales regulaciones que no sólo operan en el suelo de la fábrica a través de los mandos, sino también vía la norma convencional. Ya en el primer CCT negociado entre SMATA y Toyota, en el año 1996, en la declaración inicial se menciona al TPS, centrado en la colaboración, la competencia y la mejora constante, cuestión que es aceptada por el sindicato a fin de evitar el conflicto y “atender a la paz social”:

#### **Filosofía de Trabajo**

##### **1.1 Declaración inicial**

ambas partes manifiestan su total coincidencia, interés mutuo y buena voluntad en continuar un camino conjunto de negociación y relación estable y armónica entre ellas [...] Ambas partes específicamente reconocen las especiales características del Sistema de Producción Toyota (TPS) [...] (CCT Toyota/SMATA, art. 1, núm. 190/1996).

La polivalencia, los grupos de mejora continua/KAIZEN, la capacitación permanente, el trabajo en células constituyen herramientas corporativas utilizadas en diversas empresas. En Toyota, estas herramientas, además, se regulan vía CCT.

El TPS se hace norma y se hace praxis, aquello que se regula guía la lógica tecnoproductiva y las “correctas” disposiciones, pero también, dialécticamente, la naturaleza de la mejora continua y de las correctas disposiciones se hace norma.

Al igual que en la empresa siderúrgica, la pericia obrera debe estar disponible en forma continua, en el marco de un sistema técnico que también se funda en la intensificación del trabajo humano, repetitivo y continuo. La mejora —en tanto progreso continuo— es orden, repetición y prescripción. Así, el mito de la lógica prescriptiva sólo aplicable a la OCT y al fordismo se derrumba. En Toyota la prescripción se hace omnipresente y logra ensamblar aquello que otras grandes empresas no han logrado aún: modelar las disposiciones necesarias según la naturaleza del orden técnico-productivo. Los siguientes fragmentos de una entrevista grupal resultan esclarecedores acerca de la propia naturaleza del “ensamble” entre el control técnico y el control político-cultural. Asimismo, expresan la apropiación de la pericia obrera a tiempo real a partir de potentes herramientas corporativas reguladas por el CCT:



Operario-O-1-“Y el tema ese de la rotación [...], es una técnica de todos, porque vos estando ahí en línea permanente se te quema la cabeza, siempre poniendo el mismo tornito. Entonces te sacan, vos vas a otro lugar, empezás a ver otras cosas, que a ellos les sirve, tenés un sistema para hacer sugerencias de mejoras, les sirve a ellos, a vos te sirve porque te cambian, sacan provecho de todo [...].

O3- Tenemos un sistema de sugerencias y en base a eso te van evaluando, [...] vos tenés que cumplir unos objetivos, si lo cumplís y todo, [...] vas subiendo de categorías.

O2- Claro, sí. Por ahí vos cumpliste con todo y, suponete, algo te faltó...

O1- Siempre se equipara para que esté todo en una media”. (Operarios: *team member*, entrevista grupal, 2010)

La rotación, clave de la polivalencia, aporta paradójicamente a los trabajadores una vía de “escape” a la rutinización, que, además, se sustenta en una intensificación del trabajo humano. Así, para los trabajadores y frente al “hostigamiento” de la línea, la rotación es significada positivamente. Lo interesante a destacar es el señalamiento que realizan algunos trabajadores acerca de los beneficios que se espera puedan obtener las empresas de esta rotación: es decir, que los trabajadores aporten nuevas sugerencias al ir transitando por diferentes funciones. Esta contribución de la pericia técnica, vinculada a los grupos de mejora continua, se constituye en una tarea que no es electiva para los trabajadores. El aporte de mejoras es obligatorio y también está regulado colectivamente. Además, está relacionado con las evaluaciones de desempeño y con la asignación de categorías profesionales. Sin embargo, y más allá de las regulaciones, la discrecionalidad de los jefes con respecto a cómo se valoriza este aporte se encuentra asociada a una gestión individualizada de las relaciones de trabajo.

