



Trabajo y Sociedad

Sociología del trabajo – Estudios culturales – Narrativas sociológicas y literarias.
Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas del CONICET
N° 17, vol. XV, Invierno 2011, Santiago del Estero, Argentina
ISSN 1514-6871 (Caicyt-Conicet) - www.unse.edu.ar/trabajosociedad

Hegemonía empresaria y nuevas lógicas de control social: la formación del mando

Enterprise Hegemony and new logics of social control: The management training

Claudia FIGARI¹

Recibido: 21.9.10

Aprobado definitivamente: 14.1.11

RESUMEN

Los procesos de reestablecimiento y consolidación de la hegemonía empresarial sobre el trabajo han generado efectos de exclusión, incremento de las selectividades y fragmentación entre los colectivos de trabajadores. Los años 90 han configurado un escenario propicio desde el cual se dio fisonomía a un nuevo orden laboral/profesional. Con posterioridad, las políticas corporativas empresariales han sofisticado y afianzado los dispositivos que encauzan las doctrinas corporativas en la materialidad del proceso de trabajo. En ese contexto, las políticas empresariales han impulsado nuevas configuraciones profesionales y la instrumentación de una nueva agencia simbólica/pedagógica que asume un papel estratégico en el control, social de la fuerza laboral. Y, es en este sentido que tiene lugar la consolidación de un patrón de disciplinamiento laboral, de tal forma que contribuya en el sostenimiento de la hegemonía empresaria sobre el trabajo.

El artículo analiza los dispositivos de control social imperantes en el actual orden empresario y pone en evidencia las tendencias más significativas derivadas de la labor investigativa con relación a la emergencia y estabilización de modelos de profesionalización que regulan el inicio de la relación laboral y el acceso al mando. Se sostiene la importancia de considerar en forma conjunta ambas cuestiones con el fin de poner de manifiesto la relación existente entre el patrón de disciplinamiento laboral imperante y la emergencia de nuevos itinerarios de profesionalización. En este sentido, el artículo focaliza el análisis en el papel que asumen las pasantías y la formación del mando.

Recuperamos los principales hallazgos derivados de las líneas de investigación que venimos encarando en empresas privatizadas en la década de los 90 (del sector eléctrico e hidrocarburos) y grandes empresas transnacionales (en el sector de productos electrónicos, textil/química, farmacéutica, bebidas-cervecería-, automotriz).

Palabras clave: Hegemonía, control social, formación del mando, configuraciones profesionales

ABSTRACT

Efficiency processes on labor, inside corporations contribute to generate systematic exclusion and division paths, among professional groups. The nineties have made up a good context in which a new

¹ Dra. de la Universidad Nacional de Buenos Aires – Orientación en Ciencias de la Educación-. Investigadora del CONICET con sede en el Ceil-Piette, Coord. Área Educación y Trabajo en dicho Centro. Docente investigadora en la Universidad Nacional de Luján, Departamento de Educación y en la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales. Email: cfigari@ceil-piette.gov.ar; cfigari@ciudad.com.ar.

structure for labor and professional paths could take place.

In that context, a symbolic agent has taken place, founded in a social control division.

There is a strong relationship between that thesis and another one, which continues to emphasize a labor conformism. These management skills have given the possibility of enterprise hegemony.

This article focuses on the new social control interfaces, and analyzes the emergent professional model. The thesis shows that this implication, contributes to emphasize the given to both management and beginners training.

The research focuses in some aspects of our doctoral thesis. The main goal is to expose the most important wages which are derivate from multiple cases studies. We realize that these studies had taken place in big multinational companies, who have developed in the nineties and have undergone different re-structuring processes. Our sources of information have been mainly interviews to the management chain, and we have also analyzed some text documents produced by Human Resources departments.

Keywords: hegemony; social control, management training, professional regime

SUMARIO

1. Introducción. 2. El nuevo orden empresario: legitimidad y con-senso. 2.1 Una nueva formación discursiva: dispositivos y sentidos. 2.2. Hegemonía empresaria y consolidación del orden empresarial: las configuraciones profesionales. 3. Dispositivos de control social e itinerarios de profesionalización emergentes. 3.1 La inducción y el potencial: los jóvenes pasantes. 3.2 La formación del mando: “los elegidos”. Calidad y formación gerencial: anticipaciones del embate racionalizador en el sector eléctrico privatizado. Formación del mando y competencias corporativas. Los sistemas corporativos: la consolidación de la hegemonía empresarial. 4. Conclusiones. 5. Bibliografía.

1. Introducción

Los procesos de re-composición y consolidación de la hegemonía empresarial sobre el trabajo en las últimas dos décadas han dado sustento a un nuevo orden laboral y profesional edificado sobre la base de la exclusión sistemática de trabajadores, la flexibilización laboral y la fragmentación de la fuerza laboral. Si los estudios desarrollados en la década de los 90 aún postulaban situaciones de transición, en la actualidad esos procesos aparecen cristalizados en la nueva fisonomía que adquiere el orden empresario. Uno de los embates estratégicos ha sido la proliferación de nuevos dispositivos de control social sobre el trabajo, bajo las coberturas sociotécnicas de los “sistemas de mejora continua de la calidad”, la doctrina del “management participativo” y la apuesta por encontrar mecanismos eficaces capaces de codificar *el conocimiento oficial empresario*² (Apple, 1996). *La pedagogización del espacio empresario*³ se constituyó en una apuesta no menor, cuya expresión emblemática ha sido el rol

² Nos referimos al conjunto de saberes sistematizados que sustentan a las doctrinas corporativas empresarias. Sostenemos que esos saberes se constituyen en un principio normativo que establece el criterio de verdad imperante. Así nos referimos a un conocimiento oficial, que se constituye en directriz de las prácticas hegemónicas empresariales que se instrumentan en el cotidiano de trabajo.

³ Este concepto lo venimos sosteniendo en estudios anteriores donde hemos constatado, como tendencia observada en diversidad de casos, el papel central que asumen las lógicas de formación descentralizadas en el nivel de los sectores de trabajo. La capacitación en el cotidiano de trabajo se constituye en un lugar estratégico de seguimiento y monitoreo de los “comportamientos deseables” en un escenario que busca en forma central identificación e involucramiento. Los contenidos puestos en circulación se asocian estrechamente con los propósitos/metas de las corporaciones empresarias que constituyen una suerte de doctrina empresarial que requiere ser transpuesta, y en esta labor, sostenemos que la agencia pedagógica cobra protagonismo.

estratégico asignado a las gerencias de recursos humanos, a las políticas de capacitación y a la emergencia de nuevos itinerarios de profesionalización orientados a encauzar el inicio de la relación laboral y la formación del mando.

La crisis del paradigma taylorista-fordista ha incidido en el rediseño de las organizaciones empresarias. La apuesta por reestablecer la hegemonía sobre la fuerza laboral y propiciar su sostenimiento ha impulsado nuevos dispositivos de control social dirigidos al disciplinamiento de la fuerza laboral. La *cuestión cultural* se impone como debate permanente y opera como materia fundamental de tratamiento desde la nueva conducción empresaria. La insistente invocación empresaria por el “cambio cultural” explicita certeramente el papel asignado al “discurso moral regulador” (Bernstein, 1998), cuestión que se referencia directamente en la búsqueda sistemática de co-optación de los trabajadores, quienes deberán demostrar su adhesión a las reglas corporativas imperantes. En el lenguaje de las denominadas “nuevas competencias requeridas” abreva este sentido, tributando en la dirección de la creación y sostenimiento de la hegemonía empresarial sobre la fuerza laboral.

La denominada “modernización empresaria” (Abarzúa, E., 1997; Dombois, R., Pries, L., 1993) se asienta en una nueva formación discursiva que requiere de dispositivos sofisticados con un anclaje en el orden técnico-organizacional⁴. En ese contexto, la imposición de los *sentidos oficiales empresarios*⁵ requiere su puesta en forma, lo que supondrá un complejo proceso de transmisión, circulación y distribución en el proceso de trabajo. Es en este sentido que postulamos el protagonismo que asume la agencia simbólica y pedagógica en la recomposición de un sistema de control que se constituye en omnipresente (Kuenzer, A., 1989). En este escenario, el análisis que desarrollamos se propone iluminar tanto los *sentidos oficiales empresarios* (expresión de las doctrinas corporativas), como los agentes y enclaves codificadores que asumen un papel estratégico en su transmisión, difusión y evaluación. Nuestra mirada recupera la nueva arquitectura simbólica/pedagógica desplegada, espacio desde el cual asume un carácter específico la definición de itinerarios de profesionalización que recomponen las vías de acceso al mando. Desde esta lectura, también se enfatiza en las nuevas regulaciones dispuestas en los canales de acceso a la relación laboral que expresan la operatoria empresaria orientada al recambio en la composición de la fuerza laboral. De esta forma, las actuales configuraciones profesionales encuentran base de sustento en la nueva agencia simbólica que traduce los nuevos sentidos a transponer sobre el trabajo y el sujeto trabajador.

Nuestro trabajo focaliza en hallazgos derivados de líneas de investigación que venimos desarrollando hace más de 15 años desde el área de Educación y Trabajo del Ceil-Piette del Conicet y la Universidad de Buenos Aires⁶. La metodología y técnicas empleadas recuperan una perspectiva cualitativa⁷ centrada en el análisis intercasos -o de casos múltiples- (Huberman, Miles, 1991; Neiman, Quaranta, 2007). Esta

⁴ Nuestros hallazgos son contundentes al señalar el vínculo orgánico entre consolidación de la hegemonía empresarial y transposición de las reglas imperantes en la materialidad del proceso de trabajo. La dialéctica entre orden técnico-productivo y político-cultural permite exponer también las fisuras que presentan las doctrinas corporativas hegemónicas.

⁵ Los *sentidos oficiales empresarios* constituyen un sistema de ideas que matriz y aporta legitimidad a la hegemonía empresarial. A su vez, remite a las articulaciones complejas del bloque ideológico que gobierna en el campo económico-productivo y político-cultural. Estos sentidos son configurados en *conocimiento oficial empresarial*, labor en la cual resultan indispensables los intelectuales orgánicos del bloque ideológico empresarial. Se recuperan los aportes de A. Gramsci para reflexionar sobre esta cuestión (Gramsci, 1984; Gramsci, 1992).

⁶ Nuestros hallazgos más recientes se han desarrollado en el contexto de los siguientes proyectos: “Prácticas y posiciones de los trabajadores en contextos de racionalización y fragmentación en el trabajo”. Período: 2009/11 con sede en el Ceil-Piette del CONICET (dirección: Claudia Figari); Proyecto Ubacyt S808: “Dispositivos de control social en contextos de modernización empresaria. Conflictividad laboral, negociación e imposición/lucha de sentidos”, Programación: 2006/09, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires (dirección: Claudia Figari).

⁷ Se han realizado entrevistas en profundidad a supervisores, jefes y gerentes de las áreas de Calidad, Recursos Humanos y Fabricación. La estrategia cualitativa también se nutrió de diversas fuentes documentales, en particular, las originadas por las Áreas de Recursos Humanos, Calidad y Capacitación. (Programas de recursos Humanos, materiales empleados en los “cursos de entrenamiento”), y Convenios colectivos de Trabajo.

elección se fundamenta en nuestro propósito de avanzar, sobre la base de líneas investigativas centradas en el estudio de caso, en la reflexión teórica-conceptual, lo que ha requerido reintegrar los casos en un universo teórico mayor, enfatizando en las problemáticas que se derivan del análisis contrastado entre los casos. Es decir, se trata de recoger las tendencias predominantes, sin perder de vista las especificidades, si bien, dichas tendencias y especificidades requieren ser analizadas a la luz de las problemáticas que se derivan y de su potencialidad para avanzar en la producción de teoría. Los hallazgos que exponemos en este artículo se derivan del estudio de casos múltiple llevado a cabo en empresas⁸ (pertenecientes a los siguientes sectores: productos y materiales electrónicos, alimentación, farmacéutico, producción de energía eléctrica e hidrocarburos y automotriz) que en los últimos 15 años han movilizado nuevas estrategias empresarias con implicancias significativas en la gestión del trabajo (vía expulsión de trabajadores y/o cambios sustanciales en los criterios de selección y movilidad ocupacional/profesional). En todos los casos se han implementado procesos de certificación y/o mejora continua de la calidad y sobre esta base se dinamizaron acciones de formación corporativas y programas especiales de formación/profesionalización del mando, configurado un nuevo orden laboral/profesional. Dado que se toman en consideración tendencias encontradas en los últimos 15 años, se han podido identificar tanto instancias de ruptura del orden anterior como fase inicial de las transformaciones, como aquellas políticas y prácticas empresariales que han contribuido a estabilizar las reglas de organización que se impulsaban en el contexto de la denominada modernización empresarial.

En las próximas secciones exponemos nuestros principales hallazgos, centrando el análisis, por un lado, en el papel de la agencia simbólica/pedagógica en los procesos de reestablecimiento y consolidación de la hegemonía empresarial, y por otro, en los efectos fundamentales de lo anterior en los modelos de profesionalización emergentes. Al respecto, se ponen en evidencia las características que asumen los nuevos itinerarios de profesionalización asociados estrechamente con el inicio de la relación laboral y la formación del mando. Se analizan los criterios que se establecen para el reclutamiento y acceso al mando, donde la “juventud”, la credencial de nivel superior y los procesos de identificación con el orden

⁸Los casos considerados son los siguientes: a. empresa de productos electrónicos, filial argentina de un holding trasnacional con casa matriz en Alemania, ha desarrollado una fuerte estrategia de “orientación al cliente” (sustentada en la gestión de la calidad) y de formación orientada, sobre todo, a la profesionalización del management; b. empresa cervecera, filial argentina de una empresa trasnacional con casa matriz en Brasil. Instrumenta un fuerte proceso de gestión de la calidad y automatización de los procesos (de base continuo). Las políticas de gestión del trabajo se asocian sensiblemente con las políticas de calidad.; c. empresa farmacéutica, filial argentina de un holding trasnacional con casa matriz en Suiza. Ha instrumentado una importante automatización en los procesos (sustentada en las tecnologías de base informática) y dinamizando estrategias de gestión de la calidad. d. Central eléctrica configurada como empresa generadora de energía eléctrica a partir del proceso privatizador de la ex empresa estatal de servicios eléctricos (Cap. y Gran Buenos Aires). Se reestructura el mercado interno de trabajo sobre la base de establecer un nuevo modelo profesional y la negociación de nuevos convenios colectivos de trabajo que regulan cuestiones sensibles en la instrumentación de un mercado de trabajo sustentado en nuevos principios; e. Empresa privatizada de producción de hidrocarburos: instrumenta cambios sustanciales en la gestión del trabajo partir de un proceso de modernización que se inicia con antelación a su privatización definitiva, a fines de los 90. Estos procesos, al igual que en la central eléctrica supuso una estrategia que operó directamente en el diseño de una nueva composición de la fuerza laboral; f. Empresa automotriz (filial argentina radicada en General Pacheco, Gran Buenos Aires, cuya casa matriz se encuentra en EEUU): A partir de un proceso de despidos de personal a fines de los 90, se impulsan nuevas doctrinas corporativas (Ford, Production System) que se constituye en una polea de transmisión de los principios de organización asociados con mega reglas procedentes de la doctrina toyotista,

En todos los casos la importancia de la formación corporativa; la regulación de nuevos itinerarios en el inicio de la relación laboral y el acceso al mando; y la estrategia de tercerización laboral se constituyen en tendencias recurrentes que ameritan ser destacadas (más allá de las especificidades).

Asimismo, y hacia la última década las empresas dinamizan lo que hemos denominado sistemas corporativos (del cual emanan prácticas concretas) que han permitido aportar condiciones favorables para dar unidad de sentido y acción a diversas herramientas que con antelación se encintraban dispersas.

empresarial sustentan los parámetros para transitar un itinerario de profesionalización que conduzca a la alta conducción.

2. El nuevo orden empresario: legitimidad y con-senso

El estudio de la denominada “modernización empresaria” se constituye en una cuestión relevante para el análisis sociológico y educacional crítico, poniendo en evidencia la arquitectura pedagógica que da sustento a la posibilidad legitimadora del nuevo orden. El problema de la “modernización empresaria” requiere ser situado en un universo teórico-conceptual que haga visibles las complejas y variadas mediaciones que hacen posible la transposición de aquellos sentidos que dan base de fundamento al nuevo orden sociolaboral y profesional. Desde este escenario la importancia asignada a los Departamentos de Capacitación, a la *pedagogización del espacio de trabajo* y, en definitiva, a las gerencias de Recursos Humanos, expresan la estrategia empresaria que busca configurar y dar sostenimiento al nuevo orden empresario.

Las estrategias desplegadas por las empresas para modernizarse han revestido un interés particular desde los Estudios del Trabajo desarrollados desde los años 90, poniendo de relieve su incidencia directa en las exclusiones sistemáticas de trabajadores y en las transformaciones en el nivel de las configuraciones profesionales (Rozemblatt, P., 1999). No obstante ha sido menos abordado un análisis en profundidad del debate ideológico que se juega con el fin de instrumentar los nuevos ordenamientos, generando y agiornando nuevas formas de control social y cultural sobre el trabajo. El problema de la legitimidad cobra centralidad en un escenario donde el esfuerzo empresario se orienta a establecer un control social activo (Melossi, 1992), de nuevo orden, dinamizado por las lógicas de formación corporativas, de calidad (Figari, 2001; Wolf, 2005) y sobre la base de las concepciones manageriales sustentadas en el autodenominado “management participativo”.