El papel que desempeña el sindicato en el lugar de trabajo resulta de interés para aprehender los alcances del dominio de la patronal y la normalización imperante sobre la base del sistema corporativo.

el delegado en Toyota no trabaja. [...] se va de la línea, tiene una oficina, en la sala gremial, que ahí labura. Si vos necesitás algo lo llamás. “Che mira, me faltan guantes”, [...] no está en la línea y ve tu problema, [...] El delegado es un supervisor más, hace el laburo de un supervisor [...] O si tenés un problema con tu *team leader*, lo llamás [...] Y bueno viene, trata de nivelar todo. (Operario: *team member*, entrevista grupal, 2010)

Los delegados aparecen también ensamblados/encastrados en la lógica tecnoproductiva del TPS. Su función se asimila más a la de un líder/supervi-

sor que posibilita el funcionamiento del sistema. Provee lo que hace falta y media con el *team leader* si fuera necesario. Es un “facilitador”. Las fisuras del sistema, expuestas a partir de la intensificación del trabajo y del aporte obligatorio de la pericia obrera, derivan, en diversas ocasiones, en resistencia individual que dista de encontrar un canal en la organización sindical.

La agencia pedagógica corporativa atraviesa las bases conceptuales del TPS y se refiere en los CCT como “entrenamiento en la tarea”. Además, la propia organización del trabajo, que es formadora, prevé una instancia de comunicación cotidiana por la mañana y por la tarde. La reunión denominada ASAKAI es la central. Se realiza con la presencia del director de planta, gerentes y jefes de cada uno de los sectores de la planta. La denominada YUICHI es complementaria (sólo participan los gerentes y jefes y se informan problemas de “menor jerarquía”). El objetivo de la reunión denominada ASAKAI es:

mejorar la comunicación entre los diferentes sectores responsables de producción de planta, mediante el reporte de los principales resultados y novedades del día anterior y del inicio del turno actual en materia de seguridad industrial, medio ambiente, calidad y eficiencia. Todos los reportes se realizan con el método de *Plan-DO-check-action*, es decir, se reportan los problemas, sus causas, contramedidas y futuras acciones.<sup>13</sup>

En Toyota se institucionaliza la descentralización del entrenamiento y se entrama a tiempo real en la praxis de los trabajadores. La propia organización del trabajo se encuentra pedagogizada. Si bien esta cuestión está presente, sobre todo a través del funcionamiento del trabajo en células, en múltiples empresas estudiadas, la virtud de Toyota es: 1) configurarla desde la cooperación, 2) vincular orgánicamente el lenguaje corporativo del involucramiento con la tecnicidad exigida en cada sector de la producción. El material a partir del cual se intercambia, debate y se aportan razones y soluciones se deriva de lo actuado en el mismo día, es decir, la actuación y la reflexión sobre el accionar realizado constituye un dispositivo potente que moviliza un sistema de contralores mutuos (de todos con todos) y de cada uno con la organización integralmente.

Los sentidos atribuidos a la colaboración y a la competencia en la formación de los sujetos trabajadores que requiere el TPS, encuentran en la normalización y en la diferenciación dos estrategias empresariales mancomunadas para sostener el orden hegemónico empresarial.

La norma unifica a todos en la diferencia y desde la individualización de las relaciones de trabajo se buscan adhesiones. Asimismo, las regulaciones

<sup>13</sup> Fuente: [http://www.toyota.com.ar/experience/the\\_company/principios.aspx](http://www.toyota.com.ar/experience/the_company/principios.aspx)



laborales traducen esas selectividades cada vez con más presencia. De esta forma, el orden hegemónico empresarial se sustenta en una arquitectura basada en un tensionamiento: entre la homogeneización de la fuerza laboral y la selectividad creciente.

La agencia pedagógica corporativa cobra centralidad por su potencialidad para la codificación de los *sentidos oficiales empresarios* y se constituye en un buen dispositivo para encauzar las uniformidades y diferenciaciones. Justamente, las especializaciones de la matriz corporativa en los diferentes sectores de la producción son mediadoras tanto de lo común esperable —colaborar—, como de lo diferente —la competencia.