El ejercicio de un “control social activo”, es decir, aquel que remite a la producción de comportamientos a través del “autodominio del sujeto”, puede asociarse de esta forma a la creación de con-senso como cuestión central en la producción y sostén de hegemonía. La configuración de un discurso justificador y evaluador juega en este sentido, asumiendo los dispositivos pedagógicos y comunicacionales (como derivación relevante de los sistemas de mejora continua de la calidad) un papel fundamental desde el cual codificar los sentidos legitimados en la doctrina corporativa empresarial.

Asimismo, las reediciones de la teoría del capital humano encuentran un claro sustento en los actuales requerimientos empresarios para desarrollar “nuevas competencias” asociadas al “buen comportamiento laboral”, que se expresa en “competir entre los trabajadores” y demostrar adhesión a las reglas corporativas imperantes (Frigotto, G., 1988; Leme Batista, R., 2006). Bajo esta impronta, se objetivan también los nuevos “modos de ser” requeridos para el disciplinamiento laboral y profesional. En ese marco se fortalece una ingeniería pedagógica con el fin de recontextualizar las nuevas “disposiciones oficiales” (Bourdieu, 1998). La nueva dinámica del control laboral y profesional demanda de ajustes en los mecanismos históricamente empleados para lograr “efectos de conciencia”. No obstante, el sostenimiento de la hegemonía empresaria sobre el trabajo supone aceptar esos mecanismos y adecuarlos en función de las reacomodaciones generadas en las políticas empresarias imperantes.

2.1 Una nueva formación discursiva: dispositivos y sentidos

La hegemonía empresaria sobre el trabajo y su sostenimiento ha requerido consolidar una solvente formación discursiva que favorezca la instalación de nuevos criterios de verdad y propicie lo que en lenguaje empresario se ha denominado recurrentemente: “el cambio cultural”. Sin embargo, también gobierna la necesidad de propiciar un certero anclaje en el proceso de trabajo. La agencia simbólica/pedagógica, edificada al amparo de la nueva formación discursiva, logra efectividad si y sólo si se encarna en el cotidiano de trabajo. Así, la agencia política-cultural se conjuga certeramente con

aquella que se orienta hacia la organización del trabajo, hacia la producción y las tecnificaciones en general.

De esta forma, nuestra tesis sostiene la multiplicación de variados mecanismos codificadores de los *sentidos oficiales empresarios a imponer*: la definición de la “agencia simbólica”-sostenida por una división de trabajo de control simbólico (Bernstein, 1998)- que involucra transversalmente a todos los trabajadores, y la proliferación de programas de formación del mando – que alcanzan a unos pocos-, se constituyen en enclaves estratégicos para trasponer el *conocimiento oficial empresario*.

La denominada “modernización empresaria” opera como un enclave complejo de codificaciones. Más allá de las variadas y heterogéneas “puestas en forma”, sostenemos la fortaleza del dispositivo pedagógico para codificar los sentidos legitimados al amparo del nuevo orden empresario. Las áreas de Recursos Humanos, de Calidad, así como aquéllas ocupadas en las reingenierías, se constituyen en agencias codificadoras con competencia sobre la agencia simbólica y en el diseño de las configuraciones profesionales.

Bernstein (1998) ha planteado la potencialidad del dispositivo pedagógico para codificar y comunicar el discurso dominante. La legitimidad del nuevo orden empresario dependerá de una “puesta en forma” eficaz que supone un proceso de recontextualización. Esta operatoria se constituye, desde nuestra perspectiva, en un potente andamiaje para formar nuevas representaciones en los trabajadores. La agencia simbólica y la transformación de las configuraciones profesionales⁹ se constituyen en herramientas potentes para reconfigurar el universo simbólico y lograr efectos de convencimiento.

Si el dispositivo pedagógico nutre la puesta en forma de la agencia simbólica, normalizando y difundiendo a todos *los sentidos oficiales empresarios*; los nuevos itinerarios de profesionalización traducen la selectividad en los recorridos de formación y movilidad para adaptar la estructura socioprofesional al nuevo esquema empresario.

Por otra parte, si la agencia simbólica (que transpone el patrón disciplinario) involucra a todos, desde lugares distintos, la edificación de itinerarios de profesionalización (en tanto recorridos que articulan formación y movilidad para grupos profesionales estratégicos) pone al descubierto la selectividad que sustenta los movimientos en el nivel de las configuraciones profesionales.

De esta forma, el abordaje de las modalidades de modernización empresaria abre interrogantes sobre la naturaleza de los dispositivos que codifican, transmiten y dan sostenimiento al nuevo esquema empresario. Desde esta perspectiva, poner en el centro del análisis al campo de saber/poder supone analizar tanto los mecanismos de transformación/reproducción cultural que se instituyen como la capacidad de acción de los trabajadores. La formación del mando, en este escenario, se constituye en un instrumento emblemático ya que expresa los esfuerzos empresarios por definir los ajustes necesarios en el orden disciplinario y en la arquitectura socioprofesional. En el primer caso, la agencia simbólica requiere definir nuevas formas de codificar los sentidos legitimados y modalidades eficaces de transmisión y distribución; en el segundo, la institucionalización de nuevos itinerarios de profesionalización pone de manifiesto la operatoria empresaria sobre la composición de la fuerza laboral y la profesionalización del mando, como modalidad necesaria para dar sostenimiento a la hegemonía empresaria sobre el trabajo.

⁹Recuperamos el concepto de configuración en N. Elías (El Proceso de la civilización, 1993). La riqueza de esta conceptualización aporta una vía fértil para analizar las imbricaciones entre la dinámica posicional (tributaria de determinada forma de dominación y expresada en determinado orden clasificatorio en las organizaciones -lo que traduce jerarquías sociolaborales/ profesionales/salariales-), y la dinámica del sujeto particular. La dialéctica que allí se expresa contribuye a especificar la propia idea de individuación en Elías, que se aparta tanto del sujeto particular como de la macro-configuración, para ponderar especialmente el sentido que cobra la red de relaciones en tanto formas de interdependencia que constituyen las mediaciones y a la vez enmascaran las imbricaciones. La configuración da cuenta de un tempo sociológico que conjuga a la vez tiempos históricos societales y biográficos-particulares.

2.2. Hegemonía empresarial y consolidación del orden empresarial: las configuraciones profesionales

Si los años 90 significaron un punto de inflexión en las estrategias patronales orientadas a reestablecer la hegemonía sobre el sector del trabajo vía la modernización empresarial, la última década expone un escenario diferente donde la estabilización del orden empresarial cobra protagonismo. Es decir, las prácticas corporativas empresariales aportan una puerta de entrada potente para aprehender las formas en que el dominio del capital se expresa en contextos situados. La disputa por el orden empresarial ha significado también la disputa por aportar los mecanismos con más potencialidad para redefinir los dispositivos de disciplinamiento laboral (y en esta batalla cultural el dispositivo pedagógico y las comunicaciones internas se constituyeron en estrategias privilegiadas), y también configurar un nuevo orden profesional sustentado en la nueva composición de la fuerza laboral, que ya desde los años 90 conllevaron un proceso de exclusión sistemática de trabajadores. Así la gestión por competencias, y las modificaciones en los hechos de los sistemas de clasificación profesional, visualizadas como parte de las estrategias empresariales orientadas a instalar una gestión individualizada de las relaciones laborales (a partir de la hegemonía de la agencia de recursos humanos en el diseño y transmisión de los valores empresariales), en la década de los 2000 comienzan a explicitarse en tanto materias reguladas en los convenios colectivos de trabajo. La crítica de la modernización empresarial conlleva entonces focalizar en el problema del orden laboral y profesional, desnaturalizando los vínculos orgánicos entre los saberes requeridos / los criterios de normatividad imperantes y el sistema de posiciones que se establece en las organizaciones laborales. En este sentido la gestión por competencias queda asociado, desde la tesis que sostenemos al universo de sentido que la vincula al paradigma de la calidad total por un lado, y por otro a los dispositivos sofisticados orientados al disciplinamiento de la fuerza laboral. En tanto expresión de las nuevas valorizaciones y sujeciones la competencias aún han sido escasamente analizadas en solidaridad con el reestablecimiento y consolidación de la hegemonía empresarial sobre el trabajo.

Los saberes requeridos en la clave de las competencias demandadas no pueden ser disociados de la dinámica posicional que encierra que sustenta actual orden de clasificaciones y jerarquías profesionales. Así la reestructuración de las lógicas de profesionalización pre-existentes traduce sensiblemente que saberes se demandan, que se valoriza y a quines se constituye en tanto grupos estratégicos en las firmas. Y en este escenario, la emergencia de nuevos itinerarios de profesionalización transparentan cada vez con más nitidez las prácticas corporativas orientadas a alcanzar consentimiento entre los trabajadores. Las configuraciones profesionales, exponen en forma emblemática los vínculos orgánicos entre saber/poder/dominio en el actual orden empresarial, y requiere ser aprehendido en interrelación con el conjunto de dispositivos manageriales que buscan el sostenimiento del orden empresarial y la reificación del conflicto entre capital y trabajo. Las tendencias que venimos constatando fruto de nuestras investigaciones en grandes empresas concentradas han sido fructíferas en términos de localizar una variedad articulada de dispositivos de control social y técnicos asociados íntimamente a la nueva arquitectura socioprofesional en las firmas. Así, aquello que en los 90 se expresa en la voz de los empresarios como la “necesidad del cambio cultural” cobra un sentido pleno al identificar el embate empresarial por dar sustento a la profesionalización del mando, cuestión que rearticula desde nuestra tesis las nuevas formas de control social con los requerimientos de una mano de obra dúctil y asociada con los objetivos de las formas. Así, la formación del mando, y los itinerarios de profesionalización que emergen como dispositivo relevante en el nuevo orden empresarial requieren ser aprehendidos en su complejidad e importancia en tanto y en cuanto se ha podido constatar en tanto recurrencia en las organizaciones estudiadas.

El estudio de las nuevas configuraciones profesionales, asociadas a la emergencia de nuevos itinerarios de profesionalización, aporta una vía fértil para aprehender las estrategias implementadas para la renovación, a través de la formación, de los cuadros técnicos dirigenciales. Asimismo, expone una puerta de entrada analítica de importancia que permite ponderar el vínculo orgánico entre los itinerarios diseñados para formar el nuevo mando y la puesta en práctica de una pedagogía normalizadora

empresarial. La formación del mando se constituye en una problemática central, siendo la misma indisociable de los dispositivos de control social y de la estrategia de disciplinamiento encauzadora de los comportamientos adecuados.

3. Dispositivos de control social e itinerarios de profesionalización emergentes

Los procesos de racionalización y precarización laboral han conllevado una estrategia clara en términos de desestructurar la composición de la fuerza laboral y recomponerla sobre la base de nuevos principios de organización. Estas prácticas corporativas empresariales han significado u la proliferación de complejos dispositivos de control social destinados a trasponer la doctrina corporativa en el cotidiano de trabajo. También ha conllevado como parte de la estrategia patronal la edificación de un nuevo orden profesional. La batalla político-cultural también se expresa en el modelaje de configuraciones profesionales que definen nuevos itinerarios de profesionalización en el inicio de la relación laboral y en el acceso al mando. De esta forma, se expone un claro campo en disputa en torno los ingresos y a las movilidades profesionales que conduzcan a los puestos de mayor jerarquía.

La imposibilidad de disociar el esquema corporativo doctrinal de las bases conceptuales que sustentan el orden profesional se expresa en la definición de programas de formación específicos (especialmente sistematizados) que se orientan en los dos sentidos antes señalados. En el primer caso, los programas de inducción (en los años 90 asociados muchos de ellos a la modalidad de pasantías para jóvenes universitarios) y los programas de formación del mando se constituyen en potentes herramientas corporativas para regular los ingresos y modelar los intelectuales orgánicos quienes deberán transponer eficazmente el conocimiento oficial empresario.

En ambos casos la medición de los potenciales (que pondera potencial identificación con la firma, compromiso y ductilidad) serán considerados en forma especial en tanto criterios que se toman en consideración para acceder a estos programas. En el caso de las rutas de ingreso a las formas, el comportamiento deseable definirá la permanencia en la empresa. En el caso de la formación del mando, el compromiso y colaboración con la firma, y una potencial gestión formadora (hacia los potenciales subordinados) definirá una carrera local, regional o global en las jerarquías del mando.

3.1 La inducción y el potencial: los jóvenes pasantes

La reorganización del orden empresarial desde inicios de los años 90 ha significado reconfigurar la composición de la fuerza laboral, lo que conllevado desde el accionar empresarial la puesta en juego de nuevos criterios que regulan el inicio de la relación laboral. Sin constituir un itinerario de profesionalización definido, el ingreso a la relación laboral será materia de vigilancia estratégica por parte de la empresa, y en particular de Recursos Humanos.

En los 90, la reforma laboral impulsada por el menemato ha aportado un menú de medidas centrales para fortalecer la eventualidad de los trabajadores, precarizando sus condiciones de empleo, pero asociándolas con supuestos procesos de formación en el contextos de las empresas. Las pasantías, en general, y los contratos empleo-formación, (que habilitaba la Ley de empleo) han sido herramientas sensibles para modelar ingresos y controlar, por lo menos para los profesionales, el acceso al circuito laboral y profesional. Desde nuestros hallazgos se derivan algunas constataciones referidas al sentido y alcance que asumieron en la década de los 90 las pasantías en general y en particular, los nuevos principios de organización que regulaban los ingresos. Si en los 90 los contratos derivados de la ley de empleo aportaban a la falacia neoliberal en términos de postular el imperio de la capacitación que aportaría empleo y permanencia en el empleo, la consolidación del orden empresarial en los 90, en la última década, expone sensiblemente los sentidos subyacentes. La tercerización se constituye en una potente herramienta corporativa que da fisonomía a la composición de los mercados internos de trabajo, pero, a su vez, y como tendencia recurrente en diversas empresas estudiadas, se constituye en un circuito de entrada a la relación laboral. Ya sea vía los contratos formación (las pasantías) en los años 90, o bien vía la externalización de la fuerza laboral se pone de manifiesto el embate empresarial por

conformar y dar sostenimiento a un nuevo orden empresarial, que, en la actualidad se encuentra en una fase de consolidación.

El inicio de la relación laboral (en los años 90 y con posterioridad) supondrá un espacio de “inducción fundamental” para transmitir los valores corporativos empresariales. A partir de aquí la medición de los potenciales reviste un claro interés empresarial por determinar si los jóvenes trabajadores profesionales se constituirán en reales colaboradores, identificados con el orden empresarial. Asimismo, se pondrá de manifiesto una suerte de especificación de la formación inicial (aquella procedente del sistema formal de educación conjugada con la experiencia laboral/profesional previa) en la concepción técnica, productiva y organizacional de la empresa.

En las empresas cervecera y farmacéutica estudiadas las pasantías se constituían para los técnicos y profesionales en una puerta de entrada a la relación laboral. El ingreso a la empresa vía las pasantías no significaba permanencia en la empresa. Más bien operaba como período de prueba vinculado estrechamente con la medición de los potenciales. Las contrataciones precarias, en su carácter eventual, se configuran en una suerte de laboratorio de ensayos para lograr adaptaciones y medir las identificaciones. En la empresa cervecera se desarrolla un programa (de un año aproximado de duración) que integra a los jóvenes técnicos y/o profesionales universitarios a un sector de producción específico. Las inducciones se juegan en esta instancia y resultan claves para la detección de “potenciales” trabajadores que se ajusten al perfil de empresa. En este espacio también se desarrolla un proceso de evaluación, medición y monitoreo permanente con el fin de identificar a los “más aptos”:

“ Tenemos un sistema de pasantías bastante grande, aproximadamente 30 pasantes, que son licenciados, contadores, en todas las áreas(..) ellos no rotan por los sectores, la incorporación es a un área, y si hay un puesto vacante, lo primero que se revisa son los pasantes que tenemos, si alguno da con ese perfil, no importa que sea en el área donde está el pasante, si da el perfil se puede utilizar en otra área, o si no se busca en el mercado(...) el pasante tiene una autonomía impresionante, aprende a decidir, a comunicarse, a relacionarse” (Jefe del área calidad)

La permanencia en la empresa y ser parte de un itinerario de profesional (que potencialmente los conduzca al mando) dependerá de la valorización del potencial que mide los comportamientos laborales. Para el mando resulta fundamental reconocer en los pasantes algunas actitudes relacionadas con la iniciativa, la autonomía el poder de decisión, la cooperación requiere hacerse creíble en el día a día, demostrando el compromiso con la empresa. Así, el sector de trabajo se constituye en un espacio fundamental de disciplinamiento socioprofesional. Es en el día a día donde se monitorea el ajuste al “comportamiento deseable” y se especifican las “inducciones”, diferenciando a cada uno en función de la colaboración con el proyecto de la firma.

En la empresa farmacéutica también se emplean pasantías en el inicio de la relación laboral y estos programas tampoco resultan definitorios del ingreso:

“Nosotros también los evaluamos, y vemos como responde y eventualmente surgen posibilidades, pero es una puertita de entrada, y por otro lado la persona tiene conocimiento de la industria” (Director técnico).