La hegemonía empresarial extiende sus fronteras más allá del suelo de las fábricas, y este escenario gobierna en un vínculo orgánico con las bases conceptuales de la agencia corporativa en el nivel global. En ese contexto, la formación y la estrategia comunicacional cobran protagonismo.

Al igual que en la empresa siderúrgica estudiada, la semántica de la RSE se va imponiendo en la estrategia comunicacional de Toyota. La visión de la mejora continua y del respeto a las personas sustenta el lema del “*Toyota way*”.

La matriz del Pacto Global y una suerte de contrato social corporativo/ciudadanía cobra expresión en políticas e instrumentos específicos de gestión que promueven la difusión de lo realizado, escenario desde el cual se establecen los programas específicos que se orientan hacia los *stakeholders* (grupos de interés), es decir, a los clientes, a los colaboradores, a las comunidades.

En Toyota los reportes ambientales y los sociales son finalmente sintetizados (a partir de las tendencias más globales) en los informes de sustentabilidad que comienzan a difundirse a partir del año 2008. En adelante, la semántica de la responsabilidad corporativa, social y la visibilidad de las estrategias orientadas hacia la sociedad civil y política resultan cada vez más relevantes en la estrategia comunicacional corporativa.

Cabe destacar que los apartados correspondientes a los colaboradores (ya claramente perfilados desde 2009) organizan la información a comunicar en determinadas temáticas como la seguridad, la formación y la comunicación. La educación (articulada con escuelas técnicas emplazadas en la comunidad) constituye un objetivo meta para lograr “empleabilidad” y una mejor inserción laboral. Sin embargo y retomando el lenguaje empleado de la colaboración/responsabilidad corporativa, éste contrasta con las variadas sujeciones a las que se ven sometidos los jóvenes operadores en la línea de producción.

Ya desde 2006, Toyota elabora reportes de aspectos sociales (hasta ese momento venía elaborando reportes ambientales), tal vez preparando el escenario para lo que se reflejará a partir de la elaboración anual de los reportes de sustentabilidad desde el año 2008.

En el año 2006 se establece que:

a partir de esta edición, la relación de Toyota Argentina, S.A., con sus numerosos interlocutores será descripta en este reporte social. El mismo servirá como reflejo de las continuas interacciones de la organización con instituciones externas de diverso tipo, así como de sus esfuerzos para contribuir a la mejora de la sociedad donde se inserta la empresa. (Reporte de aspectos sociales, 2006)

La formación del sujeto trabajador, colaborador y competente/competitivo se expresa en la actualidad en la promoción de la “ciudadanía corporativa”, es decir, la hegemonía empresarial se fortalece en un contexto que busca adhesiones y reifica el interés particular al invocar el interés general y la “ética corporativa”. Es así que la disputa por las conciencias cobra fuerza en el escenario global.

## Conclusiones

La disputa por sostener el orden hegemónico empresarial conllevó y conlleva en la fase actual del desarrollo de las fuerzas productivas la movilización de una matriz de disciplinamiento laboral. Esta lucha cobra sentido al dimensionarla en el proceso histórico de largo alcance en el que se expresa la dialéctica entre la dominación material y la política-cultural. Así, el disciplinamiento laboral en determinado proceso histórico, no se sustrae de los fundamentos más estructurales del patrón civilizatorio moderno, que en el capitalismo global reconoce algunos puntos de inflexión relacionados con el Pacto global, del cual derivan postulados asociados con la “ética corporativa”.

En nuestros estudios localizados en grandes empresas se puede constatar cómo los *sentidos oficiales empresarios* —tributarios del accionar hegemónico— son transpuestos a partir de diferentes mediaciones que los especifican en contextos laborales situados. En ese marco, la “colaboración y la competencia” resultan tematizaciones relevantes en los programas de formación corporativa, ya que expresan el propio perfil del trabajador que se pretende modelar.

La toyotización especializada a través de sistemas corporativos específicos ha sofisticado los sistemas de captura de la pericia obrera, y en esa apuesta se exponen, según nuestros estudios, diversas tensiones entre los trabajadores. Nuestros hallazgos indican que la agencia empresarial requiere una suerte de “enlace orgánico” entre el desarrollo de ciertas disposiciones (en términos de comportamientos laborales) y la tecnicidad movilizadora por los trabaja-



dores en el acto de trabajo. Es justamente ese atravesamiento en la praxis lo que permite retroalimentar y así fortalecer la matriz corporativa que, al fin y al cabo, se nutre siempre de la expertise obrera. Así, la formación corporativa gobierna en tanto formación situada puesto que necesita ser mediada/atravesada por la tecnicidad desplegada por los trabajadores en el acto de trabajo. La apuesta empresarial por formar un sujeto colaborador/competente dinamiza una compleja agencia pedagógica regionalizada. Esta agencia, a la vez que transpone los contenidos corporativos (más generales), se apropia de la pericia técnica como vía eficaz para sostener el orden hegemónico.

En los sistemas corporativos estudiados, la semántica empresarial articula conceptualmente los principios de la mejora continua y de la RSE. Ambos lenguajes se encuentran presentes en las recomendaciones del pacto global hacia las empresas. Así, la consolidación de la hegemonía empresarial se sustenta en dos pilares que operan en forma articulada, y que encuentran su simiente en el suelo de la fábrica y más allá de sus fronteras. Es desde aquí que la mejora continua se hace responsabilidad corporativa y promueve articulaciones con la sociedad civil y política. Esta tendencia se expone desde mediados de la última década cada vez con más contundencia y visibilidad en los informes de sustentabilidad que presentan anualmente las empresas.

El impulso, en el nivel societal/global, de una suerte de Pacto social corporativo renueva la fuerza legitimadora y reificadora del conflicto entre el capital y el trabajo y fortalece la idea de civilización corporativa. Ésta resulta consistente con la propia noción de un capitalismo global y con la predominancia de las grandes corporaciones en el concierto mundial. Una tesis central que postulamos es que las corporaciones en el nivel más agregado necesitan constituir la acción hegemónica en acción civilizatoria del orden capitalista global.

En consecuencia, la acción formadora y la potencialidad de las mediaciones pedagógicas —en tanto proceso político-técnico— pueden constituirse también en una herramienta potente para la acción de resistencia y organización de los trabajadores. En el suelo de las fábricas y en escenarios extraproductivos se desarrolla un campo de disputa por la imposición de los sentidos corporativos, núcleos sostenes de la hegemonía empresarial. Esta disputa política-cultural cobra fuerza en la actualidad en el orden global en torno al Pacto social corporativo. Esa batalla cultural puede dejar al descubierto las formas de manipulación empleadas por el capital y constituirse en una vía fértil de transformación y lucha obrera.

Recibido: enero de 2014  
Revisado: mayo de 2014

Correspondencia: Saavedra 15/C.P. C1083/Ciudad de Buenos Aires/Argentina/correo electrónico: cfigari@ceil-conicet.gob.ar