Y esas puertas de entrada resultan fundamentales para detectar el “potencial adaptativo”, que debe articular el conocimiento técnico especializado y el conocimiento de la cultura corporativa.

“ es el manejo de equipos para un entorno determinado(...) donde hay una presión, de comercio, de venta(...) debe saber cuales son sus relaciones, con quien se tiene que manejar, a quien le tiene que preguntar, a quien tiene que recordar, toda una cultura organizacional, y eso no lo aprenden en ningún lado, tampoco está en la facultad” (Director técnico).

Si bien la estrategia de adaptación, la lógica de inducción se realiza en el entorno más próximo, es decir, en el sector donde se incorpora, se espera del joven profesional que ingresa a la empresa cierta ductilidad para poner en juego un saber extendido que visualice procesos, y el entramado organizacional, que trasciende un sector en particular¹⁰. Veremos que esta cuestión resulta clave en los procesos de formación orientados a profesionalizar el mando.

La formación es deslocalizada en el nivel de cada sector de trabajo, y allí cobrará un sentido estratégico especificar la formación inicial e impulsar las inducciones en la cultura corporativa. y su relevancia queda asociada con desarrollar aquello que logra la educación formal.

Diversas investigaciones realizadas en los últimos 15 años dan cuenta permiten constatar la importancia que ha asumido en la última década consolidar las prácticas corporativas empresariales y dar sostenimiento a un esquema corporativo sobre la base de principios de organización que sofistican sus dispositivos de control social y a la vez ejercen una vigilancia estratégica con relación a la composición de la fuerza laboral.

En este sentido, las tercerizaciones se han constituido en una tendencia recurrente en grandes empresas concentradas que venimos estudiando¹¹. Al respecto hemos postulado la consolidación de un orden empresarial que a la vez fortalece un núcleo estratégico de trabajadores y produce profundas selectividades/diferenciaciones entre aquellos que, aún realizando tareas no ocasionales co-existen en calidad de tercerizados con otros trabajadores en el mismo espacio de trabajo, quienes tienen una relación efectiva con la empresa central.

Nuestros estudios realizados en una empresa privatizada de hidrocarburos ha permitido a su vez identificar un circuito específico entre empresas tercerizadas que se constituyen en una suerte de itinerarios potenciales (sólo para algunos trabajadores) del ingreso a la empresa central. Este circuito entrama empresas de diferente tamaño y capacidad técnico-productiva para participar en las licitaciones, y muchas de ellas cuentan en su personal de conducción a ex trabajadores de la empresa de hidrocarburos.

Resulta de interés señalar que el camino de ingreso a la empresa es a través de las empresas tercerizadas, y las lógicas de inducción, a las cuales nos referíamos antes, siguen operando en el día a día teniendo en cuenta a su vez que su desempeño es evaluado a tiempo real en los espacios de trabajo donde deben desempeñarse. Si bien las mediaciones, para acceder a la empresa, se multiplican, y los canales de acceso resultan mucho más zigzagueantes, el inicio de la relación laboral es un espacio emblemático donde se expresa más taxativamente las reglas que rigen el orden corporativo.

Las racionalizaciones promoverán también un nuevo escenario en los canales de acceso a la conducción en general y, en particular, a la alta gerencia. La pauta disciplinaria asume un anclaje particular en los programas orientados a la formación del mando.

¹⁰ Al igual que las empresas cervecera y farmacéutica, hemos encontrado esta tendencia a ingresar pasantes en una empresa de productos electrónicos, radicada en el Gran Buenos Aires. La incorporación se realizaba en el sector de ingeniería, que se planteaba como “semillero” de la empresa. Se trataba de programas de becas y pasantías orientadas a jóvenes profesionales, que ingresaban con contrataciones precarias, también su permanencia en la empresa mucho iba a depender del comportamiento laboral que demostraran los jóvenes demostrando identificación con los valores corporativos y colaboración. Estos programas se instrumentan sobre la base de convenios con organismos de gestión educativa.

¹¹ Nuestras investigaciones más recientes focalizan en el sector automotriz, de producción de hidrocarburos y siderúrgico. En las tres grandes empresas analizadas la tercerización se constituyó en una estrategia patronal recurrente. En el caso de la planta de la siderúrgica radicada en la localidad de Villa Constitución, incluso constituyó una cuestión neurálgica en las últimas internas gremiales. De igual forma, las tercerizaciones se expresan por ejemplo en sectores sensibles que antes incluían a trabajadores de oficio con saberes especializados, por ejemplo el sector del mantenimiento. Al respecto el des la desestructuración de talleres, el desguace a la planta de motores, hacia finales de los años 90 significó un recambio en la composición de la fuerza laboral. En el caso del sector del mantenimiento, son personal muy calificado en electrónica hoy es personal mercerizado. Cabe destacar que antes estos trabajadores tenían una relación efectiva con la empresa. Es decir, las tercerizaciones aportan un circuito potencial de entrada a la relación laboral efectiva pero también sustenta la fisonomía actual de un orden laboral y profesional que se asienta en circuitos diferenciados pero funcionales y articulados entre sí.

3.2 La formación del mando: “los elegidos”

El embate por dar sostenimiento a la hegemonía empresarial sobre el sector del trabajo se expone nítidamente en la profesionalización/formación del mando. El fortalecimiento del bloque político-ideológico empresarial ha requerido librar una dura batalla generando mecanismos sofisticados de control y disciplinamiento laboral. Así, siguiendo a Gramsci (1984), podemos decir que allí se explicita un desafío relevante para las corporaciones: conformar los intelectuales orgánicos del nuevo esquema empresarial. Sobre la base de la desestructuración de los itinerarios de profesionalización¹² y formación preexistentes, aquellos que en forma más nítida se recomponen serán los que configuran los planes de formación y movilidad de la conducción empresarial.

Ni las credenciales de nivel superior universitario, ni el saber hacer, fruto de la experiencia de trabajo, serán suficientes para sostener la nueva arquitectura empresarial que se sustenta, según nuestras investigaciones, en matrices corporativas, cada vez más sólidas, capaces de conjuntar herramientas –de gestión empresarial- que aún en los 90 se encontraban dispersas. De esta forma, las expectativas que podían tener los profesionales con experiencia, de acceder a funciones de mando, hoy se encuentran claramente limitadas, ya que resultará necesario ser parte de programas especiales que establecerán una formación especial y un compromiso potencial de movilidad ocupacional hacia puestos de conducción. A estos fines, habrá que “ser elegido” para acceder a estos programas, y esta elección estará a cargo de los jefes en el nivel de los sectores de trabajo específicos. El “potencial” medido en el ingreso aportará interesantes indicadores para señalar quienes pueden potencialmente ser parte de estos programas especiales. Así, para estos fines, la antigüedad no será un criterio que juegue para las promociones ligadas a la función de mando.

Con la “modernización/racionalización”¹³, podemos observar en las grandes empresas estudiadas la emergencia de itinerarios de profesionalización específicos que articulan formación (corporativa) y una potencial movilidad ocupacional (hacia el mando). La selección y evaluación permanente del “potencial” durante ese proceso determinará, por ejemplo, una carrera local o internacional.

La gerencia de recursos humanos asume un papel clave en el diseño e implementación de estos programas, asociados, en definitiva, con los planes de sucesión que permiten identificar a los futuros gerenciadore de la empresa. Las doctrinas corporativas constituyen la base central del *currículum oficial empresario* que sustenta la formación managerial. Su manejo es crucial ya que serán los jóvenes profesionales, con funciones de mando, aquellos que deberán asumir una función re-contextualizadora¹⁴, de transmisión y evaluación de la doctrina corporativa hacia sus potenciales subordinados. La formación del mando asume un papel crucial, ya que encauza aquellos sentidos que edifican y sostienen al nuevo orden empresario (Figari, 2003).

¹² Nos referimos a recorridos/circuitos dispuestos por las organizaciones que expresan a la vez la potencial dinámica de la movilidad ocupacional (entre categorías profesionales) y los horizontes de movilidad, teniendo en cuenta tanto el puesto y categoría inicial, como la situación socioprofesional de los trabajadores - credenciales, experiencia y comportamiento laboral-. Estos recorridos se derivan del orden profesional sustentado en particulares sistemas de clasificación profesional, y expresan las relaciones obrero-patronales en la instancia específica en la que fueron instituidos. Sin embargo, estos recorridos se encuentran siempre en tensión con los cambios en las políticas empresariales y con las relaciones de fuerza obrero-patronales.