## Bibliografía

- Álvarez Newman, D. (2012), "El toyotismo como sistema de flexibilización de la fuerza de trabajo. Una mirada desde la construcción de productividad en los sujetos trabajadores de La fábrica japonesa (1994-2005)", *Si somos americanos. Revista de Estudios transfronterizos: Flexibilidad laboral en América Latina en el siglo XXI*, vol. 12, núm. 2, pp. 181-201.
- Angélico, H., D. Hernández, O. Moreno, H. Rojo y J. Testa (1992), *Reestructuración productiva y crisis del sistema de relaciones laborales*, Buenos Aires, Fundación Friedrich Ebert.
- Barthes, R. (1985), *Mitologías*, México, Siglo XXI.
- Benítez Larghi, S. (2011), "Tiempo y clase en la modernidad: una visión a partir de Elias y Foucault", *Estudios Sociológicos*, vol. 29, núm. 87, septiembre-diciembre, pp. 949-980.
- Braverman, H. (1974), *Trabajo y capital monopolista*, México, Nuestro Tiempo.
- Denis, J. (2007), "La prescription ordinaire. Circulation et énonciation des règles au travail", *Sociologie du Travail*, núm. 49, pp. 496-513.
- Elias, N. (1997), *Sobre el tiempo*, México, FCE.
- Elias, N. (1993), *El proceso de la civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*, Buenos Aires, FCE.
- Figari, C. (2013), "Hegemonía empresarial y mediaciones pedagógicas en los espacios de trabajo", *Sociología del Trabajo. Revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad*, núm. 78, pp. 95-115.
- Figari, C. (2009), "Prácticas corporativas empresariales y disciplinamiento social/cultural: desnaturalización y crítica a la pedagogía empresarial", en C. Figari y G. Alves (orgs.), *La precarización del trabajo en América Latina. Perspectivas del capitalismo global*, Sao Paulo, Praxis, pp. 69-93.
- Figari, C. (2001), "Lógicas de formación y de calidad en la modernización empresarial", *Estudios del Trabajo*, núm. 22, segundo semestre.
- Figari, C. y N. Giniger (2013), "¿De qué son responsables las empresas?. La RSE en la consolidación de la hegemonía empresarial", VII Congreso Latino-Americano de Estudos do Trabalho. O Trabalho no Século XXI. Mudanças, impactos e perspectivas, Sao Paulo.
- Frigotto, G. (1988), *La productividad de la escuela improductiva*, Madrid, IICE, Miño y Dávila.
- Gaudemar, J. P. (1991), *El orden y la producción. Nacimientos y formas de la disciplina de fábrica*, Madrid, Trotta.
- Giniger, N. (2012), "Nuevos paradigmas en las praxis empresariales. Transiciones en los cambios de propiedad de una empresa siderúrgica, en Argentina", *Enfoques*,



- Edição "Mundos do Trabalho: novos contextos, novas perspectivas"*, vol. 11, núm. 1, marzo, pp. 160-177.
- Giniger, N. (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*, Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, tesis de doctorado, no publicada.
- Gramsci, A. (1992), *Antonio Gramsci, Antología. (Textos posteriores a 1931)*, México, Siglo XXI.
- Jabbaz, M. (1996), *Modernización social o flexibilidad salarial: impacto selectivo de un cambio organizacional en una empresa siderúrgica argentina*, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.
- Kergoat, P. (2012), "Pensar a cultura operária para desconstruir a hierarquização dos saberes", *Educ. Soc.*, vol. 33, núm. 118, enero-marzo, pp. 47-59.
- Lukács, G. (1985), *Historia y consciencia de clase*, Madrid, Sarpe.
- Margulis, M. (2006), "Ideología, fetichismo de la mercancía y reificación", *Estudios Sociológicos*, vol. XXIV, núm. 1, enero-abril, pp. 31-64.
- Spencer, D. A. (2000), "Braverman and the Contribution of Labour Process Analysis to the Critique of Capitalist Production - Twenty-Five Years", *Work, Employment and Society*, vol. 14, núm. 2, pp. 223-243.
- Winter, J. (2010), *La clase trabajadora de Villa Constitución. Subjetividad, estrategias de resistencia y organización sindical*, Buenos Aires, Reunir.

#### **Acerca de la autora**

Claudia Figari es doctora con orientación a ciencias de la educación por la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires (UBA), Argentina. Su afiliación institucional actual es al Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) del CONICET; la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA, y el Departamento de Educación de la Universidad Nacional de Luján. Su principal área de interés es sociología y pedagogía del trabajo. Dos de sus publicaciones recientes son "Hegemonía empresarial y mediaciones pedagógicas en los espacios de trabajo", *Sociología del Trabajo*, núm. 78, 2013, pp. 95-115; además de "Hegemonía empresarial y nuevas lógicas de control social: la formación del mando", *Trabajo y Sociedad*, vol. XV, núm. 17, invierno, 2011, pp. 105-122.