¹³ La doble referencia: *modernización/racionalización* que postulamos tiene por propósito explicitar aquellos sentidos que resultan reificados tras el carácter positivo que se le asigna a la propia idea de modernización. Es decir, buscamos poner en evidencia la dirección sostenida de un proceso que busca maximizar ganancias sobre la base de la reducción de los costos, incidiendo especialmente en la fuerza laboral. Asimismo, la racionalización se expresa en eficiencia económica, pero también en un plano sociocultural/simbólico. Es decir, de la mano de la *modernización/racionalización* se erige una nueva formación discursiva orientada a materializar las nuevas sujeciones y las asimetrías que gobiernan el nuevo orden profesional. Detrás de la *modernización* se pone en evidencia el embate por reestablecer y consolidar la hegemonía empresarial sobre el trabajo.

¹⁴ Nos referimos a una función de diseño consistente, muchas veces, en adaptar las doctrinas corporativas de las casas matrices a las filiales emplazadas en determinado país.

Entre los jóvenes profesionales la meritocracia y la alta competencia serán dos cuestiones centrales que gobernarán los procesos de formación corporativa que se despliegan. Y estos principios (asociados con el rendimiento individual) se conjugan con la “colaboración” al proyecto de la firma. El potencial medido en el desempeño deberá poner de manifiesto ambos principios, y serán aquellos, por otra parte, que se pretende extender al conjunto de los trabajadores.

Desde finales de los años 80, la instrumentación de la formación gerencial, asociada con los principios modernizantes, se expresaba en algunas políticas empresariales orientadas a transformar el orden laboral y profesional, en el que aún gobernaba la valorización de la carrera interna para acceder a funciones de mando. Nuestras investigaciones han permitido constatar la difusión extendida de estos programas, que irán obteniendo un mayor grado de institucionalización. Estas instancias de formación del mando expresan, cada vez con más nitidez, un vínculo orgánico con las doctrinas corporativas que se formalizan en el nivel de las organizaciones empresariales. A continuación, analizamos el sentido y alcance que asume el requerimiento de profesionalizar/formar al mando en el marco de las transformaciones que se operan desde inicios de los años 90. Luego, nos detendremos en las características que van asumiendo estos programas (instancias de formación corporativas) asociados a los sistemas corporativos que se despliegan en el nivel de las empresas. En investigaciones desarrolladas más recientemente, se recuperan los puntos de inflexión y las fisuras en las estrategias empresariales y en las modalidades que se ensayan, a los efectos de transponer eficazmente los *sentidos oficiales empresarios*. Y en esta tarea el mando asumirá una función estratégica.

Calidad y formación gerencial: anticipaciones del embate racionalizador en el sector eléctrico privatizado.

El proyecto de desarrollo gerencial y profesionalización que se promueve en la ex- empresa de servicios eléctricos privatizada a fines de los años 80, constituye la antesala de las políticas de “modernización/racionalización que se consolidarán a partir de la década de los 90, con la privatización de la empresa. La innovación, en materia de política de “recursos humanos”, radicaba en forma especial en redefinir los criterios históricos que cimentaron el mercado interno de trabajo, basados en la antigüedad y la experiencia. Y en ese escenario, el desarrollo gerencial, a través de la formación, era uno de sus puntos claves. El proyecto implicaba también la gestión conjunta de la empresa y el sindicato. El documento “El planeamiento de carrera como método de desarrollo de los recursos humanos” producido a fines de los años 80 se constituye en la antesala de lo que vendrá en materia de administración del trabajo. Si bien con la privatización el proyecto queda sin efecto, sus bases conceptuales están presentes, pero sin la co-gestión sindical. Aquello que no logra conseguir el programa de formación y profesionalización de los recursos humanos, se pone en marcha una vez privatizada la empresa con un claro objetivo: desestructurar el mercado interno de trabajo y fundarlo en nuevos principios¹⁵. La formación gerencial se constituirá en una herramienta fundamental, sólo que será planeada e instrumentada sin la intervención sindical¹⁶

Definición del proyecto

“Consiste en el desarrollo e implementación de un plan de formación gerencial que permita mejorar la capacidad de gestión (...) el término gerencial es entendido en un sentido amplio (...) quedaría incluida la franja comprendida entre los niveles de gerente de Departamento hasta listados 14 inclusive.

Objetivos

¹⁵ Con la privatización, las relaciones laborales vehiculizan la nueva impronta racionalizadora, si bien la participación sindical dista de intervenir en los diseños de las capacitaciones y en el planeamiento de carrera, que será una prerrogativa absoluta de la empresa. No obstante, la actuación sindical contribuye a legalizar la nueva gestión del trabajo a través de la firma de los nuevos convenios colectivos de trabajo en el nivel de las empresas.

¹⁶ Este “desplazamiento sindical” no ha significado un proceso de resistencia frente al embate privatizador.

- *Optimizar la “capacidad de gestión” del nivel gerencial de la Empresa*
- *Reorientar la “cultura de la “organización” hacia la productividad y la calidad total empresarial*
- *Aumentar la “motivación” de los agentes afectados al desempeño del “rol gerencial”*
- *Mejorar las “comunicaciones” en la organización*
- *Aumentar la “calidad de vida” laboral en toda la empresa*

Desarrollo

- *Plan de capacitación gerencial*
- *Plan de Experiencias. Se prevén, entre posibles actividades: a. la rotación, b. el intercambio de experiencias con otras empresas*

El desarrollo del proyecto y su implementación serán piloteados desde un grupo de proyecto que integre todas las disciplinas necesarias, (...) y con participación de las organizaciones gremiales”

La formación para el mando se asocia a la “reorientación cultural”, incluyendo aspectos emblemáticos de las modernizaciones/racionalizaciones impulsadas en los años 90 en las firmas. La calidad total y la productividad son esgrimidas en forma recurrente, si bien se expresan en un contexto discursivo que pondera aún la mejora de la calidad de vida laboral y la participación de las organizaciones gremiales en el diseño e implementación del proyecto. Si en el citado proyecto el lenguaje racionalizador de los años 90 deja entreverse, el nuevo universo de sentido vinculado con “la colaboración, el desempeño individual y el potencial clasificado y clasificador” aún se encuentra difuso (aunque ya claramente esbozado) en los fundamentos del programa. No obstante, su impronta se hará cada vez más importante con el proceso privatizador llevado adelante en el sector eléctrico -Capital y Gran Buenos Aires-.

Formación del mando y competencias corporativas

Las siguientes transcripciones que exponemos a continuación corresponden al material producido por la división recursos humanos de una empresa de productos electrónicos:

Políticas

- *Es imprescindible asegurar la formación de niveles de conducción y cuadros tecnológicos, para dar respuesta a los requerimientos futuros del negocio y asegurar también procesos de sucesión ordenados, a fin de cubrir los niveles de conducción superiores*
- *El aprovechamiento de las oportunidades que brinda la empresa está basado en la capacidad individual del colaborador.*
- *Es prioridad estimular y favorecer la promoción interna. La empresa se caracteriza por cubrir posiciones superiores con personal desarrollado internamente*
- *Cada gerente tiene una responsabilidad irrenunciable en la detección y estimulación del potencial del colaborador para beneficio de la organización, aún cuando afecte intereses personales*
- *Es absolutamente necesario asegurar la objetividad y la sistematicidad en la medición de los desempeños y del potencial de cada colaborador*

La formación del mando se expresa en tanto materia de gestión específica y queda asociada con la el requerimiento empresario de detectar “buenos colaboradores”. Es aquí donde se dirime la sucesión (de la conducción) que es la gestión en definitiva del proyecto de la firma. La formación de la conducción deberá garantizar buenas observaciones (de los colaboradores), pero también buenas mediciones de los

desempeños. La conducción demandará, antes que nada, adhesiones /colaboraciones con la firma y, en definitiva buen comportamiento laboral. El buen desempeño se medirá en los perfiles (elegibles), en función de los principios corporativos que comenzarán a gobernar en las organizaciones.

La gestión del mando asume protagonismo en un contexto que se propone antes que nada producir el disciplinamiento de la fuerza laboral. Al mando se le exigirá el ejercicio de una función pedagógica /comunicacional, la cual resulta central para configurar y distribuir las nuevas claves del control y los “enmarcamientos” tributarios de las nuevas “disposiciones oficiales”. Si la *pedagogización del espacio de trabajo* se constituye en una apuesta fundamental, la función evaluadora no puede estar ausente.

La importancia de la formación del mando se expresa también en la empresa cervecera estudiada. La formación institucionalizada y descentralizada en el nivel de los sectores de trabajo, la medición del potencial y el desarrollo de las competencias corporativas son aspectos indisolubles del “gerenciamiento”:

“Entre las tareas de capacitación, por ejemplo podemos ver que dentro de dos años hay personas que nosotros determinamos como elegibles, como sucesores. Son aquellos que están para dar el salto al puesto que viene en el momento en que se presentan necesidades comunes(...) entonces hicimos un seminario(...) la necesidad básica era conocer la compañía, más allá de esta oficina, más allá de mi día a día; entonces nosotros planteamos este seminario de cinco módulos donde gastamos aproximadamente un 20 o un 30 por ciento del presupuesto, pero enfocamos a gente sucesora, a gente con potencial” (Empresa cervecera, Jefe del área de capacitación)

En la empresa cervecera la institucionalización de ciertos programas de formación para el mando se articula estratégicamente con acciones informales de capacitación y la proliferación de diferentes “distinciones simbólicas” que son difundidas a lo largo de la estructura jerárquica-funcional. Las competencias corporativas asumen especial importancia y direccionan tanto las acciones de formación como las evaluaciones de desempeño. La gestión del trabajo es coordinada desde una gerencia que administra a la vez “productos de gente y la calidad” (denominación que adquiere la unidad de gestión).

El siguiente testimonio del jefe de calidad de la empresa cervecera es clave y apoya nuestra tesis sobre la necesidad empresaria de buscar legitimidad y consenso, y fortalecer a sus agentes transmisores/reproductores del *conocimiento oficial empresario*.

“ hoy por hoy tener objetivos comunes es vital, todo nuestro trabajo se arma a través de esa red, es decir, tener en cuenta cuales son los objetivos de la empresa en este año, las metas que tiene la compañía en la Argentina, entonces decimos: chicos pónganse a laburar para llegar a eso(...) las metas son logros posibles de ser objetivados(...) si vos confías en la racionalidad empresaria, por la cual la empresa ha establecido metas que son factibles, entonces tu función es potenciar y optimizar los recursos de la organización para alcanzar los objetivos, si vos no creyeras que esos objetivos no son posibles, estarías medio perdido”.

Objetivos comunes, redes y confianza plantean el meollo sobre la base de la cual la empresa busca alcanzar legitimidad, y dinamiza el mandato disciplinador. Potenciar y optimizar los recursos organizacionales supone capacidad de influencia y convencimiento. Es promover también el alineamiento de todos a los objetivos empresarios, que, a su vez, son dinámicos y cambiantes. La función pedagógica se encuentra asociada a una tecnocracia que opera produciendo productos funcionales al esquema empresario. El achatamiento de las estructuras jerárquicas-funcionales dista de significar un desdibujamiento de la distinción entre el trabajo de ejecución y concepción. Más bien, define la búsqueda de nuevos agentes de disciplinamiento y expresa a su vez un control mediado técnica y administrativamente que opera en una organización mucho más visible. Dicho achatamiento aproxima a los agentes transmisores y a aquellos que deben responder eficaz y eficientemente. Esta cercanía no supone una alteración de las posiciones, más bien las resguarda y las relocaliza.

Los sistemas corporativos: la consolidación de la hegemonía empresarial

Las investigaciones desarrolladas desde los años 90 permiten constatar que los ensayos corporativos implementados en ese período van delineando, en la última década, doctrinas que articulan sistémicamente variadas herramientas agiornadas al contexto regional, de la empresa y planta en la que se implementan. Es decir, si en los 90 la batalla empresarial se dirimía en torno al reestablecimiento de la hegemonía empresarial, para lo cual se ensayaban diferentes herramientas con base en la doctrina toyotista; ya en los 2000, éstas se sofistican, afinan y sobre todo se integran, estableciendo complejas mediaciones que posibilitan su difusión y evaluación a tiempo real en la materialidad del proceso de trabajo. Nuestra tesis postula que la consolidación de un conjunto articulado de prácticas hegemónicas empresariales (que concurren en sistemas corporativos) expresa una dinámica compleja de ensayos pre-existentes a los cuales el management local aporta una unidad de sentido y también los instrumentos aptos para su transmisión, circulación, difusión y evaluación. Así, el análisis que venimos desarrollando en los últimos años en empresas automotrices y de producción de hidrocarburos permite sostener la sistematización y formalización de herramientas corporativas dispersas que se asocian en un sistema que les da sentido y del cual se derivan los mecanismos para su transposición en el espacio concreto de trabajo. La consolidación de los sistemas corporativos ha conllevado la proliferación de programas de formación corporativos asociados con la formación del mando. La cultura del joven profesional, en el inicio de la relación laboral y en el desempeño de roles de jefaturas y gerenciales, se ha constituido en un factor estratégico, y expresa un vínculo orgánico con los sistemas corporativos.

En la filial automotriz estudiada (con casa matriz en EEUU) las políticas modernizantes comienzan a circular en la voz del management desde el segundo lustro de los años 90. La propuesta allí es generar los instrumentos apropiados para competir con la automotriz japonesa recientemente instalada en Argentina en esos años. Esta situación se expresará en ensayos experimentales para generar profundos cambios en la gestión del trabajo, a través del gobierno de las técnicas de producción que venían de Oriente. El re-diseño de prácticas corporativas locales con esa base de referencia requirió primero instrumentar herramientas que operaban parcialmente en un escenario productivo donde el gobierno era de la línea de montaje fordista. La implementación de “áreas experimentales de aplicación del Ford Production System–FPS” significó hacia los años 2000 la consolidación de sistemas corporativos que integraban las herramientas de gestión generando un complejo sistema de trabajo que se fundaba básicamente en la proliferación de grupos de trabajo y la multiplicación de un sistema de mandos que derivaba centralmente del sistema corporativo. Este sistema de posiciones tenía un objetivo: velar por la difusión a tiempo real de las herramientas corporativas y evaluar a tiempo real el buen desempeño ajustado a las mismas. Así, el mando en cuestión gobierna sobre la base también de instrumentos de formación y comunicación que colonizan todo el espacio de trabajo. La consolidación del FPS motoriza también una fuerte política de ingresos de jóvenes con nivel medio, para quienes se dispone un proceso de inducción en los principios corporativos, en tanto contenidos fundamentales de los entrenamientos iniciales, y como requisito para en el inicio de la relación laboral (Hernández, M.; Bustos, C., 2009).

La recomposición hegemónica de la organización se asienta en un sofisticado sistema de agregación de controles, en el cual nadie está exento. Esta agregación se vehiculiza a través de la modalidad organizativa de células de trabajo que deben hacerse plenamente responsables por ejemplo de diferentes tópicos: costos, calidad, ambiente, entrenamiento, etc., pero, a la vez, deberán entramarse estratégicamente con otras “células”. Esta modalidad, aún sobre impuesta al sistema productivo pre-existente, difunde las pautas corporativas y ejerce una vigilancia estratégica para su cumplimiento. Y esa vigilancia es ejercida por líderes que reportarán a otros (agregando hacia los altos mandos) y reenviarán las pautas corporativas en la materialidad del proceso.

En la empresa de hidrocarburos estudiada, el escenario modernizante/racionalizador se expresa sensiblemente en forma previa a la privatización definitiva a fines de los años 90. Ya desde los inicios de la década el impulso de variadas herramientas corporativas aporta un marco en el cual el “cambio cultural” era una insistente cuestión evocada por quienes tenían a su cargo implementar las transformaciones del orden laboral pre-existente. La privatización supuso operar en principio sobre la

composición de la fuerza laboral, las exclusiones sistemáticas de trabajadores fueron de a poco combinándose con una estrategia que regulaba de forma diferencial los ingresos y el acceso al mando. Las tendencias encontradas hacia la última década permiten constatar la implementación de doctrinas corporativas que rearticulan aquello que aún estaba disperso. Se implementa así una organización del trabajo compleja que entrama el desempeño individual, de los grupos, de los sectores de la producción y de la empresa. La denominada “Dirección por objetivos” (implementada en 2003), conjuga los resultados (en términos de productividad) a alcanzar, las competencias (en tanto pautas de comportamiento laboral adecuadas) y las evaluaciones de desempeño. La agregación de controles logra efectividad al hacer converger una suerte de mutualidad de dependencias entre los trabajadores en pos de la productividad asociada al buen desempeño laboral -lo que reenvía también a la diferenciación salarial entre trabajadores- (Figari, Palermo, 2009).

Según pudimos constatar las doctrinas corporativas sufren también transformaciones, en esta empresa a partir de necesarios ajustes para lograr mayores diferenciaciones entre los trabajadores y premiar o sancionar en consecuencia. En la doctrina “gestión por compromiso” impulsada en 2006, se propone “gestionar al capital humano” de forma individualizada, valorizando la autonomía y la iniciativa, pero, a la vez, promoviendo la colaboración para lograr buenos resultados en el trabajo en equipo. El fortalecimiento del rol de jefaturas y mandos en general también es interpelado a partir del ajuste de la doctrina, ya que se los hará responsables de producir buenas mediciones, afinando los indicadores para evaluar los desempeños que deberán dar cuenta de la modalidad específica en que se alcanzan los objetivos. Los mandos se conformarán así en buenos gestores de las pautas normalizadoras y diferenciadoras de la fuerza laboral.

Como tendencias generales encontradas en los casos investigados, la formación del alto mando se constituye en un pilar fundamental para dar sostenimiento al nuevo orden empresarial. En cada una de sus intervenciones, deberán movilizar un “saber ser” que opere por convencimiento. Su accionar debe tomar en cuenta a la organización antes que a un sector específico: la labor de diseño y control del sistema estará a su cargo. Estas intervenciones se entraman con una función pedagógica y comunicacional, y en definitiva, con el control simbólico de la fuerza laboral. De esta forma, el perfil del mando será materia de modelaje, y para esto su formación se constituirá en parte de la estrategia de modernización/ racionalización. Se configura una nueva división de trabajo de control social destinada a codificar y transponer los nuevos sentidos (ya sea por convencimiento y/o por imposición). Los lugares asignados a distintas categorías de actores en esa matriz organizativa tienen una implicación directa en la adjudicación de posibilidades diferenciales en el acceso al mando.

Los programas de profesionalización del alto mando resultan buenos indicadores de los principios que sustentan los modelos de profesionalización con las racionalizaciones impulsadas en la década de los años 90. Es desde la emergencia de nuevos itinerarios de profesionalización para el mando que se promueve la creación y consolidación de la hegemonía empresarial y la formación de los intelectuales orgánicos del bloque ideológico dirigencial.

La formación se constituye en una herramienta fundamental para modelar los nuevos cuadros de conducción que deben asumir las bases doctrinales corporativas y encauzarlas convenientemente en el cotidiano de trabajo.

4. Conclusiones

Las tendencias observadas en nuestras investigaciones (realizadas en grandes empresas que corresponden a diferentes actividades económicas-productivas), ponen en evidencia la movilización de variadas herramientas de control sobre la fuerza laboral orientadas a recomponer, en principio, y luego a consolidar, estabilizando, un nuevo orden productivo, laboral y profesional. En esa apuesta, la recomposición del mando se expresa como núcleo de sentido relevante en el diseño de las prácticas hegemónicas empresariales que se dinamizan en el espacio de trabajo. Los programas orientados hacia esta materia clave articulan, a la vez, las bases de sustento de la nueva matriz disciplinaria, y el diseño e

implementación de una matriz profesional, desestructurando itinerarios de profesionalización pre-existentes y consolidando otros que, desde nuestros hallazgos, se expresan sensiblemente en el inicio de la relación laboral y en el acceso al mando.

Con relación a la regulación en los ingresos, el peso creciente de la credencial educativa (de nivel medio) se conjuga con la necesidad empresaria de identificar potencialmente la adhesión al proyecto de la firma. Si en los 90 las pasantías cobraban protagonismo, en la siguiente década el instrumento de la tercerización gobierna no sólo para los operarios, sino también para técnicos y profesionales.

A su vez, el diseño de programas específicos para la profesionalización de los mandos, requiere ser analizado en concurrencia con una variedad de herramientas corporativas que transponen los principios corporativos en los diferentes sectores de la producción. Si en los 90 esas herramientas se expresaban aún en forma aislada, con posterioridad se articulan en sistemas corporativos que cobran fuerza no sólo en tanto doctrinas empresariales (en el nivel de diseño) son también en su transposición en los espacios de trabajo.

Con este fin, hemos sostenido la importancia que asume en la recomposición y estabilización de la hegemonía sobre la fuerza laboral, el papel de los dispositivos pedagógicos empresariales al proveer formas potentes para codificar los *sentidos oficiales empresarios* legítimos. Las transposiciones de sentidos en la materialidad del proceso de trabajo, consolida /garantiza la transmisión de una formación discursiva a través de formas organizativas que se derivan de las propias doctrinas corporativas. En este escenario, el mando juega un papel central, en tanto agente pedagógico que se disemina a lo largo de la estructura jerárquica-funcional.

Los itinerarios de profesionalización emergentes se orientan hacia grupos estratégicos y valorizan en forma particular los comportamientos adecuados y las credenciales educativas. Mientras que la pauta normalizadora se expresa en la sofisticación de los dispositivos de control social, buscando adhesiones, las lógicas profesionales emergentes potencian la selectividad. Sólo algunos profesionales, con ciertas características que los hacen elegibles, tendrán la chance de formar parte de la “nueva burocracia empresaria”. De esta forma, tanto las pasantías como los programas de formación del mando traducen claramente las nuevas orientaciones en la gestión del trabajo, también expresan la batalla política-cultural por formar los cuadros directivos empresariales.

Si la nueva agencia normalizadora/disciplinaria requiere demostrar identificación con la empresa, los movimientos en el nivel de las configuraciones profesionales introducen la pauta de diferenciación. Reclutamientos y movi­lidades sufrirán ese atravesamiento, definiendo los alcances de los horizontes de profesionalización y de dominio en la estructura jerárquica del mando.

El análisis situado de la dominación empresaria sobre el trabajo requiere poner en evidencia las redes tejidas (aunque veladas) entre recomposición hegemónica, codificaciones (del “nuevo conocimiento oficial”) y configuración y sostenimiento de la legitimidad del nuevo orden empresario. Desde esta perspectiva, la formación del mando y las lógicas de “inducción” –a través de las pasantías y estrategias de tercerización- adquiere un papel protagónico en la “puesta en forma” del sistema de control social/cultural que abona la posibilidad legitimadora del nuevo orden empresario.

5. Bibliografía

Abarzúa, E., (1997): “Cambios en el trabajo: un nuevo desafío para el sindicalismo”, en *Revista Economía y Trabajo*, año 1, N° 2.

Apple, M. (1996): *El conocimiento oficial*, Paidós, España

Bernstein, B. (1998): *Pedagogía, control simbólico e identidad*, Morata, Madrid.

Bourdieu, P. (1996): *Cosas dichas*, Gedisa Editorial, Barcelona,

- Dombois,R.; Pries, L. (1993): “Modernización empresarial y cambios en las relaciones industriales en América latina y Europa”, en *Modernización empresarial: tendencias en América latina y Europa*, fundación Ebert.
- Elías, N. (1993): *El Proceso de la civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*, Fondo de Cultura Económica, Argentina.
- Figari, C. (2001): “Lógicas de formación y de calidad en la modernización empresaria”, *Revista Estudios del trabajo*, N° 22, Buenos Aires, ASET.
- Figari, C. (2003): “Los jóvenes profesionales y la formación del mando en el nuevo orden empresario: agencia simbólica e itinerarios de profesionalización emergentes”, *6to Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, organizado por Asociación de Especialistas en Estudios del Trabajo, Buenos Aires
- Figari, C.; Palermo, H. (2009): “Prácticas hegemónicas, dispositivos de control laboral y valorización de la experiencia. El caso Repsol YPF”, *Revista Theomai* #19.
- Frigotto, G. (1988): *La productividad de la escuela improductiva*, Miño y Dávila, España.
- Gramsci, A. (1984): *Los intelectuales y la organización de la cultura*, Buenos Aires, Nueva Visión.
- Gramsci, A. (1992): *Antonio Gramsci, Antología. (Textos posteriores a 1931)*, Siglo XXI editores, México.
- Hernández, M.; Busto, C. (2009): “Organización de la producción, imposición de sentidos corporativos y resistencias: El caso de una empresa automotriz“, en Figari, C. Alves, G. (Orgs), *La precarización del trabajo en América Latina. Perspectivas del capitalismo global*, Praxis, Brasil.
- Huberman, M.; Miles, M.(1991): *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles.
- Kuenzer, A., (1989): *Pedagogia da fabrica. As relações de produção do trabalhador*, Cortez Editora, 3era Ed, Sao Paulo, Brasil.
- Leme Batista, R. (2006): “A Panacéia das competencias. Uma problematização preliminar”, en Alves, G.; Cammarano González, J.; Leme Batista, R. (Orgs), *Trabalho e Educação. Contradições do capitalismo global*, Editora Praxis, Brasil,
- Melossi, D. (1992): *El estado del control social*, Siglo Veintiuno editores, México,
- Neiman, G. y Quaranta, G. (2007): “Los estudios de caso en la investigación sociológica”, en Vasilachis de Gialdino, I. (Dir.), *Estrategias de investigación cualitativa*, Gedisa, Buenos Aires.
- Rozemblatt, (1999): *El cuestionamiento del trabajo, Clasificaciones, jerarquía, poder*, PIETTE, Documento de trabajo N° 11, Buenos Aires.
- WOLF, S. (2005): *Informatização do trabalho e reedificação, Uma análise à luz dos programas de qualidade total*, Campinas: Editora da Unicamp; Londrina, Brasil.